

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**



**TESE DE DOUTORADO**

**Leonardo Renner Koppe**

**INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS NO BRASIL**

Os casos das organizações de ensino com fins lucrativos no Rio Grande do Sul

**Porto Alegre**

**Fevereiro de 2014**

Leonardo Renner Koppe

## **INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS NO BRASIL**

Os casos das organizações de ensino com fins lucrativos  
no Rio Grande do Sul

Tese apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de doutor, pelo Programa  
de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto  
de Filosofia e Ciências Humanas da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Clarissa E. B. Neves

Banca examinadora:

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Fabrício Monteiro Neves – UNB

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Emil Sobottka – PUCRS

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Carlos V. Rossi– UFRGS

---

Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Sandro Ruduit Garcia - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

O trabalho acadêmico, pesquisa, leitura, interpretação, escrita e rescrita nem sempre é reconhecido como trabalho. Por muitos é considerado como um não trabalho que quase se confunde com lazer. No entanto, isso não corresponde à verdade para aqueles que se determinam a ter na pesquisa científica também um modo de vida. A realização de uma tese de doutorado envolve muita dedicação e empenho que se expressam na forma de privações pessoais que atingem muitas pessoas próximas. Chegar ao final de um trabalho como esse, só é possível com a compreensão e o apoio de quem nos é próximo. Da mesma forma como quem pesquisa e escreve tem que se privar de muitas e muitas horas de diversão e lazer, quem está próximo vivencia as mesmas privações, porém com a frustração extra de não poder contribuir em nada para amenizar ou abreviar o esforço que se realiza para além do apoio e incentivo. Nada mais justo que atribuir a conquista da conclusão deste trabalho a quem passou junto comigo por esse caminho, sempre ao meu lado. Com muito amor e carinho dedico à minha esposa, Danusa Thais de Almeida Koppe, a conclusão deste trabalho.

Agradeço também a minha orientadora, prof<sup>a</sup> Clarissa Neves, por todo o apoio dedicado. Tenho certeza que muito aprendi em anos de trabalho conjunto.

Por fim agradeço às instituições que contribuíram de diferentes formas para o desenvolvimento da minha carreira, CAPES, UFRGS e IFSUL. O trabalho contou nos anos iniciais da pesquisa com o apoio financeiro da CAPES por meio da concessão de uma bolsa de doutorado.



## **RESUMO**

O presente trabalho tem por tema o crescimento do ensino superior brasileiro que vem ocorrendo desde o final da década de 1990, impulsionado pela crescente participação de instituições de ensino superior (IES) privadas com fins lucrativos. A partir da realidade do estado do Rio Grande do Sul, procurou-se investigar como se inserem essas instituições com fins lucrativos no mercado educacional brasileiro. Essas instituições se inserem num mercado em concorrência com instituições públicas com oferta de ensino gratuita e instituições privadas sem fins lucrativos. O objetivo principal foi investigar como surgiram e com que diferenciais de atuação se apresentam as IES lucrativas. Utilizou-se para análise o referencial da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann, que permite observar as instituições como sistemas organizacionais que tem por meio de decisões sua forma de produção e reprodução. Os métodos empregados para a compreensão do processo de expansão e as estratégias das instituições foram a análise de dados disponíveis nos bancos de dados oficiais (INEP, e-MEC) e documentos disponíveis das instituições. Pode-se constatar ao longo do estudo que há diferentes origens e formas de atuação das instituições com fins lucrativos, grupos de instituições com estratégias distintas, desde a especialização em uma área de atuação até grupos de instituições que atuam nacional ou internacionalmente. Por fim, o trabalho permitiu perceber a diversidade do ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul e entender como essas organizações observam a si mesmas e como atuam no ambiente do mercado educacional para garantir a sua existência.

Palavras-chave: Expansão, Ensino Superior, Rio Grande do Sul, Instituições com fins lucrativos.

## **ABSTRACT**

This work is about the growth of the Brazilian higher education that has been occurring since the late 1990s, driven by the increasing participation of for-profit higher education institutions. From the reality of the state of Rio Grande do Sul, we sought to investigate how fit the for-profit institutions in the Brazilian education market. These institutions are part of a market in competition with public institutions that offer free education and private non-profit institutions. The main objective was to investigate how and which are the differential of the for-profit institutions of higher education. Was used to analyze the theory of Niklas Luhmann, allowing to observe the institutions as organizational systems that have through their decisions their form of production and reproduction. The methods employed for understanding the process of expansion and strategies of institutions were the analysis of data available in official databases (INEP , e-MEC) and available documents of the institutions . Can be seen throughout the study different backgrounds and ways of working of for-profit institutions, groups of institutions with different strategies, from specialization in one area of activity to groups of institutions that operate nationally or internationally. Finally, the work allowed us to understand the diversity of for profit higher education in Rio Grande do Sul and understand how these organizations observe themselves and how they act in the educational market environment to ensure their existence.

Key-words: Expansion, Higher Education, Rio Grande do Sul, For-Profit institutions.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Expansão do número de Instituições de ensino superior no Brasil entre 1933 – 2012. ....	96
Gráfico 02: Expansão do número de instituições de ensino superior_no Brasil, segundo a natureza (pública ou privada) e total, entre 1933 e 2012. ....	97
Gráfico 03: Proporção de instituições públicas e privadas de ensino superior brasileiro; 1995 – 2012. ....	99
Gráfico 04: Expansão do número de instituições de ensino superior privadas no Brasil, segundo sua categoria administrativa (Particular ou Comunitária, Confessional e Filantrópica – CCF e total), entre 1999 e 2009.....	101
Gráfico 05: Ensino superior privado no Brasil (% de participação de IES; confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF); e particulares, no total de instituições do setor) – 1999-2009. ....	103
Gráfico 06: Educação Superior no Brasil: Número de instituições (Total; IES privadas; particulares; e comunitárias, confessionais e filantrópicas (CCF) e IES públicas; 1999 – 2009. ....	104
Gráfico 07: Total de matrículas no ensino superior brasileiro, 1991 - 2012. ....	106
Gráfico 08: Matrículas no ensino superior brasileiro (total de matrículas, matrículas em IES públicas e matrículas em IES privadas), 1991 – 2012.....	107
Gráfico 09: Participação dos setores público e privado na distribuição das matrículas do ensino superior brasileiro, 1995 – 2012. ....	109
Gráfico 10: Expansão do número de matrículas privadas no ensino superior brasileiro, segundo as categorias administrativas (total de matrículas privadas; confessionais, comunitárias e filantrópicas – CCF; e particulares), entre 1999 e 2009. ....	110
Gráfico 11: Participação das IES particulares e IES confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) no conjunto de matrículas privadas do ensino superior brasileiro, 1999 – 2009. ....	112

Gráfico 12: Expansão do número de Instituições de Educação Superior_no Rio Grande do Sul entre 1995 e 2012. ....	117
Gráfico 13: Expansão do número de instituições de ensino superior_no Rio Grande do Sul, segundo a natureza (pública ou privada) e total, entre 1999 e 2009. ....	117
Gráfico 14: Proporção de instituições públicas e privadas de ensino superior gaúcho; 1995 – 2012. ....	119
Gráfico 15: Expansão do número de instituições de ensino superior privadas_no Rio Grande do Sul, segundo sua categoria administrativa (Particular ou Comunitária, Confessional e Filantrópica – CCF e total), entre 1999 e 2009. ....	120
Gráfico 16: Ensino superior privado no Rio Grande do Sul (% de participação de IES; confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF); e particulares, no total de instituições do setor) – 1999-2009. ....	122
Gráfico 17: Total de matrículas no ensino superior gaúcho, 1995 – 2012. ....	124
Gráfico 18: Matrículas no ensino superior gaúcho (total de matrículas, matrículas em IES públicas e matrículas em IES privadas), 1995 – 2012. ....	125
Gráfico 19: Participação dos setores público e privado na distribuição das matrículas do ensino superior gaúcho, 1995 – 2012. ....	127
Gráfico 20: Expansão do número de matrículas privadas no ensino superior gaúcho, segundo as categorias administrativas (total de matrículas privadas; confessionais, comunitárias e filantrópicas – CCF; e particulares), entre 1999 e 2009. ....	128
Gráfico 21: Participação das IES particulares e IES confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) no conjunto de matrículas privadas do ensino superior gaúcho, 1999 – 2009. ....	130
Gráfico 22: Número e proporção de cursos ativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso (Bacharelado, Licenciatura, Tecnológicos e Sequenciais), 2012. ....	136

Gráfico 23: Número e proporção de cursos ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso (Bacharelado, Licenciatura, Tecnológicos e Sequenciais), 2012.....	137
Gráfico 24: Número de cursos de bacharelado ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012. ....	138
Gráfico 25: Número de cursos superiores de tecnologia ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012.....	140
Gráfico 26: Número e proporção de cursos de licenciatura ativos nas instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012. ....	141
Gráfico 27: Proporção da oferta de cursos de graduação e pós-graduação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul segundo o tipo de curso, 2012.....	142
Gráfico 28: Total de estudantes concluintes no ensino médio e total de estudantes ingressantes no ensino superior no Brasil, 1995 – 2012.....	238

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Esquema geral da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann .....	35
Quadro 02: Lista de instituições de ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014. ....	133
Quadro 03: Grupos educacionais em atuação no Rio Grande do Sul com instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, nomes das instituições e localização, 2014. ....	135
Quadro 04: Distribuição das IES com fins lucrativos, segundo o grupo de origem, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização, 2014. ....	145
Quadro 05: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – Grupo 1, 2014. ....	146
Quadro 06: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – grupo 2, 2014. ....	156
Quadro 07: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – grupo 3, 2014. ....	176
Quadro 08: Distribuição das IES com fins lucrativos pertencentes a grupos/redes educacionais e localização, 2014. ....	182
Quadro 09: Distribuição das IES com fins lucrativas segundo os grupos de atuação estratégica no estado do Rio Grande do Sul, 2014. ....	206
Quadro 10: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 1: Liderança no custo total, 2014. ....	207
Quadro 11: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 2: Diferenciação, 2014. ....	208
Quadro 12: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 3: Enfoque: especialização da oferta, 2014. ....	210

Quadro 13: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 4: Enfoque: nicho geográfico, 2014.....	212
Quadro 14: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 5: Enfoque: especialização da oferta + nicho geográfico, 2014. . .....	213
Quadro 15: Distribuição das Instituições de ensino superior com fins lucrativos no Estado do Rio Grande do Sul, segundo as mesorregiões e os municípios (2014).....	216
Quadro 16: Categorias administrativas das Instituições de Ensino Superior no Brasil .....	224

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Número de Instituições de ensino superior no Brasil (Total, públicas e privadas), percentual de crescimento anual, e % de crescimento no período, 1995 – 2012. ....	98
Tabela 02: Número de Instituições de ensino superior no Brasil (privadas, CCF e particulares), percentual de crescimento anual, e percentual de crescimento no período, 1999 – 2009. ....	102
Tabela 03: Matrículas no ensino superior brasileiro, total de matrículas, matrículas em IES públicas e em IES privadas, 1991 – 2012. ....	108
Tabela 04: Matrículas privadas no ensino superior brasileiro, segundo as categorias administrativas (privadas particulares e privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas - CCF), 1999 – 2009.....	111
Tabela 05: Número de Instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul (Total, públicas e privadas), percentual de crescimento anual, e % de crescimento no período, 1995 – 2012. ....	118
Tabela 06: Número de Instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul (privadas, CCF e particulares), percentual de crescimento anual e percentual de crescimento no período, 1999 – 2009. ....	121
Tabela 07: Matrículas no ensino superior gaúcho, total de matrículas, matrículas em IES públicas e em IES privadas, 1995 – 2012. ....	126
Tabela 08: Matrículas privadas no ensino superior gaúcho, segundo as categorias administrativas (privadas particulares e privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas - CCF), 1999 – 2009.....	129
Tabela 09: Número e proporção de cursos de bacharelado ativos das IES com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo as áreas de concentração, 2012. ....	139
Tabela 10: Municípios gaúchos com os 15 maiores resultados_de Produto Interno Bruto (PIB) para o ano de 2011. ....	217

## Sumário

1. Introdução .....	15
1.1.Problema.....	17
1.2.Objetivos .....	22
1.3.Hipótese.....	22
1.4.Justificativa .....	23
1.5.Métodos e Técnicas.....	24
1.6.Estrutura da Tese.....	32
2. Teoria dos sistemas sociais e as organizações educacionais .....	33
2.1 Teoria dos sistemas sociais.....	34
2.2.Sistemas sociais e organizações .....	57
2.3 Organizações e estratégias .....	67
3. Ensino superior privado .....	82
3.1 Características gerais .....	82
3.2 Tipos de instituições com fins lucrativos .....	93
3.3 Ensino superior no Brasil .....	95
___3.3.1 A expansão das instituições de ensino superior .....	95
___3.3.2 A expansão das matrículas no ensino superior .....	105
4. Ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul .....	115
4.1 Expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul .....	116
___4.1.1 A expansão das IES no RS .....	116
___4.1.2 A expansão das matrículas no RS.....	123
4.2 O ensino privado com fins lucrativos no RS: características gerais .....	131
4.3 Diferenciação das IES lucrativas no RS segundo sua origem .....	143
___4.3.1 Organizações que ampliaram sua atuação para o nível superior ...	146
___4.3.2 Novas organizações .....	155
___4.3.3 Compra e venda de organizações .....	175
4.4 Diferenciação das IES lucrativas no RS segundo os grupos educacionais ..	181
4.5 Diferenciação das IES lucrativas no RS segundo atuação estratégica.....	205

4.6 Diferenciação das IES lucrativas no RS segundo a distribuição geográfica .	214
5. Instituições de ensino superior com fins lucrativos como Organizações .....	219
5.1 Alterações legais e as organizações de ensino superior .....	219
5.2 Complexificação do sistema educacional: Auto-observação .....	235
6. Conclusão .....	245
7. Referências.....	249

## 1. INTRODUÇÃO

O crescimento do ensino superior é um dos fenômenos mais marcantes das mudanças sociais que vêm ocorrendo desde o final do século XX e início do século XXI. O relatório *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, preparado para o fórum mundial sobre o tema da Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura - UNESCO (*United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization*) em 2009, destaca o que denomina de uma revolução com base na expansão do ensino superior no mundo.

Essa expansão que vem sendo experimentada em todo o mundo tem uma característica importante a se destacar, a crescente participação de instituições de ensino superior (IES) privadas com fins lucrativos. Essas organizações, apesar de serem consideradas comuns em alguns países do leste asiático, como o Japão, a Coreia do Sul e as Filipinas, representavam ainda uma parcela reduzida do total de IES na maioria dos demais países do mundo. Nas últimas décadas essa situação vem se alterando na medida em que o aumento da participação das instituições com fins lucrativos têm-se evidenciado em todas as partes do globo.

As transformações do ensino superior observadas no mundo também são passíveis de observação na realidade brasileira. Ou seja, também no Brasil têm-se experimentado um processo de expansão nesse início do século XXI. Desde a segunda metade da década de 1990 tem se verificado um crescimento no número de instituições de ensino superior (IES) e no número de estudantes matriculados. Uma terceira característica importante a se destacar nesse processo é o papel exercido pelas instituições privadas com fins lucrativos, responsáveis em grande parte pela recente expansão.

No Rio Grande do Sul (RS) também se vem experimentando um processo de expansão nestes anos iniciais do século XXI. Da mesma forma como no resto do país,

o crescimento do ensino superior ocorreu em grande parte devido ao surgimento de novas instituições privadas. Ainda que no RS se destaquem instituições tradicionais, como as comunitárias, as IES privadas particulares vêm exercendo um importante papel na expansão do ensino superior no estado.

O caso do Rio Grande do Sul (RS), no cenário do ensino superior brasileiro, apresenta uma particularidade expressa historicamente numa menor participação de instituições privadas com fins lucrativos em comparação com a atuação de instituições públicas e de instituições privadas sem fins lucrativos (comunitárias, confessionais e filantrópicas). Essa diferença contextual no processo de expansão pode ter implicado em diferentes formas na origem e nas estratégias de atuação por parte das instituições com fins lucrativos em sua inserção no Rio Grande do Sul. Ou seja, a diferença de magnitude da rede privada no RS pode indicar um contexto relativamente adverso a esta expansão, contrariamente às outras regiões, o que talvez se reflita nas decisões das organizações e suas estratégias de atuação.

Ainda que as condições do entorno, sejam econômicas, sociais ou outras, que variam ao longo do tempo e do lugar em que está inserida, tenham contribuído para a expansão do ensino superior, esta se deu através de decisões tomadas por instituições educacionais, suas observações sobre o cenário e suas estratégias de atuação.

Este trabalho tem por objetivo verificar que transformações têm ocorrido com a participação das instituições privadas com fins lucrativos num contexto de predominante atuação de instituições públicas e privadas sem fins lucrativos. A partir de uma análise centrada no estado do Rio Grande do Sul observou-se quais são as diferenciações trazidas pelas novas instituições. Buscou-se verificar a partir das instituições com fins lucrativos as suas diferenças de origem, e que estratégias vêm sendo adotadas ao se inserirem num mercado educacional competitivo. Nesse caso, entende-se o mercado como ambiente para a tomada de decisões, mas não como seu determinante.

As IES com fins lucrativos criam e mudam as realidades dos contextos em que se inserem. Interessa ao estudo, principalmente, perceber a partir das observações das instituições sobre si mesmas como se deu esse processo de expansão e que mudanças essas organizações trouxeram para o Rio Grande do Sul, em termos

organizacionais e de oferta de ensino. Dessa forma objetiva-se contribuir para uma melhor descrição e análise do ensino superior privado lucrativo e sua contribuição para a expansão e conseqüente complexificação do ensino superior na última década.

## 1.1. PROBLEMA

O crescimento do ensino superior tem ocorrido nas mais diferentes regiões do globo, de acordo com os dados disponíveis no documento *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution*, preparado para o fórum mundial da UNESCO em 2009. Segundo o relatório, as mudanças no ensino superior comparam-se, em importância, com o surgimento e desenvolvimento das universidades de pesquisa no século XIX na Alemanha e depois por todo o mundo. As mudanças recentes estão relacionadas ao crescimento do número de instituições e de matrículas.

Uma revolução acadêmica teve lugar no ensino superior na segunda metade do século passado, marcado por transformações sem precedentes em âmbito e diversidade. Compreender esse processo contínuo e dinâmico ao estar no meio de tudo isso não é uma tarefa fácil. Possivelmente, os desenvolvimentos do passado recente, são pelo menos tão dramáticos como os do século 19, quando a universidade de pesquisa evoluiu, primeiro na Alemanha e depois em outros lugares, e fundamentalmente redesenhando a natureza da universidade em todo o mundo. As mudanças acadêmicas do final do século XX e início do século XXI são mais extensas, devido à sua natureza global e do número de instituições e pessoas que elas afetam (ALTBACH, REISBERG e RUMBLEY, 2009, p. I)<sup>1</sup>.

A expansão que vem sendo experimentada em todo o mundo além de sua expressiva extensão atingindo todo o globo, tem uma característica importante que cabe destacar e que está relacionada à crescente participação de instituições privadas. Novas questões relacionadas à educação e à economia passam a ser de interesse

---

<sup>1</sup> Texto no original: An academic revolution has taken place in higher education in the past half century marked by transformations unprecedented in scope and diversity. Comprehending this ongoing and dynamic process while being in the midst of it is not an easy task. Arguably, the developments of the recent past are at least as dramatic as those in the 19th century when the research university evolved, first in Germany and then elsewhere, and fundamentally redesigned the nature of the university worldwide. The academic changes of the late 20th and early 21st centuries are more extensive due to their global nature and the number of institutions and people they affect." (ALTBACH, REISBERG e RUMBLEY, 2009, p.I)

investigativo não só para o caso brasileiro, bem como para os contextos Latino americano e mundial, na medida em que se tem evidenciado o aumento da participação dessas instituições em todas as partes do globo.

Uma questão pertinente é identificar as novas características que traz consigo a participação dessas organizações na oferta de ensino superior: como surgem e se inserem nesse contexto e que mudanças introduzem através de suas atuações. A relevância da participação das IES privadas é destacada no relatório da UNESCO, “o crescimento do ensino superior privado em todo o mundo tem sido um dos acontecimentos mais notáveis em várias décadas. Hoje cerca de 30% das matrículas do ensino superior no mundo são privadas<sup>2</sup>” (ALTBACH, REISBERG e RUMBLEY, 2009, p. XIV).

De acordo com Altbach, Reisberg e Rumbley (2009), outra característica desse crescimento é a transformação da atividade de ensino em um empreendimento competitivo. Segundo os autores, a competição se acentua: entre estudantes por vagas em instituições de maior prestígio, e entre instituições por status e financiamentos, públicos e privados. Essa competição tem-se acirrado e gerado discussões sobre o futuro do ensino superior. No entanto, ainda de acordo com os autores, os desenvolvimentos recentes têm acentuado a competição, ao mesmo tempo provocando e incentivando produções de excelência, mas também contribuindo para a erosão de um senso comum de comunidade acadêmica, missão e valores tradicionais (ALTBACH, REISBERG e RUMBLEY, 2009, p.II). A atuação de IES privadas, especialmente aquelas com fins lucrativos, tenderiam a acirrar essa característica, na medida em que essas instituições disputam por estudantes no mercado educacional para terem e manterem suas instituições e suas taxas de lucro (ou de seus acionistas).

O redimensionamento da oferta de ensino superior ocorre com interveniência de instituições privadas com fins lucrativos. Esse crescimento inédito pode significar uma reconfiguração da oferta. A mudança pode implicar em transformações que vão além das categorias administrativas, na forma de novos cursos, novos modos de gerir esse

---

<sup>2</sup> Texto no original: The growth of private higher education worldwide has been one of the most remarkable developments of the past several decades. Today some 30% of global higher education enrollment is private. (consultado em <http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/trends-global-higher-education-2009-world-conference-en.pdf>).

tipo de instituição, nos atendimentos de uma demanda diversificada, quantitativa e qualitativamente, modificando o próprio ensino superior como um todo. De acordo com os autores Altbach, Reisberg e Rumbley, algumas alterações que essas instituições introduzem são uma acentuada administração nos moldes de um modelo de negócio com o poder e autoridade concentrados nos quadros executivos, pouco poder para o quadro de professores/pesquisadores; e estudantes tratados como clientes (ALTBACH, REISBERG e RUMBLEY, 2009, p. XI-XII).

O Brasil se insere nesse cenário internacional como um dos exemplos dessa expansão de instituições e matrículas impulsionadas pelo crescimento do número de instituições privadas, dentre as quais aquelas com fins lucrativos. Com o maior sistema da América Latina, com aproximadamente sete milhões de estudantes matriculados, o Brasil é um país com “atualmente um dos sistemas de educação superior mais comercializado do mundo: (no qual) 73% das matrículas e 90% das instituições”<sup>3</sup> são privadas, segundo Sobrinho e Brito (2008, p. 494).

O Rio Grande do Sul, assim como o conjunto do ensino superior brasileiro, também vivenciou um processo de expansão desse setor nos anos iniciais do século XXI. No entanto, o Estado representa uma situação peculiar em relação ao resto do país. Historicamente, a participação do setor privado em termos de número de instituições é relativamente maior no estado. No ano de 1999, as instituições públicas representavam 13,6% do total de instituições no estado, enquanto no país representavam 17,5% do total. A maior participação do setor privado, no entanto, diferencia-se se comparado com as demais unidades da federação. O setor privado no RS tinha e tem uma grande participação de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF), que vem decrescendo na última década. Em 1999, as IES CCF representavam 78,9% do total de instituições privadas, enquanto as IES privadas particulares correspondiam a 21,1%. Para o ano de 2009, essa relação já se apresenta invertida e as IES privadas particulares representam a maioria das instituições, 57,9%, enquanto as IES CCF representam 36,1% do total de IES privadas.

---

<sup>3</sup> Texto no original: “(...)Brasil presenta actualmente un sistema de educación superior de los más mercantilizados del mundo: un 73% de matrículas estudiantiles y un 90% de instituciones”. (SOBRINHO e BRITO, 2008, p. 494).

Esse contexto permite considerar o processo de expansão das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul um caso especial no cenário brasileiro. Apesar da significativa presença de instituições públicas e de instituições privadas sem fins lucrativos, houve um significativo crescimento do número de matrículas e de instituições privadas com fins lucrativos. Ou seja, o crescimento desse grupo de IES dá-se num contexto adverso em relação ao resto do país. As IES com fins lucrativos têm-se inserido num mercado tradicionalmente dominado por IES públicas e privadas sem fins lucrativos (CCF), o que pode significar em estratégias diferenciadas de atuação.

Algumas condições gerais no Rio Grande do Sul e no Brasil devem ser destacadas para a compreensão do contexto no qual ocorre essa nova fase de expansão do ensino superior. Podem ser destacadas, por exemplo, mudanças nas condições legais, econômicas, sociais e tecnológicas desses cenários, que contribuíram para a ocorrência de uma nova fase de expansão desse nível de ensino, especialmente, na segunda metade da década de 1990 e no início do século XXI. É necessário chamar a atenção que essas condições se constituíram em fatores contribuintes para o fenômeno, porém não podem adquirir status de fatos explicativos e/ou causais do aumento do número de instituições e das matrículas, nem do protagonismo das instituições de ensino superior com fins lucrativos.

Atribuir às mudanças legais do setor de educação superior, à estabilidade econômica, à elevação da renda das famílias brasileiras no período, à expansão do uso dos recursos informacionais (computadores pessoais e internet) não é suficiente, nem satisfatório para dar conta de compreender o fenômeno da expansão da educação superior. Estes seriam somente alguns fatores dentre vários outros que poderiam ser apontados para compreender essa questão.

A centralidade deste estudo está na observação de como as organizações educacionais com fins lucrativos atuaram e atuam no atual cenário da educação superior Sul-rio-grandense. Para a compreensão da expansão do ensino superior e da atuação das instituições com fins lucrativos importam centralmente as autodescrições realizadas pelas próprias instituições. O aumento do número de IES implica na formação de um cenário de acirramento competitivo entre as instituições

(especialmente para as IES com fins lucrativos), promovendo assim o surgimento de diferenciadas formas de atuação nas organizações em busca da garantia de sua reprodução ao longo do tempo.

Essa abordagem pretende alcançar uma reconstrução do processo pelo qual foi possível a formação do atual cenário. As instituições com fins lucrativos (inclusas na categoria administrativa denominada como privadas particulares) foram contribuintes importantes para a expansão, constituindo-se num grupo privilegiado para compreender as mudanças recentes que representam. De acordo com Becker, “nessa perspectiva, compreendemos a ocorrência de eventos nos inteirando dos passos no processo pelo qual eles vieram a acontecer, não buscando as condições que tornaram sua existência necessária” (BECKER, 2007, p.88).

Através deste ponto de vista analítico, pretende-se demonstrar como se tornou possível e como ocorreu a expansão do ensino superior privado lucrativo durante os últimos anos no Rio Grande do Sul (1995-2012). Como se originaram as IES com fins lucrativos no estado? O que muda no ensino superior gaúcho com essa expansão? Que decisões são expressas nas autodescrições dessas instituições, e o que essas decisões indicam sobre suas estratégias de atuação? A recente expansão é resultado de um atendimento somente de uma demanda quantitativa por ensino superior e/ou também por uma demanda qualitativamente diferenciada? Se a expansão atende a uma demanda diferenciada qualitativamente, que características compõem essa nova forma de prestação educacional das instituições com fins lucrativos? As instituições diferem entre si, na forma de organização e suas formas de atuação no mercado de ensino superior? Há diferenças de localização geográfica dessas instituições no estado? Com as respostas a estas questões é possível melhor descrever e analisar a atuação das instituições com fins lucrativos (sistemas organizacionais) e verificar se produzem diferenciações no ensino superior gaúcho na forma de maior diversidade organizacional e sistêmica.

## 1.2. OBJETIVOS

Geral:

Descrever e analisar as organizações (instituições) de educação superior privadas com fins lucrativos do Rio Grande do Sul a fim de observar as mudanças que representam no ensino superior e suas consequências para o aumento de complexidade e diferenciação organizacional e sistêmica.

Específicos:

1 - Descrever as transformações que vem ocorrendo no ensino superior gaúcho nos últimos anos (1995-2012) – sua expansão e principais características – especialmente das IES privadas particulares com fins lucrativos.

2 – Descrever e analisar as diferentes formas de origem, organização e atuação das IES privadas com fins lucrativos em um cenário de acirramento da competição.

## 1.3. HIPÓTESE

As empresas educacionais criam e mudam a realidade por conta de sua atuação e conseqüentemente configuram-se em novas formas organização e de oferta de ensino superior. As IES diferem entre si a partir da seleção de informações que realizam no ambiente e as decisões que tomam a partir disso, constituindo diferentes grupos por características comuns de observação e decisão. Isso implica em afirmar que haverá diferentes formas em sua origem, em sua atuação e nas estratégias de atuação adotadas por parte das instituições privadas com fins lucrativos.

## 1.4. JUSTIFICATIVA

O ensino superior no Rio Grande do Sul e no Brasil tem se expandido nos últimos dez anos de modo inédito. A importância do setor extrapola os limites da formação de profissionais especializados e qualificados para o mercado de trabalho e da geração de novos conhecimentos, também se constitui num importante setor econômico. No Brasil, o ensino superior ganha ainda maior relevância pela predominância das instituições privadas com fins lucrativos. De acordo com Figueiredo:

No tocante ao desenvolvimento econômico, é preciso considerar que o segmento privado do ensino superior representa 1% do PIB nacional. Produz um faturamento anual de R\$ 24 bilhões e mais R\$ 1 bilhão de renda indireta, além de gerar 380 mil empregos e uma massa salarial de R\$ 16 bilhões (FIGUEIREDO, 2009).

Além de fazer circular recursos significativos dentro da economia brasileira, a educação superior privada implica na geração de empregos qualificados (professores graduados e pós-graduados). Buscar compreender como se deu a expansão desse setor da economia é contribuir para as discussões sobre o desenvolvimento econômico no Rio Grande do Sul e no Brasil.

O trabalho também pretende contribuir com um novo olhar a partir da teoria dos sistemas para o debate sobre o ensino superior. O debate principal sobre o tema foca suas análises na diferenciação entre setor público e setor privado. Nesta perspectiva ressaltam-se as diferenças quantitativas (predominância do setor privado) e qualitativas (maior qualificação docente e de produção científica do setor público). Ao centrar-se nas organizações educacionais com fins lucrativos é possível perceber as diferenças entre essas instituições e suas diferentes formas de observar o ensino superior e suas formas de atuação.

Considerando que as organizações públicas e privadas sem fins lucrativos se diferem das organizações com fins lucrativos, pode-se considerar que operam com perspectivas e olhares diferentes para o ambiente em que estão inseridas. O trabalho

pretende contribuir para uma melhor descrição, compreensão e análise do setor privado com fins lucrativos em si e seu funcionamento.

## 1.5. MÉTODOS E TÉCNICAS

Cada pesquisador que quer estudar um objeto de pesquisa tem que escolher (implícita ou explicitamente) uma maneira de observar seu objeto. Ele/ela tem de distinguir o que ele observa de tudo o que ele/ela não observa. (...) No entanto, em função da distinção específica escolhida, o pesquisador irá observar de forma diferente e também vai ver algo diferente. O problema para o pesquisador é que a distinção escolhida para uma observação em geral esconde/mascara todas as outras possibilidades de observação. Por isso, a observação é geralmente atribuída ao objeto de observação ao invés do observador em si mesmo. (...) Esse insight básico pode ser tomado como ponto de partida para a construção da teoria de Luhmann (SEIDL & BECKER, 2006, p. 13)<sup>4</sup>.

Todo método ou técnica empregada na prática científica é um produto que se constrói conjuntamente com o problema a que se está propondo resolver, associado à teoria que oferece os instrumentos heurísticos de compreensão sociológica. Nesse sentido o método e as técnicas de investigação deste trabalho priorizam as observações de segunda ordem (*second order observations*). A razão para tal abordagem fundamenta-se na concepção de que toda observação é uma seleção e indicação de uma diferença, que enquanto observação privilegia um lado da forma relegando parte da realidade a não observação (o outro lado da forma indicada). O ponto de observação é contingencial. Para o pesquisador isso significa que deve levar em consideração que distinção deve realizar para observação. A sugestão de Luhmann de acordo com os autores, Seidl e Becker (2006), é observar que distinções o objeto do estudo realiza, por ele mesmo. Isto é, realizar observações de segunda ordem, observar o que outros observam, ou seja, observar as distinções que realizam.

---

<sup>4</sup> Texto no original: Every researcher who wants to study an object of research has to choose (implicitly or explicitly) a way of observing his/her object. He/she has to distinguish what he/she observes from everything that he/she does not observe. (...) However, depending on the specific distinction chosen, the researcher will observe differently and he/she will also see something different. The problem for the researcher is that the distinction chosen for one's observation usually blinds out all other possibilities of observation. Because of that, the observation is usually attributed to the object of observation rather than to the observer him/herself. (...) This very basic insight can be taken as a starting point for Luhmann's theory building (SEIDL & BECKER, 2006, p. 13).

Como consequência, para o pesquisador, surge a questão sobre que distinção escolher para a observação. Qualquer distinção é contingente e pode ser criticada por isso. Em face de tal situação, Luhmann sugere escolher a distinção que o objeto da própria observação realiza. Assim, se o cientista social quer observar uma organização, ele/ela deve escolher a distinção que a organização chama a si a fim de distinguir-se do resto do mundo. Em outras palavras, o pesquisador não deve inferir uma distinção de fora, mas usar a distinção de seu objeto de observação. Na medida em que o objeto de observação realiza uma distinção entre si mesmo e o resto do mundo (indicando-se, não o resto do mundo), o objeto de observação pode ser tratado como uma observação (ou melhor, observador). O pesquisador torna-se um observador de segunda ordem: ele/ela observa outro observador (SEIDL e BECKER, 2006, p.7)<sup>5</sup>.

Essa abordagem implica em considerar que antes de determinar qual ou quais são os fatores que um pesquisador pode associar com o comportamento das organizações, deve-se considerar quais foram as associações de informações formadas pelas próprias organizações. São relevantes as observações que balizaram as decisões das organizações no período de interesse para a pesquisa. Isso se justifica, especialmente, por buscar-se a compreensão das estratégias de atuação das instituições com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul nos primeiros anos do século XXI.

Como exemplo dessa implicação metodológica pode-se considerar que a estabilidade econômica e o crescimento da renda de parcelas significativas da população brasileira, podem ser usados por um observador externo para explicar o aumento do número de matrículas nas IES gaúchas e brasileiras. Tratar-se-ia de uma seleção possível, dentre múltiplas outras possibilidades de dados e de associações. Ao trabalho somente importará essa relação, na medida em que as organizações que interessam ao estudo consideraram importante essa informação sobre a economia e a renda para tomarem suas decisões de expandir número de vagas, optarem pela abertura de novos cursos ou novos campi. Sem passar pelas decisões das organizações, qualquer transformação, seja econômica, política, educacional, não se

---

<sup>5</sup> Texto no original: As a consequence, for the researcher, the question arises of which distinction to choose for the observation. Any distinction is contingent and could be criticized for that. In the face of such a situation, Luhmann suggests choosing the distinction that the object of observation itself draws. Thus, if the social scientist wants to observe an organization, he/she should choose the distinction that the organization draws itself in order to distinguish itself from the rest of the world. In other words, the researcher should not infer a distinction from outside but use the distinction of his/her object of observation. To the extent that the object of observation makes a distinction between itself and the rest of the world (indicating itself, not the rest of the world), the object of observation can be treated as an observation (or better, observer). The researcher thus becomes a second-order observer: he/she observes another observer (SEIDL e BECKER, 2006, p.7).

viabiliza enquanto decisão. De acordo com Luhmann a observação de segunda ordem, observação de observações, é a abordagem apropriada para lidar com a complexidade do mundo e permitir a compreensão do funcionamento dos sistemas.

De tudo isto resulta - para o tratamento científico da questão da complexidade - que não basta apenas uma idealização ou uma modelagem simplista. Fazer isso faria que a complexidade fosse confundida com complicação. Também não são suficientes os antropomorfismos clássicos que são baseados em suposições sobre o "humano" e, portanto, sob forma de conceber o sentido de "subjeto". Existe a possibilidade de substituir esse tipo de abordagem através de um método de observação de segunda ordem. Com isso se renuncia da ideia de tornar o complexo claro e compreensível, embora ainda possa ser uma questão em aberto como isso é observado. Neste caso, a primeira pergunta permanece: quem é o observador que observa? Porque sem um observador não há complexidade. O observador é definido pelo regime que dá origem às observações, ou seja, pelas distinções que ele usa. No conceito de observador coincidem as noções tradicionais de sujeito e de ideias - ou conceitos. A autologia é a base da metodologia de observação de segunda ordem - ou seja, o reconhecimento de que esta é apenas uma observação, garante a capacidade cognitiva da gestão da complexidade: não há e nem se necessita de usar garantias externas (LUHMANN, 2007, p.107-108)<sup>6</sup>.

A destacada importância da observação de observações (observação de segunda ordem) não impede um pesquisador de buscar realizar, a partir de suas capacidades, seleções e indicações de interesse sobre as organizações e seu entorno. A riqueza de seleções contribuiu para compreensão da complexidade da realidade e contribui para a compreensão da atuação das organizações que operam nesse ambiente com escassez de informações, a premência do tempo e com a recursividade de suas comunicações (histórico de decisões) impostas pelas decisões sobre decisões.

De nenhum modo se esgotam as possibilidades de indicações possíveis por parte de um pesquisador, pelo contrário, constitui-se na parte mais questionável (as seleções realizadas) por permitir muitas outras considerações de observações não

---

<sup>6</sup> Texto no original: De todo esto resulta – para el tratamiento científico del tema de la complejidad – que no basta una idealización ni una modelación simplista. Proceder de esta manera haría que la complejidad se confundiera con la complicación. Tampoco son suficientes los clásicos antropomorfismos que se basan en suposiciones sobre el ‘ser humano’ y en virtud de ello conciben al sentido de manera ‘subjeto’. Existe la posibilidad de reemplazar estas formas de acercamiento por un método de observación de segundo orden. Con eso se renuncia a la idea de hacer la complejidad transparente e inteligible; aunque queda abierta la posibilidad de preguntar cómo es que se la observa. En este caso la primera pregunta sigue siendo: quién es el observador al cual observamos?; porque sin observador no hay complejidad. El observador queda definido por el esquema que da pie a sus observaciones, i.e., por las distinciones que utiliza. En el concepto de observador coinciden las nociones tradicionales de sujeto e ideas – o conceptos. Y la autología que está a la base de la metodología del observador de segundo orden – a saber, el reconocimiento de que se trata tan sólo de observación-, garantiza la clausura cognitiva de este manejo de la complejidad: no hay ni se necesita recurrir a garantías externas” (LUHMANN, 2007, p.107-108).

realizadas, que de todo não fariam nada mais que aumentar a complexidade da realidade observada e valorizar a perspectiva da observação de segunda ordem sobre o funcionamento das organizações.

Enquanto uma observação de segunda ordem, a pesquisa tem por pretensão alcançar uma compreensão de processo. Isso implica em desligar-se da noção de causa, e incorporar a noção processual, histórica. De acordo com Becker, “Nessa perspectiva, compreendemos a ocorrência de eventos nos inteirando dos passos no processo pelo qual eles vieram a acontecer, não buscando as condições que tornaram sua existência necessária” (BECKER, 2007, p.88). O controle dos eventos que são relevantes para o processo partem dos próprios sistemas observados e não da perspectiva do observador.

A unidade da diferenciação é, então, a cada vez aquele sistema que a pratica. As posições, que antes eram ocupadas por uma cosmologia natural ou por uma teoria da consciência que se coloca a si própria como absoluta, são liberadas e substituídas por um relativismo radical das referências do sistema que não conhece mais nenhuma descrição do mundo, a não ser as que se dão por intermédio de um observador, através de um sistema. Isto não significa, de modo nenhum, que *anything goes* (qualquer coisa vale). Sistemas são, ao contrário, garantias de que nem tudo vale; de que só vale o que pode ser tornado possível no contexto de sua unidade operativa. Qualquer abertura, qualquer variação pressupõe esta unidade. Qualquer aprendizagem exige por sua vez a garantia de que a autopoiesis do sistema pode ser realizada mesmo com estruturas modificadas. Para saber o que vale e o que não, é preciso, por esse motivo, escolher referências para o sistema. A realidade só se revela ao nível da observação de segunda ordem, na observação de observadores. Isso obriga a admitir a contingência operativa de toda e qualquer descrição, inclusive daquela que é dada com este enunciado (LUHMANN, 1997).

As seleções que foram utilizadas para a formação e descrição do contexto no qual atuam as organizações para esse trabalho foram retiradas dos dados secundários, principalmente dados disponibilizados pelo INEP e pelo IBGE, bem como os dados dos documentos disponíveis das instituições pesquisadas. Foram utilizados dados dos censos da educação superior disponibilizados pelo INEP, especialmente aqueles relativos a número de instituições e matrículas. Cabe ressaltar que essa fonte apresenta uma defasagem temporal em relação a outras fontes. Os dados do censo de 2009, por exemplo, demonstram informações sobre o ano de 2008. Outra fonte importante de

informações para as consultas individuais às instituições é o e-MEC que apresenta informações atualizadas. De acordo com as informações obtidas no portal do MEC:

O e-MEC foi criado para fazer a tramitação eletrônica dos processos de regulamentação. Pela internet, as instituições de educação superior fazem o credenciamento e o recredenciamento, buscam autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos. Em funcionamento desde janeiro de 2007, o sistema permite a abertura e o acompanhamento dos processos pelas instituições de forma simplificada e transparente (Portal e-MEC, 2012<sup>7</sup>).

Através do e-MEC foi possível acessar o cadastro atualizado de instituições, a classificação de categoria administrativa e oferta de cursos. Até o início de 2012 não era possível através do sistema e-MEC efetuar consultas que fizesse a distinção entre as instituições segundo suas categorias administrativas para além da diferenciação pública, privada. Em junho de 2012, já estava disponível a consulta por categoria administrativa de modo avançado, permitindo consultas com a diferenciação das IES com fins lucrativos das demais IES.

A legislação sobre ensino superior também se constituiu em uma importante fonte de dados e informações para a compreensão das exigências do sistema legal que atuam sobre as organizações educacionais. Foram consideradas no trabalho as alterações nas legislações que permitiram o surgimento das IES com fins lucrativos e outras pertinentes à expansão da educação superior privada.

Uma terceira fonte de dados que se tinha como pretensão utilizar nesse trabalho seria baseado num conjunto de dados relevantes para tratar as questões propostas através do uso de questionários e entrevistas com gestores de instituições de educação superior privadas com fins lucrativos do estado do Rio Grande do Sul. Essas são as organizações que na tomada de decisões levam em consideração a necessidade de atendimento a uma demanda educacional e as necessidades de um empreendimento competitivo e lucrativo. Isso não significa que as demais instituições, públicas estatais e privadas sem fins lucrativos, não possam apresentar características importantes e

---

<sup>7</sup> Disponível em <[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=782](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=782)>. (consultado em novembro de 2013).

semelhantes no seu modo de observar e decidir. Porém, as instituições com fins lucrativos diferem do conjunto de instituições.

Uma das grandes dificuldades enfrentadas no trabalho foi o acesso às instituições e seus representantes. Essa dificuldade já havia sido apontada na ocasião da banca de qualificação do projeto de doutorado. A única entrevista obtida foi com um ex-sócio proprietário de IES com fins lucrativos sediada em São Paulo que a vendeu para outro grupo paulista.

As instituições de ensino superior privadas com fins lucrativas por atuarem sob a necessidade de garantirem não só a sua própria sobrevivência econômica, mas também de garantir lucros com sua atuação, impõe uma desconfiança ou fechamento à observação externa como forma de proteger o que entendem serem suas qualidades diferenciais que as mantêm no mercado educacional. Nesse aspecto, ao considerarmos a teoria dos sistemas de Luhmann, as organizações que tem por decisão a obtenção de lucros restringem o acesso ao processo próprio de decisão, como se dele fosse possível tirar-lhes o que lhes garante sua própria produção/reprodução. Ainda que tenha representado uma barreira importante, a dificuldade de acesso não inviabilizou o estudo dos dados disponíveis nos documentos dessas instituições e de órgãos governamentais e privados que lidam com o ensino superior.

No Rio Grande do Sul, de acordo com os dados do censo da educação superior para o ano de 2009, existia um total de 62 instituições de educação superior privadas particulares. A partir das informações atualizadas pelo cadastro e-Mec, foi possível fazer o levantamento de 41<sup>8</sup> instituições privadas com fins lucrativos com sede no estado do Rio Grande do Sul. Foram coletados dados por meio eletrônico de todas as instituições (via Internet) e a partir da análise desses dados agrupou-se as instituições por características semelhantes quanto à forma de origem, pertencimento a grupos, estratégias de atuação e localização geográfica.

De acordo com Yin (2010), toda pesquisa social empírica deve passar por quatro testes de validade: 1) do constructo; 2) interna; 3) externa e de 4) confiabilidade. A

---

<sup>8</sup> A diferença entre o número de instituições privadas particulares e de instituições com fins lucrativos decorre do fato de que algumas instituições particulares constituíram-se como instituições sem fins lucrativos. Essas IES não são confessionais, comunitárias ou filantrópicas como definido pela legislação, mas sim particulares, porém ofertam ensino sem fins lucrativos.

validade do constructo refere-se à identificação das medidas operacionais. A validade interna é o teste referente à lógica das relações causais estabelecidas, se satisfazem as necessidades da pesquisa e evitam a possibilidade de relações espúrias. A validade externa da pesquisa remete à possibilidade de generalização das descobertas realizadas, atentando para o desenvolvimento do conhecimento teórico do assunto. A confiabilidade considera as condições de reprodução da pesquisa e seus procedimentos para fins de verificação e demonstração dos passos realizados para a obtenção dos dados.

Segundo o autor, para preencher o teste de validade do construto são necessários dois procedimentos. O primeiro procedimento é definir o que se espera observar em termos de conceitos específicos (relacionando-os aos objetivos do estudo). O segundo procedimento é identificar as medidas operacionais que combinam os conceitos.

Para a análise da atuação das organizações com fins lucrativos no ensino superior gaúcho, buscou-se observar como estas se inserem no mercado educacional, que cursos oferecem e no que diferem das demais instituições com as quais concorrem e se concorrem efetivamente. Assim foi possível observar se as organizações consideraram o seu entorno no qual atuam e se essas observações implicaram em propostas diferenciadas de atuação. Ou seja, pode-se chegar a condições concretas das transformações que provocaram, com sua atuação, no conjunto do cenário do ensino superior.

Para o teste de validade interna, considerou-se que as organizações com fins lucrativos diferem das demais instituições que atuam na educação superior por atentarem com maior atenção as características do seu entorno para a tomada de decisões. Foi possível observar se o surgimento e atuação das organizações com fins lucrativos têm proporcionado um aumento da complexidade do sistema de educação superior através da diversificação da oferta de cursos. A intenção principal não foi caracterizar uma relação causal, mas de obter-se uma descrição do processo de diferenciação pelo surgimento de organizações, cujo acoplamento estrutural nessas

instituições, dá-se mais estritamente relacionado com os sistemas de educação e da economia.

A validade externa da pesquisa se sustenta no entendimento proporcionado pela teoria dos sistemas de Luhmann que há uma sociedade, cujas diferenças internas levam a considerar que existam várias sociedades. O RS representa um caso especial para analisar o papel das instituições com fins lucrativos no processo de complexificação e diferenciação por constituir-se num cenário adverso com predomínio de instituições sem fins lucrativos. A mudança que interessa é das alterações provocadas por essas organizações que ao proporcionarem a formação de nível superior também buscam auferir lucros com sua atuação. O presente trabalho é uma análise do universo das instituições com fins lucrativos considerando o estado do Rio Grande do Sul.

Para atender aos critérios de confiabilidade da pesquisa alguns passos foram percorridos para a análise dos casos selecionados. Buscou-se o levantamento dos dados dos censos da educação superior do INEP para o Brasil e para o estado do Rio Grande do Sul, a fim de verificar a participação das IES privadas particulares no conjunto do sistema de ensino.

A análise das instituições teve duas etapas. A primeira etapa referiu-se ao uso de dados de documentos disponíveis para consulta pelas instituições para fins de levantamento das principais características como área de atuação e cursos que são oferecidos. Essa primeira etapa permitiu a organização dessas instituições em grupos por similaridade e serviram para a exploração dos dados.

A segunda etapa consistiu no trabalho com cada uma das instituições. Algumas questões relevantes referiram-se à origem da organização, pertencimento a grupos educacionais e diferenças de atuação no mercado educacional para a abertura dos cursos que oferecem e as perspectivas futuras de atuação da instituição.

Além dos dados contidos em documentos das instituições, também se utilizou dos dados obtidos por meio de entrevista com ex-gestor de uma universidade com fins lucrativos. Em novembro de 2013, o entrevistado apresentou-se como um dos acionistas minoritários do grupo educacional Cruzeiro do Sul em São Paulo, tendo sido

mantenedor da UNICID, Universidade da Cidade de São Paulo, instituição de ensino superior que adotou como categoria administrativa a forma de instituição privada com fins lucrativos ainda no final da década de 1990. Ainda que a atuação da instituição não seja localizada no estado do Rio Grande do Sul, algumas das observações realizadas pelo entrevistado contribuíram para a compreensão do processo de transformação que tem passado o ensino superior no Brasil e estão presentes ao longo do trabalho.

A pesquisa, portanto, ao privilegiar as organizações com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul, caracteriza-se por um estudo de casos múltiplos. A investigação partiu do levantamento do conjunto dessas organizações.

## 1.6. ESTRUTURA DA TESE

A tese está organizada da seguinte maneira. O Capítulo 2 apresenta as principais reflexões teóricas que orientam o trabalho, baseado amplamente na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann. Em seguida, no capítulo 3 são discutidas questões relacionadas ao ensino superior privado e suas características a partir da análise de estudiosos do tema e de dados referentes ao ensino superior no Brasil. No capítulo 4 é feita a descrição do ensino superior privado com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, destacando as principais características, diferenças de origem das instituições, as características específicas das instituições pertencentes a grupos educacionais e as diferenças nas formas de atuação entre as instituições e sua distribuição geográfica. O capítulo 5 retoma uma leitura do desenvolvimento do ensino superior com fins lucrativos a luz da teoria dos sistemas. Por fim, a conclusão com as principais considerações elaboradas ao longo da realização dessa tese.

## **2. TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS E AS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS**

A compreensão e descrição da sociedade é um desafio colocado por filósofos e cientistas ao longo da história. A sociologia se apresenta como uma das ciências responsável por entender e explicar esse fenômeno complexo. Este trabalho não se propõe a descrever e compreender a sociedade como um todo, mas a entender e descrever uma parte, diferenças internas à sociedade decorrentes de sua complexificação e diferenciação interna.

Descrever e analisar as diferenças de atuação das instituições de ensino superior privado com fins lucrativos requer uma abordagem que consiga atender para esse grau de diferenciação social interna à sociedade e ao fenômeno da educação nessa sociedade. As questões que se colocam no presente trabalho tratam sobre complexidade e diferenciação e isso requer o uso de uma teoria que tenha a pretensão de fazê-lo. A teoria dos sistemas de Luhmann se propõe a dar conta da descrição da complexidade da realidade social por meio do entendimento do mecanismo de funcionamento dos sistemas sociais. Abordar as mudanças promovidas pelas instituições privadas com fins lucrativos no conjunto do ensino superior gaúcho é descrever e analisar as diferenciações que vem sendo experimentadas nesse setor no Rio Grande do Sul.

A teoria dos sistemas passou por várias reformulações ao longo do século XX, em especial a discussão sobre sistemas abertos e fechados, natureza entrópica dos sistemas, os limites dos sistemas e sua relação com o entorno. Na sociologia, Niklas Luhmann foi o autor responsável por sistematizar as principais mudanças na abordagem da teoria dos sistemas de modo a organizar os avanços realizados de modo lógico, coerente e capaz de ser autoexplicativo.

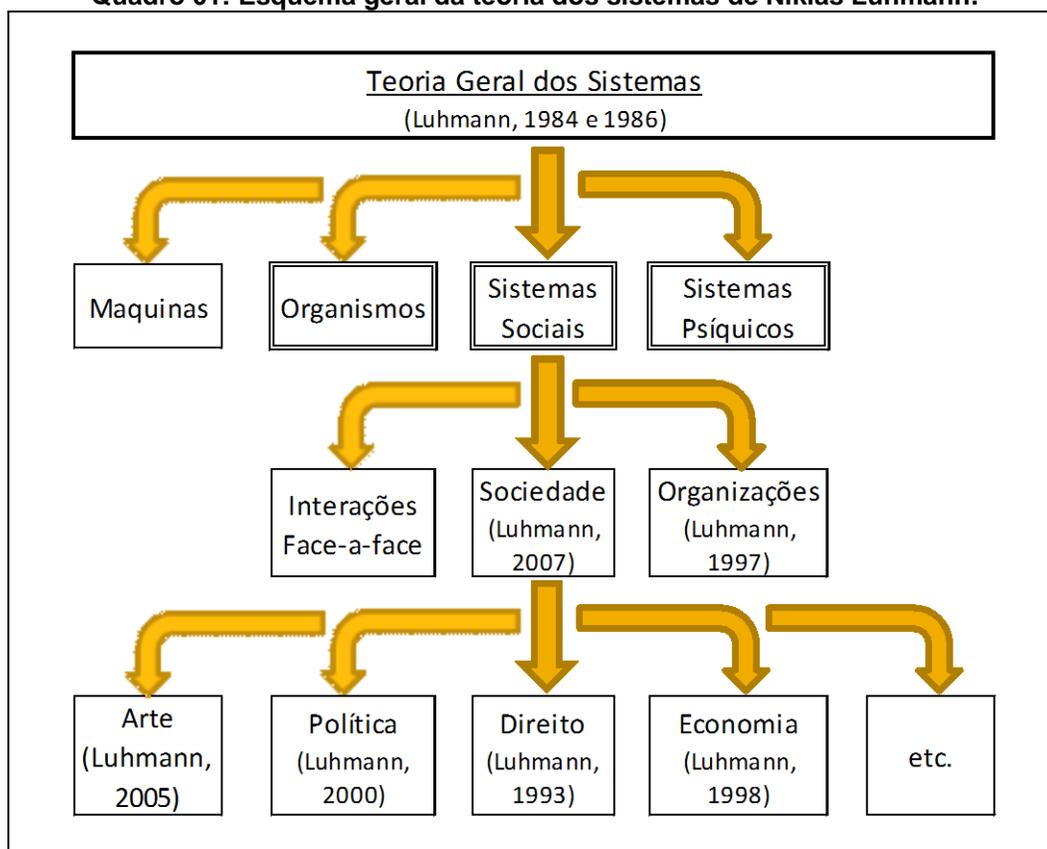
## 2.1 TEORIA DOS SISTEMAS SOCIAIS

A teoria dos sistemas deve ser entendida em diferentes níveis de abstração. É importante separar e observar, em até quatro níveis distintos, a teoria do autor<sup>9</sup> (Quadro 1). Um primeiro nível seria a teoria geral dos sistemas, que comporta os principais conceitos e atua como uma metateoria, um conjunto de conceitos e relações capazes de proporcionar tanto a construção teórica quanto a própria construção da teoria. A partir disso, pode-se destacar como um segundo nível, que comporta a diferenciação em quatro tipos de sistemas, que são: os sistemas sociais, os sistemas psíquicos, os organismos e as máquinas. O autor centra suas reflexões sobre os sistemas sociais que são sua principal preocupação, em definir e descrever. Um terceiro nível de observação é a distinção dos sistemas sociais entre interações face-a-face, organizações e sociedade. Um quarto nível de análise correspondente às diferenciações internas ao sistema sociedade, os sistemas diferenciados funcionalmente, como o sistema da economia, o sistema do direito, o sistema da arte, o sistema político, entre outros.

---

<sup>9</sup> Os três primeiros níveis são destacados pelo próprio Luhmann na introdução do livro "Soziale Systeme", nas páginas 16-17 (LUHMANN, 1984, p.16-17).

**Quadro 01: Esquema geral da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann.**



Fonte: Elaborado a partir de: Luhmann, 1984, p. 16-17; Luhmann, 1986, p.173 e Seidl & Becker, 2006, p. 12 e 16.

Ao serem considerados esses diferentes níveis se evita comparações que conduzam a erros de descrição e análise, como comparações entre as partes do corpo animal (organismos vivos) com partes do corpo social (sociedade) comuns em descrições da tradição escolástica. Outro equívoco a ser evitado com tal distinção é entender uma organização como representativa de um sistema (ambos são distintos, ainda que mutuamente dependentes em muitos casos) Segundo o autor:

A distinção entre os três níveis de formação de sistemas imediatamente esclarece erros típicos, ou ao menos obscuridades, na discussão até agora. Comparações entre diferentes tipos de sistemas precisam restringir-se a um nível (2)<sup>10</sup>. O mesmo é válido para delimitações negativas. Essa regra já elimina muitas estratégias teóricas contra-produtivas. Faz pouco sentido, por exemplo,

<sup>10</sup> Refere-se às comparações entre os sistemas: social, psíquicos, organismos e máquinas. Todos esses podem ser compreendidos como sistemas a partir dos conceitos da teoria geral dos sistemas, cada qual com suas diferenças entre si que justificam suas diferenciações.

dizer que as sociedades não são organismos ou distinguir, no sentido da tradição escolástica, entre corpos orgânicos (compostos de partes interconectadas) e corpos sociais (compostos de partes não interconectadas) (LUHMANN, 1984, p. 17)<sup>11</sup>.

### 2.1.1. Construto metateórico – a teoria que dá conta de descrever a si mesma

A teoria dos sistemas é uma construção de um modelo que contribui para entender o funcionamento de sistemas, mas adverte Luhmann que não se trata de chamar ao modelo de sistema. Existem sistemas, que tem a capacidade de se diferenciarem de seu entorno a partir de elementos autoproduzidos. O modelo explicativo de Luhmann busca dar conta de como os sistemas funcionam e de como operam num mundo de possibilidades infinitas. Essa é a contribuição da teoria dos sistemas.

Assim, a afirmação “existem sistemas”, diz apenas que existem objetos de pesquisa que apresentam características que justificam a utilização do conceito de sistema, assim como, inversamente, esse conceito serve para fatos abstratos que a partir deste ponto de vista pode ser comparado com outros e com outros tipos de fatos dentro da perspectiva de igual / diferente<sup>12</sup> (Luhmann, 2005 p.2).

### 2.1.2. Definição de mundo e complexidade

O conceito de complexidade é central para compreender como se relacionam essas diferenciações internas à teoria dos sistemas. A complexidade é um conceito derivado da observação, um observador pode ver e entender a complexidade, que se expressa no mundo. Segundo Neves e Neves (2006), para Luhmann, mundo refere-se a “mais alta unidade de referência. (...) o mundo não é sistema nem entorno, mas engloba todos os sistemas e os entornos respectivos, ele é a unidade sistema/entorno.

---

<sup>11</sup> Texto no original: “Die Unterscheidung der drei Ebenen der Systembildung läßt auf Antriebe typische »Fehler« oder zumindest Unklarheiten in der bisherigen Diskussion sichtbar werden. Vergleiche zwischen verschiedenen Arten von Systemen müssen sich an eine Ebene halten. Dasselbe gilt für negative Abgrenzungen. Schon durch diese Regel werden zahlreiche unergiebige Theoriestrategien eliminiert. Es ist zum Beispiel wenig sinnvoll zu sagen, Gesellschaften seien keine Organismen, oder im Sinne der Schultradition zwischen organischen Körpern (bestehend aus zusammenhängenden Teilen) und gesellschaftlichen Körpern (bestehend aus unzusammenhängenden Teilen) zu unterscheiden (LUHMANN, 1984, p.17).

<sup>12</sup> “Thus the statement “there are systems” says only that there are objects of research that exhibits features justifying the use of the concept of system, just as, conversely this concept serves to abstract facts that from this view point can be compared with each other and with other kinds of facts within the perspective of same/different (LUHMANN, 2005. p.2)”

Tudo o que acontece, acontece no mundo”. O “tudo” a que se referem os autores é o conjunto de todas as operações possíveis de ocorrerem. As diferentes relações que cada elemento do “mundo” pode estabelecer uns com os outros e consigo mesmo constituem parte integrante do mundo, matematicamente isso se expressa pelo símbolo do infinito.

Segundo Neves & Neves (2006):

Neste contexto, complexidade significa a totalidade dos possíveis acontecimentos e das circunstâncias: algo é complexo, quando, no mínimo, envolve mais de uma circunstância. Com o crescimento do número de possibilidades, cresce igualmente o número de relações entre os elementos, logo, cresce a complexidade. O conceito de complexidade do mundo retrata a última fronteira ou o limite último extremo. Sendo que é possível, só é possível no mundo (NEVES & NEVES, 2006).

O desenvolvimento dos sistemas dá-se através da redução da complexidade do mundo. Essa redução dá-se por meio da capacidade dos sistemas de operarem seletivamente sobre os elementos e relações existentes no mundo para suas próprias operações. Os sistemas selecionam determinados elementos do mundo e passam a operar sua própria produção/reprodução. Isso não significa que uma vez constituído, um sistema se torne alheio ao seu entorno, pois suas operações podem partir das seleções anteriores ou realizar novas operações a partir de novas seleções sobre o entorno ou sobre si mesmo (autorreferência). Assim, os sistemas lidam com a complexidade das relações entre os elementos possíveis no mundo operando seletivamente sobre alguns elementos que lhe são próprios (autoproduzidos), reduzindo a complexidade do mundo e garantindo suas condições de operação. Assim como entendem Neves e Neves (2006, p.192), que “a relação entre sistema e entorno se caracteriza pela diferenciação de graus de complexidade. O entorno é sempre mais complexo que o sistema: engloba todas as possíveis relações, os possíveis acontecimentos, os possíveis processos”.

Para Luhmann, o desenvolvimento da sociedade dá-se a partir desse princípio de seleção. Para suas próprias operações, o sistema sociedade tem como elemento selecionado do entorno (mundo), as comunicações. Ao propor que sociedade se baseia

em comunicação, Luhmann indica que o sistema sociedade opera a partir da seleção (produção e reprodução) de um tipo de elemento possível no mundo, dentre outros que poderiam ser possíveis. A partir dessa seleção passa a reduzir a complexidade das relações possíveis para o próprio sistema.

### 2.1.3 Complexidade como resultado de um observador que seleciona elementos e relações

Os sistemas sociais têm como elemento de sua autoprodução, as comunicações. O aumento de comunicações, que fazem parte dos sistemas sociais, estabelece uma nova dimensão de elementos e relações possíveis. Novos sistemas desenvolvem-se a partir do aumento das comunicações produzidas, diferenciando-se dos demais por basearem-se em determinadas comunicações de um tipo específico. Essa espécie de especialização produz uma complexidade interna ao sistema ao proporcionar novas comunicações específicas. De acordo com Neves & Neves (2006):

O sistema define-se por sua diferença com relação ao entorno. O sistema que contém em si sua diferença é um sistema autopoietico, autorreferente e operacionalmente fechado e que se constitui como tal, reduzindo a complexidade do entorno. Se, de um lado, os sistemas sociais operam para a redução da complexidade, por outro, eles também constroem sua própria complexidade. Para que isto aconteça, o sistema precisa fechar-se operacionalmente em relação ao entorno, produzindo seus próprios elementos, (autopoiesis) operando, assim, a construção de sua própria complexidade. E, sem dúvida, é neste processo que ocorre a evolução (NEVES & NEVES, 2006, p.192).

A própria sociedade enquanto sistema para dar conta da complexidade de relações possíveis entre suas comunicações produzidas proporciona as condições para o desenvolvimento dos sistemas sociais funcionalmente diferenciados. Alguns sistemas no interior do sistema sociedade passam a selecionar determinados tipos de comunicações para dar conta da complexidade de relações entre as comunicações disponíveis. Tem-se com isso o desenvolvimento de sistemas que se ocuparão de comunicação de tipos específicos.

Essa complexidade extrema do mundo, nesta forma, não é compreensível pela consciência humana. A capacidade humana não dá conta de apreensão da complexidade, considerando todos os possíveis acontecimentos e todas as circunstâncias no mundo. Ela é, constantemente, exigida demais. Assim, entre a extrema complexidade do mundo e a consciência humana existe uma lacuna. E é neste ponto que os sistemas sociais assumem a sua função. Eles assumem a tarefa de redução de complexidade. Sistemas sociais, para Luhmann, intervêm entre a extrema complexidade do mundo e a limitada capacidade do homem em trabalhar a complexidade (NEVES & NEVES, 2006).

#### 2.1.4 O observador; sistemas que observam

Segundo a teoria dos sistemas, um observador é um sistema. Observar é uma operação realizada pelos sistemas por meio de uma seleção de elementos internos (autorreferência) ou externos ao sistema (heterorreferência). Quando elementos externos ao sistema são selecionados pelo sistema por meio da operação de observação, passa a fazer parte do sistema, incorporada por ele. Cabe também destacar que o observador existe na medida em que realiza a operação de observar, portanto o próprio observador é uma operação. Segundo Luhmann:

Primeiro de tudo, é preciso entender o termo observador de uma maneira extremamente formal, ou seja, evitando qualquer representação exclusiva no sentido de saber se um observador é uma consciência, um cérebro ou um sujeito transcendental. Ao falar sobre observar tem-se diante de nós uma primeira distinção: observar/ observador. Observar é, portanto, a operação, enquanto que o observador é um sistema que utiliza operações de observação recursivamente como seqüências para fazer uma diferença em relação ao entorno<sup>13</sup>. (Luhmann, 1996, p.116)

A operação de observar implica em estabelecer distinções num mundo de possibilidades infinitas. Os elementos distinguidos pelo ato de observar revelam a

---

<sup>13</sup> Texto no original: Antes que nada, es necesario entender el término de observador de un modo extremadamente formal, es decir, evitar cualquier representación de exclusividad en el sentido de si un observador es una conciencia, un cerebro o un sujeto transcendental. Al hablar de observar tenemos ante nosotros una primera distinción: observar/observador. Observar es, entonces, la operación; mientras que el observador es un sistema que utiliza las operaciones de observación de manera recursiva como secuencias para lograr una diferencia con respecto al entorno. (LUHMANN, 1996, p.116)

diferenciação traçada pelo sistema que observa (o lado indicado de uma forma). Segundo Luhmann (1996, p. 117) observar “é a utilização de uma diferença para designar um lado e não outro daquilo que se observa. O ponto de partida, (para destacar), se encontra em um conceito extremamente formal do ato de observar, definido como operação que utiliza a distinção e a indicação”<sup>14</sup>. Compreender a atuação dos sistemas envolve realizar uma operação de observação de como observam a si e seu entorno. Para compreender a atuação de organizações (um tipo de sistema social) como das instituições de ensino superior, é necessário observar como essas organizações observam a si e seu entorno.

#### 2.1.5. Distinção sistema e entorno

A ideia básica que norteia o trabalho teórico de Luhmann é a noção de distinção. Toda e qualquer observação resulta em uma distinção e uma indicação. Um pesquisador, assim como um sistema, ao observar formaliza uma distinção (dá uma forma, *marked space*) e a indica (indica um lado da forma observada). O outro lado da forma indicada é um ponto cego para o observador, assim como a própria ação de observação não é imediatamente disponível àquele que observa. A partir dessa primeira operação de observação (distinção e indicação), outras operações tornam-se possíveis, seja a operação de observar o outro lado da forma (*unmarked space*), traçar novas distinções dentro da forma indicada (*re-entry*) ou até mesmo observar a própria observação (*auto-observing*). Entretanto, cada uma dessas operações só pode ser realizada se consideradas sucessivamente no tempo e não simultaneamente.

A simultaneidade dos dois lados de uma forma indicada é pressuposta, não sendo passível de observação simultânea. Essa concepção é central na teoria dos sistemas, pois é parte do raciocínio lógico necessário para a compreensão do surgimento dos sistemas que se baseiam numa distinção de si (*marked space*) para

---

<sup>14</sup> Texto no original: Observar, si se usa la terminología de Spencer Brown, es la utilización de la diferencia para designar un lado y no el outro de aquello que se observa. El punto de partida, (para acentuarlo), se encuentra en un concepto extremadamente formal del acto de observar, definido como operación que utiliza la distinción y la indicación (Luhmann, 1996, p. 117).

com o entorno (*unmarked space*). Todo sistema distingue-se do entorno ao (re) produzir operações próprias, ou seja, produz e reproduz-se a partir de si mesmo (autopoiesis).

Segundo a teoria dos sistemas, o surgimento de um sistema baseia-se na elaboração de uma distinção. Somente os sistemas são capazes de realizar uma operação de indicação e distinção, demarcar o que está dentro (Autorreferência) e o que está fora (Heterorreferência). A partir dessa delimitação entre si (sistema) e o resto (entorno), os sistemas operam recursivamente sobre suas próprias operações, produzindo e reproduzindo a si mesmo. Esse ato de operar a partir de si mesmo e considerar somente suas próprias operações para novas operações é o que Luhmann atribui com o conceito de fechamento operacional, que se realiza nos sistemas. Ou seja, um sistema existe concomitantemente ao seu entorno. Na medida em que se diferencia deste, suas operações não mais dizem respeito ao entorno, qualquer referência do entorno será relevante na medida em que for uma referência produzida no sistema pelo sistema. O entorno não comunica nada ao sistema, assim como este não se comunica com o seu entorno, este é o princípio do fechamento operacional, mecanismo essencial para a garantia da autonomia e funcionamento dos sistemas (LUHMANN, 2007).

#### 2.1.6. Sistema e autopoiesis

Associado à teoria da distinção, que tem por base as leis da forma de George Spencer Brown, está o conceito de sistemas autopoieticos ou autorreferentes, utilizados por Luhmann a partir da teoria biológica da autopoiesis de Maturana (Luhmann, 1986). A concepção de autopoiesis formulada por Maturana para explicar o funcionamento das células, considera que elas realizam operações próprias, a partir de si mesma com elementos autoproduzidos.

Os sistemas autopoieticos são sistemas que são definidos como unidades, como as redes de produções de componentes, que recursivamente através de suas interações, geram e realizam a própria rede que os produz e constituem, no espaço em que elas existem, os limites da rede como componentes que

participam da realização da rede (Maturana, 1981: 21 apud. LUHMANN, 1986)<sup>15</sup>.

O próprio Maturana criticou o uso do conceito de autopoiesis da forma como Luhmann se apropriou do mesmo para seu uso na teoria dos sistemas. Enquanto para Maturana, a autopoiesis se referia para a produção e reprodução da vida (sistemas biológicos), no contexto estrito de sua aplicação, Luhmann utilizou-se dessa concepção e a alçou a um plano mais abstrato (metateórico) para a explicação do funcionamento dos sistemas em geral, sejam eles sistemas da vida, psíquicos ou sociais. De acordo com o autor: “(...) autopoiesis significa: producción del sistema por sí mismo (LUHMANN, 2007, p.70)” Dessa forma, a concepção de autopoiesis ganha em abstração para inserir-se na teoria da distinção como a força propulsora do funcionamento dos sistemas, que se baseiam em distinções que produzem e reproduzem segundo suas próprias operações e unidades.

Se abstrairmos da vida e definirmos autopoiesis como uma forma geral construção de sistemas usando fechamento operacional, teríamos de admitir que existam sistemas autopoieticos não vivos (não só biológicos<sup>16</sup>), diferentes modos de reprodução autopoietica, e os princípios gerais de organização autopoietica que se materializam como a vida, mas também nos outros modos de circularidade e autorreprodução. Em outras palavras, se encontramos sistemas autopoieticos não vivos em nosso mundo, então e só então será que precisamos de uma verdadeira teoria geral da autopoiesis, que evite cuidadosamente as referências que são válidas apenas para sistemas vivos ((Luhmann, 1986: 172) Apud. SEIDL e BECKER, 2006, p. 15)<sup>17</sup>.

Segundo Luhmann a autopoiesis é um atributo que cabe somente aos sistemas que, portanto, são capazes de estabelecer uma delimitação entre si e seu entorno. O que garante a autonomia de um sistema frente ao seu entorno e possibilita a ele partir

---

<sup>15</sup> Texto no original: Autopoietic systems 'are systems that are defined as unities, as networks of productions of components, that recursively through their interactions, generate and realize the network that produces them and constitute, in the space in which they exist, the boundaries of the network as components that participate in the realization of the network' (Maturana, 1981: 21 apud, LUHMANN, 1986).

<sup>16</sup> A expressão non-living de Luhmann faz referência a sistemas autopoieticos não baseados em seres biológicos (como amebas), mas de outro tipo, como por exemplo, a sociedade, baseada na comunicação.

<sup>17</sup> Texto no original: If we abstract from life and define autopoiesis as a general form of system building using self-referential closure, we would have to admit that there are non-living autopoietic systems, different modes of autopoietic reproduction, and general principles of autopoietic organization which materialize as life, but also in other modes of circularity and self-reproduction. In other words, if we find non-living autopoietic systems in our world, then and only then will we need a truly general theory of autopoiesis which carefully avoids references which hold true only for living systems. (Luhmann, 1986: 172) Apud. SEIDL e BECKER, 2006, p. 15).

de suas próprias operações como base para novas operações é essa capacidade dos sistemas de operar e reforçar uma distinção de si em relação ao resto do mundo. Assim, um sistema pode voltar-se a si para observar como observou sua separação do ambiente. A principal consequência dessa formulação é que os sistemas existem na medida em que garantem sua própria (re) produção autopoietica. Segundo o autor:

A teoria dos sistemas autopoieticos formula uma situação de escolha binária. Um sistema quer continuar sua autopoiesis ou não. Não há estados intermediários, não há uma terceira via. Uma mulher pode estar grávida ou não: ela não pode estar um pouco grávida. Isso é verdade, claro, para manutenção de sistemas, também. Observadores superficiais encontrarão a mesma tautologia (LUHMANN, 1986, p.)<sup>18</sup>.

Um sistema existe, produz e reproduz-se a partir de si mesmo ou ele não existe, e deixa de ser um sistema, de acordo com a proposta teórica de Luhmann, estados intermediários são inviáveis. De acordo com Seidl e Becker (2006), a partir dessas concepções básicas, das contribuições da teoria da distinção e da teoria biológica da autopoiesis, o autor fundamenta as estruturas da nova teoria dos sistemas.

No coração do desenho teórico de Luhmann (mais tarde), pode-se encontrar dois blocos principais. Estes são, de um lado, a teoria da distinção baseada nas leis da Forma de George Spencer Brown (1969) e por outro lado, o conceito de autorreferência (autopoietica), sistemas baseados na teoria biológica da autopoiesis de Maturana e as organizações de Heinz von Foerster como sistemas de distinção e a cibernética de segunda ordem (ver Mingers, 2005 para uma revisão). Em todos os seus mais recentes trabalhos, estes dois blocos de construção orientam o desenvolvimento da teoria. No entanto, a ênfase dos dois blocos é ligeiramente deslocada ao longo do tempo. Inicialmente Luhmann integra a teoria da distinção em sua teoria autopoietica da sociedade, em seus últimos anos, tendeu mais e mais a escolher a teoria da distinção como ponto de partida e integrar autopoiesis nela (SEIDL & BECKER, 2006, p. 11-12)<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Texto no original: The theory of autopoietic systems formulates a situation of binary choice. A system either continues its autopoiesis or it does not. There are no in-between states, no third states. A woman may be pregnant or not: she cannot be a little pregnant. This is true, of course, for systems maintenance as well. Superficial observers will find the same tautology (LUHMANN, 1986, p.)

<sup>19</sup> Texto no original: At the heart of Luhmann's (later) theory design, one can find two central building blocks. These are on the one hand a theory of distinction based on the Laws of Form by George Spencer Brown (1969) and on the other hand a concept of self-referential (autopoietic) systems based on Maturana's biological theory of autopoiesis and Heinz von Foerster's Organizations as Distinction Systems second-order cybernetics (see Mingers, 2005 for an overview). In all of his later works, these two building blocks guide the theory development. However, the emphasis of the two slightly shifted over time. While Luhmann initially integrated the theory of distinction into his autopoiesis theory, in his later years, he more and more chose the theory of distinction as a starting point and integrated autopoiesis into it (SEIDL & BECKER, 2006, p. 11-12).

O destaque dado pelos autores é sobre uma mudança de ênfase verificável ao longo do trabalho de Luhmann. Segundo Seidl e Becker (2006), inicialmente era a teoria da distinção que era integrada à teoria da autopoiesis no trabalho de Luhmann e com o tempo, cada vez mais a teoria da distinção era o ponto de partida na qual era integrado o conceito de autopoiesis. O autor debatia principalmente como os sistemas se reproduziam, refutando as abordagens relacionadas aos sistemas abertos (*Open systems*) e sistemas fechados (*Black Box*) (LUHMANN, 1996).

#### 2.1.7. Fechamento operacional e acoplamento estrutural

Enquanto se discutia a questão dos limites dos sistemas, nas décadas de 1950 e 1960, portanto sua natureza se fechada ou aberta em relação ao entorno, Luhmann avançava na discussão com a noção de fechamento operacional. Até o momento do estabelecimento de uma distinção, pode-se considerar que o sistema (que se forma a partir disso) é aberto, em sequência opera seu fechamento, um voltar sobre suas próprias operações. O fechamento operacional garante a autonomia dos sistemas. Na medida em que operam, estabelecem uma diferença e assim garante-se a “diferença que faz diferença”. A partir disso, novas distinções podem operar-se, novas operações que independem do ambiente. Até mesmo novas seleções no ambiente resultam da autonomia das operações do sistema em indicar e selecionar novas informações para operar.

O suporte sobre o qual se apoia Luhmann para defender o fechamento operacional dos sistemas é a autopoiesis, na forma como foi concebida por Maturana, mas reelaborada para aplicação na teoria dos sistemas. Todo sistema para Luhmann produz-se a si mesmo. Ao produzir-se, estabelece uma distinção entre si e seu entorno e a partir desse ponto todas as operações são operações que dizem respeito exclusivamente ao sistema (questões internas), o entorno só surge ao sistema como referência externa (Heterorreferência) e a partir de novas observações do sistema. Portanto, não se estabelecem comunicações entre sistema e entorno, o que há são

informações, distinções e observações realizadas pelo sistema que se diferencia de seu entorno.

O Fechamento operacional do sistema, no entanto, não implica num modelo de sistema fechado. Ele só implica num fechamento sobre o nível de suas operações no sentido de que nenhuma operação pode entrar ou sair do sistema. No entanto, sistemas autopoieticos são sistemas abertos também: todos os sistemas autopoieticos têm contato com seu entorno (abertura interacional). As células vivas, por exemplo, dependem de uma troca de energia e matéria sem o qual não poderiam existir. O contato com o entorno, no entanto, é regulado pelo sistema autopoietico em si, o sistema determina quando, o quê e através de que canais, energia ou matéria serão trocados com o ambiente (SEIDL e BECKER, 2006, p. 15)<sup>20</sup>.

Através do fechamento operacional e da abertura interacional é possível uma forma dos sistemas relacionarem-se com seu entorno. Isso significa que os sistemas mesmos produzem e regulam as formas de interação a partir de suas próprias operações. Ou seja, toda interferência externa a um sistema é produzida pelo próprio sistema, considerada por este em seu processo autopoietico. Assim, por meio desta operação, obtêm-se a noção, própria da teoria dos sistemas, que toda irritação é uma autoirritação, produzida pelo e no sistema que observa. Isso implica em afirmar que os sistemas selecionam que informações são relevantes, ou não, para suas operações.

2.1.8. Sistemas possíveis (máquinas, seres vivos, sistemas psíquicos e sistemas sociais)

Os instrumentais teóricos da teoria dos sistemas podem ser aplicados para a observação e descrição de três tipos de sistemas autopoieticos possíveis, que são os organismos vivos, os sistemas sociais e os sistemas psíquicos. Cada sistema realiza operações próprias a partir de elementos autoproduzidos para garantir sua produção e reprodução. Cada um desses sistemas realiza suas operações apesar do entorno. Isso

---

<sup>20</sup> Texto no original: The system's operative closure, however, does not imply a closed system model. It only implies a closure on the level of its operations in the sense that no operations can enter or leave the system. Nevertheless, autopoietic systems are also open systems: all autopoietic systems have contact with their environment (interactional openness). Living cells, for example, depend on an exchange of energy and matter without which they could not exist. The contact with the environment, however, is regulated by the autopoietic system itself; the system determines when, what and through which channels energy or matter is exchanged with the environment (SEIDL e BECKER, 2006, p. 15).

significa dizer que o entorno não interfere nas operações dos sistemas. Os sistemas pressupõem o entorno a que estão submetidos, podendo considerá-lo ou não em suas operações autopoieticas, o que se denomina de acoplamento estrutural.

Os sistemas biológicos são abordados pela teoria biológica da autopoiesis de Maturana. Já os sistemas psíquicos, podem ser compreendidos em seu funcionamento por passagens na obra de Luhmann, já que a sua preocupação central é de descrever os sistemas sociais. Sistemas psíquicos e sociais estão acoplados estruturalmente e são mediados pela linguagem, cada qual opera autonomamente, mas são imprescindíveis um ao outro para sua formação. Não há como imaginar uma determinação dos sistemas sociais sobre os sistemas psíquicos, nem o inverso é possível.

Parte da dificuldade de se trabalhar com a teoria dos sistemas não está na compreensão de suas dimensões mais abstratas ou a engenharia lógica que a sustenta, mas sim nos níveis de abstração que a compõe e sua relação com elementos empíricos. O desafio que se coloca ao optar pelo uso da teoria dos sistemas é como observar os sistemas na prática de pesquisa. Essa questão se coloca como uma questão central para a pertinência e validade da própria teoria como ferramenta que orienta o olhar sobre a realidade.

#### 2.1.9. Sistemas sociais

De acordo com Luhmann, a reflexão sobre o que é a sociedade esteve ao longo de seu desenvolvimento atrelada a preconceitos que limitavam a observação e a descrição da própria sociedade. Considera o autor que, o entendimento de que a sociedade é formada por seres humanos, ou que se trata não de uma sociedade, mas sim, de sociedades (no plural), está equivocado. Para ele, são quatro os obstáculos epistemológicos que prejudicaram a compreensão da sociedade:

Esses obstáculos que bloqueiam o conhecimento estão presentes na ideia de sociedade até hoje prevalente e se manifestam sob a forma de quatro pressupostos que se relacionam e sustentam-se mutuamente: 1) Que a sociedade é composta de homens individuais e as relações entre os seres

humanos 2) Que, portanto, a sociedade é estabelecida - ou, pelo menos, integra - através do consenso dos seres humanos, a coerência de suas opiniões e na complementaridade de seus objetivos. 3) Que as sociedades são unidades regionais, territorialmente definidas, posto que o Brasil seja uma sociedade diferente da Tailândia, os Estados Unidos são uma sociedade diferente do que até recentemente foi chamado de União Soviética e Uruguai é uma sociedade distinta do Paraguai. 4) E, portanto, as sociedades podem ser vistas de fora, como grupos de seres humanos ou territórios (LUHMANN, 2007, p. 11-12)<sup>21</sup>.

Segundo o autor, em relação aos pressupostos que prejudicariam a observação da sociedade ressalta a concepção da existência de diferentes sociedades territorialmente identificadas. Nesse sentido, segundo Luhmann (2007), cabe aos estudos sob o enfoque da teoria dos sistemas uma abordagem a partir da noção de que há uma única sociedade, composta por diferenças internas.

Para abordar as diferenças internas ao ensino superior é preciso compreender alguns conceitos e implicações da teoria dos sistemas. Luhmann na construção de sua proposição teórica recorre às teorias sistêmicas (sistemas abertos, sistemas fechados) em conjunto com outros avanços conceituais das ciências biológicas (autopoiesis), da cibernética (*second order cybernetics*) e da matemática (*laws of form*), para com esses instrumentais avançar na descrição teórica da realidade, e refinar o conceito e a compreensão de sociedade. Ou seja, o desafio que o autor assumiu ao ingressar na Universidade de *Bielefeld* na Alemanha, foi de elaborar uma teoria social, o que se tornou a força propulsora para o desenvolvimento de uma nova forma de observar a realidade social, que consegue dar conta principalmente da complexidade e diversidade de uma sociedade global, diferenciada funcionalmente e altamente diversificada internamente.

---

<sup>21</sup> Texto no original: "Estos obstáculos que bloquean el conocimiento están presentes en la idea de sociedad hasta hoy prevaleciente y se manifiestan en la forma de cuatro supuestos que se relacionan y se sostienen recíprocamente: 1) Que la sociedad está constituida por hombres concretos y por relaciones entre seres humanos, 2) Que, por consiguiente, la sociedad se establece – o por lo menos se integra – a través del consenso de los seres humanos, de la concordancia de sus opiniones y de la complementariedad de sus objetivos. 3) Que las sociedades son unidades regionales, territorialmente delimitadas, por lo cual Brasil es una sociedad distinta de Tailandia; los Estados Unidos son una sociedad distinta de lo que hasta hace poco se llamó Unión Soviética, y también Uruguay es una sociedad distinta de Paraguay. 4) Y que, por tanto, las sociedades pueden observarse desde el exterior como grupos de seres humanos o como territorios" (LUHMANN, 2007, p. 11-12).

#### 2.1.10. Pressupostos teóricos acerca dos sistemas sociais

O esquema geral da teoria dos sistemas consiste numa construção metateórica que explica a realidade social bem como a si mesma. A partir do entendimento que sociedade é comunicação e isso é expresso comunicativamente, a proposta teórica para dar conta de explicar o que é a sociedade deve dar conta de explicar a si mesma (a comunicação sobre o que é sociedade). A arquitetura teórica da proposição de Luhmann é bem sucedida na criação de teoria social autoexplicativa, que dá conta de compreender seu surgimento e diferenciação.

Cabe destacar que não fazem parte das operações de produção e reprodução do sistema sociedade outros elementos que não as comunicações, como as pedras, o vento, a água ou o fogo. Cada um desses elementos são partes do entorno ao sistema sociedade e agem sobre a comunicação somente como agentes de destruição. É importante destacar que as comunicações ao fazerem referência a esses elementos passam a ser produtos do sistema sociedade que se reproduz por meio de comunicações, mas os elementos em si permanecem como elementos do entorno.

Niklas Luhmann dedicou uma obra para o que considerou a “improbabilidade da comunicação” (LUHMANN, 1992). As reflexões elaboradas pelo autor contribuem para a compreensão até mesmo da improbabilidade da existência dos sistemas (já que a comunicação é a unidade de reprodução dos sistemas sociais, isso ganha um caráter de obviedade). O funcionamento dos sistemas, independente de quais sejam (orgânicos, psíquicos ou sociais) são improváveis. Basta para compreender isso, considerar que para a existência e sobrevivência dos sistemas orgânicos conhecidos no planeta terra, a temperatura e a pressão do planeta não podem sofrer alterações bruscas. Ou, por exemplo, se a temperatura média da terra diminuísse em 30° C, restringiria seriamente a reprodução de inúmeros organismos existentes hoje. Isso significa que os sistemas orgânicos que conhecemos estão acoplados estruturalmente a seu entorno (Terra), no entanto, esse mesmo entorno não contribui para a (re) produção das operações dos sistemas (o planeta, como todo entorno a qualquer sistema, é o que é).

Da mesma forma, num ser humano encontram-se acoplados estruturalmente três sistemas distintos que são os sistemas biológicos, psíquicos e sociais. Cada qual opera autopoieticamente considerando suas próprias operações e não sofrem influência externa. O sistema biológico realiza-se através das operações que garantem a reprodução da vida (respiração, reprodução das células, sistema nervoso).

Também opera no ser humano um sistema psíquico, que realiza suas próprias operações de observação, estabelecendo distinções e indicações, podendo inclusive proceder a observações de segunda ordem, por exemplo, observar como o sistema biológico a que está acoplado opera (sente fome, frio, dor, adoece).

O sistema social, ou a sociedade da mesma forma, não se confunde com o ser humano, nem com os sistemas psíquicos ou biológicos. Entretanto é através das comunicações transmitidas por seres humanos mediados pela linguagem que produzem e reproduzem o sistema sociedade e suas comunicações. O acoplamento estrutural é essa sobreposição de pressupostos que existem e possibilitam a existência dos sistemas. Pode-se ainda lembrar que os sistemas biológicos terrestres estão acoplados estruturalmente às características de temperatura, pressão e umidade que o planeta terra dispõe, realizam suas operações apesar dessas condições.

#### 2.1.11. Comunicação como elemento (selecionado) dos sistemas sociais

As comunicações são as unidades de reprodução dos sistemas sociais. Através de comunicações é que se produzem e se reproduzem esses sistemas. Comunicações em si não formam um sistema, elas são as unidades dos sistemas, portanto uma comunicação pode ser uma unidade de reprodução de um sistema específico, enquanto permanece como mero ruído (*noise*) do entorno para outro. A unidade da comunicação implica em três seleções, a informação, sua pronúncia (o ato de comunicar) e seu entendimento (ou não entendimento), essa síntese dá-se pela rede de comunicação dos sistemas, além das consciências ou da própria qualidade da informação comunicada.

Os sistemas sociais usam a comunicação como seu modo particular de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações recursivamente produzidas e reproduzidas por uma rede de comunicações e que não pode existir fora dessa rede. Comunicações não são unidades de vida elas não são unidades de 'consciência', elas não são 'ações'. A sua unidade exige uma síntese de três seleções: a saber, informação (1), expressão vocal (2) e compreensão (incluindo o mal-entendido (3)) Esta síntese é produzido pela rede de comunicação, não por algum tipo de poder inerente da consciência, ou pela qualidade inerente da informação (LUHMANN, 1986)<sup>22</sup>.

A relação que se pode estabelecer entre sistemas, sejam eles orgânicos, sociais ou psíquicos, dá-se através de acoplamentos estruturais. O acoplamento estrutural é a condição de pressuposição da realidade que necessitam os sistemas para o seu funcionamento para a realização da autopoiesis dos sistemas, mas muitas vezes se alteradas essas condições, os sistemas deixariam de existir. Essa questão está relacionada com o que Luhmann atribui como a improbabilidade dos sistemas.

O sistema sociedade para Luhmann tem as comunicações como unidade de (re) produção e não os seres humanos, se entende e se pressupõem sistemas orgânicos e psíquicos que sejam capazes de comunicar, mas é somente a comunicação que é a unidade de reprodução dos sistemas sociais. Qualquer influência do entorno sobre os sistemas intervêm destrutivamente como foi explicado anteriormente.

Cada um desses sistemas se diferencia entre si e internamente. Ainda que cada um desses três tipos de sistemas tenham como unidade de produção e reprodução as comunicações, cada qual as opera distintamente ou pelo menos com consequências diferentes para cada tipo de sistema. No funcionamento dos sistemas sociais, as comunicações geram mais comunicações recursiva e independentemente de outras condições que não seus próprios elementos (comunicativos).

A sociedade é um sistema de comunicação fechado em si, a comunicação ocorre através de comunicação. Sua dinâmica consiste na comunicação sobre os atos de comunicação e, neste sentido: transforma permanentemente as distinções e as indicações atuais, mas nunca define o ambiente externo: falar

---

<sup>22</sup> Texto no original: Social systems use communication as their particular mode of autopoietic reproduction. Their elements are communications which are recursively produced and reproduced by a network of communications and which cannot exist outside of such a network. Communications are not 'living' units, they are not 'conscious' units, they are not 'actions'. Their unity requires a synthesis of three selections: namely information, utterance (1) and understanding (including misunderstanding) (2). This synthesis is produced by the network of communication, not by some kind of inherent power of consciousness, or by the inherent quality of the information (LUHMANN, 1986).

das coisas não pode acomodá-las (modificá-las), pensar não permite fugir ou alterar (algo). Segue-se, então, que a sociedade é um sistema exclusiva e completamente determinado por si só (LUHMANN, 2007, p. 68-69)<sup>23</sup>.

No que interessa para a compreensão do sistema sociedade é que as comunicações produzidas engendram novas comunicações. O aumento do número de relações comunicativas possíveis implica num crescente aumento de complexidade. Considerar todas essas comunicações simultaneamente para a formação de um sistema o torna inviável, é esse o pressuposto para a diferenciação interna de qualquer sistema e a formação de subsistemas.

A saída para lidar com o aumento da complexidade imposta pelas comunicações e relações possíveis de componentes do sistema, dá-se através da redução de complexidade com aumento de complexidade interna ao sistema. Isso significa que para lidar com as múltiplas comunicações existentes e possíveis, o sistema sociedade complexificou-se internamente através de subsistemas funcionais que reduzem a complexidade das comunicações selecionando as comunicações pertinentes a sua função. Isso quer dizer que uma mesma comunicação (que é uma unidade de reprodução do sistema sociedade) pode servir para a (re) produção de um ou mais subsistemas a partir de suas próprias operações, enquanto não represente nada além de ruído para outros subsistemas sociais.

#### 2.1.12. Tipos de sistemas sociais

Luhmann propõe que o construto metateórico aplica-se a diferentes tipos de sistemas, a saber: as máquinas, os organismos vivos, os sistemas psíquicos e os sistemas sociais. A partir desse nível, o autor propõe-se a dedicar atenção especial aos sistemas sociais e a seu funcionamento. O quadro 1 nos mostra que o nível seguinte da

---

<sup>23</sup> Texto no original: La sociedad es un sistema comunicativamente cerrado: produce comunicación mediante comunicación. Su dinámica consiste en que la comunicación actúa sobre la comunicación y, en este sentido: transforma permanentemente las distinciones e indicaciones actuales, pero no configura nunca el entorno exterior: hablando no pueden acomodarse las cosas, pensando no pueden alejarse ni cambiarse. Resulta, entonces, que la sociedad es un sistema determinado total y exclusivamente por sí mismo (LUHMANN, 2007, p. 68-69).

teoria dos sistemas propõe em um mesmo patamar sociedade, interações face-a-face e organizações.

Essa distinção é muito importante, pois conduz ao entendimento de que cada uma das três formas constituem diferentes sistemas sociais que se produzem e reproduzem por meio da comunicação. A simultaneidade de ocorrência das operações de cada sistema não deve ser visto como um problema para análise. O resultado comunicativo de uma interação face-a-face de uma hipotética reunião de diretores de uma organização para decidir a compra de outra organização implicará na reprodução de diferentes sistemas sociais envolvidos. As comunicações realizadas afetam o frágil sistema social da interação face-a-face específico da reunião da direção. Da mesma forma, a comunicação produzida, sendo uma decisão servirá como unidade de reprodução da própria organização. Por fim, essa comunicação de tipo decisão poderá servir também para o sistema econômico (sistema funcionalmente diferenciado da sociedade).

Esse raciocínio é equivalente ao considerar que na elaboração de uma comunicação produzida por uma pessoa em uma interação face-a-face, estão simultaneamente envolvidos o sistema psíquico do sujeito que comunica e o sistema orgânico desse sujeito que o permitiu que comunicasse. Todos os sistemas em algum grau encontram-se interligados (acoplados estruturalmente, se considerarmos os termos da teoria dos sistemas), mas cada qual mantém sua própria autonomia.

Através da complexificação das operações do sistema sociedade expressa pelas operações de seus subsistemas, surgem questões e dúvidas sobre a possibilidade de determinação ou sobredeterminação entre os subsistemas sociais. Por exemplo, o subsistema da economia poderia exercer algum tipo de determinismo sobre outros subsistemas, como o político, o legal e o educacional. De acordo com os instrumentais teóricos da teoria dos sistemas, tal situação seria insustentável para a manutenção dos subsistemas que sofressem essa intervenção, pois cessariam de existir. O importante é destacar que uma mesma comunicação pode servir a diferentes sistemas simultaneamente, mas as operações engendradas e as comunicações subsequentes decorrerão das operações de cada sistema separadamente.

Ao considerar-se a construção da teoria dos sistemas, o que vale para o sistema sociedade é também válido para seus subsistemas. Isso implica em afirmar que um subsistema social como, por exemplo, o sistema político, econômico, educacional, científico ou outro qualquer sempre se refere a si mesmo (Autorreferência) ou a seu entorno (Heterorreferência) quando (re) produz-se por meio de comunicações. De acordo com Luhmann:

Como sistema de comunicação, a sociedade só pode comunicar dentro de si mesma, ainda que não consigo mesma nem com seu entorno. Produz sua unidade realizando operativamente comunicações ao reiterar e antecipar recursivamente outras comunicações. Se considerado o esquema de observação sistema/entorno, os subsistemas podem comunicar-se em si mesmos sobre si mesmos e sobre seu entorno, mas nunca **consigo** mesmo nem **com** o seu entorno. Porque nem eles mesmos nem seu entorno podem comparecer de novo no subsistema - por assim dizer - como interlocutor, como destinatário da comunicação. Intentar a isso seria um falar ao vazio, não ativaria nenhuma autopoiesis e, portanto, não teria lugar; os subsistemas só são possíveis como sistemas autopoieticos (LUHMANN, 2007, p.69)<sup>24</sup>.

O aumento da complexidade do sistema sociedade promove a formação dos subsistemas sociais. Para lidar com a complexidade de múltiplas comunicações simultâneas, desenvolvem-se subsistemas que se diferenciam funcionalmente permitindo a redução da complexidade por meio de uma maior seletividade de informações. A formação de subsistemas é resultado da diferenciação interna do sistema através de seleções qualitativas sobre suas operações. O aumento do número de relações possíveis dentro de um sistema força a especialização em subsistemas funcionalmente diferenciados que atuarão seletivamente sobre os elementos e relações para garantirem o funcionamento do sistema. A complexidade envolvida com o aumento do número de elementos impõe novas seleções como mecanismo para lidar com essa mesma complexidade.

---

<sup>24</sup> Texto adaptado do original: "Como sistema de comunicación, la sociedad sólo puede comunicar dentro de sí misma, aunque no consigo misma ni con su entorno. Produce su unidad realizando operativamente comunicaciones al reiterar y anticipar recursivamente otras comunicaciones. Si se basa en el esquema de observación 'sistema/entorno', la sociedad puede comunicarse en sí misma sobre sí misma y sobre su entorno, pero nunca consigo misma ni con su entorno. Porque ni ella misma ni su entorno pueden comparecer de nuevo en la sociedad - por así decirlo - como interlocutor, como dirección de la comunicación. Intentarlo sería un hablar al vacío, no activaría ninguna autopoiesis y, por tanto, no tendría lugar; la sociedad sólo es posible como sistema autopoietico (LUHMANN, 2007, p.69).

Quando se pensa sobre a complexidade, dois conceitos diferentes vêm à mente. O primeiro baseia-se na distinção entre elementos e relações. Se tivermos um sistema com um número crescente de elementos, cada vez se faz mais difícil inter-relacionar cada elemento com todos os demais. O número de relações possíveis tenderá a tornar-se demasiadamente grande em relação à capacidade dos elementos de estabelecerem relações. Podemos encontrar fórmulas matemáticas que calculem o número de relações possíveis, mas toda operação do sistema que estabelece uma relação tem que eleger uma entre muitas – a complexidade impõe seleção-. Um sistema complexo surge somente por seleção. Esta necessidade de seleção, neste caso, não é outra coisa que a capacidade limitada de seleção; é a neguentropia, comparada com a entropia – que significa que todas as relações logicamente possíveis têm uma oportunidade igual de realização (LUHMANN, 1998, p.26)<sup>25</sup>.

O mecanismo de redução da complexidade por diferenciação funcional, especialização por seleção de elementos e relações, permite o surgimento e desenvolvimento de subsistemas sociais tais como da política, que se ocupa das comunicações que se utilizem do código poder/não poder. As organizações também se diferenciam como sistemas sociais ao realizarem suas operações com comunicações específicas (um tipo específico de comunicações), que são as decisões. A complexidade dessa forma está relacionada às operações dos sistemas. A multiplicidade de relações possíveis entre elementos permite a multiplicidade dos sistemas (desde sistemas funcionalmente diferenciados, quanto diferentes organizações).

Este conceito de complexidade é baseado no conceito de operação. Trata-se da complexidade das operações. O outro conceito é definido como um problema de observação. Agora, se um sistema para selecionar as suas relações, é difícil prever quais relacionamentos irá selecionar, mesmo que uma seleção especial é conhecida, não é possível prever quais seleções serão realizadas. O conhecimento de um elemento não leva ao conhecimento de todo o sistema e a observação de outros elementos, no entanto, dará informações adicionais sobre o sistema. A complexidade do sistema a partir dessa perspectiva é uma medida da falta de informação. Trata-se de uma medida da

---

<sup>25</sup> Texto no original: “Cuando se piensa sobre la complejidad, dos conceptos diferentes vienen a la mente. El primero se basa en la distinción entre elementos y relaciones. Si tenemos un sistema con un número creciente de elementos, cada vez se hace más difícil interrelacionar cada elemento con todos los otros. El número de relaciones posibles deviene demasiado grande con respecto a la capacidad de los elementos para establecer relaciones. Podemos encontrar fórmulas matemáticas que calculen el número de relaciones posibles, pero toda operación del sistema que establece una relación tiene que elegir una entre muchas – la complejidad impone selección-. Un sistema complejo surge sólo por selección. Esta necesidad de selección cualifica los elementos, es decir, da cualidad a la pura cantidad. La cualidad, en este caso, no es otra cosa que la capacidad selectiva limitada; es la neguentropía comparada con la entropía – que significa que todas las relaciones lógicamente posibles tienen una oportunidad igual de realización” (LUHMANN, 1998, p.26).

redundância negativa e da incerteza das conclusões que podem ser extraídas das observações atuais (LUHMANN, 1998, p.26)<sup>26</sup>.

Os sistemas (e subsistemas) ao complexificarem-se internamente também proporcionam as condições para a formação das organizações. O aumento de incertezas que se dão pelo aumento da complexidade do sistema social implica na necessidade de formação de sistemas que elaborem decisões apesar das incertezas e considerando a limitação do tempo.

### 2.1.13. Interações face a face

As interações face a face são num tipo de sistema social que se fundamenta na presença física dos indivíduos. Quando dois ou mais indivíduos se percebem mutuamente estão colocadas as condições para a existência de um sistema de interação. Segundo Corsi (1996), a interação consiste no menor nível possível de produção de comunicação, tendo a sociedade como base ou entorno dos sistemas de interação. Para o autor, sociedade e sistemas de interação não coincidem, ainda que nenhum sistema social fosse possível sem os sistemas de interação.

(...) pode-se definir interação como o sistema social que se forma quando os indivíduos presentes percebem que se percebem mutuamente, ou seja, quando cada um deles seleciona tomando em conta que os outros estão presentes. (...) A percepção obriga a comunicação: quem percebe que é percebido e percebe que sua percepção é por sua vez percebida não pode fazer outra coisa que observar que seu comportamento será interpretado como emissão de comunicação. Isso torna inevitável a comunicação: também o não comunicar é de fato observado como comunicação (de não querer comunicar). (CORSI, 1996, p.96)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Texto no original: Este concepto de complejidad se basa en el concepto de operación. Es la complejidad de las operaciones. El otro concepto se define como un problema de observación. Ahora, si un sistema tiene que seleccionar sus relaciones, es difícil predecir qué relaciones seleccionará; incluso si es conocida una selección particular, no es posible predecir qué selecciones serán realizadas. El conocimiento de un elemento no conduce al conocimiento de todo el sistema; la observación de otros elementos dará, sin embargo, información adicional sobre el sistema. La complejidad del sistema, desde esta perspectiva, es una medida de la falta de información. Es una medida de la redundancia negativa y de la incertidumbre de las conclusiones que se pueden extraer de las observaciones actuales" (LUHMANN, 1998, p.26)

<sup>27</sup> Texto no original: "Por lo tanto, se puede definir interacción como el sistema social que se forma cuando los individuos presentes perciben que se perciben mutuamente, o sea cuando cada uno de ellos selecciona tomando en cuenta a los otros que están presentes. (...) La percepción obliga a la comunicación: quien percibe que es percibido y percibe que su percepción es a su vez percibida no puede hacer otra cosa que observar que su comportamiento será interpretado como emisión en la comunicación. Eso hace inevitable la comunicación: también el no comunicar es de hecho observado como comunicación (de no querer comunicar)" (CORSI et al., 1996, p.96).

A presença dos interlocutores para a existência de um sistema de interação implica em afirmar a transitoriedade desse tipo de sistema. As comunicações (ou não comunicações) produzidas podem ter relevância para os demais sistemas sociais, sejam os sistemas sociais funcionalmente diferenciados ou organizações. Essa consequência dependerá de como cada um dos outros sistemas perceberão as comunicações como relevantes para sua própria autopoiesis. Segundo Corsi, “a sociedade fixa os pressupostos para a realização de interações específicas e cria um ambiente social estruturado, nos sistemas parciais da sociedade e nas organizações, às quais devem adaptar-se as ditas interações”<sup>28</sup> (1996, p. 98).

#### 2.1.14. Organizações como sistemas

Organizações na teoria dos sistemas são tratadas em basicamente três níveis. O primeiro nível refere-se à necessidade de relacionar as organizações às conceituações gerais da teoria dos sistemas. Isso significa entender as organizações como sistemas autopoieticos, acoplados estruturalmente ao seu entorno e fechados operacionalmente. O segundo nível implica em considerar as organizações como sistemas sociais, que tem por unidade de produção e reprodução, as comunicações. Por fim, é preciso distinguir os sistemas organizacionais, do sistema da sociedade e dos sistemas das interações face-a-face, por sua unidade específica de (re) produção, as decisões (tipo específico de comunicação). Essa forma de conceber as organizações está de acordo com a leitura de Seidl e Becker sobre as organizações na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann:

Neste ponto, podemos resumir a nossa explicação, destacando três aspectos da teoria de Luhmann: a sua epistemologia, sua teoria social e sua particular teoria da organização:

(1) O aspecto epistemológico: as organizações são processos que vêm a ser continuamente construindo e reconstruindo-se por meio do uso de distinções,

---

28 Texto no original: “De manera más general, la sociedad fija los presupuestos para la realización de interacciones específicas y crea un ambiente social estructurado, em los sistemas parciales de la sociedad y en las organizaciones, al cual deben adaptarse dichas interacciones (CORSI, 1996, p.98).

que demarcam o que pertence ao seu reino e o que não pertence. Em resumo: as organizações são sistemas autopoieticos.

(2) O aspecto teórico-social: a organização pertence a uma esfera social *sui generis* que possui sua própria lógica, que não pode ser rastreada para dimensões humanas como "atores" ou "sujeitos". Em resumo: as organizações são "sistemas sociais".

(3) O aspecto verdadeiramente organizacional: as organizações são um tipo específico de sistema social caracterizado por um determinado tipo de distinção, as decisões. Em resumo: as organizações são sistemas de decisão (SEIDL e BECKER, 2006, p. 30)<sup>29</sup>.

Além disso, as organizações se distinguem dos demais sistemas sociais pelo fato de se constituírem a partir de regras de pertencimento. Em sua formação estabelecem quem pertence ou não pertence nas redes de comunicações internas e influenciam as decisões que a constitui. Essas dimensões e outras serão mais exploradas a seguir.

## 2.2. SISTEMAS SOCIAIS E ORGANIZAÇÕES

As organizações são um tipo específico de sistema social que se diferencia da sociedade e dos subsistemas sociais por ter como unidade de reprodução, comunicações específicas, que são decisões. Decisões são comunicações, e como tais para as organizações constituem na sua unidade de reprodução. Uma decisão numa organização provoca, implica e induz uma série de novas decisões que ampliam a primeira decisão elaborada ou a revogam. As decisões enquanto comunicações também servem como unidades de reprodução aos diferentes subsistemas sociais (política, economia, educação e outros).

A organização é outro tipo de sistema social, distinguindo-se na sociedade, da sociedade. Reproduz-se na base das decisões (para ser mais preciso de

---

<sup>29</sup> Texto no original: At this point, we may summarize our explanation by highlighting three aspects of Luhmann's theory: his epistemology, his social theory and his particular organization theory: (1) The epistemological aspect: organizations are processes that come into being by continuously constructing and reconstructing themselves by means of using distinctions, which mark what belongs to their realm and what not. In brief: organizations are 'autopoietic' systems. (2) The social-theoretical aspect: the organization belongs to a social sphere *sui generis* possessing its own logic, which cannot be traced back to human 'actors' or 'subjects'. In brief: organizations are 'social systems'. (3) The genuinely organizational aspect: organizations are a specific kind of social system characterized by a particular kind of distinction—the decision. In brief: organizations are decision systems (SEIDL e BECKER, 2006, p. 30).

comunicação, de tipo decisão). Luhmann, neste sentido, conceitua as organizações como "sistemas que consistem em decisões e que produzem as decisões de que são constituídos através das decisões de que são constituídos" (Luhmann, 1992a: 166, tradução nossa, grifo nosso). A distinção sistema/entorno aqui é desenhada como que entre um sistema de decisões e todas as outras comunicações. Qualquer decisão só produz e reproduz esta distinção. A organização, como tal, não é senão a processamento de distinções entre decisões/ de outras comunicações (SEIDL e BECKER, 2006, p.24)<sup>30</sup>.

Através do entendimento que decisões constituem em um tipo especial de comunicação é importante ressaltar que cada decisão é somente uma escolha entre alternativas. Toda decisão, enquanto comunicação inclusive quando se apresentam na forma de alternativas já indicam outras diferenças estabelecidas anteriormente, que seriam as decisões não alternativas. Uma decisão é uma indicação e distinção dentre as possibilidades distinguidas de outras não possibilidades (sentido – atual e possível).

### 2.2.1 Organização e interações face a face

As comunicações que fazem parte da produção e reprodução das organizações são de um tipo específico com características próprias que diferem de outras comunicações. São comunicações do tipo decisão, que somente são alcançáveis pelo processo mesmo da decisão de uma organização e não pode ser remetido às motivações ou racionalidade dos sistemas psíquicos envolvidos (determinação dos sujeitos). Enquanto sistema social, a reprodução das decisões, recorre às decisões mesmas, nada mais. Isso implica em considerar que estudar as organizações é observar as decisões indicadas e selecionadas ao longo do tempo e seu processo de elaboração. As organizações enquanto sistemas sociais estão acopladas estruturalmente aos sistemas psíquicos envolvidos, mas não ocorre determinação de uns sobre os outros. As decisões são os produtos que mantêm as organizações, produzidas por elas mesmas.

---

<sup>30</sup> Texto no original: The organization is the other type of social system distinguishing itself within society from society. It reproduces itself on the basis of decisions (to be precise, decision communications). Luhmann in this sense conceptualizes organizations as 'systems that consist of decisions and that themselves produce the decisions of which they consist through the decisions of which they consist' (Luhmann, 1992a: 166; our translation, our emphasis). The system/environment distinction here is drawn as that between a system of decisions and all other communications. Every single decision produces and reproduces this distinction. The organization as such is nothing but the processing of this 'decision/other communications' distinction (SEIDL e BECKER, 2006, p.24).

## 2.2.2 Organização e sistemas sociais funcionalmente diferenciados

Da mesma forma como sistemas organizacionais e sistemas psíquicos estão acoplados, os diferentes subsistemas sociais funcionalmente diferenciados estão acoplados às organizações. O conceito de acoplamento estrutural corresponde à relação possível entre organizações e subsistemas sociais. A pressuposição de um e outro numa sociedade complexa se faz necessária, ainda que se mantenha a autonomia de cada um. Luhmann adverte quanto a esse aspecto em particular do acoplamento estrutural, nenhum subsistema de função (direito, economia, educação, e outros) encontra-se representado por uma única organização específica. A sociedade e seus subsistemas funcionalmente diferenciados são sistemas de um tipo mais abstrato que as organizações. Dessa forma nenhum subsistema social pode alcançar sua própria unidade como organização, nem uma organização consegue abarcar todo um sistema ou subsistema.

Por exemplo, utiliza-se comumente a associação de diferentes organizações tais como universidades, escolas e faculdades como exemplos de organizações do sistema de educação. Escolas, universidades e faculdades, bem como outros exemplos possíveis, são organizações que operam através de decisões. Diversos sistemas utilizam-se das comunicações elaboradas nessas organizações para garantirem a sua reprodução. Numa universidade claramente atuam (utilizam comunicações) os sistemas da educação, política, economia, ciência, entre outros. Mesmo que o senso comum associe essas organizações ao sistema educação, acontece como Luhmann adverte; “sempre há educação fora das escolas e universidades (LUHMANN, 2007, p.667)”.

O princípio que deve ser considerado é que nenhum sistema de funções pode realizar sua própria unidade, como organização. Em outras palavras, no contexto de um sistema funcional, nenhuma organização pode atrair para si todas as operações do sistema e executá-las como tais operações como operações próprias. Sempre há educação fora das escolas e universidades (LUHMANN, 2007, p.667)<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> Texto no original: El principio del cual debe partirse es que ningún sistema de funciones puede alcanzar su propia unidad como organización. En otras palabras: en el ámbito de un sistema funcional ninguna organización puede atraer hacia sí misma todas las

Para fins de compreensão, todas as organizações que comumente são atribuídas como de propriedade do sistema de educação, como escolas, universidades, faculdades e outros, tratarei por organizações educacionais. Isso significa que são primeiramente organizações, que comumente são relacionadas ao sistema educação, sem esquecer, no entanto, das consequências de suas decisões aos demais sistemas sociais, tais como da economia, do direito, da arte, da política e outros.

Sociedade e organizações são sistemas que se necessitam reciprocamente. Enquanto sistemas, todos garantem suas próprias operações e agem autonomamente, pressupondo a existência e funcionamento dos demais. O aumento das relações possíveis (comunicações) numa sociedade força o surgimento de sistemas que são capazes de decidir, bem como os sistemas sociais, reproduzem-se através das comunicações desses sistemas altamente seletivos. As organizações, por exemplo, decidem sobre as formas como seres humanos serão considerados como seres comunicantes, sejam empresas, universidades ou governos (incluem ou excluem suas comunicações como relevantes). Para reduzir a complexidade de comunicações possíveis de serem produzidas operam seletivamente sobre quem e de que forma se comunica. O aumento da exigência de seletividade das comunicações se expressa, por exemplo, no desenvolvimento e especialização dos departamentos de comunicação social (relações públicas). Algumas organizações necessitam e tomam a decisão de restringir a forma de comunicação com o seu ambiente através de canais especializados e muito restritos<sup>32</sup>.

### 2.2.3 Comunicação e decisão

Em relação às organizações, Luhmann destaca que elas operam diferentemente dos demais tipos de sistemas ao comunicarem com o entorno, pressupondo outras

---

operaciones del sistema y ejecutarlas como operaciones propias. Siempre hay educación fuera de las escuelas y las universidades (LUHMANN, 2007, p.667).

<sup>32</sup> Para Luhmann, dada a unidade de reprodução das organizações, decisões, constituem na forma única de sistemas que comunica ao entorno, pressupondo a existência de outras organizações que também tomam decisões. Até mesmo quando decidem em relação às pessoas, tratam-nas como organizações capazes de elaborar decisões (procurar referência).

organizações. Essa é uma característica específica das organizações. Isso não altera a reprodução das organizações, já que se baseiam nas suas próprias decisões e outras decisões que são tomadas como informações. A complexidade das relações possíveis somadas às capacidades de pressupor organizações e decisões elaboradas no entorno garantem o acoplamento estrutural das organizações e as reproduções dos sistemas que se relacionam através delas.

Em efeito, a sociedade mesma necessita das organizações, enquanto condição para as organizações. Toda organização supõe que o seu entorno também está organizado o suficiente, ou pelo menos é capaz de elaborar decisões, e então a capacidade de organização atua seletivamente sobre o que, desde esse ponto de vista da sociedade global, é possível (LUHMANN, 1997, p.56)<sup>33</sup>.

As decisões que as organizações operam o fazem considerando principalmente a limitada capacidade de dispor de tempo e a multiplicidade de escolhas (seleções) possíveis. Toda decisão é contingente e limitada no tempo. Não há organização que consiga com sua estrutura contar com a análise de todas as possibilidades comunicativas existentes e de seu interesse como pressuposto para a sua tomada de decisão. Todas as organizações sempre decidem e comunicam suas decisões com déficit de informação a respeito de seu entorno. No caso das organizações educacionais (universidades, por exemplo), não podem considerar todas as variáveis intervenientes possíveis sobre o sucesso da abertura de um novo curso e isso não as impede de decidirem por isso. A tomada de decisão pela abertura de um novo curso por uma organização educacional pode refletir sobre algumas questões como; a existência de prováveis candidatos para o preenchimento das vagas ofertadas, bem como se haveria satisfação ao longo do curso na forma de sucesso profissional dos egressos. A maioria dessas informações não está disponível para as organizações durante o processo de decisão.

A imensa quantidade de dados relevantes para se alcançar a exatidão desse cálculo para a tomada de decisão (por exemplo, abertura de um novo curso)

---

<sup>33</sup> Texto no original: En el efecto está entonces finalmente la sociedad misma, en cuanto condición de organizaciones, necesitada de las organizaciones. Toda organización supone que su entorno también está suficientemente organizado, o que al menos es capaz de decisión, y la capacidad de organización actúa entonces selectivamente sobre lo que, desde el punto de vista de la sociedad global, es aún posible (LUHMANN, 1997, p.56).

inviabilizaria a sua aplicação prática. Muito tempo seria necessário para uma organização elencar todas as variáveis possíveis do entorno e relacioná-las que já não satisfaria as condições de correspondência com o entorno no momento da tomada de decisão. O entorno teria se alterado à revelia das reflexões da organização em questão. Esse é o problema de todas as organizações quando tomam as suas decisões, precisam fazê-lo sob a ameaça de sucumbirem em reflexões que não contribuam para sua manutenção (reprodução) enquanto organizações se não o fizerem.

O *modus operandi* das organizações, através de decisões, atua como um mecanismo de absorção de incertezas (*uncertainty absorption*), já que as decisões uma vez tomadas não precisam ser novamente decididas e passam a formarem um histórico, um arquivo de decisões da organização. As organizações para suas novas decisões contam com o repertório de decisões anteriores e algumas informações que possam elaborar sobre seu entorno e nada mais. É sob esse sentido que se insere a discussão sobre estratégias para as organizações. Todas as decisões de planejamento estratégico remetem ao esforço das organizações em selecionarem e indicarem informações sobre si mesmas ou sobre o entorno, consideradas por elas relevantes para a tomada de novas decisões, conforme será discutido mais adiante.

A absorção de incertezas dá-se através de repertórios de decisão. Uma primeira decisão tomada constitui-se em uma decisão que não precisa ser revisita, e assim contribui para a redução da incerteza sobre as possibilidades de decisão futuras. Esse repertório de decisões pretéritas forma um recurso disponível e útil das organizações para a tomada de novas decisões. Novas decisões são elaboradas a partir da primeira como consequência, ampliando-a e possibilitando processos complexos de decisão. Toda decisão baseia-se fundamentalmente nessa bagagem de conhecimento de si (sistema) e do ambiente (entorno) com um grande déficit de informações. O repertório de decisões (histórico de decisões já elaboradas) e as informações que constrói sobre o seu entorno (por exemplo, os dados considerados num planejamento) são as ferramentas que as organizações se utilizam para lidar com a incerteza do entorno (um mecanismo de absorção de incertezas, *uncertainty absorption*). O mais importante,

portanto, são as seleções feitas sobre o repertório de decisões anteriores e informações produzidas sobre o entorno.

No âmbito de uma decisão para a próxima, a incerteza da situação da primeira decisão (ou seja, a incerteza sobre as consequências das alternativas dadas) desaparece. Para a segunda decisão, é irrelevante como a situação da decisão inicial parecia, pode levar a alternativa escolhida como um claro ponto de partida e não tem que avaliar a situação da primeira decisão, mais uma vez. Para a segunda decisão, a primeira decisão foi "decidida" e não tem que ser decidida mais uma vez. Como tal, cada decisão reduz a complexidade de decisões que se seguem produzindo pontos de referência estáveis para elas, como um processo que torna possível os processos de decisão extremamente complexos (SEIDL, e BECKER, 2006, p. 27)<sup>34</sup>.

A problemática do déficit de conhecimento da realidade por parte das organizações em seu processo de construção de novas decisões associa-se ao conceito de temporalização das decisões. As decisões sempre estarão situadas no tempo e serão revistas sob essa condição. Justamente é a temporalização das decisões que permite que uma mesma organização possa decidir por uma forma de atuação num tempo "A" e voltar-se a mesma questão num tempo "B" e decidir o contrário. A temporalização das decisões permite uma maior seletividade das relações entre as decisões.

Toda decisão se estabelece na premência do tempo, as relações entre as decisões que são tomadas só podem ser estabelecidas a *posteriori*, seletivamente. Nenhuma decisão conduz obrigatoriamente a outra, a decorrência em série/cadeia de decisões não age de modo causal, mas contingencialmente. As escolhas feitas (*marked space*) sempre são feitas em detrimento de outras possibilidades. As possibilidades não escolhidas (*unmarked space*) são sentidos não atualizados da comunicação e podem ser retomados num outro momento. Todo planejamento que seja realizado por uma organização, especialmente as informações consideradas nesse planejamento são

---

<sup>34</sup> Texto no original: In the connection from one decision to the next one, the uncertainty of the first decision situation (i.e. uncertainty about the consequences of the given alternatives) disappears. For the second decision, it is irrelevant what the initial decision situation looked like, it can take the chosen alternative as a clear point of reference and does not have to evaluate the first decision situation once more. For the second decision, the first decision has been 'decided' and does not have to be decided once more. As such, every decision reduces the complexity for ensuing decisions by producing stable points of reference for them, which as a process makes possible extremely complex decision processes (SEIDL, e BECKER, 2006, p. 27).

atualizações, seleções e indicações de informações de si e ou do entorno para a tomada de novas decisões.

Por suas características e sua unidade de reprodução (decisões), as organizações são os sistemas sociais que melhor se prestam à observação científica. Observar como observam as organizações e como tomam suas decisões está mais facilmente ao alcance dos recursos técnicos e metodológicos disponíveis. Considerando-se que a atuação das organizações lida com diferentes sistemas, pode-se através da observação de como decidem as organizações verificar como são consideradas questões pertinentes a diferentes sistemas em suas decisões. Na medida em que uma organização educacional abre um novo curso, que decisões e observações respaldaram essa nova decisão, que distinções, seleções e indicações foram elaboradas na construção dessa decisão. As justificativas e o modo como se chegou a essa decisão servem como pistas para o entendimento de como as organizações observaram seu ambiente e de que forma essas informações produzidas serviram para a reprodução da organização com uma nova decisão, “abrir um novo curso”<sup>35</sup>. As decisões das organizações repercutem, enquanto comunicações, nos subsistemas sociais (re) produzindo-os e até mesmo modificando-os.

Descrever organizações e decisões, inevitavelmente, levanta questões relacionadas à atuação de um agente ou um sujeito que decide. A partir da teoria dos sistemas não é possível estabelecer essa relação entre as decisões que são elaboradas pelas organizações e sujeitos específicos (lembrando que decisões são um tipo específico de comunicação, pressupondo, portanto, informação, pronunciamento e entendimento). Todas as decisões estão colocadas num nível externo dos sistemas psíquicos. Elas só podem ser entendidas numa rede de decisões. As decisões só são decisões se articuladas na rede que estão inseridas, senão deixam de serem decisões e não fazem sentido algum a qualquer sistema. Seidl e Becker tratam a discussão entre tomadores de decisão (*decision makers*) e organizações como um artifício fictício elaborado pelas próprias organizações. Segundo os autores:

---

<sup>35</sup> Maiores reflexões sobre a abordagem de observar observações das organizações podem ser encontradas nos métodos e técnicas da pesquisa.

#### A ficção do tomador de decisão (Decision Maker)

Em consonância com a distinção de Luhmann entre os sistemas sociais e psíquicos, as decisões não são produzidas por "tomadores de decisão", mas pela rede de decisões. Apesar de que as decisões são geralmente apresentadas (interna e externamente), como se fossem feitas por um "tomador de decisão", ou seja, pelo sistema psíquico de um ou vários membros. O "tomador de decisão" nesse sentido é uma ficção organizacional central (Luhmann, 2000a, 2005). Esta ficção geralmente toma a forma de atribuição de motivos para a decisão: por que determinadas decisões são tomadas é explicado com referência aos motivos do "tomador de decisão", por exemplo, considerações "racionais" em nome da organização ou motivos pessoais de carreira (ver Também Becker e Haunschild, 2003).

Da mesma forma que a referência às premissas das decisões, a atribuição ao tomador de decisão redireciona a atenção para longe da arbitrariedade da decisão para a questão do que fez o tomador de decisão decidir dessa forma. Como tal, o paradoxo original da decisão é deslocado da própria decisão para o tomador de decisão (fictícia) e, portanto, fora da esfera da decisão, os motivos do tomador de decisão não são parte integrante da decisão. Portanto, se uma decisão seja aceita como premissa a decisão por decisões posteriores depende se é assumido que o tomador de decisão (fictício) tinha bons ("racionais") motivos. Novamente, gostaríamos de salientar que o paradoxo de decisão não pode ser resolvido ou eliminado. A indecidibilidade última das decisões é simplesmente movida para fora da vista (SEIDL e BECKER, 2006, p. 29).<sup>36</sup>.

Essa perspectiva reforça a necessidade de recorrer para a análise das decisões das organizações o próprio repertório de decisões anteriores e as informações elaboradas sobre o entorno da própria organização. As referências que serão relevantes para novas indicações e seleções na forma de decisão estão nesses elementos, que constituem a rede de sentido das organizações (de comunicações e decisões). Destacam-se como centrais dois elementos para as organizações, o repertório de decisões passadas e as novas seleções de informações presentes. A partir de ambos é que se constroem novas decisões pelas organizações. Esses dois

---

<sup>36</sup> Texto no original: The Fiction of the Decision Maker

In line with Luhmann's distinction between social and psychic systems, decisions are not produced by 'decision makers' but by the network of decisions. In spite of that decisions are usually presented (internally and externally) as if they were made by a decision maker; that is, by the psychic system of one or several members. The 'decision maker' in this sense is a central organizational fiction (Luhmann, 2000a; 2005). This fiction usually takes the form of an attribution of motives to the decision: why certain decisions are made is explained with reference to the motives of the decision maker; for example, 'rational' considerations on behalf of the organization or personal career motives (see also Becker and Haunschild, 2003).

Similarly to the reference to decision premises, the attribution to the decision maker redirects the attention away from the arbitrariness of the decision to the question of what made the decision maker decide in this way. As such, the original paradox of decision is shifted away from the decision itself to the (fictional) decision maker and thus out of the realm of decision—the motives of the decision maker are not part of the decision. Therefore, whether or not a decision is accepted as a decision premise by later decisions depends on whether it is assumed that the (fictional) decision maker had good ('rational') motives. Again, we want to stress that the paradox of decision cannot be solved or eliminated. The ultimate undecidability of decisions is merely moved out of sight (SEIDL e BECKER, 2006, p. 29).

elementos teóricos podem ser observados na prática da pesquisa acadêmica através do histórico de decisões de cada organização no caso do repertório e na atuação estratégica ou planejamento estratégico no caso das seleções de informações presentes.

#### 2.2.4 Universidades, Centros Universitários e Faculdades como organizações

O caso da expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul através de instituições de educação superior com fins lucrativos constitui-se num ótimo exemplo. Se entendidas as instituições de educação superior como organizações, agem todas como sistemas autopoieticos que tem por unidades reprodutivas, as decisões (comunicações de um tipo especial). Desde o surgimento de uma IES, a abertura dos primeiros cursos, de novos cursos, de novas unidades fora de sede, são decisões que são tomadas exclusivamente pelas próprias organizações. Essas decisões não podem ser atribuídas aos órgãos de governo, aos estudantes, ou ao “mercado”.

O que é possível num processo de investigação que considere a observação de observações (uma observação de segunda ordem) é tentar perceber como observaram essas IES e que distinções foram relevantes para a tomada de decisões ao longo do período de interesse. Para isso deve-se considerar não só o repertório passado de decisões (que absorve as incertezas sobre as decisões futuras), mas também as seleções de informações presentes sobre o entorno. Essa forma de observar e analisar a educação superior permite afastar-se de perspectivas que estabeleçam a priori as cadeias de causalidade explicativa da transformação do sistema de educação e da economia no Rio Grande do Sul, no período. É possível, dessa forma, observar no processo de decisão das instituições as modificações da educação superior no Rio Grande do Sul. Schwartzman (2005) destaca a necessidade de se considerar mais atentamente a atuação das organizações educacionais, ainda que não utilize o referencial teórico de Luhmann. Segundo o autor, isso se dá:

Primeiro, porque a expansão do ensino superior, que vem ocorrendo em todas as partes do mundo em maior ou menor grau, não é simplesmente uma

decorrência direta das necessidades do mercado de trabalho por pessoas mais qualificadas, mas também o resultado de um fenômeno de mobilidade social e expansão dos sistemas educacionais que tem dinâmica própria. A relação de causalidade não é, necessariamente, do mercado de trabalho para os sistemas educacionais, mas muitas vezes o oposto. Em outras palavras, nem sempre é o mercado de trabalho que organiza e determina o que ocorre nos sistemas educacionais; com frequência são as pessoas educadas, e as instituições profissionais e educativas, que organizam o mercado de trabalho conforme seus interesses (SCHWARTZMAN, 2005, p.3).

Schwartzman (2005) atribui o crescimento da educação superior não só por efeitos de demanda e/ou determinação das forças de mercado. De acordo com o autor, as mudanças também se verificam pela própria dinâmica dos sistemas educacionais e dos recursos humanos envolvidos que promovem a organização do mercado. Esse é um debate que a teoria dos sistemas, com suas ferramentas conceituais, possibilita à investigação. Ao distinguir o sistema sociedade dos sistemas organizacionais, abre-se espaço para a compreensão do modo de operar das organizações, que em suas comunicações (decisões) comunicam em diferentes sistemas simultaneamente. Nesse sentido não se pode falar em determinações entre os sistemas (seja da economia sobre a educação ou da educação sobre economia). O que pode ser verificado são as decisões das organizações e que observações (seleções de informações do entorno) foram realizadas por elas para subsidiarem essas mesmas decisões. As decisões devem ser tratadas como comunicações que implicam em consequências em distintos sistemas, que venham a se ocupar delas em sua própria reprodução.

### 2.3 ORGANIZAÇÕES E ESTRATÉGIAS

O entendimento das IES privadas com fins lucrativos como organizações abre espaço para algumas associações teóricas além da teoria dos sistemas inovando na própria abordagem dos estudos sobre ensino superior. Considerando a distinção entre os sistemas sociais da educação e da economia dos sistemas organizacionais é possível relacionar as explicações provenientes das teorias econômicas e administrativas para a atuação das organizações educacionais. Dissolve-se nessa

abordagem uma dicotomia entre educação e mercado, pela abstração desses, possibilitada pela teoria dos sistemas e uma abordagem que permite uma melhor descrição da realidade das organizações educacionais enquanto organizações que também atuam num plano econômico e não só no educacional. Isso implica em considerar que as discussões que se travam a respeito de planejamento estratégico podem ser apropriadas para a atuação de organizações educacionais.

Ao abordar as instituições de ensino superior como organizações, essa perspectiva afasta com isso muitas leituras valorativas que entendem haver uma dicotomia entre educação e mercado. Nesse esquema de distinção, as organizações educacionais (universidades) deixam de estar excluídas das possibilidades de serem elas mesmas agentes e de atuarem estrategicamente orientadas para um mercado próprio com características próprias. As organizações de ensino superior podem e fazem o uso dos benefícios de conhecimentos e novos arranjos produzidos para uma melhor inserção em seu próprio ambiente de atuação (o mercado educacional). Desconsiderar as implicações que a relação entre organizações e os subsistemas funcionalmente diferenciados provoca pode induzir a ideia equivocada que as organizações de ensino superior por lidarem com a educação estão ausentes ou apartadas das dinâmicas econômicas. Essa dissociação encobre aspectos de funcionamento dessas organizações que também podem ser observadas desde uma observação de segunda ordem, como da teoria dos sistemas.

As organizações de ensino superior em sua atuação podem se beneficiar, por exemplo, de inovações, como entendido por Schumpeter (1961). A partir do autor deve-se considerar que as inovações não são originárias de demandas, muito antes são novidades introduzidas nas organizações e nos mercados, na forma de decisões a partir de decisões anteriores e seleção de novas informações presentes no entorno. Ou seja, pode-se entender que as mudanças nas organizações são autoproduzidas considerando elementos internos ou externos a elas. De acordo com o autor:

Certamente, devemos sempre tomar como ponto de partida a satisfação das necessidades, desde que constitui a finalidade de toda produção e que determinada situação econômica, em qualquer época, deve ser entendida sob este aspecto. **Contudo, as inovações do sistema econômico, via de regra,**

**não ocorrem de maneira tal, que, primeiro, despertam espontaneamente novos desejos dos consumidores e, em seguida, a engrenagem produtiva gire em torno desta pressão**<sup>37</sup>. Não negamos a existência desse nexos. É, entretanto, o produtor quem normalmente inicia a transformação econômica e os consumidores por ele são orientados, se necessário; é como se lhes ensinasse a desejar coisas novas, ou diferentes, ou outras, que não as que se habituaram a usar. Por isso, conquanto seja permissível e mesmo indispensável considerar as necessidades dos consumidores como força independente e, na realidade, fundamental numa teoria da circulação, devemos tomar uma atitude diversa, logo que analisamos a transformação. (SCHUMPETER, 1961 p.92).

Muitas vezes há a expectativa que as empresas que atuam no mercado sejam demandantes e interessadas em conhecimentos inovadores. Essa é uma relação que em poucos casos são verificáveis. Na medida em que se pode conceber também as universidades (centros universitários e faculdades) como organizações, dá-se a possibilidade de se formularem decisões, elaboradas nessas organizações, que são decisões inovadoras, que criem novos processos, produtos ou aprimorem os já existentes, ou que modifiquem a própria instituição. Dessa forma pode-se considerar inclusive como se iniciam processos de inovação internos às organizações, ou novas diferenciações organizacionais e sistêmicas.

Schumpeter (1961) associa processos inovadores e as inovações do sistema econômico à iniciativa das organizações (para utilizar o termo da teoria dos sistemas). Essa referência é muito apropriada para compreender inovação nas instituições de ensino superior, especialmente no contexto brasileiro. De acordo com Oliveira:

Isto nos ajuda a compreender as dificuldades de certos países ou regiões que, apesar de contarem com os meios necessários para dar o salto (boas universidades e bom domínio da base tecnológica da economia industrial), não o fazem. Tudo se passa como se certos países ou regiões só soubessem realizar atividades típicas da semiperiferia da economia mundial (ARRIGHI, 1997). Na realidade, o que ocorre aí é a dificuldade em se quebrar as alianças de interesses entre governos e empresariado típicos da inserção dependente nas relações econômicas internacionais geradas pela economia industrial. Na medida em que essa inserção determinava, internamente, uma economia pobre em conhecimento, as alianças entre empresariado e governos visando sua reprodução, bem como o contexto institucional no qual elas se produziam e produzem, tendiam e tendem à marginalização das universidades dos centros de decisão política (OLIVEIRA, 2009, p.11).

---

<sup>37</sup> Destaque para a atuação das inovações – negrito.

Esse novo olhar sobre inovação nas organizações permite compreender que decisões elaboradas nas instituições de ensino agem como inovações nos sistemas econômico e educacional, transformam a economia e orientam consumidores, no caso, os estudantes. Entender dessa forma as instituições de ensino e seu funcionamento está de acordo com o que propôs Schwartzman (2005) sobre a expansão da educação superior no mundo.

(...) nem sempre é o mercado de trabalho que organiza e determina o que ocorre nos sistemas educacionais; com frequência são as pessoas educadas, e as instituições profissionais e educativas, que organizam o mercado de trabalho conforme seus interesses (SCHWARTZMAN, 2005, p.3).

A promoção de transformações depende da lógica própria das IES, mais do que do reflexo delas para o atendimento à demanda por profissionais educados proveniente do mercado de trabalho, ainda que essa informação possa ser considerada no processo. Ou seja, é necessário observar as instituições de ensino superior para se alcançar uma melhor descrição da expansão do ensino superior.

Outra associação que se estabelece é de que as IES possam ser tratadas também como produtores econômicos, no sentido estabelecido por Schumpeter. Uma organização pode ter por unidade de reprodução um tipo de comunicação específica, que sirva a diferentes sistemas (do econômico ao educacional). No caso das instituições de ensino superior associa-se a estas; a) a figura do produtor que tem por prática de atuação a oferta de um serviço, ensino de nível superior; b) com a figura do formador, qualificando gerações por meio das práticas educacionais. A partir dessa associação e de acordo com Schumpeter, as inovações (diferenciações) realizadas enquanto decisões das instituições de ensino implicam em diferenciações no sistema econômico (formação de um novo nicho econômico) e no sistema educacional (diversificação da oferta de estudos).

Determinadas estratégias adotadas pelas IES podem se tornar saturadas em termos econômicos ainda que viáveis no plano educacional, consideradas suas atuações ao longo do tempo. As graduações de cursos à distância realizam uma pressão que é econômica sobre as instituições que oferecem os mesmos cursos na

modalidade presencial. Mantidas as mesmas bases curriculares, a educação à distância tenderia a dominar a oferta de educação por seu custo mais baixo em comparação à educação presencial. As instituições privadas com fins lucrativos tenderiam a ofertar essa modalidade de ensino se consideradas somente as questões econômicas relativas a uma oferta de baixo custo. Essas instituições também poderiam ser organizações inovadoras em cursos e currículos, a fim de evitarem sua perda de posição no mercado da educação presencial, frente a outras instituições concorrentes, seja por meio da oferta de cursos presenciais ou de ensino à distância.

A tendência é que ou se diferenciam as ofertas (o que depende das instituições) ou essas IES tenderão a enfrentar uma séria crise financeira e possivelmente a falência. As instituições com fins lucrativos que não considerarem esse ambiente de competição, em longo prazo, tenderão a desaparecer ou serem absorvidas por instituições mais dinâmicas e lucrativas, mais atentas em produzir e considerar as informações sobre seu entorno na formulação de decisões inovadoras e na tomada de decisões, que abram novos nichos de mercado ou de financiamento (diferenciação do sistema econômico) e diferenciem seus cursos (diferenciação do sistema de educação).

Os dados do censo da educação superior apoiam essa perspectiva sobre a educação superior no Brasil. Nos últimos dez anos houve um processo de expansão do ensino superior no Brasil. Nesse contexto, o surgimento das IES privadas com fins lucrativos contribuiu para mudanças nesse cenário.

Desse modo compreendem-se as IES com fins lucrativos como organizações que competem entre si por recursos e estudantes para se manterem e se reproduzirem ao longo do tempo. Uma inovação no âmbito das instituições de ensino pressupõe, portanto, não modificações/adaptações cumulativas na oferta educacional dessas instituições, mas sim novas combinações (professores, currículos, cursos, ênfases, estudantes). As formas pela quais novas combinações podem se apresentar também é trabalhado por Schumpeter e pode auxiliar nessa análise.

Esse conceito abrange os cinco casos seguintes: 1) a aceitação de um novo bem – ou seja, de um bem com o qual o consumidor não esteja familiarizado – ou de nova qualidade de um bem. 2) A adoção de um novo método de produção, isto é: aquele ainda não comprovado pela experiência no ramo da

indústria a que está ligado, o qual não precisa absolutamente basear-se numa descoberta cientificamente recente e pode também consistir em uma nova maneira de tratar comercialmente uma utilidade. 3) A abertura de um novo mercado, quer dizer: um mercado onde ainda não houvesse penetrado o ramo específico da indústria do país em jogo, quer este mercado existisse ou não anteriormente. 4) A conquista de nova fonte de suprimento das matérias-primas ou produtos semi-industrializados, também sem levar em conta, se esta fonte já existe, ou primeiro precisa ser criada. A execução de uma nova organização de qualquer indústria, qual a instauração de um sistema de monopólio (por exemplo: através da 'trustificação'), ou do colapso da situação monopolista (SCHUMPETER, 1961, p.).

Duas coisas são essenciais aos fenômenos que incidem na realização de tais combinações novas e à compreensão dos problemas abrangidos. Em primeiro lugar, não é essencial ao assunto – embora possa acontecer – que as novas combinações sejam executadas pelas mesmas organizações que controlam o processo produtivo ou comercial que há de ser substituído pelo novo. Ao contrario, as novas combinações, via de regra, se corporificam por assim dizer, em novas organizações que, em geral, não surgem das antigas, mas começam a se produzir paralelamente a estas. Nesse sentido, parecem ser as instituições privadas com fins lucrativos, as novas organizações nesse cenário de competição em relação às tradicionais instituições públicas e privadas sem fins lucrativos (as instituições de ensino superior comunitárias, confessionais e filantrópicas).

As novas combinações realizadas por essas instituições, no âmbito da teoria dos sistemas, implicam no aumento de complexidade por diferenciação. Diferente da lógica argumentativa de Schumpeter que atesta a extinção dos modos anteriores de produção que as novas combinações substituiriam exitosamente. As novas combinações, representada pelas IES lucrativas, promovem (sob a ótica da teoria dos sistemas) diferenciações internas aos sistemas de educação e economia sem necessariamente implicar na eliminação ou extinção das demais instituições (ainda que possam promover pressões de mercado). Ou seja, a competição que se estabelece no âmbito do ensino superior no Brasil tende a promover nas instituições de ensino maior diversificação e diferenciação dos sistemas organizacionais (as IES).

A literatura da área de administração tem uma contribuição relevante a esse trabalho a partir dos estudos sobre administração estratégica. Mintzberg (2000) em seu

trabalho *Safári de Estratégia* tem uma passagem que descreve o que pode ser considerado de informação e conhecimento pelos estudos sobre estratégia organizacional para pensar a atuação estratégica das organizações.

A literatura de administração estratégica é vasta – o número de itens que revisamos ao longo dos anos chega perto de 2.000 – e cresce a cada dia. É claro que nem tudo isso vem do campo da Administração. Todas as espécies de outros campos fazem contribuições importantes para a nossa compreensão do processo de estratégia (MINTZBERG, 2000, p.15).

Destaca-se na perspectiva do autor o que considera válido para pensar administração estratégica, ou seja, uma ampla e variada gama de conhecimentos provindos de variados campos do saber. Se considerarmos a perspectiva da teoria dos sistemas de Luhmann, isso se explica porque os sistemas organizacionais podem considerar uma infinidade de informações diferentes para a tomada de decisão. Cada sistema organizacional possui sua própria capacidade, enquanto sistema, de realizar operações de observação, seleção e indicação de informações do entorno para conduzir suas operações internas (comunicações do tipo de decisão). A multiplicidade de seleções está expressa no trecho citado do autor a seguir.

Aquilo que os biólogos escrevem a respeito da adaptação das espécies (por exemplo, “equilíbrio interrompido”) pode ter relevância para a compreensão da estratégia como posição (“nicho”). Aquilo que os historiadores concluem a respeito de períodos no desenvolvimento das sociedades (tais como “revolução”) pode ajudar a explicar diferentes estágios no desenvolvimento de estratégias organizacionais (por exemplo, “reformulação” como forma de “revolução cultural”). As descrições que os físicos fazem da mecânica quântica e as teorias do caos dos matemáticos podem dar uma ideia a respeito de como as organizações mudam. E assim por diante. Acrescente a isso toda a literatura comumente reconhecida como relevante para o estudo das organizações – psicologia da cognição humana bem como carisma de liderança, antropologia de culturas na sociedade, economia na organização industrial, planejamento urbano em processos formais de planejamento, ciência política na elaboração de políticas públicas, história militar de estratégias de conflito, e assim por diante – e o resultado é uma enorme e dispersa literatura, capaz de produzir todos os tipos de ideias (MINTZBERG, 2000, p.16).

Quando se discute dentro do campo da administração estratégica as diferentes escolas de pensamento sobre a formulação de estratégias, discuti-se por quais processos e modelos gerais agem as organizações na seleção e indicação de

informações sobre si e o entorno para a sua tomada de decisão. Na obra de Mintzberg, fica evidente esse processo quando passa a revisar as diferentes escolas do pensamento da administração estratégica destacando que observações cada uma delas realiza e quais são os pontos cegos de suas operações. Nas palavras do autor, “é claro que criticamos todas as dez escolas, uma vez que cada uma tem suas fraquezas”. Se for feita a leitura a partir da teoria dos sistemas, o que o autor diz é que se pode criticar a cada uma das escolas da administração estratégica, pois consistem em diferentes seleções de informações das organizações de si e do entorno e como tais evidenciam um lado da forma indicada, enquanto permanece oculto à observação o outro lado de cada operação.

Percebe-se na leitura do autor sobre essa multiplicidade de perspectivas (seleções e indicações) que é insuficiente para cada uma delas em separado dar conta da complexidade de relações possíveis com a imensa possibilidade de informações a serem consideradas. A “solução” que propõe fundamenta-se na citação de outros dois autores. Citando Hart, Mintzberg concorda que “empresas de alto desempenho parecem capazes de misturar quadros de referência concorrentes na formulação da estratégia. Elas são, ao mesmo tempo, engenhosas e incrementais, diretivas e participativas, controladoras e delegadoras, visionárias e detalhadas<sup>38</sup>” (Hart, 1991, p.121, apud Mintzberg, 2000, p.24). Assim como também entende que “o teste de uma inteligência de primeira classe é a capacidade para ter em mente duas ideias opostas e ainda manter a capacidade para funcionar” (Fitzgerald, apud Mintzberg, 2000, p.24). Considerando que toda observação é resultado da seleção e indicação de um lado de uma forma, o que o autor está sugerindo, com a citação de Fitzgerald, é que o desafio para as organizações é considerarem simultaneamente os dois lados da forma em suas operações de observação. Mintzberg segue a reflexão dizendo que não basta incorporar visões opostas, mas de construir sínteses, que podem ser entendidas como novas observações, novas seleções e novas indicações.

---

<sup>38</sup> Os adjetivos atribuídos às empresas fazem referência às diferentes escolas da administração estratégica que são abordados na obra de Mintzberg.

A imensa quantidade de dados relevantes para se alcançar a exatidão desse cálculo para a tomada de decisão (por exemplo, abertura de um novo curso) inviabilizaria a sua aplicação prática. Muito tempo seria necessário para uma organização elencar todas as variáveis possíveis do entorno e relacioná-las que já não satisfaria as condições de correspondência com o entorno no momento da tomada de decisão. O entorno teria se alterado à revelia das reflexões da organização em questão. Esse é o problema de todas as organizações quando tomam as suas decisões, precisam fazê-lo sob a ameaça de sucumbirem em reflexões que não contribuam para sua manutenção (reprodução) enquanto organizações, se não o fizerem.

O *modus operandi* das organizações, através de decisões, atua como um mecanismo de absorção de incertezas (*uncertainty absorption*), já que as decisões uma vez tomadas não precisam ser novamente decididas e passam a se constituírem como um histórico, um arquivo de decisões das organizações. As organizações para suas novas decisões contam com o repertório de decisões anteriores e algumas informações que possam elaborar sobre seu entorno e nada mais. É sob esse sentido que se insere a discussão sobre estratégias para as organizações. Todas as decisões de planejamento estratégico remetem ao esforço das organizações em selecionarem e indicarem informações do entorno consideradas por elas relevantes para a tomada de novas decisões.

Há na literatura da ciência administrativa uma série de perspectivas (teorias) a respeito de como se constroem ou se configuram as estratégias das empresas no mercado. Mintzberg (2000) em sua obra *Safári de Estratégia* apresenta vários modelos de compreensão sobre estratégia que podemos analisar e compreender a partir da teoria dos sistemas. Mintzberg se utiliza de uma metáfora para explicar as diferentes escolas do planejamento estratégico. Segundo o autor, cada uma das escolas representa um cego tateando uma parte do corpo de um elefante na tentativa de descrever o animal por inteiro. Para o autor o elefante representa o planejamento estratégico, e o que cada uma das escolas consegue alcançar é uma visão parcial do que busca descrever. Para Mintzberg, cada uma das escolas estratégicas se dedica a uma parte do “elefante” sem compreendê-lo como um todo. Pode-se afirmar que as

escolas de planejamento estratégico são diferentes seleções de informações internas ou externas aos sistemas organizacionais (empresas) para a elaboração do mesmo objetivo ou crença, estratégia (comunicação e decisão). Mintzberg em sua análise estabelece-se enquanto um observador de segunda ordem com a visão mais completa possível sobre como cada escola define sobre estratégia e sua formação dentro das empresas, comparando-as.

Quando realiza a comparação entre as escolas, Mintzberg abandona a posição de observador de segunda ordem para a de observador de primeira ordem, estabelecendo critérios pelos quais compara as diferentes escolas. Esse interessante exercício constitui-se em mais uma perspectiva sobre o assunto, sendo útil para a sociologia como outra perspectiva de observação sobre o tema. Sem a pretensão de ver melhor que os demais que estão buscando ver estratégias e os caminhos para construí-las, libertamo-nos da pretensão de sermos observadores privilegiados, detentores dos verdadeiros critérios de percepção da realidade. O que cabe realizar sociologicamente é observar que elementos são observados por aqueles que buscam definir estratégias e os procedimentos para criá-las e efetivá-las.

Entender as perspectivas de cada observador de primeira ordem é mais importante que julgar seu ponto de vista como correto ou equivocado. De qualquer forma, correto ou não, as observações realizadas por uma empresa, instituição ou indivíduo para a elaboração de um plano estratégico e suas ações decorrentes desse plano terão validade à medida que afetarão o plano das ações e gerarão mais comunicações na sociedade. A existência de diferentes formas de se ver e entender o surgimento de estratégias é evidência das múltiplas possibilidades de observação de primeira ordem. Se for lembrado e considerado que o mundo de possibilidades de seleção de informações é infinito, podemos entender que há infinitas fórmulas de se chegar à elaboração de estratégias.

A medida do sucesso de cada uma das formas de se estabelecer planejamentos estratégicos implica em seleção de informações no vasto campo de possibilidades da realidade, o que aumenta ainda mais a complexidade de combinações. Compreender esses fenômenos de seleção de informações e como elas são utilizadas para a tomada

de decisão é o que interessa à sociologia. Em determinados momentos ou situações podem ser encontrados padrões nessas seleções de informações.

Também pode ser observado que algumas informações são recorrentes para balizar o “sucesso” de determinados planejamentos estratégicos (a busca pelo lucro, por exemplo), podendo ser outras informações consideradas, por exemplo, a satisfação dos consumidores. Por essa razão foi preocupação deste trabalho observar os sistemas organizacionais (sistemas observadores), observar as instituições de educação e como essas se percebiam e a seu entorno na tomada de decisão para sua inserção no mercado educacional. Não se tratava de um esforço de julgamento quanto à melhor forma de observação e tomada de decisão, mas sim de compreensão sobre que informações foram considerados nesses processos decisórios. Essa identificação permitiu compreender que estratégias orientaram essas instituições no mercado de educação do Rio Grande do Sul, bem como permitiu identificar que informações têm sido selecionadas e que outras não têm sido consideradas por elas, em sua atuação.

O conceito de estratégia utilizado foi proposto por Porter (2004), segundo o qual se entende um processo de planejamento implícito ou explícito desenvolvido a partir das atividades das organizações. Nas palavras do autor:

Cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Essa estratégia tanto pode ter se desenvolvido explicitamente por meio de um processo de planejamento como ter evoluído implicitamente a partir das atividades dos vários departamentos funcionais da empresa. (PORTER, 2004, p.XXIII)

Nesse sentido também, o autor soma a essa atuação das organizações sua percepção sobre o ambiente no qual atua, ou para usar os termos da teoria dos sistemas o entorno aos sistemas organizacionais. As estratégias seriam as considerações (decisões das empresas) que articulam a ação da empresa considerando informações do seu entorno. Que elementos do entorno são considerados ou não pelas organizações depende de cada organização sob análise, considerando que o entorno de todo e qualquer sistema é o mundo (a totalidade de relações, seleções e indicações possíveis, incluindo o sistema mesmo que observa). Segundo Porter (2004):

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (PORTER, 2004, p.3).

Para Porter (2004), as questões mais pertinentes na tomada de decisão das organizações para a formulação das suas estratégias envolve a observação das demais instituições (empresas da mesma indústria) com as quais compete. No entanto, se for acrescentada a essa perspectiva a abordagem da teoria dos sistemas, pode-se afirmar que é possível que dentre as múltiplas possibilidades, estas citadas prevaleçam, mas podem existir outras seleções de informações na tomada de decisão. Para compreender como isso ocorre e que elementos são selecionados, somente é possível chegar a isso por meio da observação de como essas organizações observam a si e seu entorno na tomada de decisões estratégicas.

A partir da perspectiva proposta por Porter e sua análise do ambiente de competição das organizações pode-se estabelecer alguns vínculos importantes para a pesquisa. O autor propõe que a construção do planejamento estratégico considere em sua elaboração as relações de competição de uma mesma indústria, os determinantes estruturais da intensidade da concorrência. Os fatores que intervêm para ele são o que denomina como as cinco forças competitivas: 1) a entrada de novos concorrentes, 2) a ameaça de substituição (de serviços/produtos), 3) o poder de negociação dos compradores (clientes), 4) o poder de negociação dos fornecedores; e 5) as rivalidades entre os atuais concorrentes. A análise desse conjunto de elementos do entorno dos sistemas organizacionais, para Porter,

(...) refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos “concorrentes” para as empresas de uma indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares. Concorrência, nesse sentido mais amplo, poderia ser definida como rivalidade ampliada (PORTER, 2004, p.5-6).

A maior ou menor importância dessas seleções é dada pela observação de cada sistema organizacional. De qualquer modo, segundo Porter (2004), “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria. 1) Liderança no custo total; 2) Diferenciação; 3) Enfoque” (PORTER, 2004, p.36). Essas são as três estratégias genéricas de atuação considerando a tomada de decisão das empresas em ambientes competitivos. Segundo a proposta do autor, é possível verificar a atuação das empresas de uma determinada indústria segundo a adoção dessas estratégias genéricas, ou variações destas.

Alguns grandes conglomerados institucionais podem corresponder ao primeiro modelo de estratégia genérica de liderança no custo total, especialmente os grupos educacionais com diversas unidades e polos de atendimento com o uso de materiais didáticos padronizados e outras ações. Segundo o autor essa abordagem envolve:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Intensa atenção administrativa ao controle de custos é necessária para atingir essas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 2004, p.37).

A estratégia relativa à liderança no custo total implica na atuação da organização pela busca por um domínio e controle dos custos para o menor nível possível, proporcionando uma atuação em escala com margens de lucro consideráveis. Essa abordagem estratégica exige das organizações, muitas vezes um grande investimento que permite a redução dos custos pela escala de atuação. Nesse exemplo tem-se a atuação da Faculdade Anhanguera-UNIDERP, unidade do grupo Anhanguera (que se uniu ao grupo Kroton em 2013) localizada em Porto Alegre que oferece cursos presenciais, mas especialmente serve como unidade presencial (polo educacional) para os cursos à distância e semipresenciais oferecidos pela rede.

A segunda estratégia, diferenciação, está relacionada à construção de uma marca ou produto (oferta de serviço) com atrativos superiores no mercado. Isso se dá seja de forma real, através de avaliações externas ou simplesmente através da construção de marca por ações agressivas de marketing para atingir o público alvo. O preço (custo) da oferta de serviço não é um diferencial competitivo (acima do mínimo), mas é compensado por outros fatores como reconhecimento. O Centro Universitário Uniritter pode ser considerado como uma organização com esse viés de atuação. Essa organização de ensino superior é mantida pelo grupo Laureates International Universities e proporciona para estudantes e docentes possibilidades de intercâmbios internacionais. “Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral, requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado” (PORTER, 2004, p.40). Segundo o autor,

A segunda estratégia genérica é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Os métodos para essa diferenciação podem assumir muitas formas: projeto ou imagem da marca (...), tecnologia (...), peculiaridades (...), serviços sob encomenda (...), rede de fornecedores (...), ou outras dimensões. (...) Devemos ressaltar que a estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário (PORTER, 2004, p. 39).

A terceira estratégia proposta por Porter está relacionada com o que denomina enfoque. Trata-se de eleger um grupo comprador (público alvo) específico que pode estar segmentado por uma linha de produto (ou curso) ou por mercado geográfico (região). Nesse sentido pode-se considerar os casos da Faculdade Inedi – Cesuca em Cachoeirinha (segmentação geográfica) e da Faculdade Decision (segmentação de produto, curso de administração) em Porto Alegre.

A última estratégia genérica é focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas. (...) A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou

por ter custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos (PORTER, 2004, p.40).

O enfoque pode se dar não só pela segmentação da atuação no mercado, mas também pela combinação, nessa segmentação, de aspectos de liderança de custo e/ou diferenciação, combinadas à segmentação. Algumas instituições parecem se enquadrar nessa definição de atuação estratégica, tais como a Faculdade Decision, que atua em Porto Alegre somente com a oferta de um curso de graduação (administração), com ênfase na oferta de cursos de especialização e MBA na área, entendidos como pós-graduação *lato sensu*.

Através dessa abordagem é possível refletir questões relacionadas à expansão do ensino superior, que decisões foram tomadas pelas organizações educacionais e que distinções foram realizadas sobre o ambiente que se converteram em informações implicando em decisões de expansão dos sistemas organizacionais e consequentemente dos sistemas sociais.

O crescimento do ensino superior no Brasil deu-se, em parte, através das instituições de ensino com fins lucrativos. Essas organizações decorrem de diferenciações internas ao sistema educacional e novos acoplamentos estruturais entre as organizações e os sistemas econômico e educacional. Parte da expansão do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul é decorrente das decisões que viabilizaram o surgimento e a atuação das instituições de ensino superior com fins lucrativos e do modo como considerações referentes à economia e à educação se equacionam/equacionaram no processo de diferenciação dos sistemas que se articulam nessas organizações.

### 3. ENSINO SUPERIOR PRIVADO

O presente capítulo está organizado para apresentar as principais características do ensino superior privado a partir de leituras de estudiosos do tema e, em seguida, apresenta dados e características do ensino superior privado no Brasil e sua expansão.

#### 3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS

O ensino superior no mundo no início do século XXI destaca-se por duas importantes mudanças em relação ao século anterior. A primeira mudança é a expansão que o ensino superior teve nos últimos anos, desde o final da década de 1990. Essa expansão dá-se em diversas regiões do globo fazendo com que o ensino superior passe a fazer parte da realidade de milhões de pessoas. A segunda mudança está relacionada à crescente participação de instituições privadas com fins lucrativos nessa expansão. Existiam instituições de ensino superior com fins lucrativos somente em alguns países. Recentemente passaram a ter uma importante participação em diferentes lugares do globo, sendo inclusive em parte responsáveis pela expansão que se tem verificado em muitos países. Segundo Levy, “a grande transformação no número de matrículas de pequeno para grande no setor privado tomou lugar no mundo em desenvolvimento e em transição<sup>39</sup>” (LEVY, 2009, p.8). Para o autor, a grande transformação em termos de números (instituições e matrículas) está localizada em regiões do globo como a América Latina e na Ásia (LEVY, 2009).

A segunda mudança está relacionada com alterações que ocorreram recentemente quanto ao tipo de instituição predominante na oferta de ensino superior. “Durante boa parte dos séculos XIX e XX, o ensino superior foi principalmente uma questão do setor público. (...) O acesso, tanto na realidade quanto nas deliberações das políticas públicas em todo o mundo tiveram como foco predominantemente o setor

---

39 Texto no original: The great transformation from small to large private enrolment has mostly taken place in the developing and transitional world (LEVY, 2009, p.8).

público”<sup>40</sup> (LEVY, 2009, p.7-8). Recentemente, desde o final do século XX, têm-se experimentado um rápido crescimento no número de instituições privadas, que em alguns países passaram a ser predominantes, inclusive no número de matrículas.

A participação do setor privado na oferta de ensino superior não é de todo uma novidade. Ainda na segunda metade do século XX, já era significativa sua participação em alguns países da América Latina e na Ásia. No entanto, sua participação tem crescido ainda mais nesses lugares e chamado a atenção em outros países nos quais esse modelo era quase inexistente.

Várias décadas atrás, o ensino superior privado já se destacava como uma grande força no ensino superior em muitos países. A expansão na América Latina havia começado nos anos 1960, e o setor privado foi dominante em várias nações importantes do Leste Asiático. Nessa fase, as forças que moldam o ensino superior ficaram relativamente estáveis. Então, no último quarto do século 20, a dinâmica mudou dramaticamente e o ensino superior privado tornou-se o segmento do ensino superior de mais rápido crescimento em todo o mundo, expandindo-se rapidamente em quase todas as partes do mundo (Altbach, 2005a, p.1)<sup>41</sup>.

O ensino superior era percebido em muitos países, especialmente na Europa ocidental, como parte das responsabilidades dos Estados para com a formação de seus cidadãos. Ou seja, o setor público do ensino superior sempre teve maior prestígio, ao mesmo tempo, em que consistia em muitos países como principal conjunto de instituições. A oferta de cursos superiores correspondia aos interesses do Estado e por ele era mantida. Essa visão do ensino superior ainda predomina em algumas regiões do globo.

De acordo com Altbach (2005a), a Europa ocidental é a região menos exposta pela recente expansão do setor privado de ensino superior. Os estados europeus tradicionalmente financiam esse nível de formação para a população, abrangendo mais de 90% dos estudantes matriculados nesse nível de estudos. O caso do ensino superior

---

40 Texto no original: For much of the nineteenth and twentieth centuries, higher education was mostly a public sector affair. (...) Access, both in reality and in public policy deliberations worldwide, focused overwhelmingly on the public sector (LEVY, 2009, p.7-8).

41 Texto no original: Several decades ago, private higher education already ranked as a major force in the higher education in many countries. Expansion in Latin America had begun in the 1960s, and the private sector was dominant in several key East Asian nations. At that stage, the forces shaping higher education were relatively stable. Then, in the last quarter of the 20th century, the dynamics changed dramatically, and private higher education has suddenly become the fastest-growing segment of higher education worldwide-expanding rapidly in almost all parts of the world (ALTBACH, 2005a, p.1).

alemão é exemplar nesse aspecto, uma vez que a oferta pública é garantida pelo estado massivamente para a população e de modo gratuito, sem mensalidades. Ainda assim, a Alemanha passa nesse início do século XXI por reformas no seu sistema de educação superior (KOPPE, 2008) e formuladores de políticas públicas discutem sobre novas formas de financiamento, como a introdução de taxas (ALTBACH, 2005a). A participação do setor privado na oferta de ensino superior foi considerado como complementar à atuação do setor público. O que autores como Altbach (2005a) destacam é que esse papel do setor privado tem sido alterado nos anos finais do século XX e início do século XXI. O setor privado, lucrativo ou não, deixou de ser um complemento ao setor público da educação superior e passou a ocupar um espaço próprio no mercado da educação ao redor do mundo. Segundo Levy (2005),

Analises mostram que a revolução privada é muito mais clara e dramática nas regiões em desenvolvimento que nas desenvolvidas. A Europa ocidental continua a ser a região com menor participação privada no ensino privado, embora interessantes mudanças estejam surgindo por lá também (...) <sup>42</sup> (LEVY, 2005, p.13).

Altbach (2005a) reconhece que a educação superior privada varia internacionalmente e que o grande crescimento tem ocorrido nos países do hemisfério sul e do antigo bloco soviético. Associam-se a esse contexto de expansão, segundo o autor, duas forças promotoras da mudança, a saber, o crescimento da demanda por ensino superior e a consequente incapacidade dos governos de atendê-la (especialmente no que se refere aos custos dessa demanda expandida).

Sem o financiamento do Estado, o sustento do setor privado de ensino superior dá-se, sobretudo, através do pagamento de mensalidades pelos estudantes. Em alguns casos, há uma contribuição estatal para o financiamento dessas instituições, que em geral não cobrem todos os custos, mantendo as mensalidades como principal fonte de financiamento. Essa é uma diferença essencial entre as instituições mantidas por recursos públicos e as instituições privadas. De acordo com Altbach (2005a, p.4), “as instituições acadêmicas privadas focam o mercado para moldar suas ofertas de

---

<sup>42</sup> Texto no original: Analysis shows that the private revolution is much clearer and dramatic in developing than developed regions. Western Europe remains the region with the least private higher education, though interesting changes are emerging there, too, (...). (LEVY, 2005, p.13).

programas e currículos”<sup>43</sup>. Esse foco dá-se pelo motivo que dependem também dos mecanismos de mercado para garantirem sua própria existência enquanto empreendimentos econômicos.

Ao considerarmos o grupo de instituições privadas há de se destacar uma divisão interior significativa, marcada pela atuação de instituições com ou sem fins lucrativos em sua oferta de ensino superior.

A educação superior no mundo usualmente é categorizada setorialmente como pública e privada, mas essa última reúne ambas de suas partes, com e sem fins lucrativos. Nós podemos falar em três setores, como comumente é feito para hospitais, creches e prisões: público, sem fins lucrativos e com fins lucrativos<sup>44</sup> (Levy, 2013, p10).

Essa divisão tripartite das instituições de ensino superior decorre em razão das diferenças que compõe cada um dos grupos no exercício de suas atividades. Para além dessa diferenciação podem ser estabelecidas ainda outras que são pertinentes, como as diferenças internas às instituições sem fins lucrativos, que no Brasil diferem entre confessionais, comunitárias, filantrópicas e particulares sem fins lucrativos. Porém, o crescimento da atuação das instituições privadas vem ocorrendo com o crescimento do número de instituições com fins lucrativos.

Segundo Altbach, “significativa proporção das iniciativas da educação superior privada em muitos países é em parte orientada para a obtenção de dinheiro para os proprietários ou gestores das instituições”<sup>45</sup> (2005, p.5). A finalidade lucrativa dessas instituições nem sempre é declarada em alguns lugares, especialmente em razão de legislações que as proíbem explicitamente de buscarem o lucro em suas atividades (como ocorria no Brasil até 1997). Em muitos países, a não permissão da atuação de instituições com fins lucrativos não impede que muitas dessas instituições busquem a obtenção de lucros com sua atuação.

---

<sup>43</sup> Texto no original: “Private academic institutions focus on market forces to shape their offerings, degree programs, and curriculum” (ALTBACH, 2005, p.4)

<sup>44</sup> Texto no original: The world’s higher education is usually categorized sectorally as public and private but the latter encompasses both nonprofit and for-profit parts. We can speak of three sectors, as commonly done for hospitals, child-care facilities, and prisons: public, nonprofit, and for-profit (Levy, 2013, p10).

<sup>45</sup> Texto no original: “A significant proportion of private higher education initiatives in most countries are at least in part focused on earning money for the owners or managers of the institutions” (ALTBACH, 2005, p.5).

O surgimento do setor com fins lucrativos no ensino superior constitui para muitos países um novo fenômeno - que tem impulsionado a expansão do ensino superior privado. No entanto, o setor com fins lucrativos, na verdade, representa um elemento mais velho do que é amplamente conhecido. Nas Filipinas, por exemplo, as universidades estão listadas na bolsa de valores por décadas. Em países onde a legislação local não permite as instituições de ensino com fins lucrativos, algumas instituições acadêmicas resistem ao status de lucrativas, embora tenham elementos de práticas de fins lucrativos em suas atividades e políticas<sup>46</sup> (ALTBACH, 2005a, p.5).

Ainda que instituições sem fins lucrativos atuem de modo semelhante às IES lucrativas, as comunicações possíveis entre os sistemas organizacionais das IES sem fins lucrativos diferem das IES que se reconhecem e são reconhecidas como lucrativas. Uma das consequências importante que decorre do reconhecimento das IES com fins lucrativos está na possibilidade dessas instituições produzirem comunicações que possam ser utilizadas por outros sistemas sociais para além do sistema educacional, como as organizações econômicas (Bolsa de Valores).

No Brasil, considerando que tanto o setor público de ensino superior como o privado são internamente muito heterogêneos, reunindo cada qual instituições bastante desiguais em termos de qualidade acadêmica, o momento é muito propício para o setor privado vir a desempenhar papéis outros que não apenas o de complementar ao setor público no atendimento à demanda de massa por ensino superior (SAMPAIO, 2010, p. 57).

As instituições privadas ao se assumirem enquanto lucrativas podem estabelecer novas relações com outras instituições que alterem o seu funcionamento. Na prática, elas podem estar mais livres para a garantia da heterogeneidade de que fala Sampaio, exercendo as mais variadas formas de acoplamento estrutural entre sistemas sociais e organizacionais, especialmente aqueles ligados ao sistema econômico.

Os arranjos financeiros das instituições de educação superior privadas, muitas vezes carecem de transparência. O setor com fins lucrativos, crescente em muitos países, talvez seja o mais fácil de entender financeiramente já que em muitos países essas instituições operam como entidades corporativas. Muitos

---

<sup>46</sup> Texto no original: The appearance of for-profit sector in higher education constitutes for many countries a new phenomenon – one that has driven the expansion of private higher education. However, the for-profit sector actually represents an older element than is widely know. In the Philippines, for example, universities have been listed on the stock Exchange for decades. In countries where local regulations may not permit for-profit educational institutions, some academic institutions resist for-rofit status even though they practice elements of profit-seeking in their activities and policies (ALTBACH, 2005a, p.5).

países não permitem o estabelecimento de empresas educacionais, principalmente com fins lucrativos ou colocam controles muito restritivos sobre as instituições de educação privadas <sup>47</sup> (ALTBACH, 2005a, p.5).

Altbach (2005a) destaca a carência de transparência sobre o que denominou de arranjos financeiros das instituições de educação superior privadas. Isso se dá, pois há restrições em muitos países para a atuação de empresas educacionais, com objetivo de obter lucros com a oferta de ensino. Assim, pode haver nesse rápido e massivo crescimento de instituições privadas, o surgimento de um grande número de organizações com fins lucrativos não declarados abertamente e publicamente.

O autor destaca pelo menos dois modelos de organizações de ensino superior. Para ele, a maioria das organizações atua em um só país, porém há um crescente número de instituições que atuam internacionalmente, seja através do estabelecimento de campus em países diversos de seu país de origem, bem como a oferta de programas de ensino comuns. Cabe destacar que para Altbach, o escopo e a natureza das iniciativas de ensino superior para além das fronteiras são amplos e crescentes. Segundo o autor, a variedade de instituições é muito grande.

O amplo espectro de instituições internacionalmente torna muito difícil generalizar acerca do ensino superior privado. As instituições variam de prestigiadas universidades: como Harvard, nos Estados Unidos, Waseda, no Japão, e Younsei na Coreia do Sul, até "universidades de garagem" em El Salvador e outros países. A Universidade de Phoenix, com fins lucrativos, por exemplo, não tem qualquer semelhança com a Universidade Católica de Notre Dame<sup>48</sup> (Altbach, 2005 p.6).

Altbach propõe três categorias de instituições privadas, as universidades de pesquisa, as universidades de caráter religioso e as universidades especializadas. No grupo das universidades de pesquisa, Altbach destaca instituições reconhecidas nacional e internacionalmente por suas pesquisas e a construção de novos

---

<sup>47</sup> Texto no original: "The financial arrangements of private higher education institutions often lack transparency. The for-profit sector, growing in many countries, is perhaps easiest to understand financially since in many countries these institutions operate as corporate entities. Many countries do not permit the establishment of primarily for-profit educational enterprises or place very restrictive controls on private educational institutions" (ALTBACH, 2005, p.5).

<sup>48</sup> Texto no original: The wide spectrum of institutions internationally makes it very difficult to generalize about private higher education. Institutions range from prestigious universities such as Harvard in the United States, Waseda in Japan, and Younsei in South Korea, to "garage universities" in El Salvador and other countries. The for-profit University of Phoenix for example, bears no resemblance to Catholic Notre Dame University (Altbach, 2005 p.6).

conhecimentos. Para ele são poucas as instituições desse tipo e estão entre as mais prestigiadas instituições acadêmicas. As universidades confessionais, filiadas a determinados grupos religiosos como é o caso das universidades católicas (PUC), são comuns ao redor do mundo, centenas de instituições vinculadas a distintas denominações religiosas (cristãs, islâmicas, budistas, entre outras). Por fim, reconhece também o grupo das Instituições especializadas, muitas vezes centradas na oferta de um único curso ou mais cursos dentro de uma mesma área de conhecimento como negócios ou tecnologia da informação (exemplos citados pelo autor).

As instituições privadas têm se destacado como agentes dinâmicos na educação superior ao redor do mundo. Algumas questões apresentadas por Altbach (1998) permanecem atuais: saber que elementos compõe a educação superior privada, que tipos de instituições existem e que papel elas cumprem nos sistemas de educação de seus países.

O ensino superior privado, precisamente por causa de sua rápida expansão e da adoção de um papel mais central nos sistemas de ensino superior no mundo, enfrenta desafios e responsabilidades especiais. As questões que seguem precisam ser exploradas na medida em que o setor privado ocupa o centro: Quais são os elementos que impulsionam o ensino superior privado? Quais tipos de instituições existem? Quais papéis elas desempenham nos sistemas de educação superior de seus países? O ensino superior privado é largamente dirigido ao Mercado. Até que extensão o Mercado deve controlar os desenvolvimentos? Restrições devem ser impostas? Como as restrições funcionariam em países nos quais essas instituições já existem? (Altbach, 1998)

<sup>49</sup>

Daniel Levy (2009), afirma que a heterogeneidade é a característica predominante para a descrição do setor privado. O autor constrói algumas tipologias para auxiliar na análise das diferenças internas a esse setor. As categorias que orientam essa tipologia estão relacionadas a papéis e motivos que exercem as instituições em seus países, especialmente no que diz respeito às regras de acesso às

---

<sup>49</sup> Texto no original: Private higher education, precisely because of its rapid expansion and more central role in the world's higher education systems, faces special challenges and responsibilities. The following issues need to be explored as the private sector moves to the Center: What are the elements that make up private higher education? What kinds of institutions exist? What roles do they play in the higher education systems of their nations? Private higher education is largely market driven. To what extent should the market control developments? Should restraints be imposed? How do restraints work in countries where they exist? (ALTBACH, 1998).

instituições. As categorias utilizadas pelo autor são elite/semielite, religiosa/cultural, não-elite/respondente-à-demanda.

Segundo as definições de Levy (2009), as instituições de elite referem-se àquelas instituições voltadas “à liderança acadêmica e intelectual, o que não nega alguma correlação com um corpo estudantil privilegiado<sup>50</sup>” (economicamente). As instituições semielite, para o autor, são as que se situam entre as instituições de elite e as instituições não-elite (ou respondente à demanda). Levy afirma que as prioridades dessas instituições residem em boas práticas de ensino e formação, com pouca consideração por pesquisas em áreas básicas, porém algumas vezes desenvolvem pesquisas aplicadas. Em relação aos alunos das instituições semielite, muitos são provenientes de classes sociais mais favorecidas, capazes de pagar mensalidades caras. Outro tipo de instituição de semielite para o autor são aquelas que se caracterizam por instituições concentradas em um determinado campo de estudo ou grupo de campos de estudos relacionados.

O segundo grupo de categoria proposto por Levy, são as instituições religiosas e culturais. As instituições religiosas são predominantes no grupo de instituições sem fins lucrativos, ainda que muitas sejam orientadas às práticas de mercado para se manterem economicamente. Estas diferem das instituições do tipo semielite por serem mais claramente sem fins lucrativos, que as de semielite, orientada por motivos e dinâmicas comerciais. Há também instituições privadas pautadas por identidades religiosas, étnico-culturais, linguísticas e de gênero. Comumente são encontradas em países da Europa central e oriental, dada a heterogeneidade das populações desses países.

O terceiro grupo de categoria consiste nas instituições não-elite. A maior parte das instituições de acordo com o autor correspondem àquelas consideradas respondentes-à-demanda, constituindo o grupo de maior crescimento entre as instituições privadas de ensino superior. A demanda de estudantes por ensino superior não atendida pelas instituições públicas é o público prioritário dessas instituições.

---

<sup>50</sup> Texto no original: Elite education is sometimes defined by its privileged clientele, but our usage refers to academic and intellectual leadership, which is not to deny some correlation with a privileged student body (LEVY, 2009, p. 15).

Segundo Levy (2009), “a opção desses estudantes por essas instituições dá-se menos por uma escolha entre instituições e mais por escolher a elas ou não ter acesso ao ensino superior”<sup>51</sup>. Esse setor costuma apresentar-se como o maior subsetor privado e de mais rápido crescimento.

O setor não-elite é, por vezes denunciado em termos raivosos. Grande parte da denúncia é merecida, embora muito da denúncia pudesse ser (...) semelhantemente destinado a instituições públicas de baixo nível. Para os politicamente informados e estudiosos, no entanto, é crucial reconhecer duas subcategorias de instituições privadas do tipo não-elite. Uma delas é na verdade altamente problemática em termos de qualidade acadêmica, seriedade e esforço. Algumas instituições familiares cabem aqui. Os planos de negócios e operações tendem a ser frágeis e não transparente, deixando espaço para as acusações de que o ganho pessoal é um motivo fundamental.

No entanto, o outro tipo de instituição não-elite é séria. É geralmente orientada para o trabalho e para novas modalidades, por vezes, bastante responsável por isso, incluindo a educação à distância, fornecendo novas vias de acesso, tendo como alvo populações de estudantes não tradicionais e respondendo às necessidades emergentes do desenvolvimento da força de trabalho. O lado positivo, tanto quantitativo como qualitativamente, pode ser impressionante. Muitas vezes, são bem geridas e podem até mostrar alguns traços parecidos com algumas instituições semi-elite. Ambos os tipos não-elite trazem aos grupos comparativamente sem privilégios, incluindo adultos que trabalham, uma maior participação na educação superior e cumprem um importante papel de acesso em sociedades, muitas vezes altamente estratificadas. A diferença é que nas instituições mais fracas o papel de via de acesso ao ensino superior deve ser considerado ao lado das características muito problemáticas, enquanto que as melhores instituições executam esta função de acesso com uma clara vantagem<sup>52</sup> (LEVY, 2009, p.19).

Para Levy, as instituições sem fins lucrativos constituem um grupo academicamente de elite, com algumas apresentando características de instituições de semielite ou até mesmo algumas poucas de não-elites. Por outro lado, para o autor, muitas das instituições com fins lucrativos caracterizam-se prioritariamente como

---

<sup>51</sup> Texto no original: In this setting most students are not choosing their institutions over other institutions as much as choosing them over nothing (LEVY, 2009, p. 18).

<sup>52</sup> Texto no original: The non-elite subsector is sometimes denounced in rabid terms. Much of the denunciation is earned, though much could be (to less political applause) similarly aimed at low-level public institutions. For informed policy-making and scholarship, however, it is crucial to recognize two subcategories of non-elite private institutions. One is indeed highly problematic in academic quality, seriousness and effort. Some family-owned institutions fit here. Business plans and operations tend to be flimsy and non-transparent, leaving room for charges that personal gain is a key motive.

Yet the other non-elite type is serious. It is usually job-oriented and into new modalities, sometimes quite responsibly so, including distance education, providing new avenues of access, targeting non-traditional student populations and responding to emerging needs for workforce development. The upside, both quantitatively and qualitatively, may be impressive.<sup>21</sup> It is often well managed and may even show certain traits akin to some semi-elite institutions. Both non-elite types bring comparatively unprivileged groups, including working adults, into higher education—a major access role within often highly stratified societies. The difference is that in the weaker institutions the access role must be weighed alongside very problematic characteristics, whereas the better institutions perform this access function as a clear plus (LEVY, 2009, p.20).

instituições do tipo não-elite, incluindo as instituições que se apresentam como sem fins lucrativos, mas na prática são lucrativas. Em países nos quais não há legislação que ampare a diferença entre elas borram-se os limites entre os tipos de instituições causando divergências entre os estudiosos, segundo Levy (2009, p.19).

O Brasil é um exemplo de país no qual as diferenças entre as instituições com e sem fins lucrativos estão legalmente definidas. A possibilidade das instituições agirem dentro da legalidade na busca de rendimentos, a partir da oferta de ensino superior, está dada, tornando possível essa opção na escolha de muitas das novas instituições criadas nos últimos anos. Levy afirma que, se forem consideradas somente as instituições com fins lucrativos legalmente reconhecidas, o setor considerado com fins lucrativos seria pequeno, mas crescente. O caso brasileiro para o autor é um exemplo “dramático” do crescimento da participação das instituições privadas com fins lucrativos no ensino superior tendo superado em número de instituições e de matrículas o setor público de ensino superior.

Segundo Levy, dentro do grupo de instituições privadas com fins lucrativos há uma grande variedade de proprietários. A propriedade das instituições privadas com fins lucrativos se expressa desde formatos como propriedade individual, passando por instituições de propriedade familiar, empresarial (ou corporativas), de capital aberto (com ações comercializadas em bolsas de valores) e redes internacionais de instituições. No Brasil, todos esses modelos estão presentes, do maior grupo educacional privado no mundo a pequenas instituições familiares.

“O setor privado certamente irá continuar a expandir-se e prosperar no mercado contemporâneo da educação superior<sup>53</sup>” (Altbach, 2005, p7). Junto com esse crescimento em número e importância alguns desafios se colocam, seja para quem regula a atuação dessas instituições, como os agentes dos estados, bem como para os próprios gestores dessas instituições, seus funcionários (docentes) e seus usuários (estudantes).

---

<sup>53</sup> Texto no original: The private sector will certainly continue to expand and thrive in the contemporary higher education marketplace (Altbach, 2005, p7).

Um primeiro desafio é a relação entre as instituições privadas, sua atuação e a relação com a noção difundida de educação como um bem público. A oferta das instituições privadas, especialmente aquelas orientadas para a obtenção de lucro atendem a seus próprios interesses e não respondem a necessidades ou orientações outras que possam ser necessárias dentro de um sistema coordenado de educação superior. Altbach coloca a questão da seguinte forma: como garantir a participação dessas instituições (privadas) num contexto nacional de educação superior sem excesso de regulação? Essa é uma preocupação e um desafio especialmente dirigido aos gestores públicos que se dedicarem a tarefa de pensar a educação superior de seus países como um todo, um sistema coordenado.

O segundo desafio apontado por Altbach, refere-se à garantia da qualidade da oferta de ensino superior. Existem poucos mecanismos de garantia da qualidade no setor privado para além das forças de mercado. Algumas das dimensões relacionadas à garantia da qualidade referem-se aos padrões de ensino, admissão e infraestrutura das instituições privadas.

Associado ao segundo desafio esta a dimensão da transparência. Informações sobre qualidade, efetividade dos programas acadêmicos, sucesso no mercado de trabalho, taxas de evasão são importantes para a tomada de decisão de novos estudantes por suas instituições de ensino superior. No entanto, esses dados nem sempre estão disponíveis.

Por parte do corpo docente, também há desafios colocados pela expansão das instituições privadas. O trabalho docente, nessas instituições muitas vezes é parcial, com pouco comprometimento dos professores com a instituição e algumas vezes realizado por profissionais com poucas qualificações. Segundo Altbach, raramente, as instituições privadas contratam um grupo significativo de professores por tempo integral para prover o adequado gerenciamento acadêmico ou desenvolvimento de currículo. Outra característica é a ausência ou pouco incentivo à pesquisa. Uma vez que as instituições dependem das mensalidades de estudantes, a ênfase está na prática de ensino nas salas de aula, do que nas práticas de pesquisa dos laboratórios.

Ainda, de acordo com o autor, Iniciativas além das fronteiras por parte das instituições privadas, expressas no compartilhamento de currículos ou campus internacionais também constituem um desafio, na medida em que é necessário garantir ou verificar a efetividade dessas iniciativas. Algumas dúvidas quanto à validade do uso de currículos semelhantes através de diferentes culturas são colocadas para as instituições privadas.

Por fim, para o autor o próprio surgimento do setor lucrativo dentro do grupo das instituições privadas é um desafio acadêmico. Segundo Altbach (2005), entender a natureza e o papel das instituições privadas lucrativas, estabelecer marcos regulatório e padrões de qualidade apropriados sem acabar com o espírito empreendedor dessas instituições são parte importante dos desafios no início do século XXI.

### 3.2 TIPOS DE INSTITUIÇÕES COM FINS LUCRATIVOS

Analistas do ensino superior buscam identificar padrões institucionais entre àquelas que atuam com fins lucrativos. Altbach (2005) propõe alguns tipos para orientar o estudo e análise dessas instituições; como a distinção entre universidades e as pseudouniversidades. Esta última, para o autor são instituições que oferecem cursos semelhantes aos de universidades, porém são guiados economicamente, orientados e regidos por administradores na busca pelo lucro da instituição. A gama de cursos oferecidos muitas vezes é especializada, restrito a áreas de negócios, tecnologia da informação e formação de professores. Argumenta o autor que essas instituições não estão comprometidas com pesquisa, liberdade e autonomia acadêmica. Altbach não se posiciona contrário a esse tipo de instituição, mas propõe uma denominação alternativa a elas, como Institutos de Formação (*training Institutes*), por exemplo. Sua preocupação é que essas instituições sejam distintas na denominação, segundo a prática que apresentam para atender a essa oferta de ensino.

As pseudouniversidades são instituições altamente especializadas. Elas não oferecem programas numa grande gama de conteúdos, mas focam em campos objetivos, dirigidos pelo Mercado, e possuem a habilidades de alterar seu foco

de atuação baseando-se pela demanda dos estudantes. Estudos no campo da administração, tecnologia da informação e algumas áreas de formação de professores e administração educacional tem sido os campos de atuação de maior apelo (ALTBACH, 2005, p.25)<sup>54</sup>.

Outras características das instituições denominadas pelo autor como pseudouniversidades é a não existência de um corpo docente permanente. O gerenciamento dessas instituições dá-se por quadros profissionais (não acadêmicos) que decidem amplamente sobre os negócios e os aspectos curriculares da instituição. Muitas vezes, há a contratação de docentes para o atendimento de demandas educacionais específicas, seja por parte da administração ou de seus clientes (estudantes).

Também formam um grupo importante de instituições, aquelas originadas a partir da força de trabalho familiar. Essas são as denominadas instituições familiares. Muitas das instituições privadas tem origem em famílias e por suas estruturas administrativas tem dificuldades de se manterem ao longo da sucessão das gerações. O caminho muitas vezes dessas instituições familiares é a venda da organização de ensino. Segundo Altbach, esse é um fenômeno ignorado que perpassa centenas de instituições, ou até muito mais.

Um fenômeno mundial no ensino superior que tem sido largamente ignorado é propriedade de universidades privadas por famílias. Conquanto seja impossível determinar quantas dessas instituições existem, elas certamente contam no mínimo às centenas ou muito mais. (...) Universidades familiares variam muito consideravelmente, e é difícil categorizá-las. Controle institucional é um elemento chave – desde que a família usualmente deseje manter o poder e autoridade sobre a instituição. Membros familiares comumente ocupam cargos importantes na administração e posições de liderança, especialmente aquelas relacionadas às decisões financeiras e acadêmicas também são comuns (ALTBACH, 2005b p.10)<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> Texto no original: The pseudouniversities are highly specialized institutions. They do not offer programs in a wide range of subjects but rather focus on targeted, market-driven fields, and have the ability to shift focus based on student demand. So far, management and business studies, information technology, and some areas of teacher training and educational administration have been the most appealing fields.

<sup>55</sup> Texto no original: A worldwide phenomenon in higher education that has been largely ignored is the ownership of private universities by families. While it is impossible to determine how many of these institutions exist, they certainly number at least in the hundreds and very likely many more. (...) Family universities vary considerably, and it is difficult to categorize them. Institutional control is a key element – since the family usually wishes to maintain its Power and authority over the institution. Thus, family universities have structures that will permit centralized overall control of the institution. Family members often occupy senior administrative and leadership positions, especially those that relate to financial and often academic decision making are also common (ALTBACH, 2005b p.10).

A variedade de formas possíveis que as instituições familiares podem tomar torna difícil categorizá-las para análise. Em geral, os membros da família ocupam-se com os altos cargos de direção das instituições e enfrentam dificuldade de manterem as atividades quando do afastamento ou morte de um de seus membros. Com certeza existem instituições familiares dentre as organizações de ensino com fins lucrativos no Rio Grande do Sul e no Brasil. Para o caso brasileiro e gaúcho o importante é compreender de modo mais amplo a diversidade de instituições que atuam no novo cenário de expansão da educação superior.

### 3.3 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

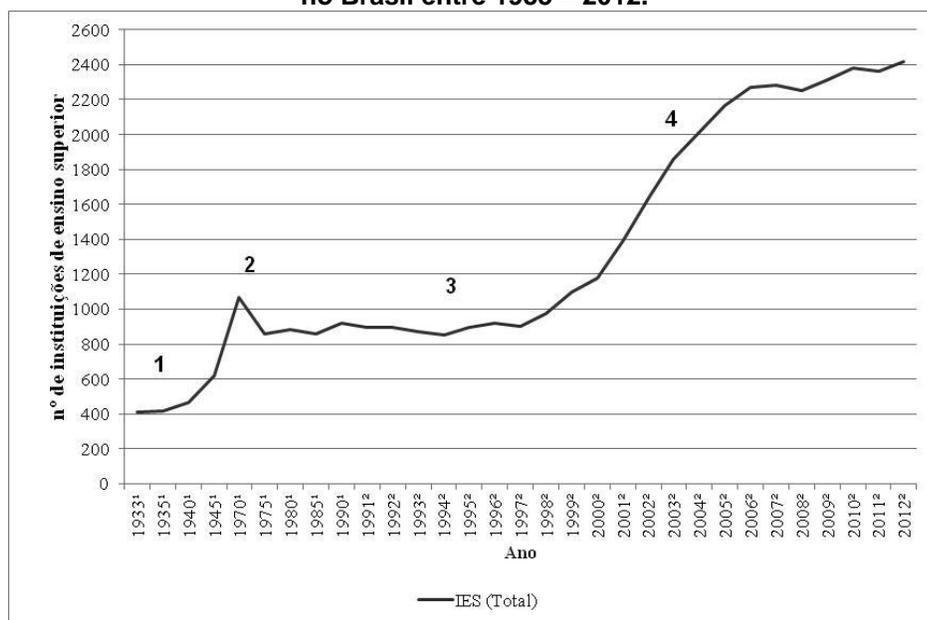
O Brasil tem experimentado nos últimos anos um crescimento do ensino superior que se expressa no aumento do número de instituições e de matrículas. Esse aumento é verificado em diferentes grupos de instituições, públicas e privadas. No entanto, se destaca dentro desse processo de expansão um conjunto específico de instituições privadas, as particulares, instituições que não se enquadram nas categorias de confessionais, comunitárias ou filantrópicas. Esse grupo compreende as instituições que tem a liberdade de obter lucros com a oferta de ensino superior no país, o que constitui numa novidade decorrente de mudanças legais ocorridas em 1997. A seguir serão apresentados dados dos censos da educação superior do INEP para uma melhor descrição e análise da nova expansão do ensino superior.

#### 3.3.1 A EXPANSÃO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

De acordo com Sampaio (2000), há dois períodos que caracterizam o desenvolvimento do sistema de educação superior no Brasil até a década de 1990: 1) Consolidação (1930-1960); 2) Expansão (1960-1980). A autora analisa também o

período posterior à segunda fase e o caracteriza como de desconcentração e Interiorização com redução da demanda (1980-1995). A partir da análise dos dados para os anos posteriores a 1995/1996, e em especial, para os primeiros anos do novo milênio, pode-se falar em uma nova fase de expansão do ensino superior (1995-2012); com papel importante de atuação de instituições privadas. Essa tese é sobre essa fase de expansão do ensino superior brasileiro. As fases citadas ficam visíveis no gráfico 01 a seguir (o período entre 1980 e 1995 é entendido como uma terceira fase, seguida pela fase de expansão, 4º fase).

**Gráfico 01: Expansão do número de Instituições de ensino superior no Brasil entre 1933 – 2012.**



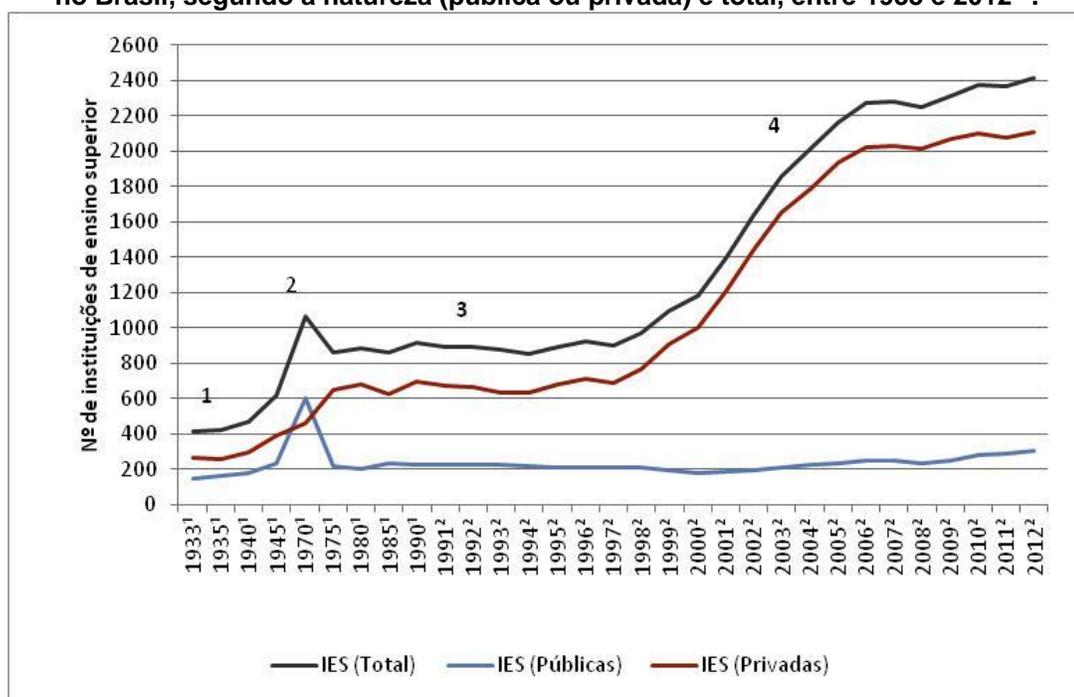
**Fonte: SAMPAIO, 2000<sup>1</sup> (dados referentes a 1933 - 1990) e INEP, censos da educação superior<sup>2</sup> (1991 - 2012).**

Considerados os dados disponíveis para o período compreendido entre 1933 e 2012, pode-se perceber as fases de (1) consolidação, (2) expansão (SAMPAIO, 2000), (3) desconcentração e interiorização e a (4) nova fase de expansão do ensino superior (Gráfico 1). O aumento do número de instituições no período recente (1997 - 2012) pode ser comparado em proporção similar somente com o período entre 1960 e 1980, que Sampaio (2000) identifica como o período de expansão do ensino superior. Essa

última fase chama a atenção pelo rápido crescimento do número de instituições, de 900 instituições para 2416 IES, para os anos de 1997 e 2012, respectivamente.

Esse aumento no número de instituições denota uma transformação da educação superior no Brasil. Um número maior de IES implica na criação de mais vagas, postos de trabalho, para técnico-administrativos e docentes, bem como vagas para novos estudantes. Uma das primeiras características que pode ser atribuída a essa quarta fase é a participação do setor privado, grupo que reúne as instituições com e sem fins lucrativos, conforme pode ser verificado no gráfico 2, a seguir.

**Gráfico 02: Expansão do número de instituições de ensino superior no Brasil, segundo a natureza (pública ou privada) e total, entre 1933 e 2012<sup>56</sup>.**



Fonte: SAMPAIO, 2000<sup>1</sup> (1933 - 1990) e INEP, censos da educação superior<sup>2</sup> (1991 - 2012).

A partir dos dados do gráfico anterior é possível observar que se inicia em 1997 um processo de crescimento do número de instituições de ensino superior. No período compreendido entre 1997 e 2012, o número de instituições no Brasil cresceu e pode-se perceber a concentração da expansão nas IES privadas. Ou seja, em um período

<sup>56</sup> A redução do número de instituições públicas entre os anos de 1970 e 1975 representa as iniciativas de fusão de instituições isoladas na formação das universidades federais.

compreendido em aproximadamente 15 anos, o número de instituições mais que dobrou no Brasil, impulsionado pelo surgimento de novas instituições privadas. Observa-se também que considerados os anos de 2006, 2007 e 2008, os dados indicam uma redução no ritmo do crescimento das instituições (privadas), que é retomado nos anos seguintes (2009 – 2012, com exceção no ano de 2011), porém em menor ritmo se comparado com os anos iniciais da série (1997 – 2005).

A análise dos dados, especialmente daqueles relacionados aos últimos anos da série após o ano de 2009, permitem verificar que se manteve positivo o crescimento no número de instituições nos anos de 2009, 2010 e 2012, porém em ritmo menor que o verificado entre os anos de 1995 e de 2005. Na tabela a seguir (tabela 01) podem ser observados com maior detalhe os dados referentes ao crescimento do número de instituições, públicas e privadas.

**Tabela 01: Número de Instituições de ensino superior no Brasil (Total, públicas e privadas), percentual de crescimento anual, e % de crescimento no período, 1995 – 2012.**

Ano	IES públicas		IES privadas		Total	
	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior
1995	210	-	684	-	894	-
1996	211	0,48	711	3,95	922	3,13
1997	211	0,00	689	-3,09	900	-2,39
1998	209	-0,95	764	10,89	973	8,11
1999	192	-8,13	905	18,46	1.097	12,74
2000	176	-8,33	1.004	10,94	1.180	7,57
2001	183	3,98	1.208	20,32	1.391	17,88
2002	195	6,56	1.442	19,37	1.637	17,69
2003	207	6,15	1.652	14,56	1.859	13,56
2004	224	8,21	1.789	8,29	2.013	8,28
2005	231	3,13	1.934	8,11	2.165	7,55
2006	248	7,36	2.022	4,55	2.270	4,85
2007	249	0,40	2.032	0,49	2.281	0,48
2008	236	-5,22	2.016	-0,79	2.252	-1,27
2009	245	3,81	2.069	2,63	2.314	2,75
2010	278	13,47	2.100	1,50	2.378	2,77
2011	284	2,16	2.081	-0,90	2.365	-0,55
2012	304	7,04	2.112	1,49	2.416	2,16
<b>Crescimento no período entre 1997 e 2012 (em %)</b>		44,76	-	208,77	-	170,25

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

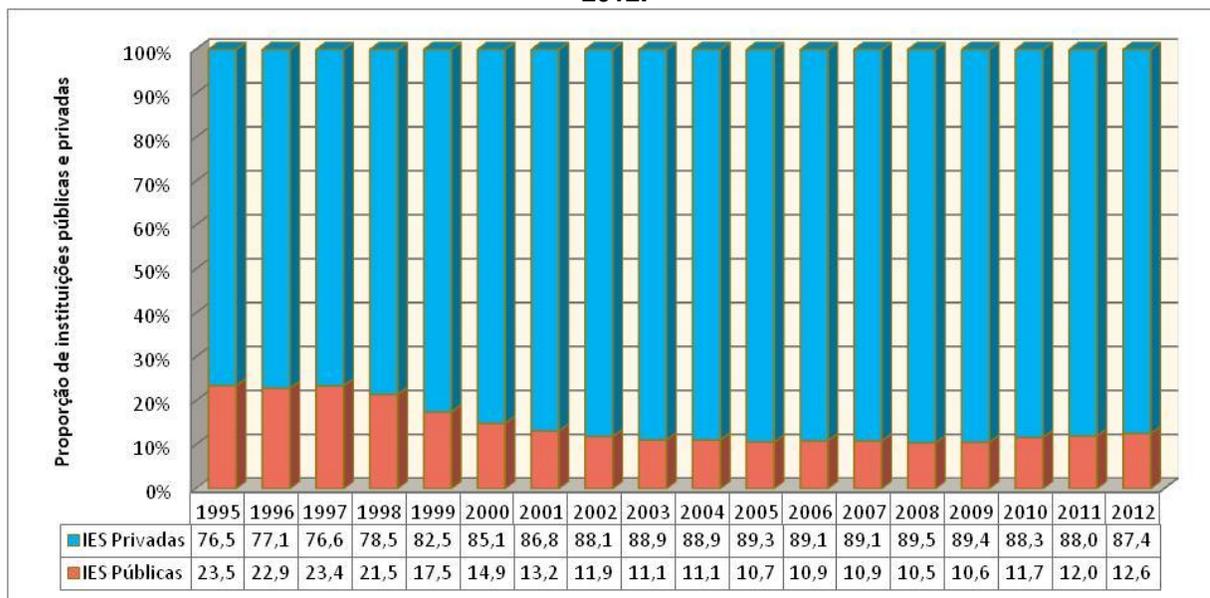
O aumento no número de instituições deu-se a taxas superiores a 10% nos anos de 1999 e de 2001 a 2003. Em 2004 em diante, o ritmo de crescimento decaiu, ano a ano, até 2008, quando o número total de instituições reduziu-se em 1,27% em relação ao ano de 2007. Nos anos seguintes, o crescimento anual de instituições ficou entre 2% a 3%, com exceção para 2011 com uma redução de 0,55%. Apesar da redução do

ritmo de crescimento a partir de 2004, o crescimento percentual acumulado no período no número total de instituições foi de 170,25%.

As IES públicas tiveram um crescimento de 44,8% entre 1995 e 2012, passando de um total de 210 IES para 304 instituições. Em comparação com o setor privado, o crescimento do setor público deu-se num ritmo menor. As instituições privadas formam o grupo que mais cresceu em número no ensino superior brasileiro, com um crescimento percentual no período de 208,8% (mais que triplicou o número de instituições). Esse crescimento deu-se sustentado por um grupo específico dentro do conjunto das instituições privadas, conforme será visto a seguir. Entre os anos de 1995 e 2012, surgiram em torno de 1428 novas IES privadas.

O gráfico 3, a seguir, apresenta a participação proporcional de cada um dos setores, público e privado, no ensino superior brasileiro. Percebe-se que o setor privado passa a partir do ano de 1997 a ter uma crescente participação no número total de instituições no Brasil. Enquanto a participação das instituições públicas vinha decaindo de 23,4% do total de instituições até o patamar mínimo de 10,5% em 2008.

**Gráfico 03: Proporção de instituições públicas e privadas de ensino superior brasileiro; 1995 – 2012.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995 – 2012.**

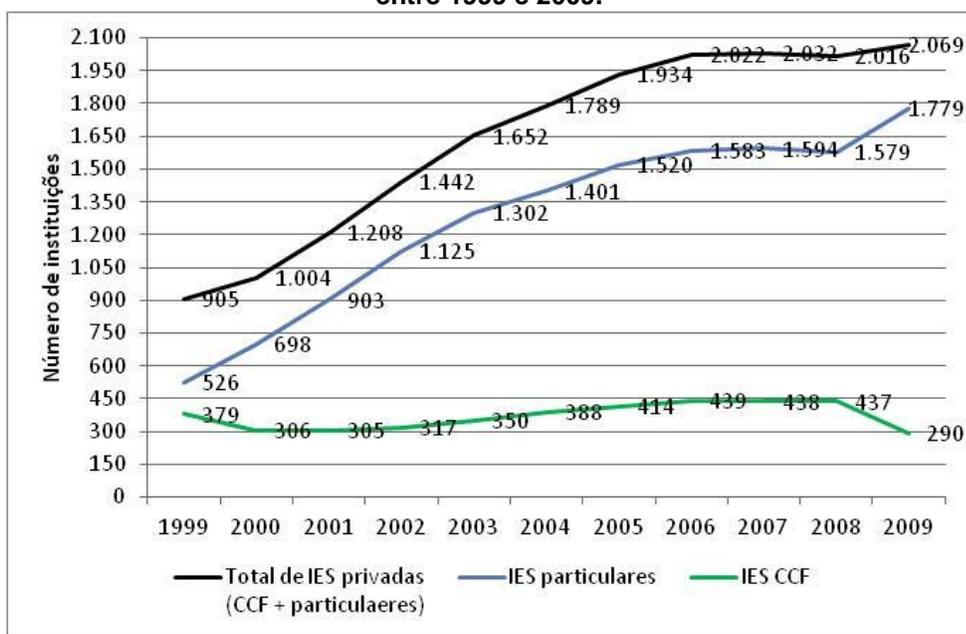
A partir de 2009 há um progressivo aumento no número de instituições públicas e na sua participação no total de IES no Brasil. Em 2012, as IES públicas representavam 12,6% do total. Esse dado demonstra que a atual expansão também tem tido como responsável o aumento de investimento e o surgimento de instituições mantidas por órgãos públicos. O crescimento do ensino superior tem se dado pelo surgimento e ampliação de instituições públicas e instituições privadas, sendo parte das instituições desse último grupo a principal novidade nesse novo cenário de expansão.

Ao analisarmos a expansão somente do setor privado, com os dados que estão disponíveis pelo INEP<sup>57</sup>, é possível verificar que o crescimento do setor privado tem ocorrido por conta das IES caracterizadas como privadas particulares. Essa classificação corresponde ao não enquadramento dessas instituições nas categorias de confessionais, comunitárias ou filantrópicas, que as beneficiam de isenções fiscais. O conjunto de instituições consideradas privadas particulares, dentro do setor privado, foi em grande parte o grupo de IES responsável pela expansão desse setor. Dentro desse grupo de instituições encontram-se aquelas que realizam a sua oferta de ensino com fins lucrativos.

---

<sup>57</sup> Os censos da educação superior disponíveis pelo INEP trazem em suas tabelas somente para os anos compreendidos entre 1999 e 2009 a divisão da categoria das instituições privadas entre instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas; e instituições privadas particulares. A partir do censo de 2010, os dados são apresentados de forma agregada somente tratando como IES privadas. Optou-se da mesma forma fazer uso da informação por tratar-se de dados relevantes como a compreensão da dimensão da atuação das IES particulares, grupo que compreende as instituições com fins lucrativos.

**Gráfico 04: Expansão do número de instituições de ensino superior privadas no Brasil, segundo sua categoria administrativa (Particular ou Comunitária, Confessional e Filantrópica – CCF e total), entre 1999 e 2009.**



Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995 – 2009.

O setor privado como um todo cresceu durante o período compreendido entre 1999 e 2009, seja na forma de instituições privadas confessionais, comunitárias, filantrópicas (CCF) ou particulares. No entanto, o grupo de IES CCF apresentou um crescimento em ritmo mais lento a cada ano e duas quedas no número de instituições nos anos 1999/2000 (de 379 IES para 306) e 2008/2009 (de 437 IES para 290), diminuíram o progresso obtido no número total de instituições dessa categoria ao longo do período. Em compensação o crescimento do número de IES privadas particulares foi bem superior no mesmo período, tendo havido somente uma única redução no número total no ano de 2007/2008 (de 1594 IES para 1579), e no ano seguinte retomando o crescimento no número de instituições (1779 IES em 2009).

A tabela 02 a seguir apresenta os números de instituições privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas; de instituições particulares e o total de instituições privadas, também revela a proporção de crescimento relativo a cada ano, e a média de crescimento (%) para o período compreendido em 1999 e 2009.

**Tabela 02: Número de Instituições de ensino superior no Brasil (privadas, CCF e particulares), percentual de crescimento anual, e percentual de crescimento no período, 1999 – 2009.**

Ano	IES CCF		IES particulares		Total de IES privadas (CCF + particulares)	
	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior
1999	379	-	526	-	905	-
2000	306	-19,26	698	32,70	1.004	10,94
2001	305	-0,33	903	29,37	1.208	20,32
2002	317	3,93	1.125	24,58	1.442	19,37
2003	350	10,41	1.302	15,73	1.652	14,56
2004	388	10,86	1.401	7,60	1.789	8,29
2005	414	6,70	1.520	8,49	1.934	8,11
2006	439	6,04	1.583	4,14	2.022	4,55
2007	438	-0,23	1.594	0,69	2.032	0,49
2008	437	-0,23	1.579	-0,94	2.016	-0,79
2009	290	-33,64	1.779	12,67	2.069	2,63
<b>Crescimento no período entre 1999 e 2009 (em %)</b>						
	-	-23,48	-	238,21	-	128,62

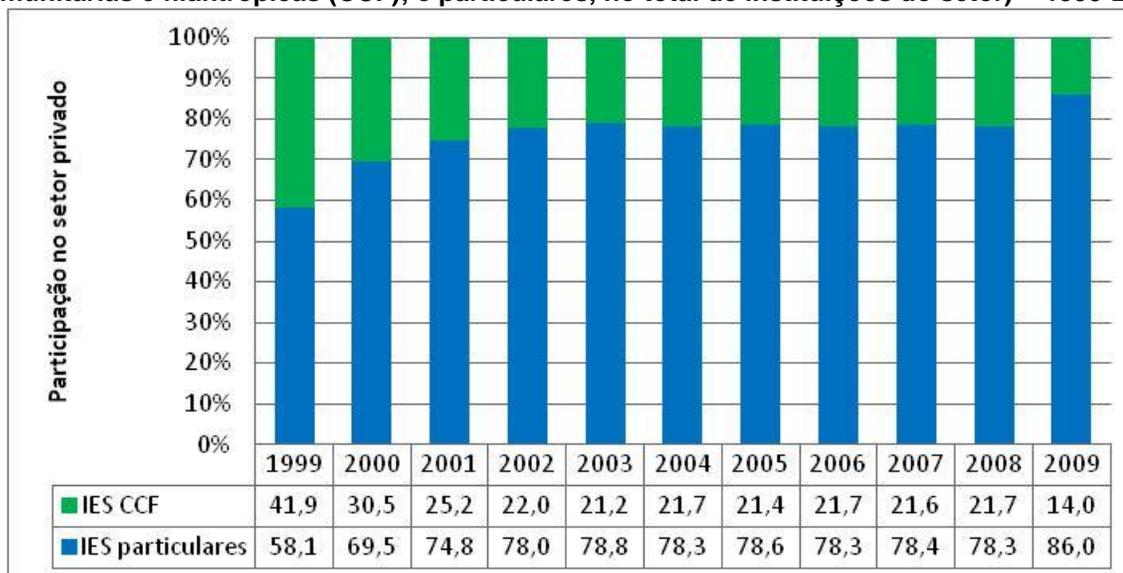
Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1999-2009.

Na tabela 02 percebe-se que ao longo do período, mesmo que as IES confessionais, comunitárias e filantrópicas tenham crescido na maior parte do tempo, no entanto, essas instituições tiveram uma redução em número de aproximadamente de 23,5% no período (de 379 IES para 290). As instituições particulares, no entanto, tiveram um crescimento de 238,2% no número de instituições (de 526 IES para 1779). O surgimento dessas instituições garantiu o crescimento desse setor do ensino no Brasil e proporcionou mudanças em relação ao cenário que se tinha anteriormente. A participação de IES particulares em comparação com as confessionais, comunitárias e filantrópicas que já era maior no final do século XX, aumentou na primeira década do século XXI.

Considerando a participação de cada um dos grupos dentro do setor do ensino superior privado, as IES CCF perderam espaço na participação, especialmente nos três primeiros anos da série, tendo a partir de então acompanhado o ritmo de crescimento do setor até o ano de 2008. Em 1999, as IES particulares representavam 58,1% das instituições privadas no país. Essa participação aumentou nos anos seguintes até 2003, quando atingiu a marca de 78,8% de participação no setor privado. Essa proporção (aproximadamente de 78% de participação das IES privadas para 21% para as IES confessionais, comunitárias e filantrópicas) manteve-se quase constante entre os anos

de 2003 e de 2008. A partir de 2008, alterou-se novamente a participação de cada grupo no conjunto das instituições privadas. Em 2009, as IES particulares atingiram 86% do número total de IES privadas, enquanto as IES confessionais, comunitárias e filantrópicas representavam 14% do total.

**Gráfico 05: Ensino superior privado no Brasil (% de participação de IES; confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF); e particulares, no total de instituições do setor) – 1999-2009.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995 – 2012.**

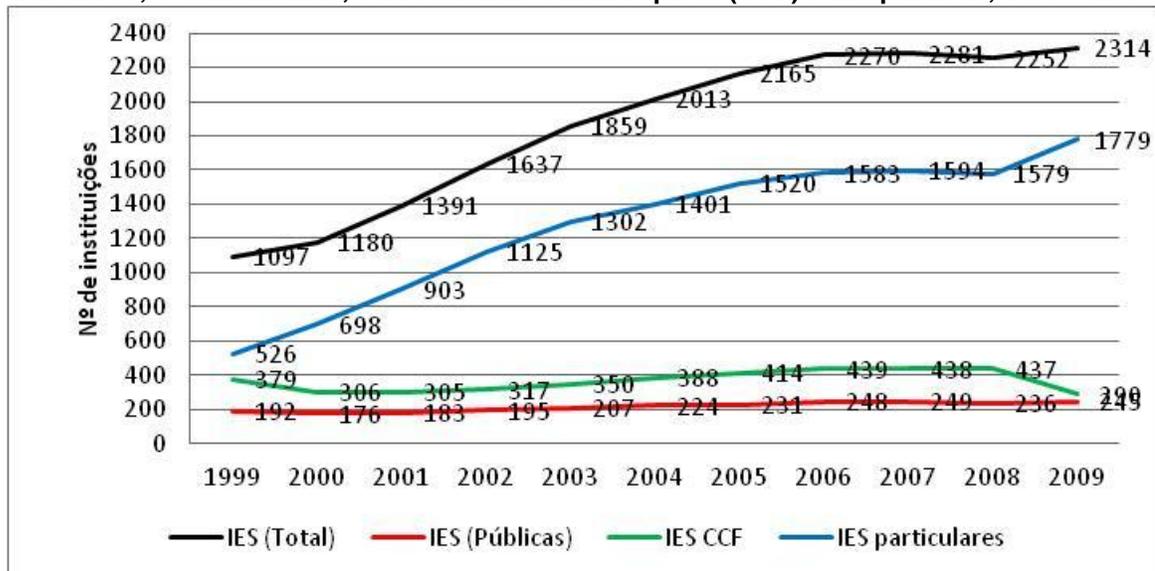
Analisando-se os números do período e considerando as divisões dadas pelas diferentes categorias administrativas, têm-se indicações mais precisas sobre a recente expansão do ensino superior. Por parte das instituições públicas, aquelas mantidas sejam por governos municipais, estadual ou federal cresceram em número, contribuindo para essa nova fase de expansão. Mesmo tendo tido o setor público um crescimento menor que o setor privado, as IES públicas contribuíram para o novo cenário do ensino superior no Brasil. No entanto, esse não foi o grupo de instituições de maior destaque nesse processo de crescimento.

O setor privado foi, no conjunto de instituições, o que mais cresceu no período. Isso implicou num papel relevante das instituições privadas no aumento do número total de IES. Dentro do grupo das IES privadas, enquanto as comunitárias, confessionais e filantrópicas sofreram uma redução, quando considerado o período como um todo, as

IES privadas particulares apresentaram um crescimento superior às demais categorias. No acumulado do período de 1999-2009, as IES privadas particulares tiveram um papel importante no processo de expansão, destacando-se das demais categorias pelo crescimento obtido, impulsionando a expansão do setor privado.

Considerados os dados do período e o fato de que se mantiveram as IES CCF também em crescimento, a alteração verificada no ano de 2009 pode representar mudanças na categoria administrativa das instituições com IES CCF passando a atuar como instituições privadas particulares. Essa interpretação contribuiria para entender parte da retomada do aumento do número de IES particulares (200 novas instituições são contabilizadas nesse grupo em 2009) e a redução de IES CCF. No gráfico 06, a seguir, estão reunidos os dados referentes ao número total de instituições entre 1999 e 2009.

**Gráfico 06: Educação Superior no Brasil: Número de instituições (Total; IES privadas; particulares; e comunitárias, confessionais e filantrópicas (CCF) e IES públicas; 1999 – 2009<sup>58</sup>.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1999-2009).

A partir da análise dos dados do INEP verifica-se que o crescimento do ensino superior decorreu do crescimento do número de instituições públicas e privadas. No

<sup>58</sup> Os dados referem-se somente aos anos posteriores ao ano 2000 por inexistirem informações sobre matrículas em cursos de graduação a distância anteriores a esse ano.

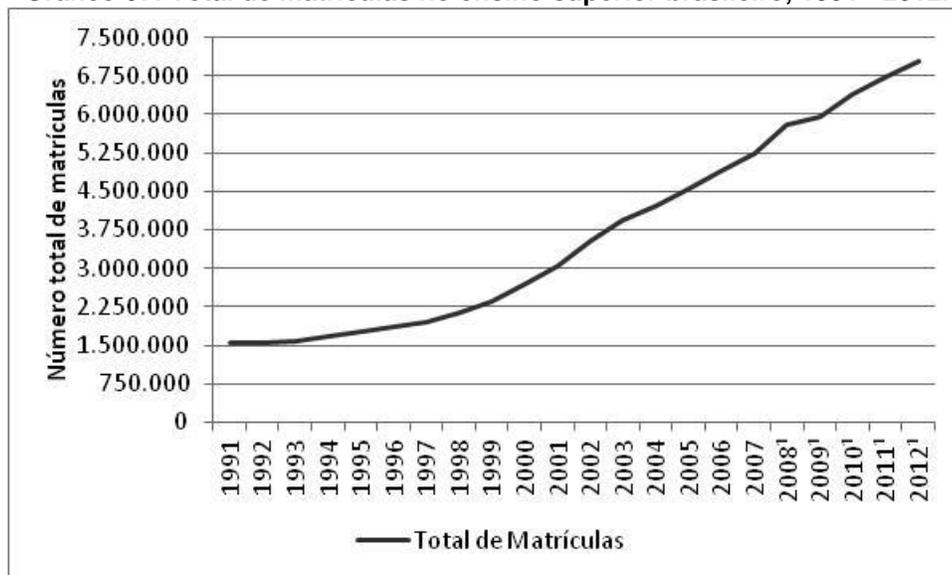
entanto, destaca-se o setor privado pelo crescimento obtido, superior ao demonstrado pelo setor público. O setor privado compreende diferentes categorias administrativas e dividindo-as em dois grupos percebe-se que a responsabilidade da expansão dentro do setor privado pode ser atribuída a um deles em especial. O primeiro grupo reúne as instituições por força de lei consideradas sem fins lucrativos, encontram-se as instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas (IES CCF), e no segundo grupo estão reunidas as instituições privadas particulares (IES particulares), com ou sem fins lucrativos. Esse segundo grupo, dentro do qual se incluem as instituições com fins lucrativos, foi o que se destacou e mais cresceu dentro dessa nova fase de expansão do ensino superior no Brasil.

### 3.3.2 A EXPANSÃO DAS MATRÍCULAS NO ENSINO SUPERIOR

A expansão que ocorre no ensino superior brasileiro não se restringe ao número de instituições, as matrículas também têm crescido acompanhando o número de instituições. Até mesmo durante o período, no qual houve uma estabilização no número de instituições, o número de matrículas permaneceu crescente (anos de 2006, 2007 e 2008). A nova fase de expansão se expressa tanto pelo número de instituições quanto pelo número de matrículas.

A difusão das tecnologias de informação e comunicação e a abertura da possibilidade da educação à distância também contribuíram para um aumento ainda maior do número de estudantes, os dados que seguem incluem as matrículas presenciais e à distância. No gráfico 07, a seguir, é possível verificar o aumento ocorrido no número total de matrículas no ensino superior brasileiro a partir da segunda metade da década de 1990.

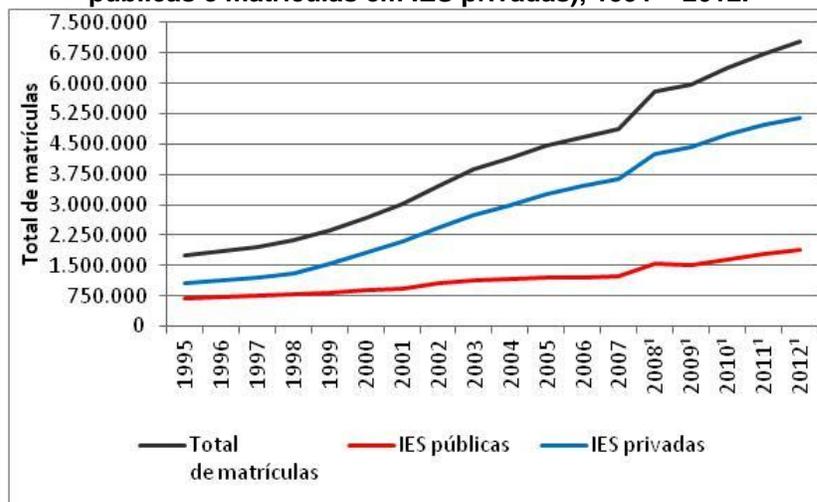
**Gráfico 07: Total de matrículas no ensino superior brasileiro, 1991 - 2012.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1991-2012).

O aumento das matrículas deu-se tanto no setor público quanto no setor privado. Ambos os setores contribuíram para o crescimento no atendimento a esse nível de ensino. Ainda que ambos tenham tido expressivo crescimento, foi o setor privado o que mais expandiu o número de matrículas, seja em números absolutos quanto proporcionalmente. O gráfico 08, a seguir, apresenta o crescimento das matrículas, totais e segundo os setores, público e privado, entre os anos de 1995 e 2012.

**Gráfico 08: Matrículas no ensino superior brasileiro (total de matrículas, matrículas em IES públicas e matrículas em IES privadas), 1991 – 2012.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1991-2012).

Em 1995, o total de matrículas era de 1.759.703, sendo 700.540 matrículas em instituições públicas e 1.059.163 de matrículas no setor privado. Em 2012, o número total de matrículas chega a um patamar superior aos 7 milhões (7.037.688), sendo desse total, quase 2 milhões de matrículas públicas (1.897.376) e mais de 5 milhões de matrículas em IES privadas (5.140.312). O aumento de instituições verificado anteriormente refletiu-se também num crescimento significativo das matrículas. Cabe destacar que o aumento das matrículas superou, proporcionalmente, o aumento no número de instituições. Isso significa que no conjunto, as instituições, novas ou já existentes, passaram a atender um número maior de estudantes nos últimos anos.

O crescimento das matrículas no período foi de quase 300%. O setor público cresceu em 170,8%, enquanto o setor privado aumentou o número de matrículas que possuía em 1995 em 385,3% até o ano de 2012 (Tabela 03).

**Tabela 03: Matrículas no ensino superior brasileiro, total de matrículas, matrículas em IES públicas e em IES privadas, 1991 – 2012.**

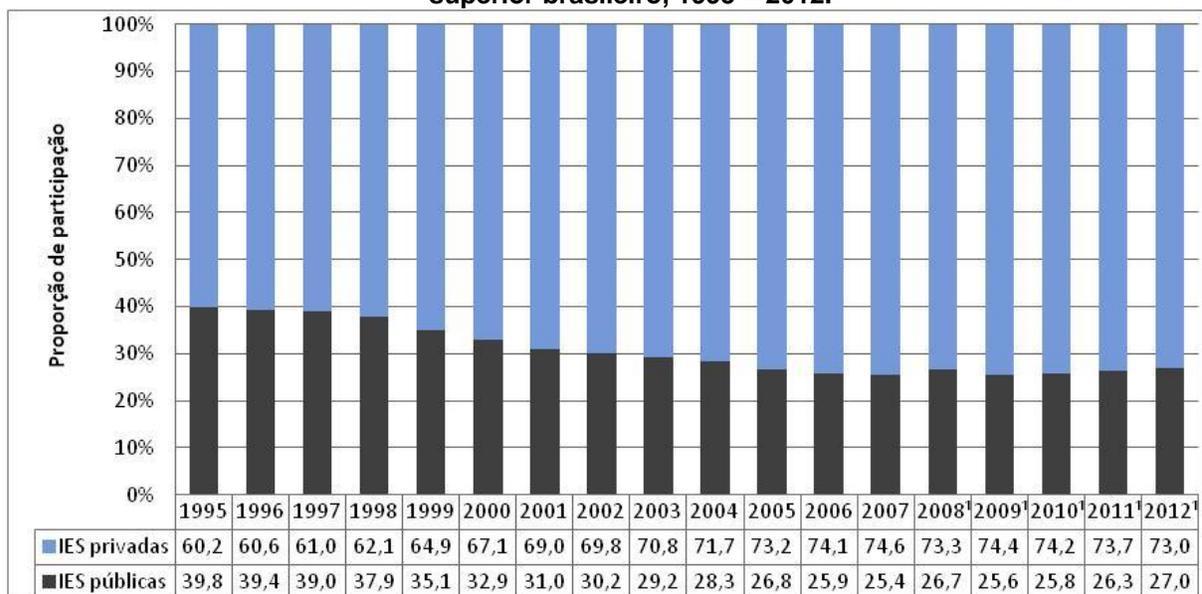
Ano	Total de matrículas	IES públicas	IES particulares
1995	1.759.703	700.540	1.059.163
1996	1.868.529	735.427	1.133.102
1997	1.945.615	759.180	1.186.435
1998	2.125.958	804.729	1.321.229
1999	2.369.945	832.022	1.537.923
2000	2.694.245	887.026	1.807.219
2001	3.030.754	939.225	2.091.529
2002	3.479.913	1.051.655	2.428.258
2003	3.887.022	1.136.370	2.750.652
2004	4.163.733	1.178.328	2.985.405
2005	4.453.156	1.192.189	3.260.967
2006	4.676.646	1.209.304	3.467.342
2007	4.880.381	1.240.968	3.639.413
2008 <sup>1</sup>	5.808.017	1.552.953	4.255.064
2009 <sup>1</sup>	5.954.021	1.523.864	4.430.157
2010 <sup>1</sup>	6.379.299	1.643.298	4.736.001
2011 <sup>1</sup>	6.739.689	1.773.315	4.966.374
2012 <sup>1</sup>	7.037.688	1.897.376	5.140.312
<b>Crescimento no período entre 1995 e 2012 (em %)</b>	<b>299,9</b>	<b>170,8</b>	<b>385,3</b>

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

<sup>1</sup>: Os anos de 2008 a 2012 somam as matrículas presenciais com as matrículas a distância.

O aumento das matrículas alterou a distribuição da participação de cada um dos setores no conjunto das matrículas do ensino superior no Brasil. No início da série, em 1995, o setor público atendia quase 40% do total de matrículas, e o setor privado os outros 60%. A participação do setor privado cresceu gradualmente até atingir aproximadamente 74,6% do total de matrículas em 2007, reduzindo sua participação nos anos seguintes para 73% do total. Considerando que ambos os setores expandiram suas matrículas no período, o crescimento deu-se de forma mais acentuada no setor privado até 2007, quando o setor público passou a ter um crescimento tão significativo e até um pouco maior que o setor privado, recuperando parte de sua participação no total de matrículas, alcançando 27% de participação. No acumulado do período, o setor privado aumentou sua participação de 60% para 73% do total de matrículas (ver gráfico 09, a seguir).

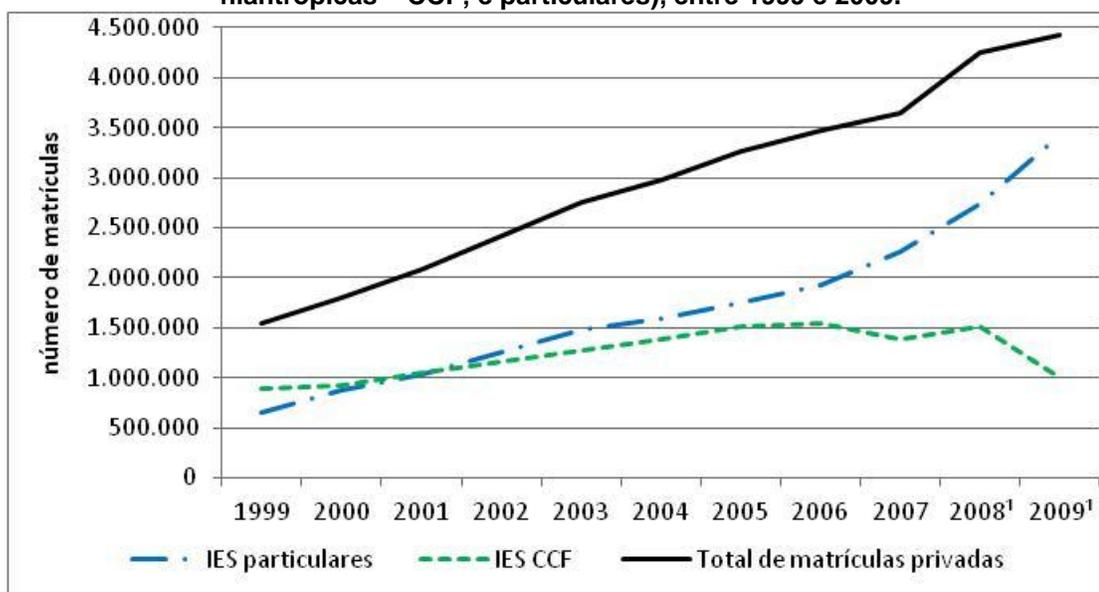
**Gráfico 09: Participação dos setores público e privado na distribuição das matrículas do ensino superior brasileiro, 1995 – 2012.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior (1995 - 2012).**

O setor privado, também no que se refere às matrículas apresentou diferenças internas no processo de expansão. Ao considerar os dados referentes ao setor privado, ainda que tenham aumentado as matrículas das instituições privadas como um todo, foram as IES privadas particulares as que mais cresceram em número de matrículas. As instituições privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) acompanharam, ainda que num ritmo menor, o aumento progressivo das matrículas até o ano de 2006. A partir de 2007 há uma redução das matrículas nessas instituições que se acentua em 2009 (tendo havido uma recuperação em 2008).

**Gráfico 10: Expansão do número de matrículas privadas no ensino superior brasileiro, segundo as categorias administrativas (total de matrículas privadas; confessionais, comunitárias e filantrópicas – CCF; e particulares), entre 1999 e 2009.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1999-2009).

A tabela 04, a seguir, apresenta de forma mais detalhada os dados referentes às matrículas no setor privado entre os anos de 1999 e 2012. Na série, pode-se observar que ambos os grupos de instituições contribuem para o aumento do atendimento do ensino superior. No entanto, dentre os dois grupos, são as IES particulares que se destacam pelo maior aumento obtido no período.

**Tabela 04: Matrículas privadas no ensino superior brasileiro, segundo as categorias administrativas (privadas particulares e privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas - CCF), 1999 – 2009.**

Ano	IES particulares	IES CCF	Total de matrículas privadas
1999	651.362	886.561	1.537.923
2000	880.555	926.664	1.807.219
2001	1.040.474	1.051.055	2.091.529
2002	1.261.901	1.166.357	2.428.258
2003	1.475.094	1.275.558	2.750.652
2004	1.596.894	1.388.511	2.985.405
2005	1.753.184	1.507.783	3.260.967
2006	1.924.166	1.543.176	3.467.342
2007	2.257.321	1.382.092	3.639.413
2008 <sup>1</sup>	2.740.826	1.514.238	4.255.064
2009 <sup>1</sup>	3.427.601	1.002.556	4.430.157
<b>Crescimento no período entre 1999 e 2009 (em %)</b>	<b>426,22</b>	<b>13,08</b>	<b>188,06</b>

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1999-2009.

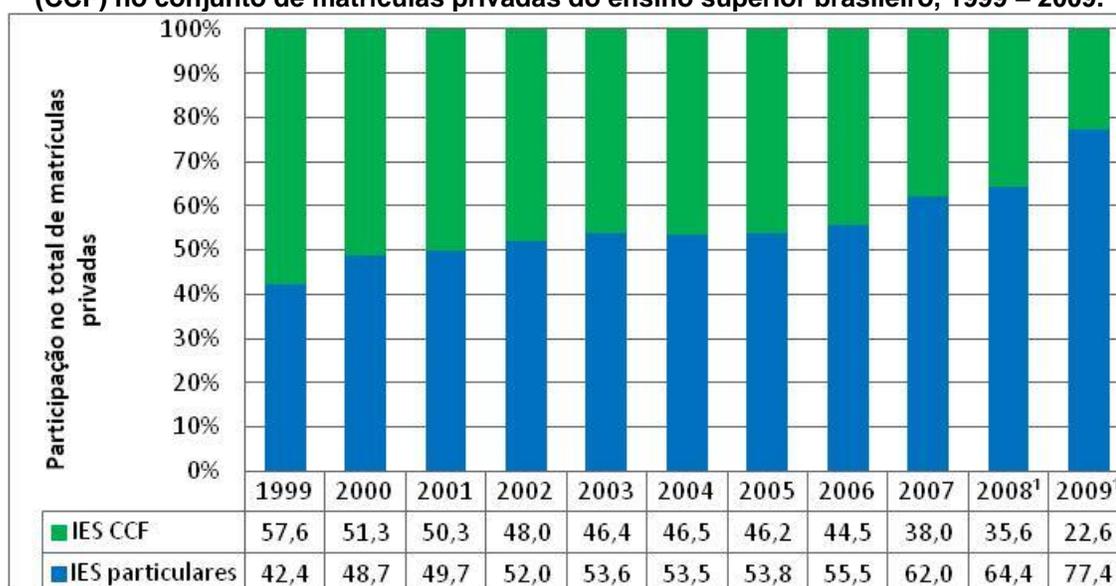
<sup>1</sup>:Os anos de 2008 e 2009 somam as matrículas presenciais com as matrículas em EAD

Os dados referentes aos anos 2008 e 2009, permitem que se faça algumas considerações a respeito de algumas mudanças no setor privado. O aumento no número total de matrículas privadas nesse intervalo foi de 175.093. Quando analisados os dados referentes aos grupos institucionais, privadas particulares e privadas CCF (confessionais, comunitárias e filantrópicas), verifica-se uma redução em mais de 500.000 matrículas entre as instituições CCF, que se somam às matrículas das IES particulares. Essa mudança pode ser o resultado de mudanças na categoria administrativa de algumas instituições, seja por decisão própria ou por meio de uma aquisição (compra ou venda). O reflexo disso é que o crescimento do número de matrículas das IES CCF que atingia próximo de 70,8% (entre 1999 e 2008) reduz-se para aproximadamente 13,1%, enquanto entre as IES particulares, o crescimento que foi de 320,8% até 2008, passou para 426,2%, considerado o ano de 2009. De qualquer forma, destaca-se o crescimento obtido pelas IES particulares no número de matrículas. Ou seja, da mesma forma que no número de instituições, nas matrículas também há um predomínio das IES particulares como uma das categorias administrativas que mais contribuíram para o novo cenário de expansão.

Em 1999, as IES CCF eram responsáveis por 57,6% das matrículas privadas, enquanto as IES particulares atendiam em torno de 42,4% desse total. Gradualmente,

as IES particulares passam a ser responsáveis por parcelas cada vez maiores das matrículas do ensino superior privado, entre 2002 e 2005, o crescimento de ambos os grupos quase se equivalem, mantendo uma distribuição com poucas alterações. No entanto, a partir de 2006, o predomínio das IES particulares no conjunto das matrículas privadas se acentua, atingindo 77,4% no ano de 2009. Essa mudança da distribuição das matrículas privadas reforça a mudança que traz esse novo processo de expansão que é de um maior protagonismo das IES particulares, dentre elas, as IES que atuam com fins lucrativos.

**Gráfico 11: Participação das IES particulares e IES confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) no conjunto de matrículas privadas do ensino superior brasileiro, 1999 – 2009.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1999-2009)

A partir dos dados é possível verificar que o ensino superior no Brasil com esse processo de expansão não só aumentou o número de instituições e de matrículas, como ampliou o número de matrículas por instituição. Considerada a série de 1995 até 2012, para o conjunto das instituições, atingia-se em 1995, em média 1.968,35 matrículas por instituição, de acordo com os dados do INEP. Em 2012, a proporção de matrículas por instituição subiu para 2.912,95 matrículas por instituição (crescimento de aproximadamente 48% no período).

Diferenças significativas são observáveis, se considerados individualmente os setores, público e privado, quanto a esses dados. O setor privado aumentou o número de matrículas por instituição no período, em 1995, o atendimento médio por instituição era de 1.548,5 matrículas. Em 2012, a média de matrículas passou para 2.433,86 por instituição. Esse aumento foi de 57,2% no período. Crescem as IES privadas em número e em atendimento de matrículas.

Em 1995, o setor público atendia em média 3.335,9 matrículas por instituição e em 2012, esse número subiu para uma média de 6.241,37 (aumento de aproximadamente 87%). Nesse período de 1995 a 2012, o setor público quase dobrou o número de matrículas por instituição. Esse dado é importante por revelar que a recente expansão também decorre de um esforço do setor público na criação de novas instituições, e especialmente na ampliação do atendimento de novas matrículas pelas instituições já existentes (seja na forma de novos cursos ou novas turmas para os cursos existentes).

A partir dos dados dos censos da educação superior no Brasil do INEP é possível uma melhor descrição desse nível de ensino no Brasil, especialmente do novo cenário de expansão que se apresenta. É possível verificar que o ensino superior cresce pelo aumento do número de instituições, sejam públicas e privadas e pelo número de matrículas. Também se destaca que o crescimento no setor privado decorre especialmente numa crescente participação de instituições privadas particulares e uma redução da atuação de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas. Em relação às matrículas, pode-se afirmar que no período as instituições passaram em média a atender um número maior de estudantes, sejam essas instituições públicas ou privadas. Destacam-se as instituições públicas pelo maior número médio de matrículas por instituição e o crescimento que essa proporção teve no período de quase 87%.

Ao considerar que uma nova instituição (recém-criada) com um único curso de graduação, demora pelo menos de três a cinco anos para estar próxima de sua capacidade de atendimento no número de matrículas daquele curso, espera-se que permanecerá crescente o número de matrículas no Brasil nos próximos anos, seja em instituições públicas, quanto privadas. Além disso, muitas instituições ao iniciarem suas

atividades ampliam gradualmente o número de cursos atendidos, proporcionando uma condição de aumento progressivo no número de matrículas. Além disso, se forem ampliados os atendimentos das instituições já estabelecidas com novas matrículas (aumento de vagas ou novos cursos), o crescimento das matrículas no ensino superior no Brasil dar-se-á de modo tão expressivo ou maior que o verificado no período analisado.

## **4. ENSINO SUPERIOR COM FINS LUCRATIVOS NO RIO GRANDE DO SUL**

No capítulo anterior foi possível verificar que a expansão do ensino superior no Brasil tem em parte as instituições privadas particulares como responsáveis por esse processo. Dentro desse grupo estão as instituições de ensino com fins lucrativos que se constituíram após 1997 com a alteração da legislação federal a respeito da classificação da categoria administrativa das instituições ou que adotaram essa nova forma a partir da mudança na legislação. Todas as instituições privadas exerciam suas atividades sem fins lucrativos até o ano de 1997 pela força da lei, que não permitia atuar de modo diferente. Algumas instituições simplesmente tornaram-se mais transparentes ao reivindicar sua condição de IES com fins lucrativos. A permissão, para se constituírem enquanto organizações com fins lucrativos na oferta de ensino superior, alterou as comunicações e os acoplamentos estruturais dessas organizações com outros sistemas (por exemplo, com o sistema da economia e as organizações com ele identificadas), aproximando as comunicações das organizações.

A observação das instituições de que era possível a expansão desse nível de ensino, especialmente considerando a baixa proporção de jovens matriculados no ensino superior foi importante para que decidissem por investir no crescimento do ensino superior. O cenário do ensino superior no Brasil e no estado do RS reflete essas mudanças por meio das instituições que atuam nesses espaços.

Nesse capítulo serão apresentadas em primeiro lugar algumas características gerais das organizações de ensino superior no Rio Grande do Sul. Em seguida será analisado o processo de diferenciação do ensino privado com o surgimento das IES lucrativas. Em seguida são apresentadas algumas características gerais da atuação das IES lucrativas no estado. A partir disso, as IES lucrativas foram descritas e analisadas segundo quatro formas de diferenciações. A primeira forma de diferenciação está relacionada ao processo pelo qual se deu o surgimento de cada uma das

instituições. A segunda forma de diferenciação está relacionada ao pertencimento a grupos ou redes de instituições (Esse grupo ainda difere-se internamente pela abertura ou não de capitais e internacionalização). Também se verificou diferenças baseadas nas estratégias de atuação das instituições a partir de suas autodescrições e segundo as características de cada uma. Por fim, buscou-se descrever e analisar as diferenças organizacionais segundo a localização geográfica das instituições.

## 4.1 EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR NO RIO GRANDE DO SUL

Os dados sobre o ensino superior no estado do Rio Grande do Sul, assim como para o Brasil, também têm expressado um crescimento desse nível de ensino, seja no aumento do número de instituições quanto de matrículas, nos últimos anos. Esse aumento é verificado em diferentes grupos de instituições, públicas e privadas. A seguir serão apresentados alguns dados dos censos da educação superior do INEP para uma melhor descrição da recente expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul.

### 4.1.1 A EXPANSÃO DAS IES NO RS

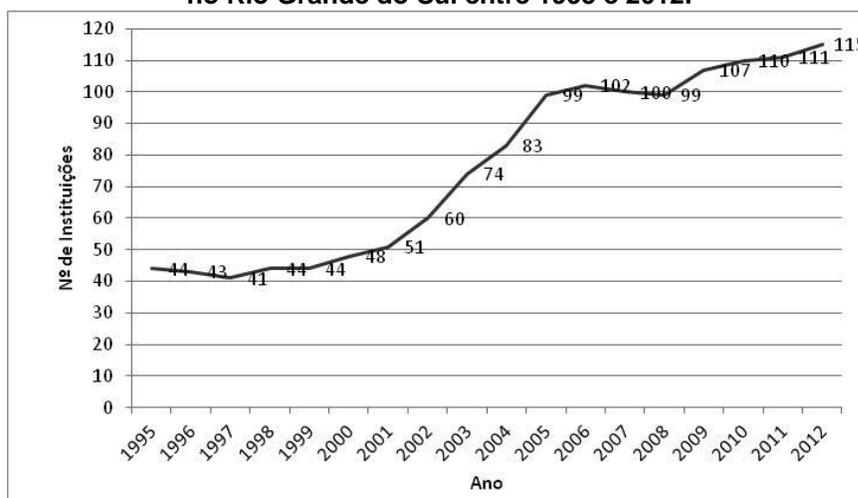
A partir dos anos posteriores a 1995/1996, e em especial, para os primeiros anos do novo milênio, pode-se falar em uma fase de expansão do ensino superior também no Rio Grande do Sul, conforme o gráfico a seguir. De acordo com os dados do INEP, entre 1995 e 2012, as instituições de ensino superior passaram de um total de 44 para 115 IES<sup>59</sup> (crescimento de 161,3% no período). Entre os anos de 1995 e 2000 há uma relativa estabilidade no número total de instituições (entre 41 e 44 IES). A partir do ano de 2001 até o ano de 2006 ocorre a fase de maior expansão no período, passando de 48 a 102 instituições. Esse aumento é interrompido nos anos de 2007 e de 2008,

---

<sup>59</sup> Uma consulta realizada em julho de 2012 no portal e-MEC indicou que havia 130 instituições. Esse número é de instituições no Rio Grande do Sul, com instalações e atendimento de alunos em cursos presenciais. O número é maior se forem consideradas as instituições com sede fora do estado que atuam somente com a oferta de cursos superior na modalidade de educação à distância por meio de polos de atendimento presenciais no estado.

continuando a crescer nos anos posteriores, porém em menor ritmo que o apresentado entre 2001 e 2006.

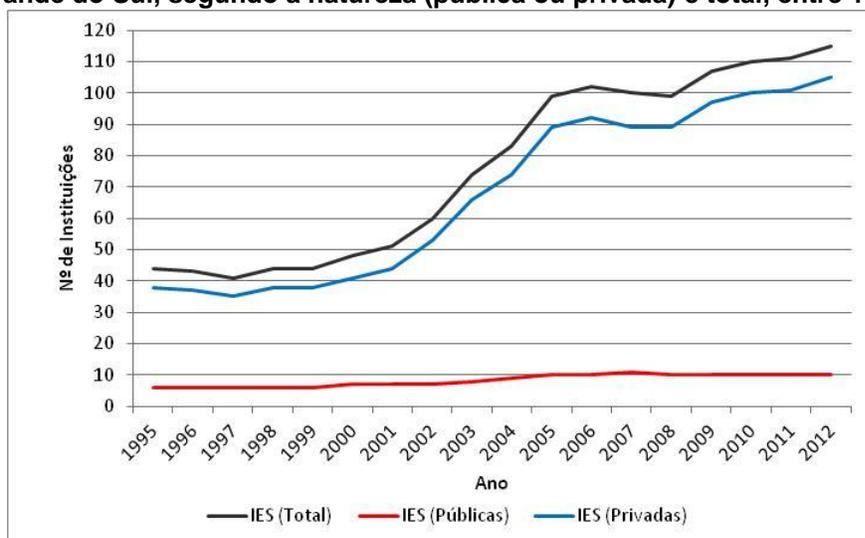
**Gráfico 12: Expansão do número de Instituições de Educação Superior no Rio Grande do Sul entre 1995 e 2012.**



Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

Esse aumento no número de instituições, se analisado segundo a natureza jurídica das mantenedoras, se públicas ou privadas, revela que a maior parte do crescimento deu-se pelo aumento do número de instituições privadas.

**Gráfico 13: Expansão do número de instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul, segundo a natureza (pública ou privada) e total, entre 1995 e 2012.**



Fonte: INEP, censos da educação superior (1999-2009).

Entre os anos de 1995 e 2012, respectivamente, o número de IES privadas que era de 38 instituições alcançou um total de 105 IES privadas. Esse crescimento representa um aumento em 176,3% no número de IES entre 1995 e 2012. O crescimento que ocorreu no número de instituições públicas também é importante destacar, estas eram 6 IES no início da série e em 2012 eram 10 instituições. O crescimento das IES públicas foi de 66,7% no período. Proporcionalmente, o aumento do número de IES públicas no RS foi superior ao aumento ocorrido no conjunto das IES públicas no Brasil, que foi de 44,8% (conforme apresentado no capítulo anterior). Observa-se que a expansão do número de IES ocorre principalmente pelo surgimento de novas instituições privadas, a partir do início do novo milênio.

**Tabela 05: Número de Instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul (Total, públicas e privadas), percentual de crescimento anual, e % de crescimento no período, 1995 – 2012.**

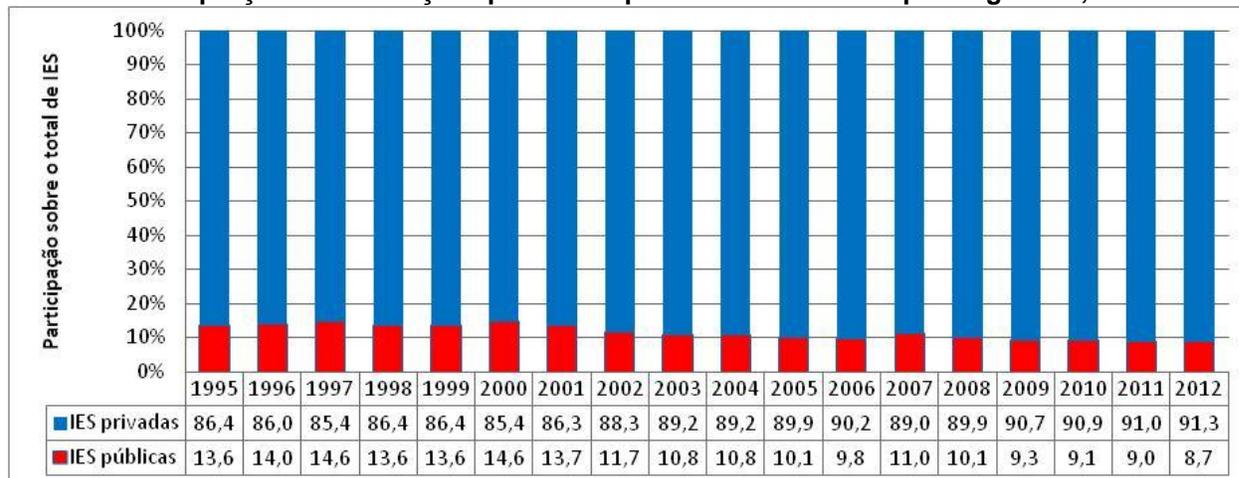
Ano	IES públicas		IES privadas		Total	
	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior
1995	6	-	38	-	44	-
1996	6	0,00	37	-2,63	43	-2,27
1997	6	0,00	35	-5,41	41	-4,65
1998	6	0,00	38	8,57	44	7,32
1999	6	0,00	38	0,00	44	0,00
2000	7	16,67	41	7,89	48	9,09
2001	7	0,00	44	7,32	51	6,25
2002	7	0,00	53	20,45	60	17,65
2003	8	14,29	66	24,53	74	23,33
2004	9	12,50	74	12,12	83	12,16
2005	10	11,11	89	20,27	99	19,28
2006	10	0,00	92	3,37	102	3,03
2007	11	10,00	89	-3,26	100	-1,96
2008	10	-9,09	89	0,00	99	-1,00
2009	10	0,00	97	8,99	107	8,08
2010	10	0,00	100	3,09	110	2,80
2011	10	0,00	101	1,00	111	0,91
2012	10	0,00	105	3,96	115	3,60
<b>Crescimento no período entre 1995 e 2012 (em %)</b>						
	-	66,67	-	176,32	-	161,36

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

A participação de cada um dos setores, público e privado, sobre o total de instituições sofreu uma pequena alteração no período analisado. A expansão das IES privadas ampliou sua participação sobre o total de 86,4% em 1995 para 91,3% em

2012. Até o ano de 2001, o aumento no número de instituições públicas manteve a proporção entre os setores estável, sendo em torno de 86% de instituições privadas e 14% de públicas. A partir de 2002, o aumento do número de IES privadas supera o crescimento público que se estabiliza em 2005 (em 10 IES)<sup>60</sup>.

**Gráfico 14: Proporção de instituições públicas e privadas de ensino superior gaúcho; 1995 – 2012.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995 – 2012.**

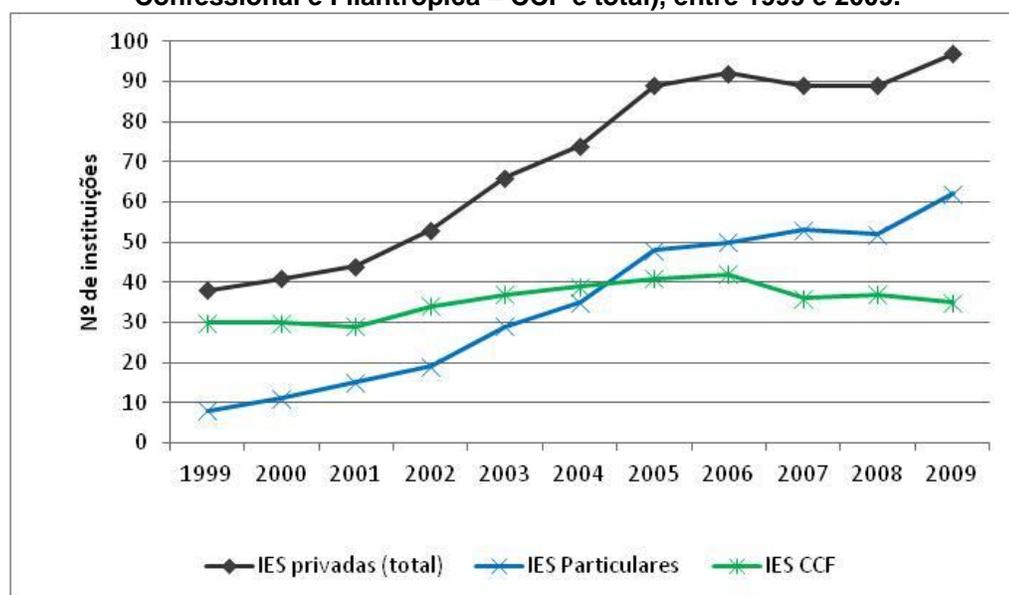
Observa-se a partir dos dados do INEP, que o Rio Grande do Sul experimenta um processo de expansão do ensino superior análogo ao que se verifica nos dados sobre o Brasil, com crescente participação de IES privadas. A diferença que se verifica entre ambos os casos está na maior proporção de instituições privadas em comparação ao número de instituições públicas no Rio Grande do Sul em todos os anos da série trabalhada (1995 – 2012). Mesmo tendo havido uma maior crescimento proporcional no número de instituições públicas no estado (aproximadamente 66%) do que no Brasil como um todo (em torno de 44% no mesmo período), esse aumento não repercutiu numa diminuição da diferença da proporção entre os dois setores no estado. O predomínio de instituições privadas não só se manteve como se ampliou no período.

O setor privado no Rio Grande do Sul (RS) possui uma maior proporção de IES confessionais, comunitárias e filantrópicas (IES CCF, sem fins lucrativos) em relação às

<sup>60</sup> Em 2008, são criados os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia a partir das estruturas das escolas técnicas federais. No Rio Grande do Sul foram criados 3 Institutos com estruturas multicampus. Ainda que não aumente o número de instituições, tem havido um aumento no número de campus dessas novas instituições federais.

IES particulares (grupo que reúne as instituições lucrativas), se comparado com a proporção dessas instituições com os números para o Brasil (capítulo 3). No entanto, conforme apresenta o gráfico a seguir (a partir dos dados do INEP<sup>61</sup>), essa diferença em relação ao país tem-se reduzido com o aumento progressivo do número de IES particulares. Em 1995, dentro do setor privado do RS predominavam as IES CCF. Durante os anos analisados (1999-2009), esse cenário inverteu-se. Enquanto surgiram dezenas de novas IES particulares, praticamente manteve-se estável o número de IES CCF (houve um aumento do número de instituições até 2006, seguido por um decréscimo nos anos seguintes).

**Gráfico 15: Expansão do número de instituições de ensino superior privadas no Rio Grande do Sul, segundo sua categoria administrativa (Particular ou Comunitária, Confessional e Filantrópica – CCF e total), entre 1999 e 2009.**



Fonte: INEP, censos da educação superior, 1999 – 2009.

A tabela 06, a seguir, detalha os dados sobre a expansão do setor privado no Rio Grande do Sul. No número total de instituições privadas, o estado experimentou um crescimento de aproximadamente 155% entre 1999 e 2009. Esse crescimento,

<sup>61</sup> Os censos da educação superior disponíveis pelo INEP trazem em suas tabelas somente para os anos compreendidos entre 1999 e 2009 a divisão da categoria das instituições privadas entre instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas; e instituições privadas particulares. A partir do censo de 2010, os dados são apresentados de forma agregada como IES privadas. Optou-se fazer uso da informação, ainda que limitada, por tratar-se de dados relevantes como a compreensão da dimensão da atuação das IES particulares, grupo que compreende as instituições com fins lucrativos.

consideradas as diferentes categorias administrativas, foi de 675% entre as IES particulares (de 8 instituições em 1995 para 62 em 2009), enquanto nas IES CCF o crescimento foi de apenas 16,7% (de 30 instituições em 1995 para 35 em 2009). É importante destacar que até o ano de 2006, o aumento do número de instituições ocorre em todas as categorias (CCF e particulares), porém a partir de 2007 há uma significativa redução do número de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas. Portanto, considerada a totalidade do período, as IES particulares contribuíram em grande parte com a expansão do número de instituições privadas, ainda que tenha havido um aumento no número de IES CCF.

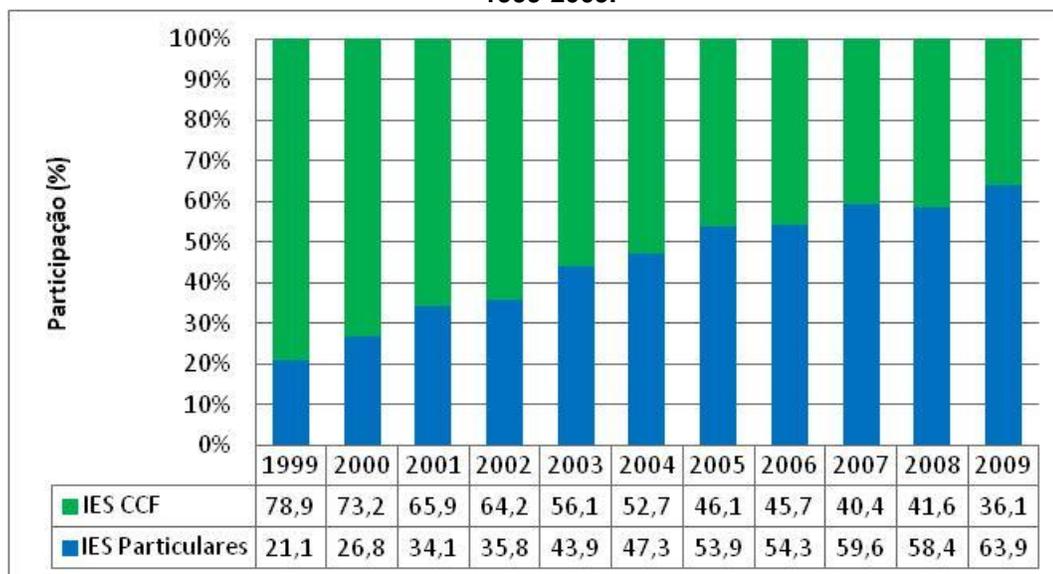
**Tabela 06: Número de Instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul (privadas, CCF e particulares), percentual de crescimento anual e percentual de crescimento no período, 1999 – 2009.**

Ano	IES particulares		IES CCF		Total (privadas)	
	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior	nº de instituições	% de crescimento em relação ao ano anterior
1999	8	-	30	-	38	-
2000	11	37,50	30	0,00	41	7,89
2001	15	36,36	29	-3,33	44	7,32
2002	19	26,67	34	17,24	53	20,45
2003	29	52,63	37	8,82	66	24,53
2004	35	20,69	39	5,41	74	12,12
2005	48	37,14	41	5,13	89	20,27
2006	50	4,17	42	2,44	92	3,37
2007	53	6,00	36	-14,29	89	-3,26
2008	52	-1,89	37	2,78	89	0,00
2009	62	19,23	35	-5,41	97	8,99
<b>Crescimento no período entre 1999 e 2009 (em %)</b>						
	-	675,00	-	16,67	-	155,26

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1999-2009.

A participação das IES particulares no conjunto das instituições privadas cresceu no período de 21,1% para aproximadamente 64% do número de IES do setor. O aumento da participação das particulares ocorreu progressivamente com uma pequena redução somente no ano de 2008 (de 59,6% em 2007 para 58,4% em 2008), voltando a aumentar no ano seguinte (em 2009). As participações de cada um dos conjuntos de instituições dentro do setor privado estão expressas no gráfico a seguir.

**Gráfico 16: Ensino superior privado no Rio Grande do Sul (% de participação de IES; confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF); e particulares, no total de instituições do setor) – 1999-2009.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1999-2009.**

Esses dados são importantes por permitir uma melhor descrição sobre a expansão do ensino superior no RS. Pode-se observar que até mesmo num contexto com menor participação de IES particulares, onde tradicionalmente atuavam instituições públicas e privadas sem fins lucrativos (CCF), as novas instituições foram em grande parte responsáveis pela expansão e alteração do ensino superior no estado.

Uma vez constatado que foi o setor privado da educação o responsável pelo aumento no número de instituições, cabe analisar dentro desse grupo que instituições contribuíram para isso. Ao longo do período, os três grupos de instituições cresceram, mas em proporções diferenciadas. As IES públicas cresceram, mas não o suficiente para as mudanças verificadas serem atribuídas a elas. Ao dividir as IES privadas segundo suas categorias administrativas pode-se observar que o número de instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) praticamente permaneceu estável, enquanto o número de IES privadas particulares multiplicou-se em quase oito vezes no mesmo período.

O que é importante ressaltar com esses dados é que o crescimento do setor privado teve impacto dentro do próprio setor. O aumento do número de IES particulares

não foi acompanhado da mesma forma pelas IES CCF. Percebe-se que o atual cenário do ensino superior tem favorecido ao surgimento e aumento do número de IES privadas particulares, grupo que reúne as instituições com fins lucrativos.

#### 4.1.2 A EXPANSÃO DAS MATRÍCULAS NO RS

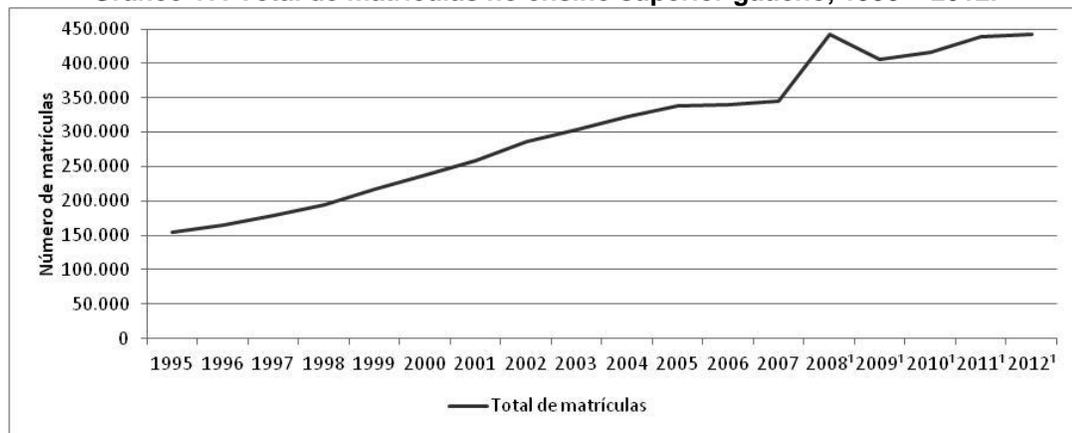
A expansão que ocorre no ensino superior gaúcho, não se restringe ao número de instituições, as matrículas também têm crescido, acompanhando o aumento do número de instituições.

A difusão das tecnologias de informação e comunicação e a abertura da possibilidade da educação à distância também contribuíram para um aumento ainda maior do número de estudantes, os dados que seguem incluem as matrículas presenciais e à distância (nos anos de 2008 a 2012). No gráfico 17, a seguir, é possível verificar o aumento ocorrido no número total de matrículas no ensino superior gaúcho a partir da segunda metade da década de 1990. Observa-se que no período compreendido entre 1995 e 2012, o aumento do número de matrículas quase triplicou no período. Em 1995 eram em torno de 150.000 matrículas no ensino superior gaúcho, que alcançou em torno de 450.000 matrículas em 2012<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> A partir de 2008, estão computadas no conjunto de dados referentes às matrículas, aquelas realizadas em cursos presenciais e em cursos na modalidade de educação à distância.

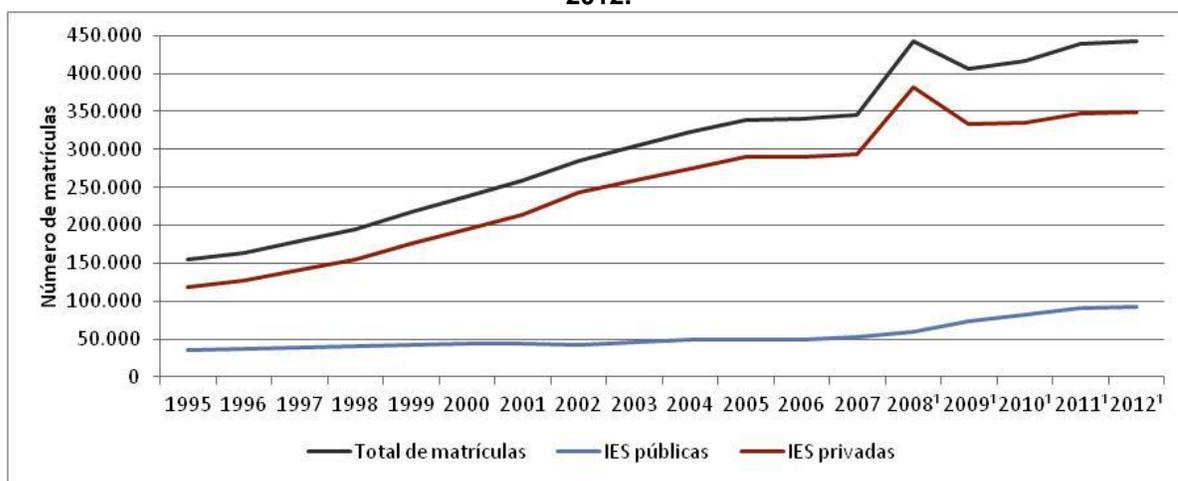
**Gráfico 17: Total de matrículas no ensino superior gaúcho, 1995 – 2012.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995-2012.**

O aumento das matrículas no Rio Grande do Sul deu-se tanto no setor público quanto no setor privado. O atendimento a esse nível de ensino cresceu a partir da contribuição de ambos os setores, mas foi o setor privado o que mais expandiu o número de matrículas, seja em números absolutos, quanto proporcionalmente. O gráfico 18, a seguir, apresenta o crescimento das matrículas, totais e segundo os setores, público e privado, entre os anos de 1995 e 2012. Destaca-se que o aumento ocorreu progressivamente no setor privado ao longo da série, enquanto no setor público o crescimento intensificou a partir de 2007 (alcançando aproximadamente 92.000 matrículas em 2012).

**Gráfico 18:** Matrículas no ensino superior gaúcho (total de matrículas, matrículas em IES públicas e matrículas em IES privadas), 1995 – 2012.



Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995-2012.

Segundo os dados dos censos elaborados pelo INEP, do ano de 2008 para o ano de 2009, há uma redução de aproximadamente 20.000 matrículas presenciais e quase 30.000 matrículas nos cursos de educação à distância. Esse decréscimo atingiu especificamente as IES privadas, como pode ser observado no gráfico anterior e em detalhe na tabela 07, que segue. No mesmo período permaneceu crescente o número de matrículas nas IES públicas. Diferente ao que ocorre com os dados apresentados pelo censo para o Brasil, o aumento das matrículas públicas e privadas no RS ocorrem em uma proporção mais próxima que a verificada para o Brasil (crescimento de 157,5% nas matrículas do setor público e de 193,3% nas matrículas do setor privado).

**Tabela 07: Matrículas no ensino superior gaúcho, total de matrículas, matrículas em IES públicas e em IES privadas, 1995 – 2012.**

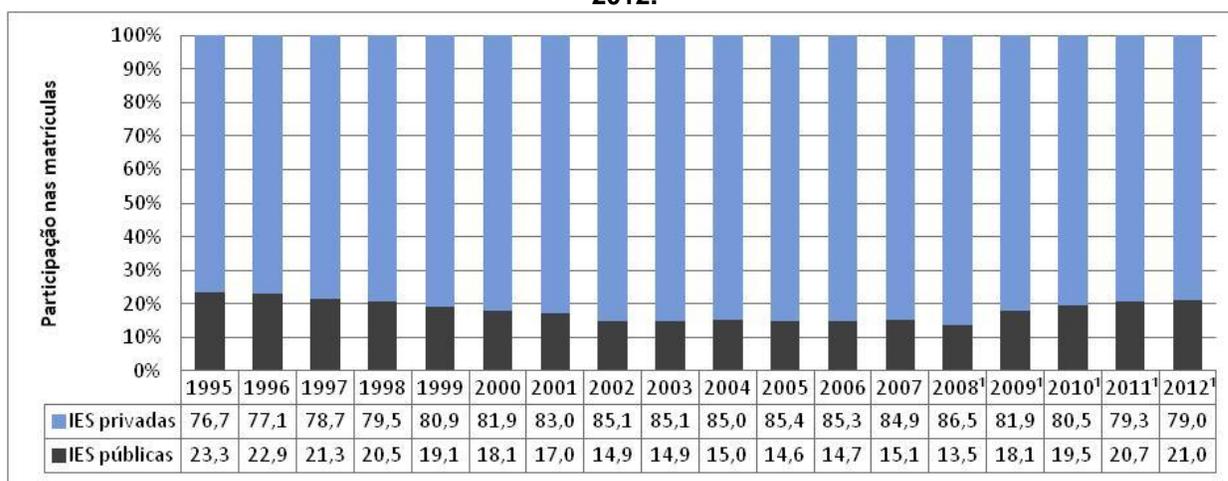
Ano	Total	IES públicas	IES privadas
	nº de matrículas	nº de matrículas	nº de matrículas
<b>1995</b>	155.141	36.110	119.031
<b>1996</b>	164.382	37.676	126.706
<b>1997</b>	178.371	37.999	140.372
<b>1998</b>	195.048	40.067	154.981
<b>1999</b>	217.060	41.436	175.624
<b>2000</b>	238.263	43.195	195.068
<b>2001</b>	258.258	43.875	214.383
<b>2002</b>	285.699	42.638	243.061
<b>2003</b>	303.554	45.364	258.190
<b>2004</b>	322.824	48.474	274.350
<b>2005</b>	338.913	49.647	289.266
<b>2006</b>	340.107	49.935	290.172
<b>2007</b>	345.029	52.087	292.942
<b>2008<sup>1</sup></b>	442.509	59.683	382.826
<b>2009<sup>1</sup></b>	406.350	73.468	332.882
<b>2010<sup>1</sup></b>	416.852	81.376	335.476
<b>2011<sup>1</sup></b>	438.345	90.609	347.736
<b>2012<sup>1</sup></b>	442.046	92.974	349.072
<b>Crescimento no período entre 1999 e 2009 (em %)</b>	184,93	157,47	193,26

Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

<sup>1</sup>: A partir de 2008, as matrículas presenciais e dos cursos à distância estão somados.

No Rio Grande do Sul observa-se que houve um progressivo aumento da participação do setor privado nas matrículas do ensino superior no período. Esse crescimento foi constante até o ano de 2008, quando as IES privadas detinham 86,5% das matrículas nesse nível de ensino. Nos quatro anos seguintes (de 2009 a 2012), ampliou-se a participação do setor público (atingindo 21%), e reduzindo a participação do setor privado para 79% do total de matrículas em 2012.

**Gráfico 19: Participação dos setores público e privado na distribuição das matrículas do ensino superior gaúcho, 1995 – 2012.**

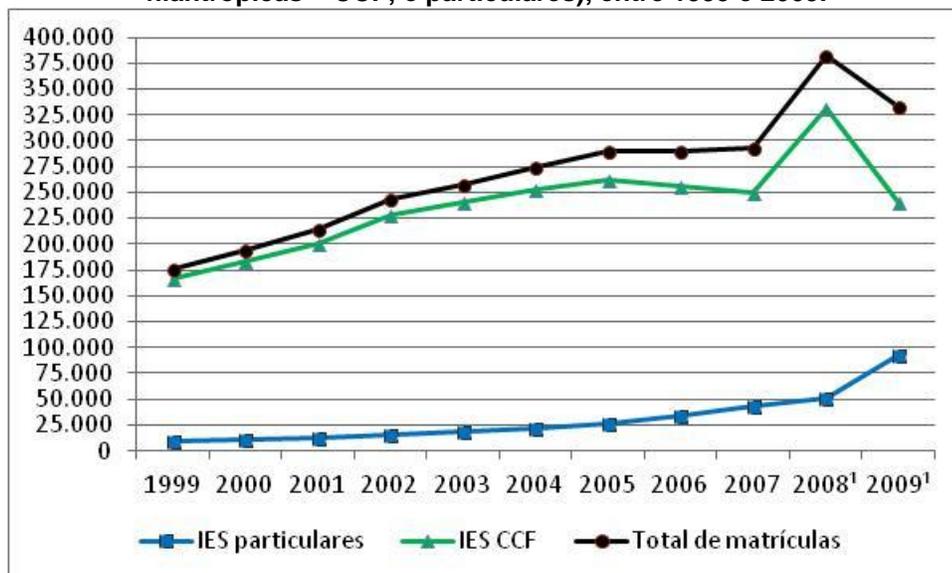


**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1995-2012.**

A partir dos dados do censo da educação superior observa-se que a expansão no estado do RS, assim como no Brasil, ocorreu no número de instituições e no número de matrículas. Verifica-se que o crescimento ocorreu nos dois setores do ensino superior, público e privado. Esse aumento, no entanto, destaca-se pelo desempenho obtido pelo setor privado, conforme visto anteriormente.

O setor privado, também no que se refere às matrículas apresentou diferenças internas no processo de expansão. Ao considerar os dados referentes ao setor privado, ainda que tenham aumentado as matrículas das instituições privadas como um todo, foram as IES privadas particulares as que mais cresceram, proporcionalmente e em número de matrículas no período entre 1999 e 2009. As instituições privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) acompanharam o aumento progressivo das matrículas até o ano de 2005. A partir de 2006 há uma progressiva redução das matrículas nas instituições CCF que se acentua em 2009 (tendo havido uma recuperação em 2008, especialmente com a soma das matrículas nos cursos à distância a partir dessa data). Destaca-se o crescimento constante das matrículas das IES particulares, que reúne as instituições com fins lucrativos.

**Gráfico 20: Expansão do número de matrículas privadas no ensino superior gaúcho, segundo as categorias administrativas (total de matrículas privadas; confessionais, comunitárias e filantrópicas – CCF; e particulares), entre 1999 e 2009.**



Fonte: INEP, censos da educação superior, 1999-2009.

A tabela 08, a seguir, apresenta de forma mais detalhada os dados referentes às matrículas no setor privado entre os anos de 1999 e 2009. Na série, pode-se observar que ambos os grupos de instituições contribuem para o aumento do atendimento do ensino superior. No entanto, dentre os dois grupos, são as IES particulares que se destacam pelo maior aumento proporcional obtido no período. Ainda que as instituições privadas CCF detenham a maioria das matrículas, há uma gradativa redução no número total destas a partir do ano 2006 (com exceção para o ano 2008) até 2009. Mesmo tendo havido um aumento no ano de 2008, a redução de 2009 diminuiu o número de matrículas abaixo do patamar obtido em 2007.

**Tabela 08: Matrículas privadas no ensino superior gaúcho, segundo as categorias administrativas (privadas particulares e privadas confessionais, comunitárias e filantrópicas - CCF), 1999 – 2009.**

Ano	IES particulares	IES CCF	Total de matrículas
	nº de matrículas	nº de matrículas	nº de matrículas
<b>1999</b>	9.373	166.251	175.624
<b>2000</b>	11.136	183.932	195.068
<b>2001</b>	13.230	201.153	214.383
<b>2002</b>	15.155	227.906	243.061
<b>2003</b>	18.060	240.130	258.190
<b>2004</b>	22.145	252.205	274.350
<b>2005</b>	26.846	262.420	289.266
<b>2006</b>	34.273	255.899	290.172
<b>2007</b>	43.067	249.875	292.942
<b>2008<sup>1</sup></b>	51.217	331.609	382.826
<b>2009<sup>1</sup></b>	92.284	240.598	332.882
<b>Crescimento no período entre 1999 e 2009 (em %)</b>	<b>884,57</b>	<b>44,72</b>	<b>89,54</b>

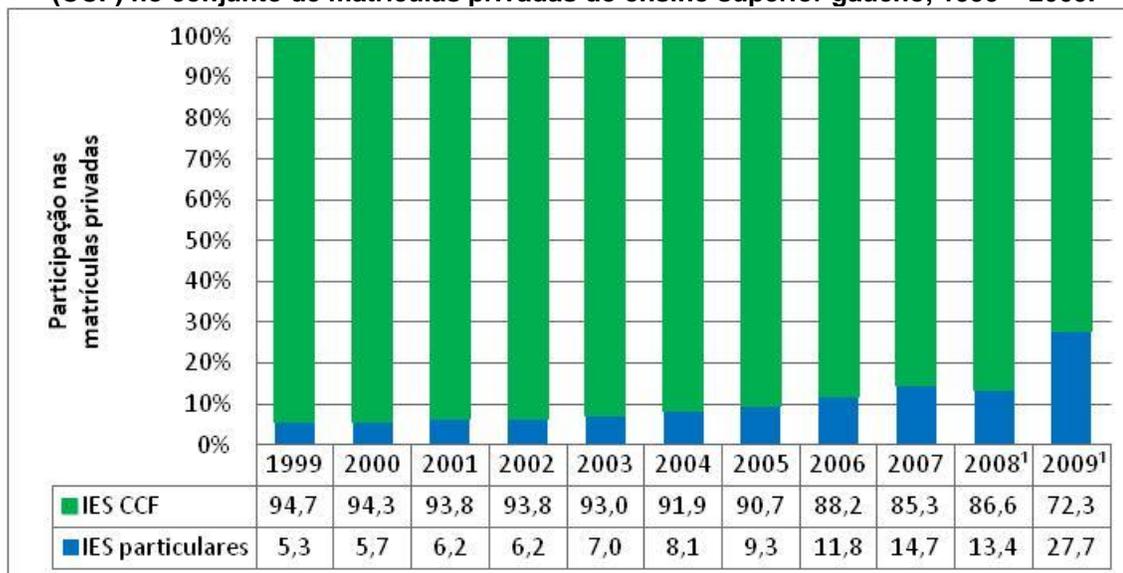
Fonte: INEP, Censos da Educação Superior, 1995-2012.

<sup>1</sup>: A partir de 2008, as matrículas presenciais e dos cursos à distância estão somados no total de matrículas.

Ao analisar os dados referentes à participação de cada um dos conjuntos de IES privadas sobre o total de matrículas no setor, observa-se a crescente participação das IES particulares no conjunto dessas matrículas. As instituições particulares, portanto, destacam-se como uma novidade no cenário do ensino superior no estado. Gradativamente, desempenham essas instituições um papel mais significativo no estado.

Esses dados demonstram que havia, e ainda há, demanda por ensino superior, o crescimento tanto do número de instituições, como das matrículas contribuem para essa análise.

**Gráfico 21: Participação das IES particulares e IES confessionais, comunitárias e filantrópicas (CCF) no conjunto de matrículas privadas do ensino superior gaúcho, 1999 – 2009.**



**Fonte: INEP, censos da educação superior, 1999-2009.**

**1: São consideradas as matrículas dos cursos EAD no total de matrículas.**

Os dados do censo da educação superior indicam um acelerado crescimento das matrículas nas instituições privadas particulares dentro do conjunto das matrículas privadas. Ressalta-se que ainda predominam as matrículas nas instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas (como pode ser observado no gráfico a anterior), porém uma parcela significativa e crescente das matrículas tem-se concretizada nas IES privadas particulares. Considerando a proporção no número de matrículas, a participação das IES privadas particulares em 1999 era de 5,3% aumentou ao longo do período até atingir 27,7% do total de matrículas.

O aumento no número de instituições e matrículas privadas particulares foi proporcionalmente maior no Rio Grande do Sul que no conjunto dos dados para o Brasil. Isso demonstra que essas instituições têm surgido no mercado educacional gaúcho e conseguido competir com instituições já estabelecidas e tradicionais, sejam elas públicas ou privadas sem fins lucrativos como as confessionais, comunitárias e filantrópicas.

A partir desse quadro composto pelos dados dos censos da educação superior do INEP sobre a atuação das IES no Brasil e no Rio Grande do Sul, o trabalho dedica-

se, especialmente àquelas IES com fins lucrativos (inclusas na categoria de IES privadas particulares). Buscou-se melhor descrever como se diferem as instituições com fins lucrativos no RS a fim de competir com as instituições já estabelecidas, e entre si, a partir de suas formas de origem no cenário no qual atuam e sua participação em grupos ou redes de instituições, enquanto organizações e localização. A seguir serão analisados os dados referentes às instituições com fins lucrativos em específico e suas principais características no RS.

#### 4.2 O ENSINO PRIVADO COM FINS LUCRATIVOS NO RS: CARACTERÍSTICAS GERAIS

Os dados do Censo da Educação Superior do INEP, entre 1999 e 2009, apresentavam uma subdivisão na apresentação dos dados relativos ao ensino superior privado, distinguindo as instituições confessionais, comunitárias e filantrópicas (IES CCF) das demais instituições privadas, denominadas então como privadas particulares. Nesse grupo denominado de IES particulares reúnem-se outras categorias de instituições que diferem entre si, são desde sociedades simples, sociedades empresariais, sociedades anônimas, fundações e associações, com e sem fins lucrativos que não se caracterizavam como confessionais, comunitárias ou filantrópicas. Por esse motivo, é que não se pode afirmar que as IES privadas particulares correspondem exclusivamente às IES com fins lucrativos, pois dentro dessa categoria estão outras instituições privadas que atuam sem visar o lucro com a oferta de ensino superior. Essa informação é importante para entender que, no Estado do Rio Grande do Sul segundo o censo da educação superior do INEP, ainda que o número de IES privadas particulares seja de 62 instituições em 2009, não são todas essas as instituições que atuam com fins lucrativos.

Para identificar as instituições de ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul recorreu-se ao banco de dados do Cadastro da Educação Superior do

Ministério da Educação, e-MEC<sup>63</sup>. De acordo com o cadastro, atuavam no estado 41 instituições com fins lucrativos em novembro de 2013. Os dados são atualizados com frequência, apresentando novos dados como atos regulatórios, de credenciamento e de credenciamento das instituições. O sistema também permite que a consulta seja realizada por instituições ou cursos, podendo utilizar outros filtros como categoria administrativa, organização acadêmica e localização geográfica (segundo o estado ou o município). Interessam ao trabalho essas 41 instituições com fins lucrativos, por representarem uma novidade no cenário do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul.

O número de instituições com fins lucrativos com atuação no estado é maior se considerada a participação de IES com sede em outros estados que oferecem cursos na modalidade da educação à distância em polos de atendimento presenciais. Essas instituições, muitas vezes não possuem prédios próprios, mas estabelecem parcerias com outras instituições locais para o atendimento desses cursos quando necessário. Para se chegar a essa informação foi realizada uma pesquisa por cursos à distância em atividade no estado no portal e-MEC. A partir dessa lista, foram analisadas todas as instituições, uma a uma, para verificar a qual categoria administrativa enquadrava-se cada uma delas e o local de registro da instituição. Essas instituições ainda que ofertem cursos de graduação no estado não serão abordadas neste trabalho, que se restringirá às 41 instituições com atendimento a cursos presenciais no estado. A lista de instituições com fins lucrativos segue no quadro a seguir:

---

<sup>63</sup> Segundo a descrição disponível no endereço do cadastro na Internet: “O Cadastro da Educação Superior (Cadastro e-MEC) é uma ferramenta que permite ao público a consulta de dados sobre instituições de educação superior e seus cursos. Em relação às instituições de ensino, é possível pesquisar informações sobre as universidades, centros universitários e faculdades vinculadas ao sistema federal de ensino, que abrange as instituições públicas federais e todas as instituições privadas de ensino superior do país. O Cadastro informa dados como a situação de regulação das instituições e dos cursos por elas oferecidos, endereços de oferta e indicadores de qualidade obtidos nas avaliações do MEC.” [Consultado em 17/11/2013, no endereço: <http://emec.mec.gov.br/> - perguntas frequentes – O que é o cadastro da Educação Superior?]

**Quadro 02: Lista de instituições de ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014.**

Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)
Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)
Faculdade América Latina
Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)
Faculdade Anhanguera de Passo Fundo
Faculdade Anhanguera de Pelotas
Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)
Faculdade Anhanguera de Rio Grande
Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)
Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)
Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)
Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)
Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)
Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)
Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)
Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)
Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)
Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)
Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)
Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)
Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)
Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)
Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)
Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)
Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)
Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)
Faculdade Dom Alberto (FDA)
Faculdade Ecoar (Faeco)
Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)
Faculdade Faccentro
Faculdade Factum (Factum)
Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)
Faculdade Ideau (Ideau)
Faculdade Inedi (Cesuca)
Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)
Faculdade Meridional (Imed)
Faculdade Rio Claro
Faculdade Santo Augusto (Faisa)
Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)
Faculdade São Marcos (Fasm)
Faculdade Tecnológica Dental Ceeo (Esd-Ceeo)

**Fonte: Cadastro da Educação Superior - e-MEC, 2013.**

A forma de organização acadêmica adotada pela maioria das instituições com fins lucrativos que atuam no estado é de faculdade (aproximadamente 98%, 40 de 41 instituições). Uma única instituição adota a forma de centro universitário que é o Centro

Universitário UniRitter. A característica predominante de faculdades como forma de organização acadêmica do ensino privado com fins lucrativos no estado pode significar uma barreira para a entrada de alguns grupos de investidores ou empresas de educação no estado.

Segundo a entrevista realizada com um dos sócios-proprietários da Universidade Cidade de São Paulo (UNICID), os grupos que compraram universidades no Brasil pagaram barato por essas instituições. Afirmou o entrevistado que por meio de uma consulta realizada com um membro do Conselho Nacional de Educação, foi informado que se requer em torno de 11 anos para se montar uma universidade, em razão das exigências de aprovação e reconhecimento de cursos, mesmo havendo recursos financeiros para isso. Para o entrevistado, não se consegue realizar a construção de uma estrutura completa de universidade de acordo com as exigências legais para o reconhecimento desse status de modo mais ágil (11 anos). Segundo o entrevistado, os grupos empresariais compram universidades já em atividade, não levando em conta o custo do tempo de crescimento da instituição na negociação de aquisição. O interesse por universidades dá-se em razão da maior autonomia que essa forma de organização acadêmica oferece quando comparada com os centros universitários e especialmente em relação às faculdades. No entanto, a predominância de faculdades no estado não significou uma barreira de acesso intransponível aos grupos educacionais, ainda que possa ter afastado alguns investidores (considerando a informação obtida com o entrevistado).

Durante o período expansão do ensino superior, sete grupos educacionais passaram a atuar no estado inaugurando ou adquirindo IES. O quadro 03, a seguir, traz os dados referentes à atuação desses grupos educacionais, suas instituições e localização.

**Quadro 03: Grupos educacionais em atuação no Rio Grande do Sul com instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, nomes das instituições e localização, 2014.**

Grupo Educacional	Instituição de Ensino Superior (IES) com fins lucrativos	Localização da IES
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Porto Alegre e Canoas
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Porto Alegre
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande
América Latina Educacional	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
Sociedade Educacional Riograndense	Faculdade Rio Claro	Ijuí
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Novo Hamburgo
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Bento Gonçalves
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre
	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau
Estácio Participações	Faculdades Riograndenses (Fargs) <sup>1</sup>	Porto Alegre

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Cadastro da Educação Superior do MEC (e-MEC), consultado em dezembro de 2013.

<sup>1</sup>: Ainda que esteja apresentada no quadro acima e tenha sido adquirida pelo grupo Estácio Participações que atua com instituições lucrativas, a FARGS permanece no cadastro e-MEC registrada como IES sem fins lucrativos.

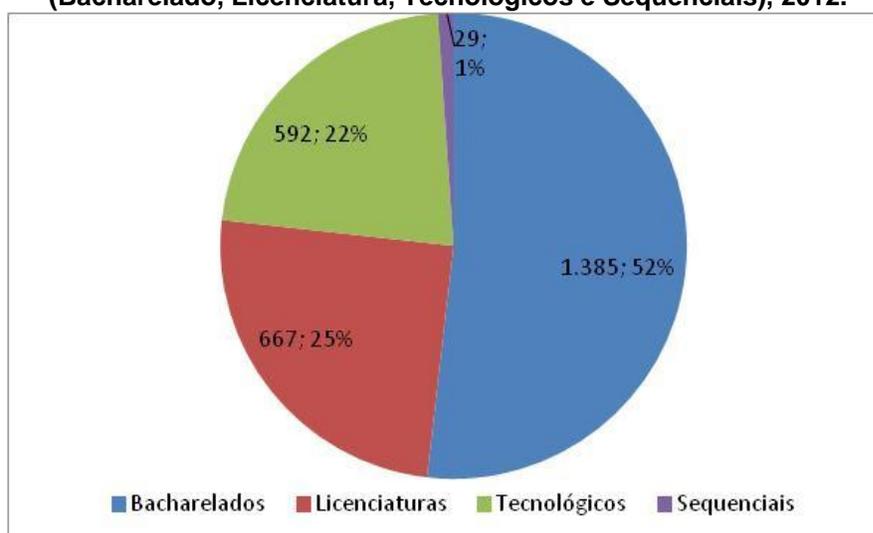
Os grupos educacionais têm características diferentes. Alguns grupos mantêm suas unidades com relativa independência com registros separados no MEC e com CNPJ próprio, como por exemplo, o que acontece com o Centro Universitário UniRitter que pertence ao grupo *Laureate*. Outros grupos educacionais como o grupo Anhanguera Educacional mantêm os registros institucionais no MEC com um único CNPJ. Esses critérios serviram de referência para identificar as instituições e os grupos aos quais pertencem.

Outra característica do ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul se expressa na forma pela qual se inserem no mercado educacional, por meio da oferta dos cursos que oferecem. Por essa razão é importante verificar que oferta é essa proporcionada por essas instituições, que garantem a sua atuação (surgimento, crescimento e permanência) no contexto do ensino superior do Rio Grande do Sul.

Quando comparada a oferta de cursos de graduação das IES com fins lucrativos com o conjunto da oferta de cursos de graduação no estado observa-se algumas

diferenças significativas. De acordo com os dados obtidos através do cadastro e-MEC, a oferta de cursos de graduação no conjunto das IES no RS (Gráfico 22) se caracteriza pela predominância de cursos de bacharelado (52%) e em seguida estão as ofertas de cursos de licenciatura (25%) e de cursos superiores de tecnologia (22% dos cursos ativos). Os cursos sequenciais, segundo o levantamento realizado, correspondem a 1% do total de cursos de graduação ativos.

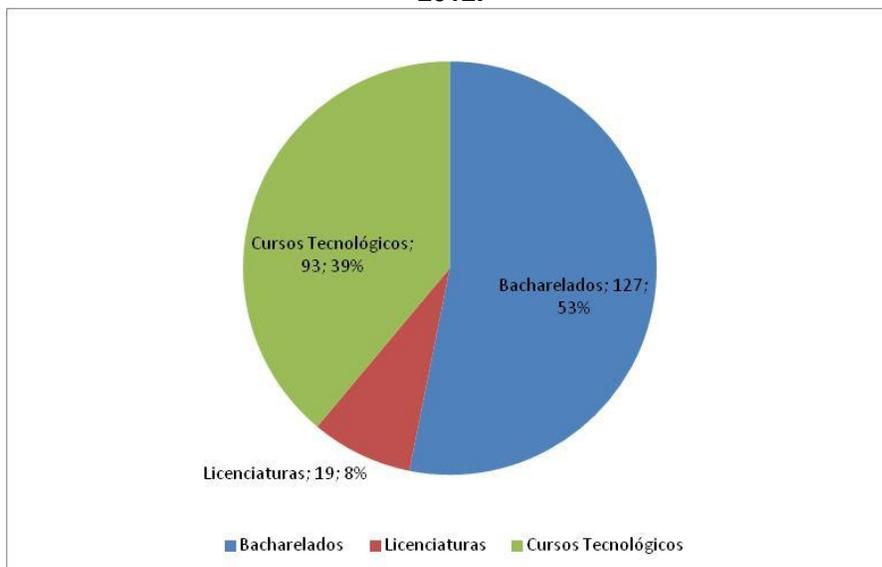
**Gráfico 22: Número e proporção de cursos ativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso (Bacharelado, Licenciatura, Tecnológicos e Sequenciais), 2012.**



Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.

A oferta de cursos de graduação das IES com fins lucrativos difere, em parte, do conjunto das instituições de ensino superior no estado. Quando analisados, os dados permitem observar que permanece a predominância dos cursos de bacharelado, que somam um total de 127 cursos (53% do total da oferta de cursos de graduação). Em segundo lugar, os cursos que são mais ofertados pelas IES com fins lucrativos são os cursos superiores de tecnologia (93 cursos, 39% do total). Os cursos de formação de professores, as licenciaturas, que para o conjunto de dados para o estado são o segundo maior grupo de oferta, nas IES com fins lucrativos ocupam a terceira posição com a oferta de 19 cursos que correspondem a 8% do total de cursos de graduação ofertados. Não há em instituições com fins lucrativos no estado a oferta de cursos sequenciais.

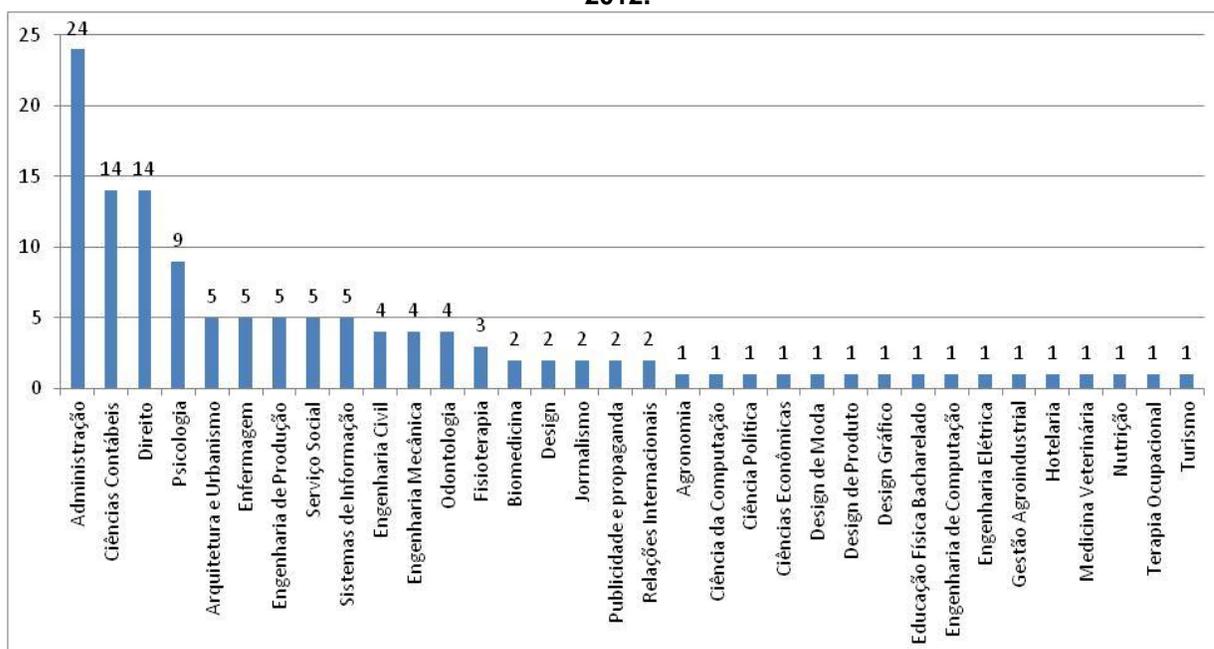
**Gráfico 23: Número e proporção de cursos ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso (Bacharelado, Licenciatura, Tecnológicos e Sequenciais), 2012.**



**Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.**

Esses dados demonstram que há uma estratégia comum de inserção no mercado educacional que se fundamenta na oferta de cursos de bacharelado e de cursos de tecnologia, predominantemente, ainda que possa haver por parte de algumas instituições a valorização da formação docente. A principal característica de ação estratégica que se evidencia na oferta de cursos de tecnologia, é a formação de nível superior mais rápida (menor tempo) e mais aplicada, com ênfase no mercado de trabalho. O Gráfico 24, a seguir, apresenta a distribuição dos cursos de bacharelado por tipo de curso.

**Gráfico 24: Número de cursos de bacharelado ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012.**



**Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.**

O total de 127 cursos de bacharelado oferecidos pelas IES com fins lucrativos estão distribuídos por 34 modalidades, dentre as quais se destacam 4 cursos que juntos representam 48% do total da oferta de cursos de bacharelado. O curso com maior quantidade de oferta é o curso de administração (24 ofertas, 19% do total de cursos de bacharelado). Em segundo lugar, com a mesma quantidade de oferta estão os cursos de ciências contábeis (14 cursos, 11% do total) e de direito (14 cursos, 11%). A terceira maior oferta é de cursos de psicologia (9 cursos, 7%). Ainda se destacam com cerca regularidade os cursos de arquitetura e urbanismo, enfermagem, engenharia de produção, serviço social e sistemas de informação (5 ofertas cada, 4% do total cada); e os cursos de engenharia civil, engenharia mecânica e odontologia (4 ofertas cada, 3% do total cada).

Ao agruparem-se os cursos de bacharelado segundo suas áreas de concentração, percebe-se que predominam os cursos da área de ciências sociais, negócios e direito, 69 cursos (54,3%) do total. Em segundo lugar destacam-se os cursos das áreas de engenharia, produção e construção (20 cursos, 15,7% do total da

oferta); e de saúde e bem-estar social (20 cursos, 15,7% do total). Juntas, essas três áreas representam aproximadamente de 85,8% do total da oferta de bacharelados. Esses dados demonstram que há uma significativa concentração da oferta de bacharelados voltada para a área de administração e afins.

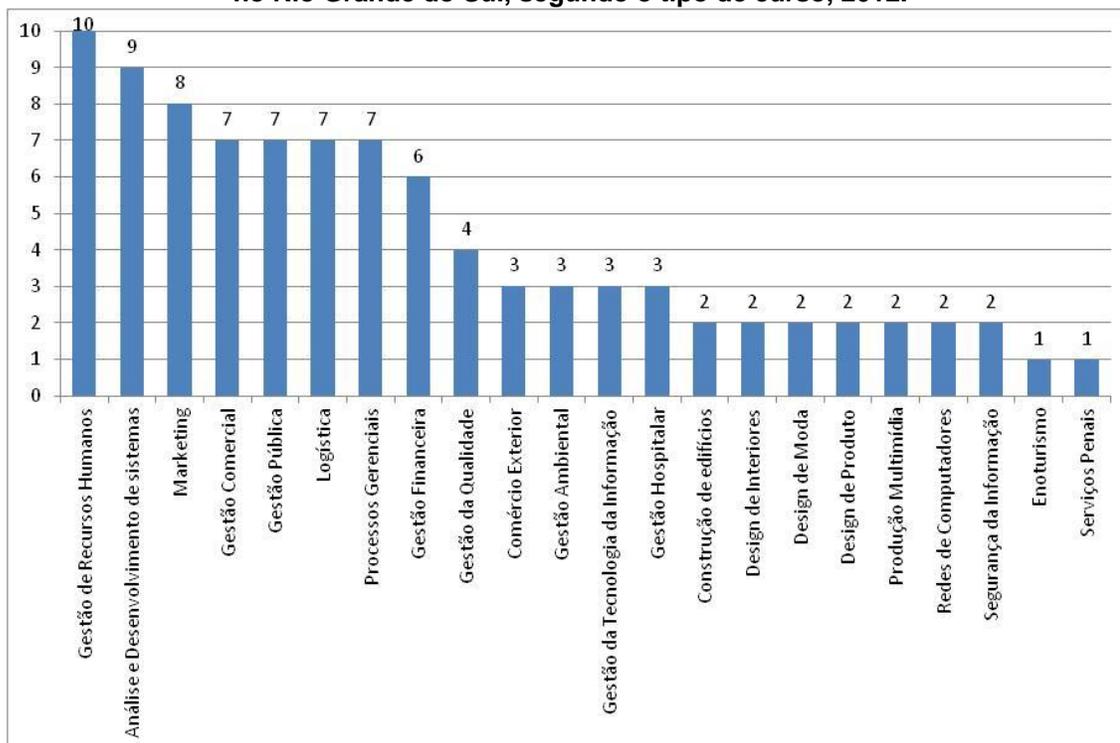
**Tabela 09: Número e proporção de cursos de bacharelado ativos das IES com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo as áreas de concentração, 2012.**

<b>Áreas de concentração</b>	<b>nº de cursos</b>	<b>%</b>
Ciências Sociais, Negócios e Direito	69	54,3
Engenharia, Produção e Construção	20	15,7
Saúde e Bem-Estar Social	20	15,7
Ciências, Matemática e Computação	9	7,1
Humanidades e Artes	4	3,1
Agricultura e Veterinária	3	2,4
Serviços	2	1,6
<b>Total</b>	<b>127</b>	<b>100,0</b>

**Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.**

Os cursos superiores de tecnologia formam o segundo maior grupo de cursos segundo a quantidade de oferta, que se distribuem em 22 cursos diferentes. Destacam-se os cursos relacionados à formação de gestores (incluindo-se a formação em marketing), que correspondem a aproximadamente 65,6% do total da oferta dos cursos de tecnologia. Em seguida estão os cursos relacionados às tecnologias da informação, como análise e desenvolvimento de sistemas, gestão da tecnologia da informação, redes de computadores e segurança da informação (17,2% do total da oferta de cursos de tecnologia). É importante destacar que muitas das atividades relacionadas às tecnologias da informação estão fortemente relacionadas à implementação e colaboração com práticas de gestão das organizações, como suporte aos meios de comunicação das organizações.

**Gráfico 25: Número de cursos superiores de tecnologia ativos das instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012.**

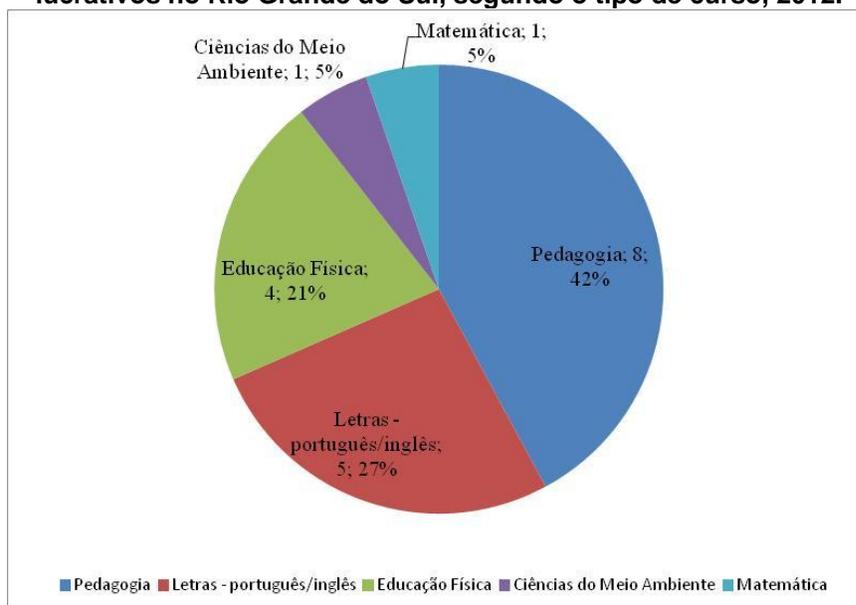


**Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.**

Considerados os cursos de bacharelado e de tecnologia em conjunto, pode-se perceber que se destaca a ênfase na oferta de uma formação voltada para as práticas administrativas e outras relacionadas a ela. Esse dado corrobora para a compreensão de que as IES com fins lucrativas em conjunto atuam com uma oferta voltada para um mercado de trabalho caracterizado por uma demanda nessa área de formação.

Os cursos de licenciatura representam a menor oferta de cursos nas IES com fins lucrativos. Os 19 cursos oferecidos dividem-se em cinco modalidades, pedagogia (oito cursos, 42,1%), letras português/inglês (cinco cursos, 26,3%), educação física (quatro cursos, 21%), ciências do meio ambiente (um curso, 5,3%) e matemática (um curso, 5,3%). Esses dados indicam que a oferta de cursos de licenciatura não consiste numa estratégia de atuação amplamente utilizada por parte das IES com fins lucrativos.

**Gráfico 26: Número e proporção de cursos de licenciatura ativos nas instituições com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, segundo o tipo de curso, 2012.**



**Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.**

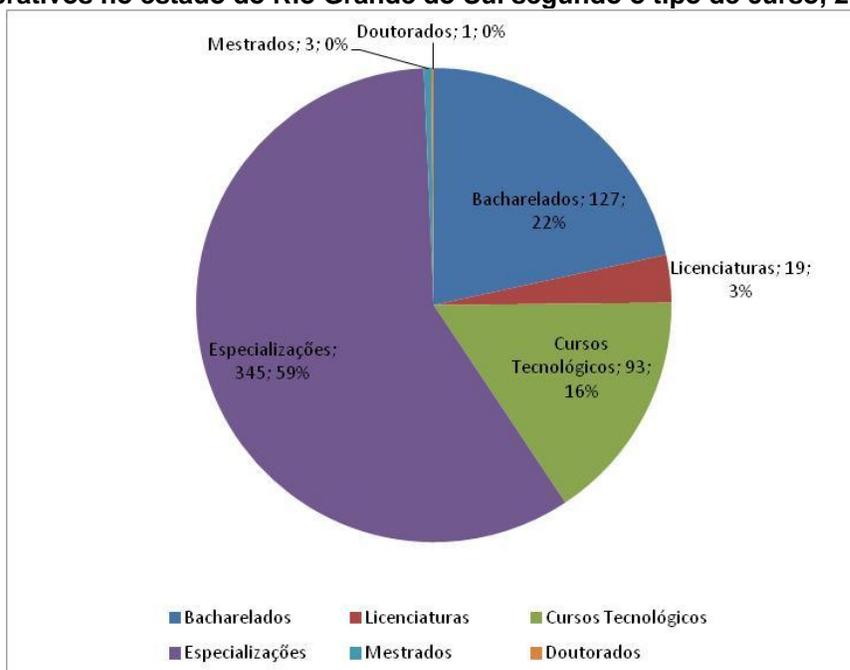
Ainda que consista na menor oferta, dentre as modalidades de curso de graduação das IES com fins lucrativos, isso não significa que as licenciaturas não tenham importância, quando analisados esses dados no contexto das instituições. O caso da Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis) ilustra a situação na qual uma IES com fins lucrativos insere-se no cenário do ensino superior gaúcho com uma oferta especializada na área de educação (pedagogia).

Pode-se concluir, a partir dessa distribuição dos cursos de graduação por áreas de conhecimento, que a oferta das organizações de ensino com fins lucrativos estão relacionadas à áreas de maior valor e prestígio no mercado de trabalho. Os principais cursos oferecidos de ciências sociais, negócios e direito ou relacionados com o gerenciamento e assessoria ao funcionamento de outras organizações (como os cursos da área de tecnologia da informação). A demanda por esses cursos representa um crescimento do sistema econômico e de suas organizações. Na medida em que cresce o número de organizações que atuam no sistema econômico, aumentam as demandas por profissionais qualificados (certificados) para ocuparem posições específicas dentro das instituições, que estejam habilitados para a produção de comunicações específicas,

referentes aos processos de decisão (administração), registros financeiros (ciências contábeis) e assessoria jurídica (direito). Essas são áreas essenciais no funcionamento das organizações vinculadas ao sistema econômico, demandando profissionais certificados para produzirem as comunicações pertinentes aos processos aos quais estão relacionados.

Outra característica do ensino superior privado no Rio Grande do Sul, que se destacou durante o levantamento de dados, é a ampla oferta de cursos de formação de pós-graduação *lato sensu*. Enquanto a oferta de cursos de graduação corresponde a um total de 239 cursos (bacharelados, tecnológicos e licenciaturas), os cursos de especialização correspondem a um total de 345 cursos. Entretanto, os cursos de pós-graduação *stricto sensu*, praticamente inexitem no conjunto das instituições com fins lucrativos, sendo ofertados somente pelo Centro Universitário UniRitter (3 mestrados e 1 doutorado). Considerada a oferta de cursos de graduação e pós-graduação das IES com fins lucrativos em seu conjunto, os cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações) correspondem a 59% do total da oferta das IES com fins lucrativos.

**Gráfico 27: Proporção da oferta de cursos de graduação e pós-graduação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul segundo o tipo de curso, 2012.**



Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.

Considerada essa distribuição da oferta de ensino de graduação e pós-graduação das IES com fins lucrativos, a pós-graduação *stricto sensu* não se apresenta como uma estratégia de inserção no mercado educacional gaúcho. No entanto, os cursos de especialização *lato sensu*, por sua expressiva quantidade exercem um papel importante de formação especializada.

Segundo as informações fornecidas por meio de entrevista pelo sócio-proprietário da UNICID, quando da abertura de cursos de pós-graduação *stricto sensu* na instituição, verificou-se que não consistia numa oferta lucrativa para a instituição, que se mantinha para a adequação aos requisitos para a classificação da instituição como universidade. A necessidade de contratação de professores com maior qualificação (mestrado e doutorado) e a pressão por mensalidades de menor valor contribuem para a inexistência dessa modalidade de oferta de ensino superior. Entretanto, conforme se pode observar pela oferta de cursos de especialização, esta modalidade de ensino consiste numa forma importante de inserção no mercado de ensino superior. Considerando que se tem ampliado o acesso ao ensino superior, como se tem verificado neste e no capítulo anterior, pode-se compreender que crescem as pressões por diferenciação dos profissionais já formados, que recorrem a cursos de especialização como forma de certificar outras qualificações não garantidas somente com os cursos de graduação.

#### 4.3 DIFERENCIAÇÃO DAS IES LUCRATIVAS NO RS SEGUNDO SUA ORIGEM

Um aspecto importante para compreender o processo de expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul está relacionado ao surgimento das instituições com fins lucrativos a partir da segunda metade da década de 1990. As IES lucrativas constituem-se numa das novidades que surgem nesse processo de expansão. A partir da análise das instituições (histórico e pertencimento) e de como se apresentam (por meio dos

documentos institucionais) foi possível diferenciá-las quanto a seus processos de surgimento e formação.

Três grupos de instituições foram identificados quanto a sua origem. O primeiro grupo de IES lucrativas tem sua origem num processo de observação interna ao sistema de educação. Ou seja, a partir da atuação das instituições no ensino básico, essas organizações decidiram por ampliar sua atuação também para o nível superior, aumentando a instituição original ou criando uma nova (a partir da experiência obtida no nível básico de ensino). Essa é uma forma, na qual a própria organização se complexifica, ampliando sua atuação.

O segundo grupo de instituições tem sua origem na formação de novas instituições, após a alteração legal promovida em 1997, e já surgem como instituição com fins lucrativos. A maioria das instituições desse grupo caracterizam-se como novas instituições, pequenas e que atuam em nichos específicos, sejam eles relacionados à determinada formação que proporcionam (um determinado curso) ou determinada área geográfica que abrangem (uma determinada região ou município). Em alguns casos, também se definem por essas duas características.

O terceiro grupo de instituições se refere aos casos de IES que sofreram alteração na categoria administrativa da instituição ou mudança de mantenedora. Todos os casos que se enquadram nesse grupo pertencem também a grupo educacional internacional: *Laureate International Universities*; e nacional, Anhanguera Educacional/Kroton. A seguir, apresenta-se o quadro com a distribuição das instituições segundo tipo de origem que a caracterizam. Nos itens 4.3.1 ao 4.3.3 são detalhadas a classificação de cada uma das instituições. Nos casos das instituições pertencentes a grupos, estas serão mencionadas e melhor analisadas no item 4.4.

**Quadro 04: Distribuição das IES com fins lucrativos, segundo o grupo de origem, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização, 2014.**

<b>Grupo 1: Origem em instituições com atuação anterior no nível Básico e/ou técnico de nível médio</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>localização</b>
Independente	Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)	Porto Alegre
Independente	Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Dom Alberto (FDA)	Santa Cruz do Sul
Independente	Faculdade Faccentro	Porto Alegre
Independente	Faculdade Factum (Factum)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Inedi (Cesuca)	Cachoeirinha
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí
	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre
Sociedade Educacional Riograndense	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Novo Hamburgo
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Caxias do Sul
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau
<b>Grupo 2: Origem em novas instituições com atuação voltada para o ensino superior</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>localização</b>
Independente	Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)	Canela
Independente	Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)	Restinga Seca
Independente	Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)	Santa Maria
Independente	Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)	São Paulo das Missões
Independente	Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)	Garibaldi
Independente	Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Ecoar (Faeco)	Passo Fundo
Independente	Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)	Passo Fundo
Independente	Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)	Santa Maria
Independente	Faculdade Meridional (Imed)	Passo Fundo
Independente	Faculdade Santo Augusto (Faisa)	Santo Augusto
Independente	Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)	Porto Alegre
Independente	Faculdade São Marcos (Fasm)	São Marcos
Independente	Faculdade Tecnológica Dental Ceoo (Esd-Ceoo)	Igrejinha
<b>Grupo 3: Origem em instituições que alteraram sua categoria administrativa para com fins lucrativos e/ou de mantenedora</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>localização</b>
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Porto Alegre e Canoas
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Porto Alegre
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande
América Latina Educacional	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
	Faculdade Rio Claro	Ijuí

Fonte: Instituições de educação superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014.

### 4.3.1 ORGANIZAÇÕES QUE AMPLIARAM SUA ATUAÇÃO PARA O NÍVEL SUPERIOR

Nessa parte são descritas as instituições que se enquadram no modelo de instituições de ensino que atuavam em outros níveis de ensino e estenderam sua atuação também para o ensino superior. Isso significa que essas instituições promoveram a expansão do ensino superior no Rio Grande do Sul por meio de um processo de auto-observação, considerando sua própria atuação como elemento principal para a tomada de decisão de expansão. Cabe ressaltar, que as instituições que pertencem a grupos educacionais com essas características são mencionadas, porém serão detalhadas e analisadas posteriormente na diferenciação por grupos (4.4). A seguir são apresentadas e analisadas as IES que ampliaram sua atuação incluindo o nível superior.

**Quadro 05: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – Grupo 1, 2014.**

Pertencimento a grupos	Nome das instituições	localização
Independente	Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)	Porto Alegre
Independente	Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Faccentro	Porto Alegre
Independente	Faculdade Factum (Factum)	Porto Alegre
Independente	Faculdade Inedi (Cesuca)	Cachoeirinha
Independente	Faculdade Dom Alberto (FDA)	Santa Cruz do Sul
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí
	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre
Sociedade Educacional Riograndense	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Novo Hamburgo
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Porto Alegre
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Caxias do Sul
	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau

Fonte: Instituições de educação superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014.

#### Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)

A Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec), localiza-se no centro de Porto Alegre e tem como oferta de ensino superior dois cursos de tecnologia, sistemas para internet e redes de computadores. A atuação da instituição em nível de graduação é especializada em tecnologia da informação (TI). De acordo com a autodescrição da

organização, o foco em cursos de tecnologia da informação decorre da trajetória da instituição e sua experiência de atuação em cursos técnicos da área de TI. Segundo o documento da Faculdade Alcides Maya:

“Faculdade Alcides Maya é a primeira instituição de ensino superior de Porto Alegre focada exclusivamente em Tecnologia da Informação (TI). Com isso, os estudantes têm acesso a cursos tecnológicos respaldados pelos 45 anos de experiência na área educacional e pelos 15 anos de atuação no segmentos técnico” (FACULDADE ALCIDES MAYA, 2013<sup>64</sup>).

A informação fornecida pela organização ressalta o histórico de atuação na área educacional e na oferta de cursos técnico. Esses elementos surgem como justificativa e uma espécie de argumento de autoridade para a oferta de ensino superior com a qual trabalham. De forma semelhante à Faculdade Inedi, a Faculdade de Tecnologia Alcides Maya desenvolve-se a partir de sua atuação em outros níveis educacionais, como o nível médio técnico.

A experiência obtida pela instituição em sua atuação no nível médio técnico consistiu num repertório de decisões anteriores da organização de ensino que contribuiu para a decisão pela atuação no ensino superior. Parte da evidência está na decisão expressa na oferta de ensino oferecida pela instituição, baseada numa espécie de know-how (conhecimento prático anterior) da organização.

#### Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa) - Fatepa

A Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa) – Fatepa, situada no município de Porto Alegre, diferentemente da organização apresentada anteriormente não possui uma longa trajetória como instituição de ensino. Em comum com a Faculdade de Tecnologia Alcides Maya, a Fatepa iniciou suas atividades educacionais em outro nível de ensino que não o nível superior. Em 2006, a organização iniciou suas atividades com a oferta de cursos de formação técnica de nível médio. A partir de 2011, passa a atuar também no ensino superior. Segundo a autodescrição da organização:

---

<sup>64</sup> Disponível em: <http://www.alcidesmaya.com.br/novo/institucional> (Consultado dia 19/12/2013).

O Instituto Técnico de Educação Porto Alegre Ltda. iniciou suas atividades no ano de 2006 com a Escola de Educação Profissional de Nível Médio, como Sociedade Limitada, voltada para objetivos educacionais na sua amplitude. Atualmente, o Instituto Técnico de Educação Porto Alegre Ltda. mantém a Escola de Educação Profissional - FATEPA localizada na Rua dos Andradas, nº. 1276, 10º andar ministrando 08 (oito) Cursos Técnicos, aprovados pelo CEED/RS - Conselho Estadual de Educação do Estado do Rio Grande do Sul. Além da Escola Técnica, o Instituto Técnico de Educação Porto Alegre Ltda. mantém a Faculdade de Tecnologia - FATEPA localizada na Rua General Vitorino nº. 229, no Centro de Porto Alegre. A Faculdade é Credenciada no MEC através da Portaria nº.1.259, de 16 de setembro de 2011 / D.O.U de 19/09/2011. e oferta o Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Autorizado pela Portaria nº. 468, de 22 de novembro de 2011 / D.O.U de 24/11/2011 (FACULDADE DE TECNOLOGIA ITEPA, 2013<sup>65</sup>).

A organização de ensino Fatepa atua com a oferta de um único curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos. Alguns dos diferenciais que a instituição reivindica no mercado de ensino superior estão relacionados a convênios entre a organização e entidades empresariais, o que segundo afirma, otimizam a ligação entre a formação dos cursos, o meio produtivo e as necessidades do mercado. Ressalta-se a indicação do mercado como elemento importante na autodescrição da instituição.

Além disso, a instituição destaca-se por um elemento importante apontado pelo entrevistado, o sócio-proprietário da UNICID, sobre a importância da localização para uma organização de ensino. A Fatepa tem sua localização como um elemento diferencial, apresentando-o, inclusive, como parte de suas credenciais para ser escolhida enquanto instituição de ensino superior por um possível estudante. Nas palavras da organização:

Diversos convênios e parcerias estão firmados com entidades empresariais, objetivando otimizar a ligação dos Cursos Técnicos e Tecnológicos a serem oferecidos, com o meio produtivo e com as necessidades do Mercado.

A localização geográfica, onde está inserida a Instituição, é das melhores, numa área privilegiada, centro da cidade, no maior veio comercial, econômico, financeiro e científico da capital gaúcha, de fácil acesso.

A facilidade de transporte acontece em virtude da proximidade com os terminais de ônibus, trem e ônibus-lotação permitindo a fluência e a circulação das pessoas oriundas de todos os bairros de Porto Alegre como, também, da

---

<sup>65</sup> Disponível em: <http://fatepa.net/pagina.php?Pagina=6945> (consultado dia 19/12/2013).

Grande Porto Alegre, região Metropolitana (FACULDADE DE TECNOLOGIA ITEPA, 2013<sup>66</sup>).

O destaque da localização da organização, associada aos meios de transporte disponíveis, indica que a instituição tem como público alvo as pessoas que fazem uso desse tipo de serviço, em geral trabalhadores. O exemplo da Fatepa é mais um que reforça a compreensão de que parte da expansão ocorre por meio da autopoiesis da própria organização que atua na oferta de ensino. A ampliação da organização não ocorre de maneira horizontal (com a ampliação dos cursos técnicos), mas sim com uma ampliação vertical, com a oferta de cursos superiores. No caso da Fatepa, do curso superior de tecnologia em gestão de recursos humanos.

#### Faculdade Faccentro

A Faculdade Faccentro é, segundo os documentos da instituição, uma organização de ensino especializada em negócios e localizada no município de Porto Alegre. Os cursos que ela oferece são os cursos de administração, de tecnologia em gestão financeira, em gestão comercial e em gestão de recursos humanos. Situada em Porto Alegre, a instituição conta com uma trajetória de 15 anos na oferta de cursos de formação de nível médio técnico. Credenciada em 2011 pelo MEC, a instituição passa a atuar também no ensino superior. Segundo as palavras da autodescrição da instituição:

Educação de excelência de mãos dadas com o mercado de trabalho. Este é o compromisso da rede de ensino Faccentro, com 15 anos de tradição na educação. Já reconhecidos no ensino técnico ganhamos novo status. Autorizados pelo MEC passamos a ser Faculdade com foco de Escola de Negócios. Acreditamos que priorizar o conhecimento e adequar às aplicações no cotidiano profissional são requisitos básicos no ensino de qualidade. Para isso, preparamos corpo docente e alunos para as constantes mudanças tecnológicas e mercadológicas. Nosso foco é ensinar o aluno a usar o conhecimento em soluções e investimento para o negócio, seja ele empresário ou empregado (FACCENTRO, 2013).

---

<sup>66</sup> Disponível em: <http://fatepa.net/pagina.php?Pagina=6945> (acesso em 19/12/2013).

A Faccentro, de acordo com o documento destaca como importante as mudanças tecnológicas e mercadológicas no processo de ensino do aluno. Os cursos que oferece são o bacharelado em administração e os cursos de tecnologia em gestão financeira, em gestão comercial e em gestão de recursos humanos. Dessa forma, entende-se que a Faccentro, pela sua própria definição, tem características de ter uma atuação voltada para um nicho de mercado com ênfase em cursos da área administrativa. A Faccentro não é a única instituição com esse foco de atuação em Porto Alegre, tendo como diferencial a experiência de atuação no nível básico técnico.

#### Faculdade Factum (Factum)

A Faculdade Factum, também localizada no município de Porto Alegre, tem como oferta de curso superior, o curso de bacharelado em enfermagem. De acordo com sua própria apresentação, a sua atuação ocorre de forma especializada, voltada para a área da saúde, ambiente, hospitalidade, lazer e cultura. O que se verificou é uma atuação restrita a área da saúde com a oferta de um único curso, enfermagem (até o momento). A trajetória de formação dessa instituição decorre da ampliação da escola técnica fundada em 1996 que se tornou instituição de ensino superior em abril de 2012 através de credenciamento realizado pelo Mec. Nas palavras da organização de ensino:

A Escola Superior Factum é uma instituição de educação superior, que se propõe a integrar o Sistema Federal de Ensino, a partir do seu credenciamento junto ao MEC. É mantida pela Factum Centro de Ideias em Educação, denominação civil da sua mantenedora, que tem sua trajetória alicerçada na história da Escola Técnica Factum, fundada em 1996. Com seu posicionamento definido, a Escola Superior Factum busca contribuir com um ensino diferenciado para a formação de profissionais nas áreas da saúde, ambiente, hospitalidade, lazer e cultura.

A Factum tem suas instalações em um prédio de 13 andares no centro de Porto Alegre, a poucos metros do Theatro São Pedro, Biblioteca Pública e da Praça da Matriz. A esta localização privilegiada se conjuga uma infra-estrutura com acessibilidade completa, salas de aula climatizadas com equipamento de multimídia, laboratórios, salas de estudo, auditório, cafeteria, central de cópias e biblioteca com mais de 3000 volumes.

Com fácil acesso através de linhas de transporte coletivo municipal e intermunicipal, terminal rodoviário e metrô, a Factum dispõe, também, de convênio com estacionamento próximo, oferecendo desconto para professores, técnicos administrativos e alunos. Localizada em área central, a Factum está

próxima a livrarias, espaços de alimentação, museus, academias e outros espaços que também podem ser usufruídos pelos alunos (FACULDADE FACTUM, 2013<sup>67</sup>).

Em sua autodescrição, a Factum reivindica sua trajetória enquanto escola técnica para afirmar contribuir para um ensino diferenciado na formação de seus alunos. Assim como apresenta sua estrutura física (prédio de 13 andares) e sua localização (centro de Porto Alegre) como elementos importantes de sua própria definição. Outros elementos selecionados como importantes e apontados pela organização é a proximidade da instituição de espaços de alimentação, livrarias, museus e academias. Ainda que não tenha deixado de modo explícito a relação que a instituição percebe entre sua estrutura e sua função com a atuação das demais instituições relatadas, deixa-as indicadas como relevantes para processo de decisão dos possíveis estudantes pela Factum como instituição para a realização de um curso de enfermagem.

#### Faculdade Inedi (Cesuca)

A Faculdade Inedi (Cesuca), localizada no município de Cachoeirinha surge como resultado de um processo de expansão da organização que se desenvolve a partir do atendimento de crianças pequenas (de 0 a 5 anos) ainda na década de 1980, ampliando seu atendimento na medida em que seus estudantes progrediam, até a decisão por constituir-se também como faculdade. Segundo a autodescrição da organização em seu documento institucional (FACULDADE INEDI, 2013) a pequena escola que deu origem ao colégio e faculdade Inedi atendia crianças “em nível maternal e jardim”, o que se denomina hoje como educação infantil. A instituição foi ampliando a sua atuação a partir dos mecanismos internos de produção e reprodução da organização. Em 1986, o colégio atendia até a 4<sup>o</sup> série do ensino fundamental. Já em 1987, a organização estabeleceu-se em sede própria, e atingiu o atendimento pleno do ensino fundamental no ano de 1991. O ano seguinte foi marcado pelo início do ensino

---

<sup>67</sup> Disponível em: <http://www.escolafactum.com.br/escola-superior/institucional> (acesso em novembro de 2013).

médio na organização de ensino. Em 2005, a instituição amplia sua atuação constituindo-se também enquanto faculdade. Segundo a autodescrição da organização:

O colégio Inedi tem em sua trajetória um caminho marcado por muita dedicação, sonhos, esperanças, lutas para vencer os obstáculos, amor e, acima de tudo, de muita fé. (...) A pequena escola era composta por um também pequeno grupo de crianças, em nível de maternal e jardim e, além disso, funcionava em um pequeno imóvel locado. (...) Aos quatro anos, do mês de novembro de 1983, saía no Diário Oficial, a liberação para o funcionamento da escolhinha, que agora passava a chamar-se Colégio INEDI – Instituto Educacional Integrado. Até o ano de 1986, a escola funcionou com o Ensino Fundamental de jardim B até a 4ª série. Em 1987, a escola passou a ter sua sede própria, em outro local da cidade onde permanece até hoje: Rua Santo Antônio, número 75. (...) A cada ano que seguia, a Diretora preparava todos os documentos necessários para a implementação das séries que faltavam, para o Colégio INEDI fosse Ensino Fundamental completo, o que veio a constituir-se no ano de 1991, ano em que já se dava andamento aos documentos necessários para fundamentar o 2º grau, atual Ensino Médio. Em 1992, saiu a autorização para o funcionamento do ensino de 2º grau. (...) Ao fortalecer o compromisso com a educação, estando a escola com 22 anos de trabalho, a instituição partiu para um projeto mais ousado, com a consolidação do projeto pedagógico e a excelência alcançada ao longo da existência, foi criada a faculdade INEDI, que passa a figurar em nossa comunidade como a primeira faculdade em nosso Município. No ano de 2005, inicia-se a Faculdade INEDI – CESUCA (Complexo de Ensino Superior de Cachoeirinha) (FACULDADE INEDI, 2013<sup>68</sup>).

Destacam-se nesse processo, a partir da autodescrição do desenvolvimento da instituição, as referências ao seu funcionamento interno como razões para a expansão do atendimento a novos níveis de ensino. O que impulsiona o crescimento da instituição para a oferta dos níveis posteriores de ensino são os progressos do atendimento aos níveis anteriores. Ao considerar a teoria dos sistemas, esse é um exemplo muito adequado da autopoiesis de um sistema organizacional identificado com o sistema de educação. Cada etapa de atendimento dos níveis de ensino mais básicos impulsionam a organização a complexificar-se para atender aos demais níveis. Não são essenciais no processo, ainda que sejam considerados, elementos externos ao sistema. Os próprios estudantes já matriculados constituem em dados selecionados pela organização que serviram como base para a tomada de decisão pela expansão da instituição.

---

<sup>68</sup> Disponível em: <http://www.inedi.com.br/?menu=historico> (acesso em novembro de 2013).

Se for considerado que o ensino médio foi implantado na instituição no ano de 1992, as primeiras turmas de egressos do colégio Inedi começaram a se formar a partir do ano de 1995. Da formatura da 1ª turma de ensino médio, até a constituição da Faculdade Inedi passaram-se aproximadamente 10 anos. Ou seja, a própria organização já havia formado um significativo número de ex-alunos que poderiam constituir o público-alvo da faculdade. Esse foi um dos principais elementos que contribuiu para compreender o processo de expansão desse modelo.

A expansão da organização de ensino representa um aumento da complexidade do próprio sistema de educação. Conforme relatado na autodescrição, a Faculdade Inedi surgiu como a primeira instituição de ensino superior em Cachoeirinha. Além disso, ao complexificar-se a organização de ensino passa a elaborar outras observações a respeito do entorno no qual atua. No documento da instituição, na apresentação de sua missão organizacional, consta que tem como foco principal de atuação o Rio Grande do Sul e a Região Metropolitana Delta Jacuí, indicando um olhar para o contexto (entorno) no qual está inserida (nicho geográfico).

Missão: A faculdade INEDI pretende se constituir num centro de excelência do ensino superior, compromissado com a pesquisa e extensão universitárias, com a produção e disseminação de conhecimentos científicos, tendo como áreas de atuação as ciências biológicas e da saúde, humana e social e tecnológica, tendo como foco principal o Rio Grande do Sul e a Região Metropolitana Delta Jacuí, participando do esforço nacional para a compreensão de seus problemas e visando contribuir para o desenvolvimento econômico-político-social nacional sustentável. Visão: Ser um lugar de referência no Estado do Rio Grande do Sul, assumindo o compromisso institucional de promover o desenvolvimento educacional na região metropolitana Delta do Jacuí através do oferecimento do Ensino Superior nas diferentes áreas do conhecimento integrado à pesquisa e extensão (FACULDADE INEDI, 2013).

A missão auto atribuída pela organização de se constituir num centro de excelência reflete pela busca pelo reconhecimento expresso nas avaliações do MEC. Assim como é perseguido o compromisso institucional de oferecer ensino superior nas diferentes áreas do conhecimento. Segundo os dados do portal e-MEC, a Faculdade Inedi conta com uma oferta de 10 cursos de graduação, que são ciências contábeis, administração, pedagogia, matemática, direito, comércio exterior, enfermagem, secretariado e psicologia.

## Faculdade Dom Alberto (FDA)

A Faculdade Dom Alberto em Santa Cruz do Sul é a única organização de ensino com fins lucrativos situada na mesorregião Centro Oriental Rio-Grandense e uma organização com atuação em diferentes níveis de ensino, do ensino básico a pós-graduação, tendo oferta de cursos técnicos de nível médio e cursos de graduação. Não há informações nos documentos institucionais referentes à descrição do histórico ou uma apresentação de missão ou objetivos institucionais que pudessem auxiliar na compreensão do processo de formação da faculdade.

Ou seja, não foi possível verificar se a oferta de curso superior é decorrência de um processo de expansão proveniente do ensino básico ou pelo contrário. O que se verifica é que na maioria dos casos, a expansão das organizações de ensino teve origem na atuação no nível básico e técnico para o nível superior. De qualquer forma, por apresentar uma atuação diversificada, do ensino básico ao nível superior, entende-se como um caso de expansão orientado pelo crescimento do sistema de educação por meio de um processo de auto-observação. De acordo com os documentos disponíveis, a instituição oferece como opções de ensino superior os cursos de bacharelado em administração, em ciências contábeis e em direito, sem reivindicar uma especialidade ou qualidade diferenciada em sua oferta (FACULDADE DOM ALBERTO, 2013).

A FDA tem como concorrente direta (com sede no mesmo município) a Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC) (E-MEC, 2013). Cabe ressaltar que ambas as instituições são privadas e dependem basicamente das mensalidades para a manutenção de suas organizações. Isso as aproxima em termos de possibilidade de ingresso por parte dos estudantes, que entre uma ou outra instituição, a princípio precisam arcar com as despesas de mensalidade.

A integração dos níveis de ensino dentro da organização de ensino Dom Alberto é uma forma da organização de garantir a ampliação do próprio sistema organizacional, permitindo que os egressos dos níveis básicos de ensino possam optar por dar continuidade de seus estudos na mesma instituição no qual os iniciaram. Essa também

pode ser uma das estratégias de atuação no ensino superior, tendo como público alvo preferencial, alunos egressos do nível básico, formados na própria instituição.

As instituições de ensino superior vinculadas aos grupos, QI Escolas e Faculdades, Sociedade Educacional Riograndense e o Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai também se enquadram no modelo de instituições que surgem a partir da oferta de ensino no nível básico e técnico. O detalhamento das instituições dar-se á no item 4.4, que descreve e analisa as instituições pertencentes a grupos educacionais.

Analisando as IES que surgem do processo de ampliação da sua atuação incluindo o nível superior chama atenção que das instituições com fins lucrativos que não pertencem a grupos educacionais, apenas uma IES que está localizada no interior do estado tem essa característica. As demais IES que não pertencentes a grupos educacionais se localizam na capital do estado e na região metropolitana. Outra diferenciação interna ao grupo está relacionada a oferta das instituições. As IES não pertencentes a grupos educacionais situadas em Porto Alegre atuam por meio de uma oferta de ensino especializada, enquanto as outras duas instituições (FDA e INEDI) não apresentam em seus documentos uma reivindicação de especialidade. As instituições pertencentes a grupos serão analisadas mais adiante no item 4.4.

### 4.3.2 NOVAS ORGANIZAÇÕES

O segundo grupo de instituições se caracteriza pela formação a partir de novas instituições, após a alteração legal promovida em 1997, já se originando como instituições com fins lucrativos. A maioria das instituições desse grupo caracteriza-se como instituições pequenas e que atuam em nichos específicos, sejam eles relacionados à determinada formação que proporcionam (um determinado curso) ou determinada área geográfica que abrangem (uma determinada região ou município). Em alguns casos, também se definem por essas duas características. O quadro 06, a seguir, apresenta a lista completa de instituições caracterizadas neste grupo.

**Quadro 06: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – grupo 2, 2014.**

Grupo 2: Origem em novas instituições com atuação voltada para o ensino superior		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	localização (cidade/mesorregião)
Independente	Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)	Porto Alegre (Metropolitana de Porto Alegre)
Independente	Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)	Porto Alegre (Metropolitana de Porto Alegre)
Independente	Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)	Porto Alegre (Metropolitana de Porto Alegre)
Independente	Faculdade Tecnológica Dental Ceeo (Esd-Ceeo)	Igrejinha (Metropolitana de Porto Alegre)
Independente	Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)	Canela (Metropolitana de Porto Alegre)
Independente	Faculdade Ecoar (Faeco)	Passo Fundo (Noroeste Rio-Grandense)
Independente	Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)	Passo Fundo (Noroeste Rio-Grandense)
Independente	Faculdade Meridional (Imed)	Passo Fundo (Noroeste Rio-Grandense)
Independente	Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)	São Paulo das Missões (Noroeste Rio-Grandense)
Independente	Faculdade Santo Augusto (Faisa)	Santo Augusto (Noroeste Rio-Grandense)
Independente	Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)	Restinga Seca (Centro Ocidental Rio-Grandense)
Independente	Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)	Santa Maria (Centro Ocidental Rio-Grandense)
Independente	Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)	Santa Maria (Centro Ocidental Rio-Grandense)
Independente	Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)	Garibaldi (Nordeste Rio Grandense)
Independente	Faculdade São Marcos (Facsom)	São Marcos (Nordeste Rio Grandense)

**Fonte: Instituições de educação superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013.**

Faculdade Decision – localizada no município de Porto Alegre

A Faculdade Decision surgiu no ano de 2006, através de uma parceria com a Fundação Getúlio Vargas. A organização apresenta-se como uma instituição especializada em administração, tendo esse como único curso de graduação. Segundo a instituição:

Nesse processo, a criação da Faculdade DECISION de Negócios, inaugurada em 2006, constituiu-se em mais um passo significativo na atuação conjunta entre a FGV e a DECISION, sendo oferecido o curso de graduação em ADMINISTRAÇÃO, que tem a chancela de qualidade da Fundação Getúlio Vargas. A formatação acadêmica – ementas das disciplinas, conteúdo programático e avaliações dos alunos – obedece aos parâmetros da FGV (FACULDADE DECISION, 2013<sup>69</sup>).

A autodescrição da organização ressalta a apresentação da parceria entre a Faculdade Decision e a Fundação Getúlio Vargas, instituição reconhecida por sua qualidade, como um diferencial da oferta de ensino da instituição. A construção de uma identidade própria está atrelada à identidade e prestígio da instituição parceira. Essa

<sup>69</sup> Disponível em: <http://faculdadecision.com.br/quem-somos#> (acesso em novembro de 2013).

estratégia de diferenciação em sua atuação num mercado de ensino superior concorrido como o de Porto Alegre é explícito na frase exposta ao final da autodescrição da organização: “Venha para a faculdade Decision e receba o carimbo da Fundação Getulio Vargas, que vai lhe abrir portas no mercado de trabalho!” (DECISION, 2013).

Além dessa atuação, a Decision oferece cursos de extensão e cursos In-Company. Os cursos In-Company da instituição apresentam-se como outro diferencial de sua atuação. Essa forma de oferta de ensino é definida pela organização como:

Programas customizados desenvolvidos com base na estratégia da organização, análise do mercado e os mais novos conceitos e ferramentas utilizadas no ambiente corporativo. Oportunizam aos participantes e à organização um aprofundamento da discussão e reflexão sobre questões específicas da sua realidade, abordadas por professores especialistas em sua área de atuação (DECISION, 2013<sup>70</sup>).

Os cursos In-Company são planejados para uma oferta voltada para outras organizações e não para indivíduos em busca de qualificação para assegurar uma posição no mercado de trabalho. A oferta de customização dos cursos corresponde a comunicações emitidas entre organizações. Segundo Luhmann, as organizações são os únicos sistemas que conseguem produzir comunicações para fora, por pressuporem organizações também no entorno. A atuação da Faculdade Decision diferencia-se por meio dessa estratégia de comunicação e formação que proporciona.

Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios (IBGEN)

A Faculdade IBGEN, localizada no município de Porto Alegre, apresenta-se como uma instituição especializada em negócios. Os cursos que oferece são os bacharelados em administração, direito, psicologia e em sistemas de informação, e os cursos de tecnologia em gestão financeira, gestão de recursos humanos e em gestão de tecnologia da informação. A Faculdade IBGEN surge no contexto posterior ao

---

<sup>70</sup> Disponível em: <http://faculdadedecision.com.br/ensino/in-company> (acesso em novembro de 2013).

Decreto de 1997, a partir da decisão do Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios de constituir-se como instituição de ensino superior por meio de credenciamento junto ao Ministério da Educação.

Diferentemente do caso da Faculdade Tecnológica Dental Ceeo, o Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios já atuava como organização identificada com o sistema da educação com sua oferta de cursos, ainda que não reconhecidos como parte do ensino superior como regulamentado por lei. Sua inserção no mercado de ensino superior inicia a partir do ano de 2004 com a oferta do curso de bacharelado em Administração. Em sua autodescrição não apresenta as razões pelas quais ampliou sua oferta de ensino superior ao longo dos anos seguintes. De qualquer modo também se apresenta como uma instituição especializada na área de administração e negócios, enfatizando um ensino diversificado e voltado para a atuação nas empresas. Segundo a própria organização:

Fundado em 30/01/1996, o IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios , iniciou suas atividades atuando na Região Sul do país, oferecendo cursos de pós-graduação, projetos de pesquisa e assessoria junto à empresas.

No ano de 2004, obteve seu credenciamento junto ao MEC (Portaria 3828 de 18/11/2004) e o Recredenciamento através da Portaria nº 706 de 29/05/2012 e tornou-se uma IES - Instituição de Ensino Superior, autorizada a oferecer o curso de Bacharelado em Administração de Empresas (Portaria 3829 de 18/11/2004) com Habilitação em Gerência de Produção e Gerência de Serviços. Em 2005, iniciou suas atividades em Porto Alegre, onde atualmente, possui mais de 1800 alunos freqüentando seus cursos de graduação e pós-graduação. Atuando no desenvolvimento de projetos corporativos, possui como clientes: Bannisul, Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre e Sicredi.

Atendendo a exigência do Conselho Nacional de Educação, expressa na Resolução CNE/CES nº 4, de 13/7/05, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, passou a oferecer o Curso de Administração, Reconhecido através da Portaria nº 771 de 06/04/2011 de uma forma diferenciada. Além de uma visão integrada da empresa, observa as áreas de serviços e produção, no sentido de, ao término do curso, o formando poder aprofundar seus estudos de forma mais embasada (Princípio da Educação Continuada).

No ano de 2006 obteve a autorização do MEC (Portaria nº1.185 de 28/12/2006, D.O.U. de 29/12/2006) para o funcionamento do curso de Bacharelado em Sistemas de Informação. Em meados de 2008 o IBGEN obteve a autorização do MEC para o funcionamento do curso de Bacharelado em Psicologia (Portaria nº189 de 10/03/2008), e a autorização para o funcionamento dos cursos superiores de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira e Gestão da Tecnologia da Informação (Portaria nº74 de 10/03/2008), estando o curso superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos Reconhecido pela Portaria nº 51 de 28/05/2012, o curso superior de Tecnologia em Gestão Financeira Reconhecido pela Portaria nº 430 de 21/10/2011 e o curso superior

de Tecnologia em Gestão da Tecnologia da Informação Reconhecido através da Portaria nº 151 de 17/08/2012.

Com dezessete anos de história, o IBGEN está entre as principais escolas de negócios do país e visa a geração duradoura de valores para as empresas contratantes. Tem como compromisso identificar, atender e superar as expectativas em ensino empresarial, alinhado às mais respeitadas escolas de negócios, nacionais e internacionais (FACULDADE IBGEN, 2013<sup>71</sup>)

Além da indicação das comunicações emitidas pela organização estatal (portarias do MEC) como formas de reconhecimento da oferta que realiza, buscando legitimar a própria atuação, também se destaca na autodescrição da instituição a indicação da quantidade de alunos atendidos (mais de 1.800 alunos) e sua atuação em projetos corporativos. O Banrisul (banco), o Sicredi (banco) e a Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre (Hospital) são mencionados, ou seja, foram selecionados dentre as ações da instituição como relevantes para sua própria apresentação. De forma semelhante (ainda que não igual e no mesmo sentido) ao que foi realizado pela Faculdade Decision, que se utiliza de sua parceria com a Fundação Getúlio Vargas como diferencial, a Faculdade IBGEN destaca as organizações que já foram por ela atendidas com a formação que oferece como um diferencial de qualidade ou pelo menos digno de menção, tendo como crédito o trabalho já aceito por instituições que tem como distinção certo grau de confiança<sup>72</sup>.

#### Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)

A Faculdade São Francisco de Assis (Unifin), localizada no município de Porto Alegre, atua com a oferta dos cursos de administração, arquitetura e urbanismo, ciência da computação, ciências contábeis, comunicação social – jornalismo, direito, psicologia, relações internacionais. A Unifin pela diversidade de cursos que oferece e por estar localizada na capital do Rio Grande do Sul, pode ser classificada como uma instituição que compete com uma ampla gama de cursos de variadas instituições, públicas,

---

<sup>71</sup> Disponível em: <http://www.ibgen.com.br/novo/institucional.html> (acesso em novembro de 2013).

<sup>72</sup> A confiança em bancos deve-se ao fato de ser através dessas instituições que se mantém as economias individuais e coletivas a salvo de, por exemplo, um roubo. Enquanto uma organização hospitalar é depositária de confiança pelos cuidados que oferece aos que estão doentes. Ainda que não explícito pela instituição, pode-se inferir essa relação como uma das relações possíveis para essa indicação realizada pela organização de ensino.

privadas (com ou sem fins lucrativos), cursos presenciais e à distância. Segundo a autodescrição obtida por meio do documento disponível da instituição seus diferenciais de atuação se fundamentam num corpo docente “com alta qualificação nas áreas de contabilidade e administração” (UNIFIN, 2013). Somado a isso, a organização de ensino destaca como diferenciais o preço praticado nas mensalidades e o modelo de gestão da instituição. Segundo a instituição:

A Faculdade São Francisco de Assis, credenciada pela Portaria - MEC nº 3.558 de 26 de novembro de 2003, publicada no D.O.U. em 28 de novembro de 2003, é mantida pela Unifin - União das Faculdades Integradas de Negócios, cujos sócios são professores e profissionais com alta qualificação nas áreas de contabilidade e administração, originários de São Paulo (USP) e do Sul. A concepção dos cursos oferecidos pela instituição se inserem na missão da Unifin que é de oferecer ensino de graduação e pós-graduação com qualidade a um preço diferenciado, com um modelo de gestão democrático e compartilhado com todos os segmentos da comunidade acadêmica, buscando a continuidade da Instituição de Ensino Superior e o aprimoramento constante do processo de formação acadêmica. Assim, os Programas dos Cursos, foram cuidadosamente planejados nos seus Projetos pedagógicos, com dosagem equilibrada das disciplinas de formação geral de natureza humanística e social, formação profissional básica e específica, na diferenciação e adequação do curso à sua região de influência, tendo presente à interdisciplinaridade e o liame indispensável entre a teoria e sua aplicação prática (FACULDADE SÃO FRANCISCO DE ASSIS, 2013<sup>73</sup>).

A atuação da Unifin destaca-se por uma oferta diversificada de ensino superior presencial. O destaque dado pela instituição de uma oferta de ensino de qualidade por um preço diferenciado indica que busca competir no mercado de ensino superior gaúcho, especialmente em Porto Alegre, por uma oferta de menor custo frente às outras opções existentes. Em termos de estratégia, pode-se considerar sua atuação numa busca por apresentar um serviço de qualidade (diferenciada) com um baixo custo. Um fator que pode contribuir para a manutenção da autopoiesis da instituição é sua localização na cidade de Porto Alegre. Situada no Bairro Navegantes, na zona norte da capital, encontra-se próxima da principal entrada da cidade (via Br-116 ou Br-290), com acesso ao sistema de trens, Trensurb, que liga a capital até o município de Novo Hamburgo (passando por Canoas, Esteio, Sapucaia do Sul e São Leopoldo) e ao aeroporto. Segundo a entrevista realizada com o sócio-proprietário da UNICID, os

---

<sup>73</sup> Disponível em: <http://www.unifin.com.br/Institucional/Historico> (acesso em novembro de 2013).

alunos quando questionados pelos motivos que se matriculavam na instituição que ele administrava (A Universidade Cidade de São Paulo), a principal resposta era de que a instituição ficava próxima do metrô. Ou seja, a facilidade de acesso à instituição constituía num diferencial que se tornava decisivo para a escolha dos estudantes. Esse pode ser um dos fatores contribuintes para a existência e manutenção da Unifin desde 2003 no cenário do ensino superior em Porto Alegre.

#### Faculdade Tecnológica Dental Ceeo (Esd-Ceeo)

A Faculdade Tecnológica Dental Ceeo, localizada no município de Igrejinha, consiste na única instituição de ensino superior com atuação no município. Segundo os dados do portal e-MEC não há outras ofertas de cursos, sejam presenciais ou à distância no município. Mesmo sem qualquer tipo de concorrência direta no município no qual atua, a organização apresenta-se como uma instituição especializada, com a oferta de um único curso superior, Tecnólogo em Radiologia. Além dessa oferta em nível de graduação, atua também na pós-graduação com a oferta de duas especializações na sua área de atuação, especialização em Prótese Dentária e especialização em Cirurgia Bucomaxilofacial.

Em sua autodescrição a organização seleciona como importante uma oferta de ensino que alia teoria e prática. Essa aliança, segundo a descrição da organização se expressa nas atividades práticas desenvolvidas na instituição em razão da qualidade do corpo docente e dos equipamentos de que dispõe para essa oferta de ensino. Os equipamentos utilizados na formação que se oferece são destacados pela instituição, enfatizando que a qualidade está relacionada aos mesmos.

Comprometida em proporcionar conhecimento e desenvolver as habilidades profissionais, a Dental CEEO alia teoria e prática fazendo a diferença no aprendizado dos alunos. Com a visão focada em desenvolver as habilidades dos profissionais para transformar o conhecimento em ação.

Através das atividades práticas executadas durante o curso, a Dental CEEO torna seus alunos aptos a oferecer um serviço de alta qualidade. O Centro conta com corpo docente formado por profissionais renomados no meio odontológico, oferecendo um ensino de alta qualidade, com estrutura de ponta e equipamentos de última geração.

A DENTAL CEEO comporta doze equipamentos odontológicos completos, dois laboratórios multifuncionais com 12 lugares cada um, equipados com manequins de última geração, equipamentos, televisores, além de laboratórios de informática e radiologia. Ainda possui biblioteca com sala de estudos, sala de professores, auditório com capacidade para 60 pessoas, equipado com sistema completo de exibição de imagens e áudio, com transmissão direta dos consultórios e bloco cirúrgico, podendo transmitir as imagens em tempo real de cursos para os alunos no auditório com interação de áudio e vídeo.

A coordenação acadêmica está a cargo do professor Dr. João Batista Burzlaff. A equipe de docentes é composta por destacados profissionais nas diversas áreas da odontologia com atuação nacional.

Histórico

O início da construção das novas instalações da Clínica Denta, despertou no profissional Dr. Duarte Silvestre Matzenbacher a necessidade concomitante de desenvolver junto ao trabalho clínico um espaço que objetivasse a educação continuada com a realização de cursos de atualização e especialização na área odontológica.

Assim, em 2008, surge o Centro de Excelência Educacional em Odontologia (Dental CEEO). Mais do que um espaço para a realização de cursos, um verdadeiro referencial em educação continuada para odontologia (FACULDADE TECNOLÓGICA DENTAL CEEO, 2013).

Quanto ao surgimento da instituição de ensino cabe destacar na autodescrição da organização que a sua base de constituição foi a Clínica Denta e sua reformulação em novas instalações. A clínica enquanto organização decidiu a partir de um processo de auto-observação utilizar seu espaço com outra função (ensino superior) para além do atendimento clínico. Esse é um caso peculiar de formação de instituição de ensino superior, por tratar-se de um acoplamento estrutural de uma organização identificada com o sistema da saúde com o sistema da educação, constituindo-se além de uma clínica de tratamento, também uma instituição de ensino. Numa oferta única e sem concorrência imediata, a Faculdade Tecnológica Dental Ceeo mantém-se no mercado de ensino superior gaúcho desde 2008.

Castelli - Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)

A Castelli - Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh), localizada no município de Canela, é a única instituição de ensino superior com sede no local e o curso de bacharelado em Hotelaria, sua única oferta de curso de graduação. A instituição iniciou suas atividades de ensino superior no ano 2000, num município que tem como uma de suas características, o predomínio do turismo dentro do setor de serviços, voltando sua

oferta de curso de graduação para o atendimento a uma demanda local do mercado de trabalho. No entanto, seus cursos concorrem com a oferta de outras instituições, como a Universidade Luterana do Brasil (ULBRA) e a Universidade de Caxias do Sul (UCS). As duas instituições concorrentes são organizações de ensino sem fins lucrativos. A UCS atua no município de Canela com a oferta de cursos presenciais e à distância. Dentre os cursos presenciais estão os cursos de bacharelado em Hotelaria e tecnólogo em Hotelaria, ambos constituindo-se em concorrentes diretos à instituição com fins lucrativos. A Ulbra compete com a Castelli por meio de uma oferta alternativa de cursos e todos eles na modalidade de ensino à distância.

Os diferenciais reivindicados pela Castelli no cenário do ensino superior gaúcho, especialmente em Canela, é de oferecer o primeiro curso superior de Hotelaria com dois anos de duração desde o ano 2000 e tendo sido reconhecido em 2004 com a nota máxima atribuída pelo Ministério da Educação, e tendo sido novamente avaliado positivamente em 2011. Ressalta-se na autodescrição da organização Castelli a importância atribuída ao pioneirismo da oferta de ensino, assim como a valorização da avaliação realizada pelo Ministério da Educação, em 2004 e 2011 Segundo a instituição:

A Castelli Escola Superior de Hotelaria é uma Instituição de Ensino Superior (IES), e tem como mantenedora o Centro de Estudos Turísticos e Hoteleiros – CETH, criado em 1987. A Instituição foi credenciada junto ao MEC pela portaria 2.167, em 22 de dezembro de 2000 quando passou a atuar como Instituição de Ensino Superior e a oferecer o curso de Graduação em Hotelaria - Bacharelado, que representou um marco no ensino brasileiro por ser o primeiro curso superior em nível de bacharelado com duração de dois anos na área. (...) Em junho de 2004, o curso de Graduação em Hotelaria, Bacharelado, foi reconhecido com nota máxima pelo Ministério da Educação (portaria nº 1.669, de 3 de junho de 2004). (...) Em setembro de 2011, o Curso de Graduação em Hotelaria – Bacharelado, foi reconhecido e avaliado com conceito 5 pelo Ministério da Educação. Nota Máxima. (CASTELLI ESH, 2013<sup>74</sup>)

A valorização das avaliações realizadas pelo Ministério da Educação é um aspecto importante da atuação da instituição. Essa informação reforça a compreensão de como se dão os processos de comunicação entre as organizações. As avaliações feitas pelo MEC servem de indicador para as instituições, que as usam como

---

<sup>74</sup> Disponível em: <http://www.castelli.edu.br/site/a-instituicao.asp> (acesso em novembro de 2013).

comunicações para a atração de estudantes. A IES utiliza essa informação como comprovação do diferencial de atuação da instituição no ensino superior.

#### Faculdade Ecoar (Faeco)

A Faculdade Ecoar (Faeco), localizada no município de Passo Fundo, ofertou em 2013/01 os cursos de bacharelado em administração, em ciências contábeis, em serviço Social e os cursos de tecnologia em Gestão Ambiental e em sistemas de Informação<sup>75</sup>. O município conta com um total de 431 cursos de graduação ofertados por um conjunto de 25 instituições (públicas e privadas), inclusive contando com a atuação da Faeco. Não foi possível verificar como a instituição se descreve para analisar neste trabalho devido à falta de informações referentes a isso nos documentos da instituição.

#### Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)

A Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs), situada em Passo Fundo, compartilha com a Faeco o acirrado mercado de ensino superior de Passo Fundo e região. Diferentemente da Faculdade Ecoar, a Fasurgs destaca-se por uma atuação especializada na área da saúde, com a oferta de um único curso de graduação em odontologia. Diferentemente do processo de desenvolvimento de outras organizações de ensino, a Fasurgs surge como resultado de processos de observação do Complexo de Ensino Superior Especializado na Área de Saúde, que atuava através do sistema de educação por meio da oferta de curso de pós-graduação e passou a ofertar também cursos de graduação. Nessa opção, a organização decidiu-se por atuar por meio de uma oferta de ensino especializada num único curso. Segundo a própria organização:

---

<sup>75</sup> Disponível em: <http://www.faeco.com.br/formularioGra.html>. (acesso em novembro de 2013).

O credenciamento da Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande do Sul (FASURGS) é uma decisão do Complexo de Ensino Superior Especializado na Área de Saúde S/S, ambos com sede no município de Passo Fundo/RS, que tem por objetivo contribuir para a melhoria do Ensino Superior e na implementação de metodologias no processo de aprendizagem criativo, inovador e proativo. A mantenedora tem por objetivo criar e manter estabelecimento de ensino em nível de 3º grau (cursos de pós-graduação, Lato Sensu e Stricto Sensu) e outros cursos na Área de Saúde. Com base na experiência e consolidação adquirida no ensino de pós-graduação lato sensu, os dirigentes da mantenedora ingressam agora na área da graduação, com a criação da FASURGS - Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande do Sul (FACULDADE ESPECIALIZADA NA ÁREA DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL, 2013).

A Fasurgs, atuando num mercado de ensino junto com outras 24 IES (e-MEC, 2013) adotou uma estratégia de diferenciação por especialização. No entanto, mesmo havendo a especialização da área de atuação, o curso de odontologia concorre diretamente com as ofertas de odontologia da Universidade Federal de Pelotas e da Faculdade Meridional (Imed).

Faculdade Meridional (Imed):

A Faculdade Meridional (Imed), assim como as duas organizações de ensino situadas no município de Passo Fundo, encontra-se num ambiente de acirrada competição. A autodescrição da organização é bastante completa, pois é uma descrição baseada em observações autoreferentes (relacionadas à própria organização) e heteroreferentes (relacionadas ao entorno). A organização de ensino possui sete cursos de graduação, que são administração; arquitetura e urbanismo; direito; engenharia civil; psicologia; odontologia e sistemas de informação.

A instituição numa observação do entorno destaca o papel do município de Passo Fundo, pela quantidade populacional que apresenta, bem como a tradição como polo regional nas áreas de saúde, educação, serviço e comércio. Essas características sob a observação da organização de ensino proporcionou um forte crescimento industrial, com a instalação de novas empresas no município. Segundo as palavras da instituição:

Considerada a principal cidade do norte do Rio Grande do Sul, Passo Fundo conta com uma população de 190 mil habitantes. Graças à sua posição estratégica, serve de referência em serviços para uma população de aproximadamente 1 milhão de pessoas. Além de tradicionalmente ser um polo agroindustrial, Passo Fundo já é, há alguns anos, referência nas áreas da saúde, educação, serviços e comércio para mais de 200 municípios. Resultado disso é o forte crescimento industrial, oriundo da instalação de novas empresas que impulsionaram, juntamente com os demais setores, a arrecadação do município. Além da geração de novas oportunidades de trabalho - Passo Fundo é considerada umas das principais cidades do Brasil para se fazer carreira - o incremento da arrecadação proporcionou mais investimentos em setores fundamentais (emprego, saúde, educação, infraestrutura), resultando em mais qualidade de vida para seus habitantes. Todos estes fatores condicionam a cidade a oferecer um ambiente favorável ao estudo, trabalho, gerando oportunidades de crescimento com qualidade de vida (FACULDADE MERIDIONAL, 2013<sup>76</sup>).

O destaque dado ao município no qual atua a organização de ensino revela que a própria localização da instituição é considerada como parte importante de sua autodescrição, constituindo-se como parte integrante dos processos de decisão da instituição. Ao perceber o contexto do município no qual atua como um ambiente favorável ao estudo e trabalho oportunizando crescimento<sup>77</sup> com qualidade de vida

A Faculdade Meridional-IMED, instituição de ensino superior privada, solidifica a cada dia a missão de proporcionar um centro de excelência acadêmica na formação de sujeitos capazes de compreender e transformar a realidade em que vivem. Os quase nove anos de história da faculdade, situada em Passo Fundo, principal cidade do Norte do Rio Grande do Sul, são caracterizados pelo empreendedorismo, pela excelência acadêmica e pela criatividade. O projeto educacional, na área da graduação e pós-graduação Lato Sensu e Stricto Sensu, está orientado em formar quadros treinados e atualizados nas suas áreas específicas, capazes de concorrer em um mercado de trabalho cada vez mais exigente (FACULDADE MERIDIONAL, 2013<sup>78</sup>).

A organização se percebe nesse cenário de educação como um centro de excelência, que através dos nove anos de atuação tem promovido criatividade, empreendedorismo e excelência acadêmica. Destaca-se também na autodescrição a orientação da formação dos estudantes com foco na qualificação para a concorrência num mercado de trabalho exigente. A forma pela qual a instituição percebe atingir esse

---

<sup>76</sup> Disponível em: <http://www.imed.edu.br/institucional/historico> (acesso em novembro de 2013).

<sup>77</sup> Da forma como está exposto no texto da instituição levar a acreditar que o crescimento refere-se a uma dimensão econômica, uma vez que o crescimento deve-se as atividades de trabalho e estudo, estando associado com qualidade de vida.

<sup>78</sup> Disponível em: <http://www.imed.edu.br/institucional/historico> (acesso em novembro de 2013).

objetivo é através do desenvolvimento da instituição, que passou a adotar no ano de 2013, cursos de pós-graduação *stricto sensu*, nos cursos de direito e administração.

Desde 2003 o Programa de Pós-Graduação Lato Sensu da IMED vêm se consolidando no Rio Grande do Sul, por primar pela excelência e inovação. Até hoje, oferece cursos nas áreas do Direito, Administração, Tecnologia da Informação, Gestão Pública, Psicologia e Arquitetura. A partir de 2013, a IMED passou a contar com os dois Programas de Mestrado Acadêmico, na área do Direito e Administração (FACULDADE MERIDIONAL, 2013<sup>79</sup>).

A organização de ensino Imed, além de ofertar cursos de pós-graduação *stricto sensu*, destaca também sua iniciativa de parceria com Universidade de Lisboa em Portugal, permitindo que alunos de graduação e pós-graduação, bem como docentes, possam realizar intercâmbios acadêmicos. Essa é mais um dos convênios firmados, que incluem relações estabelecidas com a Universidade Roma Tré na Itália, a Universidade de Sevilha na Espanha e a Universidade Austral na Argentina (Escola de Negócios)<sup>80</sup>. As parcerias constituem nos principais diferenciais reivindicados pela instituição, bem como a oferta de cursos de pós-graduação de mestrado, reconhecidos pela CAPES.

#### Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)

A Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis) tem com oferta de curso de graduação, Licenciatura em Pedagogia. Segundo as informações disponíveis no documento da instituição, ela iniciou suas atividades no ano de 2005. No município de São Paulo das Missões, de acordo com o portal e-MEC, a instituição concorre com a oferta de cursos de graduação à distância do Centro Universitário Leonardo da Vinci, adquirido pelo grupo Kroton em maio de 2012. As opções de cursos de pós-graduação *lato sensu* (especializações) destacam-se na oferta da organização de ensino Fetremis.

---

<sup>79</sup> Disponível em: <http://www.imed.edu.br/institucional/historico> (acesso em novembro de 2013).

<sup>80</sup> Disponível em: <http://www.imed.edu.br/Comunicacao/Noticias/imed-formaliza-convenio-com-universidade-de-lisboa-> (acesso em novembro de 2013).

Os cursos de especialização oferecidos pela organização somam um total de 24 cursos voltados para a área de educação. Os cursos são: Alfabetização e Letramento; Artes em Educação; Ciências do Ensino Religioso; Docência do Ensino Superior; Educação a Distância; Educação ambiental; Educação Inclusiva; Educação Infantil; Filosofia da Educação; História e cultura Afro-Brasileira; Metodologias do Ensino de filosofia; Metodologias do Ensino de Educação física; Metodologias do Ensino de Geografia; Metodologias do Ensino de História; Metodologias do Ensino de Língua Portuguesa; Metodologias do Ensino de Sociologia; Psicopedagogia com ênfase em Educação Especial Inclusiva; Psicopedagogia; Psicomotricidade; Administração Escolar; Inspeção Escolar; Orientação escolar; Supervisão escolar e Gestão e Orientação Educacional. Isso demonstra que a instituição tem como diferencial, ou até mesmo como principal atuação, a oferta de cursos de especialização, pós-graduação *lato sensu*.

Segundo as informações disponíveis no documento, “A FETREMIS pretende ampliar a oferta de cursos de graduação em Licenciaturas, Bacharelados e Tecnólogos nas mais diversas áreas, bem como Cursos Sequenciais, Pós- Graduação, Extensão, Ensino à Distância e Educação de Jovens e Adultos” (FETREMIS, 2013<sup>81</sup>). A Fetremis destaca-se no cenário do ensino superior gaúcho com fins lucrativos por concentrar sua oferta de cursos de graduação e pós-graduação na área de educação. Não há outra organização de ensino com fins lucrativos especializada no estado com esse enfoque de atuação. No entanto, isso também revela uma atuação orientada para um nicho de atendimento que não tem concorrência pelas demais instituições, especialmente de outras IES privadas com fins lucrativos.

#### Faculdade Santo Augusto (Faisa)

A Faculdade de Santo Augusto (FAISA) em seu documento institucional apresenta os dados referentes a portaria de autorização da instituição emitido pelo Ministério da Educação em 2008. Isso revela quão recente é a inserção da instituição

---

<sup>81</sup> Disponível em <http://www.fetremis.edu.br/site/sobre-a-fetremis> (acesso em novembro de 2013).

no cenário da educação superior no Rio Grande do Sul, especialmente no seu município de atuação. Não constam outras informações nos documentos disponíveis, como por exemplo, sobre o histórico da instituição, missão, valores ou objetivos<sup>82</sup>.

Pelo portal e-MEC foi possível verificar que estão cadastrados os cursos de administração, ciências contábeis e educação física. No entanto, um documento disponível da instituição apresenta uma lista de estudantes aprovados pelo concurso vestibular 2014/01 da instituição para os cursos de Administração, Agronomia, Análise e Desenvolvimento de Sistemas, Ciências Contábeis, Educação Física, Engenharia Civil, Marketing e Pedagogia. Essas informações indicam que a instituição possui um atendimento diversificado no que tange à oferta de cursos de graduação.

Em relação à concorrência, a Faculdade de Santo Augusto é a única instituição privada no município, tendo como um possível competidor, o Câmpus Santo Antônio do Instituto Federal Farroupilha. No entanto, a oferta de cursos de ambas as instituições não se sobrepõem, uma vez que os cursos da IES pública são o curso de Licenciatura em Computação, o Curso de Tecnologia em Agronegócios e o Curso de Tecnologia em Alimentos.

#### Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)

A Faculdade Antônio Meneghetti (AMF), localizada no município de Restinga Seca, oferta três cursos de graduação, administração, direito e sistemas de informação. A instituição, autorizada pelo MEC em 2007, compartilha do mercado de ensino superior com a atuação de três outras instituições, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL) e o Centro Universitário Internacional (UNINTER). Dentre as ofertas de cursos das demais instituições, somente o curso de administração pública consiste numa concorrência mais próxima da oferta realizada pela AMF. Além de haver pouca sobreposição na oferta de cursos entre as instituições, a AMF apresenta em sua autodescrição outros diferenciais. A organização de ensino com fins lucrativos chama a atenção para as comunicações produzidas pelo

---

<sup>82</sup> Disponível em: <http://www.faisaceleiro.com.br/> (acesso em dezembro de 2013).

MEC a respeito da autorização e reconhecimento de seus cursos. Além disso, destaca na apresentação a instituição e sua atuação como resultados de experiências de outras organizações, bem como da Formação Ontopsicológica Interdisciplinar Liderística (FOIL) aplicada na instituição e a parceria com a Associação Internacional de Ontopsicologia (AIO). Segundo a autodescrição da AMF:

Nossa jovem Faculdade nasceu com muita solidez. Tanto na Graduação em Administração quanto na Graduação em Sistemas de Informação e no Bacharelado em Direito, une-se a consistência acadêmica às atividades práticas, conduzidas pela metodologia ontopsicológica. Foi Credenciada pelo Ministério da Educação, em 05/12/2007, através da Portaria nº 1170 publicada no Diário Oficial da União, e Recredenciada pelo Ministério da Educação, em 29 de maio de 2012, pela Portaria nº 712/2012. Atualmente a AMF possui os seguintes cursos: O curso de Graduação em Administração: Reconhecido pela Portaria 267/2011 do MEC, em 19 de julho de 2011, e Autorizado pela Portaria 1.071 do MEC, em dezembro de 2007; O curso de Graduação em Sistemas de Informação: Autorizado pelo MEC através da Portaria nº 865 em 2010; O curso de Bacharelado em Direito: Autorizado pela portaria 466/2011 em 2011; Cursos de Especialização Lato Sensu e MBA Business Intuition. A AMF é o resultado, também, de um percurso de estudo, pesquisa e aplicação prática de três décadas de instituições internacionais de cultura e business como a FOIL e a AIO. Novos tempos pedem novas idéias, novas maneiras de aprender e de ensinar. Na construção de uma nova sociedade, o Brasil conta com uma grande aliada: a Faculdade Antonio Meneghetti. Honrar o nome de um cientista que qualifica a inteligência humana é uma gigantesca tarefa, a qual nos dedicamos diariamente, rumo à excelência (FACULDADE ANTÔNIO MENEGHETTI, 2013<sup>83</sup>).

A organização de ensino AMF destaca em sua apresentação os diferenciais de formação associados aos resultados das instituições FOIL e AIO, bem como o legado intelectual do cientista Antônio Meneghetti que desenvolveu a metodologia de ensino da ontopsicologia. Esse método de ensino é apresentado no documento da instituição como seu diferencial na oferta de seus cursos, constituindo-se numa formação única no contexto do ensino superior gaúcho<sup>84</sup> e muito provavelmente também nos demais estados brasileiros.

Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)

---

<sup>83</sup> Disponível em: <http://www.faculdadeam.edu.br/institucional/>. (acesso em novembro de 2013).

<sup>84</sup> Maiores informações sobre a ontopsicologia podem ser disponíveis em: <http://www.faculdadeam.edu.br/ontopsicologia/> (acesso em novembro de 2013).

A Faculdade de Direito de Santa Maria (Fadisma), assim como a Fisma (a seguir), está localizada no município de Santa Maria e enfrenta as mesmas condições de competição entre instituições. Diferentemente da Fisma, a Fadisma surge como uma faculdade especializada em direito com início das atividades da primeira turma tendo sido iniciadas em 2004. Segundo a apresentação da própria organização, “A FADISMA foi desenvolvida para, inicialmente, a oferta de um único curso de graduação - o Curso de Direito, cuja primeira turma iniciou as atividades em 1º de março de 2004, tendo colado grau em dezembro de 2008” (FADISMA, 2013). No entanto, em 2010 segundo as observações realizadas pela organização, a instituição verifica que há demanda por outras formações e solicita ao MEC autorização para ofertar vagas para um novo curso na instituição, bacharelado em ciências contábeis. Segundo a autodescrição da instituição:

A partir do segundo semestre de 2010, em virtude da dinâmica veloz pela qual passa o ensino superior no país, a FADISMA estendeu o campo de atuação de suas atividades para além do Direito, acrescentando as Ciências Sociais Aplicadas em seus objetivos e metas de ensino, prática profissional, pesquisa e extensão da graduação (FACULDADE DE DIREITO DE SANTA MARIA, 2013).

É importante destacar o fato de que a organização de ensino Fadisma, surge como uma instituição de ensino superior especializada e que através de processos de observação, indicação e seleção de elementos do entorno decidiu por ampliar se escopo de atuação. Esse é um bom exemplo de como os sistemas organizacionais não são imutáveis e fixos, uma vez constituídos, mesmo quando surgem com especificidades bem definidas de atuação podem ao longo do tempo rever as decisões anteriores e até mesmo modificá-las, reatualizando o outro lado da forma anteriormente selecionada. Isso significa dizer que quando da constituição da organização, foi indicada e selecionada a área de direito com o curso de graduação em direito e especializações relacionadas à área. Essa decisão pautou muitas das decisões posteriores, até ser reatualizado o outro lado da forma, selecionando-se outros cursos que não somente o curso de direito.

Ainda que tenha promovido uma alteração de sua constituição inicial, a Fadisma ainda se caracteriza pela especialização de sua atuação na área do direito. A

incorporação do curso de ciências contábeis altera em parte a atuação constituída da instituição desde sua fundação. A mudança também indica um cenário de expansão do ensino superior no município e região, uma vez que a organização percebeu possibilidades para além de sua área de atuação inicial.

### Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)

A Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA), como o próprio nome da organização indica está localizada no município de Santa Maria. A instituição atua no ensino superior desde 2003 com a oferta dos cursos de graduação em administração, enfermagem e psicologia. No município de Santa Maria, os cursos de graduação da instituição concorrem no mercado educacional com outras 528 ofertas de cursos presenciais e à distância. Em sua autodescrição a organização de ensino destaca como diferenciais o corpo docente, seus cursos de pós-graduação (especialização) e os convênios que possui com outras organizações, que contribuem para a oferta de um ensino contextualizado. Segundo a autodescrição da Fisma:

A Faculdade Integrada de Santa Maria – FISMA – foi credenciada através da Portaria Nº 3.441, de 18 de novembro de 2003, do Ministério da Educação. Mantida pela Faculdade Integrada de Santa Maria Ltda., atua desde a sua fundação como uma Instituição privada, com fins lucrativos, cuja missão é “Formar indivíduos através da educação superior, tornando-os profissional cidadão capaz de buscar no trabalho o seu desenvolvimento social e econômico e de contribuir para desenvolvimento sustentável da sociedade”. A Faculdade oferece, atualmente, os Cursos de Graduação em Administração, Enfermagem e Psicologia, na modalidade presencial. Atua, também, em pós-graduação, oferecendo cursos na modalidade lato sensu. Para o desenvolvimento das atividades acadêmicas, a Instituição possui um quadro de 80 docentes, dos quais 86% têm qualificação em programas de pós-graduação strictu sensu, ou seja, são mestres ou doutores. Um aspecto relevante é que estes docentes, além da qualificação acadêmica, agregam ao ensino a experiência profissional, visto que, quase em sua totalidade, exercem paralelamente atividades profissionais em suas respectivas áreas de conhecimento, o que permite associar teoria e prática de forma efetiva, em sala de aula. A FISMA possui, ainda, uma extensa rede de convênios com instituições e unidades de serviços de saúde do Município de Santa Maria e Região, nos quais o aluno tem a oportunidade de associar o aprendizado teórico com realidade prática dos campos de trabalho, através da participação de atividades práticas e da realização de estágios. Dentre os convênios, destacamos: em Santa Maria, com o Hospital Brigada Militar, HUSM, Hospital da Guarnição do Exército, Hospital de Caridade Astrogildo de Azevedo, Casa

de Saúde, Unidades de Atenção Básica e Unidades de Saúde Família; hospitais de São Sepé, Caçapava do Sul, Faxinal do Soturno, São Gabriel, Bagé, Rosário do Sul, Alegrete, etc. Além disso, pode-se mencionar: Supertratores Máquinas Agrícolas; Superauto Comércio de Veículos; UNIMED; Fundação Conesul de Desenvolvimento; Bitotec Informática e Serviços Ltda.; União/Justiça Federal de 1º Grau do Rio Grande do Sul; AAPECAN; FASE. Assim, a FISMA oferece aos seus alunos todas as condições necessárias para, na sua formação profissional, integrarem teoria e prática, habilitando-os e preparando-os, para o exercício profissional com a competência exigida pelo mercado de trabalho contemporâneo. Com sua filosofia alicerçada em competências que estabelecem o aprender a partir do conhecimento contextualizado, a Instituição promove a construção do conhecimento adequado à realidade local, regional e nacional e a formação de profissionais comprometidos com a competência e a ética, sem esquecer o irrestrito apoio e a assistência à comunidade discente (FACULDADE INTEGRADA DE SANTA MARIA, 2013).

A valorização do corpo docente que atua na organização busca atribuir à instituição maior credibilidade e prestígio ao apontar que 86% do quadro é composto por professores com título de mestre ou doutor. Num ambiente acirrado de competição, como indicam os números obtidos pelo portal e-MEC sobre o número de cursos no município, a qualidade do corpo docente pode contar como um diferencial na escolha pela instituição. Além desse argumento, a Fisma atribui uma grande importância aos convênios que possui com outras organizações do município de sua sede, bem como de municípios vizinhos. Esses convênios são utilizados como parte da formação e esse dado é apresentado como mais um diferencial à disposição dos alunos que vierem a fazer parte da instituição.

#### Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)

A Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul), localizada em Garibaldi na serra gaúcha, segundo os dados obtidos pelo portal e-MEC é a única instituição com atuação no município de Garibaldi. Essa condição por si só garante um cenário de inserção privilegiado, uma vez que a instituição não concorre com outras instituições no município que atua. Por enquanto, inexistem em Garibaldi a oferta de cursos presenciais ou à distância de outras organizações de ensino superior. Os cursos que a instituição oferece são os bacharelados em administração, ciências contábeis e serviço social, e os cursos superiores de tecnologia em gestão de turismo, gestão

comercial e gestão de recursos humanos. De acordo com a autodescrição da organização de ensino:

A FISUL - Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul é uma instituição de ensino superior que busca preparar com qualidade e solidez os profissionais que atuarão no mercado de trabalho altamente exigente e competitivo.

Iniciou suas atividades em 2004 para suprir a demanda existente de empresas que compõem uma região industrial e comercial de alto nível, a serra gaúcha. (FACULDADE DE INTEGRAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR DO CONE SUL, 2013<sup>85</sup>)

Destaca-se na autodescrição da organização de ensino a justificativa para o início das atividades da instituição em 2004 como resposta a demanda existente de empresas localizadas na região na qual atua. Isso revela um processo de observação do entorno da organização, voltado para as demais organizações. Segundo a informação destacada, as empresas (outras organizações) careciam de pessoas portadoras de certificados educacionais que situassem suas possibilidades de inserção nessas organizações. O fato de atuar sem concorrência também constitui num fator contribuinte para a manutenção da organização Fisul no contexto do ensino superior gaúcha.

#### Faculdade São Marcos (FacsM)

A Faculdade São Marcos (FacsM), localizada no município de São Marcos, iniciou suas atividades no ano de 2013. A organização de ensino, tendo sido autorizada no ano de 2012, no ano seguinte ofertou vagas para dois cursos noturnos de graduação, os bacharelados em administração e em ciências contábeis. Não havia outros documentos da instituição disponíveis, não sendo possível utilizar a autodescrição da organização para análise<sup>86</sup>. Outra informação relevante é que no município há oferta de 7 cursos de graduação à distância da Universidade de Caxias do

---

<sup>85</sup> Disponível em: <http://www.fisul.edu.br/afaculdade.php>. (acesso em novembro de 2013).

<sup>86</sup> Foram consultados os documentos da instituição disponíveis em: <http://www.facsomarcos.com.br/index.php?m=cursos&a=cursos.php#> e a notícia publicada no jornal Pioneiro: <http://pioneiro.clicrbs.com.br/rs/geral/cidades/noticia/2013/05/sao-marcos-ganha-sua-primeira-faculdade-e-vestibular-tem-inscricoes-a-partir-de-20-de-maio-4132536.html> (acesso em novembro de 2013).

Sul, sendo eles, artes visuais, geografia, gestão em supermercados, letras-ínglês, matemática, pedagogia e programa especial de formação pedagógica. Nenhum dos cursos ofertados coincide com a formação disponibilizada pela Facsm. Pode-se considerar a forma de atuação da instituição pelos dados disponíveis como uma estratégia de atuação diferenciada por nicho geográfico (ela é a única instituição que oferece os cursos de administração e ciências contábeis no município que atua).

As novas instituições que surgem com fins lucrativos, são todas independentes de grupos e em sua maioria atendem a nichos de formação ou nichos geográficos como foi mostrado. A seguir são tratadas as instituições que tiveram sua categoria administrativa alterada para com fins lucrativos ou trocaram de mantenedora por meio de processos de aquisição por parte de grupos educacionais.

#### 4.3.3 COMPRA E VENDA DE ORGANIZAÇÕES

O grupo de IES que tem por característica de origem a alteração da caracterização legal para com fins lucrativos, no caso do estado do Rio Grande do Sul, é formado por instituições que o fizeram em razão da aquisição por um grupo educacional empresarial ou para se adequar à participação numa rede de instituições. Ao todo são três os grupos educacionais que adquiriram IES no RS: Laureate International Universities, Anhangera Educacional e América Latina Educacional. As instituições serão apresentadas em algumas de suas características, porém serão mais bem descritas e analisadas no item 4.4.

**Quadro 07: Distribuição das IES com fins lucrativos, pertencimento ou não a grupos/redes educacionais e localização – grupo 3, 2013.**

Grupo 3: Origem em instituições que alteraram sua categoria administrativa para com fins lucrativos e/ou de mantenedora		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	localização
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Porto Alegre e Canoas (Metropolitana de Porto Alegre)
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Porto Alegre (Metropolitana de Porto Alegre)
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre (Metropolitana de Porto Alegre)
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul (Nordeste Rio-Grandense)
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo (Noroeste Rio-Grandense)
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas (Sudeste Rio-Grandense)
América Latina Educacional	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande (Sudeste Rio-Grandense)
	Faculdade América Latina	Caxias do Sul (Nordeste Rio-Grandense)
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul (Nordeste Rio-Grandense)
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul (Nordeste Rio-Grandense)
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves (Nordeste Rio-Grandense)
	Faculdade Rio Claro	Ijuí (Noroeste Rio-Grandense)

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013.**

Grupo Educacional *Laureate International Universities*

Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter)

O Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter), localizado em Porto Alegre e Canoas, consiste no melhor exemplo desse modelo de surgimento de IES privada com fins lucrativos por alteração da caracterização administrativa e alteração de mantenedora. Também é o único caso de instituição no estado cuja organização acadêmica é de centro universitário. O UniRitter surgiu em 1971 como instituição de ensino superior sem fins lucrativos<sup>87</sup> (CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS, 2013) e manteve essa característica até alterá-la para uma nova caracterização que permitisse o estabelecimento da parceria da instituição com o grupo *Laureate International Universities*.

A alteração no quadro societário da instituição veio a ocorrer somente no ano de 2010. De acordo com o documento da Secretaria de Acompanhamento Econômico do Ministério da Fazenda (Parecer nº 07195/2010/RJ COGCE/SEAE/MF), a rede Laureate por meio da aquisição de 90% do capital social do UniRitter assumiu o controle da instituição, mantendo os demais 10% do capital com o sócio-proprietário, então reitor na

<sup>87</sup> Disponível em: [http://www.uniritter.edu.br/menu\\_institucional/centro\\_universitario/](http://www.uniritter.edu.br/menu_institucional/centro_universitario/) (acesso em novembro de 2013).

época, Flávio Romeu D’Almeida Reis (SEAE, 2010)<sup>88</sup>. A partir de então, a internacionalização da instituição passa a tornar-se um dos diferenciais reivindicados no mercado de ensino superior gaúcho. Também se manteve, mesmo com a venda, o projeto institucional de ampliação do centro universitário para o status de universidade, o que demandará de investimentos por parte da rede na instituição. O Centro Universitário UniRitter é, dentre as IES com fins lucrativos, a instituição que possui uma oferta diversificada de cursos de graduação e conta com a oferta de cursos de pós-graduação *lato* (especializações) e *stricto sensu* (mestrados e doutorado).

#### Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Faders)

A Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs) foi a primeira instituição no estado que passou a integrar o grupo *Laureate International Universities* (com sede nos Estados Unidos). Até o momento em que foi estabelecido o acordo de união à rede internacional, a instituição denominava-se como Escola Superior de Administração, Direito e Economia (ESADE). A alteração do nome da instituição foi em razão da existência de uma instituição de ensino superior já conhecida por ESADE.

A mudança de nome para a Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul - FADERGS ocorre principalmente pela necessidade de adequá-lo ao posicionamento mais abrangente alcançado pela instituição no mercado gaúcho nos últimos anos e para suportar seus planos de crescimento futuro.

A ESADE nasceu há oito anos, em Porto Alegre, como uma escola de negócios, focada, conforme indica sua sigla, nos cursos de Administração, Direito e Economia. Desde que passou a integrar a rede internacional de universidades Laureate, em 2008, a instituição ganhou uma nova dimensão e ampliou seu portfólio para 14 cursos de graduação e 17 programas de pós-graduação (FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL, 2013<sup>89</sup>).

Ao ingressar na rede internacional, a faculdade adotou nova nomenclatura para evitar equívocos em sua atuação, a partir de então internacionalizada. É importante

---

<sup>88</sup> Disponível em: <http://www.cade.gov.br/temp/t122201413397669.PDF> (acesso em julho de 2013).

<sup>89</sup> Disponível em: <http://www.fadergs.edu.br/fadergs/faq.html> (acesso em novembro de 2013).

mencionar, que no caso da Fadergs (ESADE), a instituição já se caracterizava como instituição com fins lucrativos antes da adesão à rede internacional *Laureate*.

#### Grupo educacional Anhanguera Educacional

Faculdades Anhanguera (Caxias do Sul, Passo Fundo, Pelotas, Porto Alegre e Rio Grande)

Quatro das cinco instituições que hoje estão vinculadas ao grupo Anhanguera Educacional tiveram alteração em sua mantenedora ao integrar o grupo por meio de processos de aquisição. Essas IES estão localizadas nas cidades de Caxias do Sul (aquisição em 2008 do capital social da Sociedade Educacional Caxias do Sul Ltda., mantenedora da Faculdade Kantun e da Sociedade Educacional Centro América Ltda.<sup>90</sup>), Passo Fundo (aquisição em 2008 da Sociedade Educacional Garra Ltda mantenedora das Faculdades Planalto – FAPLAN), Pelotas e Rio Grande (Aquisição em 2007 da totalidade do capital social da Sociedade Educacional Noiva do Mar Ltda, mantenedora das Faculdades Atlântico Sul de Pelotas e Atlântico Sul de Rio Grande<sup>91</sup>).

A exceção à regra de atuação do grupo consiste na unidade da Faculdade Anhanguera em Porto Alegre (Inaugurada em 2013<sup>92</sup>) construída pelo grupo para atuar na capital do estado com a oferta de cursos presenciais e com atendimento presencial para os cursos da modalidade de educação à distância (emissão de documentos e realização de provas). A atuação do grupo Anhanguera Educacional será melhor explorada no item 4.4, a seguir.

#### Grupo Educacional América Latina Educacional

(Faculdade América Latina, Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha – Bento Gonçalves e Caxias do Sul, Faculdade da Serra Gaúcha e Faculdade Rio Claro).

<sup>90</sup> Disponível em: [http://acionista.com.br/home/anhanguera/141108\\_aguiscioes.htm](http://acionista.com.br/home/anhanguera/141108_aguiscioes.htm) (acesso em novembro de 2013).

<sup>91</sup> Disponível em: [http://www.cmconsultoria.com.br/arquivos/aquisic\\_pdf/Atlantico%20Sul.pdf](http://www.cmconsultoria.com.br/arquivos/aquisic_pdf/Atlantico%20Sul.pdf) (acesso em novembro de 2013).

<sup>92</sup> Disponível em: [https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom\\_docman%26task%3Ddoc\\_download%26gid%3D10467%26Itemid%3D&ei=dF\\_6Us3QHlvkAfPqoCwDw&usq=AFQjCNGCqgm-3eX1rP9n0lcrXkTA4T4xQ&bvm=bv.61190604.d.eW0](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&ved=0CDwQFjAD&url=http%3A%2F%2Fportal.mec.gov.br%2Findex.php%3Foption%3Dcom_docman%26task%3Ddoc_download%26gid%3D10467%26Itemid%3D&ei=dF_6Us3QHlvkAfPqoCwDw&usq=AFQjCNGCqgm-3eX1rP9n0lcrXkTA4T4xQ&bvm=bv.61190604.d.eW0) (acesso em novembro de 2013).

A América Latina Educacional é uma sociedade formada em 2008, que atua em diferentes níveis de ensino. Segundo as informações disponíveis no site da organização, congrega unidades que atendem do nível fundamental ao nível superior. A atuação da organização está orientada para oferecer o que considera como “soluções e estratégias que correspondam positivamente aos desafios de natureza acadêmica, mercadológica, financeira e social, pelos quais passam as Instituições de Ensino de todo o país atualmente” (ALE, 2013<sup>93</sup>). Segundo as palavras da própria organização:

A ALE surge com o intuito de conciliar e valorizar as necessidades acadêmicas e organizacionais das instituições para as quais presta serviços de gestão. Atua no planejamento estratégico, na profissionalização da gestão escolar e implementação de projetos de governança administrativa e corporativa. Congrega atualmente a Faculdade da Serra Gaúcha - FSG (Caxias do Sul), Faculdade América Latina (Caxias do Sul e Ijuí), Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul e Bento Gonçalves), Mutirão - Cursos Técnicos, Pré-Vestibular e Preparatórios (Bento Gonçalves e Caxias do Sul), Mutirão - EJA (Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Farroupilha), Colégio Mutirão Objetivo (Bento Gonçalves e Caxias do Sul) e Pólo de Educação à Distância - Parceria com Uninter (Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha e Ijuí). Sua Unidade mais antiga, o Mutirão – tem 33 anos de atuação no segmento educacional e a Unidade mais recente – FTSG Bento – atua desde dezembro de 2010. Hoje, a rede ALE conta com mais de 750 colaboradores e mais de 10 mil alunos entre as suas Unidades localizadas no RS (ALE, 2013<sup>94</sup>).

O grupo educacional América Latina Educacional surge a partir da aquisição de algumas instituições que atuavam em Caxias do Sul e Ijuí. Segundo o documento da instituição, o grupo surge da integração de diferentes instituições.

A Faculdade América Latina (FAL) é uma instituição de ensino superior com unidades em Caxias do Sul e Ijuí. Oferece cursos de Graduação, Pós-graduação e Extensão em diversas áreas do conhecimento. É integrante da rede América Latina Educacional, que congrega diversas instituições de ensino no Rio Grande do Sul.

A instituição foi fundada no ano de 2005, em Caxias do Sul, sob a denominação de Faculdade Montserrat. No ano de 2009, a partir da integração à rede América Latina Educacional e da incorporação da Faculdade Rio Claro de Ijuí, passou a denominar-se Faculdade América Latina (Unidade Caxias do Sul – Unidade Ijuí) (AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL, 2013)<sup>95</sup>.

---

<sup>93</sup> Disponível em: <http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php> (acesso em novembro de 2013).

<sup>94</sup> Disponível em: <http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php> (acesso em novembro de 2013).

<sup>95</sup> Disponível em: <http://www.americalatina.edu.br/institucional> (acesso em novembro de 2013).

A instituição em seus documentos não reivindica diferenciais em sua oferta de ensino ou apresenta alguma especialização. Destaca-se, como será visto no item 4.4. uma ênfase numa gestão centralizada das instituições do grupo com fins de otimizar a gerência, indicando uma estratégia de atuação voltada para a redução de custos.

As Faculdade Rio-Grandenses (Fargs) <sup>96</sup> foram adquirida pela Estácio Participações (grupo que atua com instituições com fins lucrativos nos demais estados do país) em agosto de 2012 (ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES, 2013). No entanto, a instituição ainda consta no cadastro da educação superior do MEC (e-MEC) como privada sem fins lucrativos. Portanto, está citada, mas não será examinada como as demais instituições ao longo do trabalho.

Os três grupos educacionais que atuam no estado do Rio Grande do Sul que tiveram sua origem por meio da compra de instituições diferem em termos de atuação geográfica. O grupo Laureate concentrou suas aquisições na mesorregião metropolitana de Porto Alegre, na capital (UniRitter) e em Canoas (FADERGS e UniRitter). Já o grupo Anhanguera Educacional adquiriu instituições em diferentes mesorregiões do estado, abrangendo as três mesorregiões com maior número de IES privadas com fins lucrativos (Metropolitana de Porto Alegre – Porto Alegre, Nordeste Rio-Grandense – Caxias do Sul, e Noroeste Rio-Grandense – Passo Fundo) e atua sem concorrentes privados com fins lucrativos na mesorregião Sudeste Rio-Grandense (Pelotas e Rio Grande). O Grupo América Latina Educacional concentra suas instituições na mesorregião Nordeste Rio-Grandense e conta com uma unidade em Ijuí na mesorregião Noroeste Rio-Grandense. Essa distribuição contribui para entender estratégias de atuação desses grupos no estado.

---

<sup>96</sup>

Disponível

em:

[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=30223&conta=28&id=156570](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=30223&conta=28&id=156570) (acesso em novembro de 2013). Ainda que as Faculdades Rio-Grandenses tenham sido adquiridas pela Estácio Participações, que atua no país com várias instituições com fins lucrativos, de acordo com os dados disponíveis no cadastro e-MEC, a Fargs permanece como instituição privada sem fins lucrativos. Portanto, optou-se por não contá-la no conjunto de instituições.

#### 4.4 DIFERENCIAÇÃO DAS IES LUCRATIVAS NO RS SEGUNDO OS GRUPOS EDUCACIONAIS

Uma diferenciação importante observada entre as instituições de ensino superior no Rio Grande do Sul refere-se a seu pertencimento a redes de instituições. Ao fazer parte de um grupo de instituições, controladas por uma mesma companhia altera as condições de inserção da instituição no mercado de ensino superior. Os exemplos tratados ilustram que essa condição pode garantir uma melhor inserção internacional da instituição, como é o caso da rede Laureate ou um ganho em escala e redução de custos quando da participação num grupo como da Anhanguera Educacional. Durante a pesquisa verificou-se que quase metade das instituições de ensino superior com fins lucrativos que atuam no estado pertence ou passou a pertencer a grupos empresariais com atuação no ensino superior. Ao total são 20 instituições relacionadas a 6 grupos diferentes de empresas educacionais.

As organizações que atuam vinculadas a grupos educacionais não podem ser tratadas separadamente, porque sua constituição está relacionada a uma forma distinta de inserção no mercado de ensino superior. Uma Faculdade pertencente a um grupo não representa a forma de atuar do grupo como um todo, podendo inclusive ter um perfil diferenciado como forma de garantir determinado nicho de mercado para o grupo em questão. Portanto, a melhor forma de descrever a atuação das organizações de ensino com fins lucrativos, que se constituem enquanto grupo, é apresentá-las como tal. O quadro a seguir apresenta o nome das instituições, sua localização e o grupo ao qual estão vinculadas.

Os grupos empresariais que atuam no ensino superior também diferem quanto a forma de gerir o capital da organização, se fechado (delimitado aos sócios-proprietários) ou aberto (com ações negociadas na Bolsa de Valores). A forma de atuação também se distingue pela abrangência territorial que cada uma das redes dos grupos atinge. Alguns dos grupos pesquisados atendem pela localização de suas instituições em uma área um pouco menor que a região metropolitana de Porto Alegre. Outros grupos já se definem por atender partes das regiões do interior do estado do Rio Grande do Sul. Um

dos grupos pesquisados possui instituições em praticamente todo o território nacional e uma grande abrangência nas regiões do estado. Por fim, também se verificou a existência de instituições vinculadas a um grupo com atuação internacional, em praticamente todos os continentes do globo terrestre. A descrição da atuação dos grupos educacionais no estado é importante pois permite uma melhor compreensão das diferenças em sua atuação no mercado gaúcho de ensino superior.

**Quadro 08: Distribuição das IES com fins lucrativos pertencentes a grupos/redes educacionais e localização, 2013.**

Grupo Educacional	Instituição de Ensino Superior (IES) com fins lucrativos	Localização da IES
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Porto Alegre e Canoas
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Porto Alegre
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande
América Latina Educacional	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
Sociedade Educacional Riograndense	Faculdade Rio Claro	Ijuí
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Novo Hamburgo
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Bento Gonçalves
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre
	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau
Estácio Participações	Faculdades Riograndenses (Fargs) <sup>1</sup>	Porto Alegre

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados do Cadastro da Educação Superior do MEC (e-MEC), consultado em dezembro de 2013.

<sup>1</sup>: Ainda que esteja apresentada no quadro acima e tenha sido adquirida pelo grupo Estácio Participações que atua com instituições lucrativas, a FARGS permanece no cadastro e-MEC registrada como IES sem fins lucrativos.

### *Laureate International Universities*

(Centro Universitário Ritter dos Reis – Uniritter e Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul – Fadergs)

O grupo *Laureate International Universities* tem como missão institucional: “Expandir o acesso ao ensino superior de qualidade para fazer do mundo um lugar melhor” (LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES, 2013). Essa perspectiva do

grupo impacta na sua forma de atuação. A percepção de si mesma enquanto uma organização global, a impulsiona a realizar investimentos e perceber outros contextos e instituições como possibilidades de atuação. Na autodescrição da missão institucional o grupo *Laureate* afirma:

Através de nossa rede mundial de instituições de ensino superior, nós compartilhamos a missão de fazer uma educação de qualidade superior acessível e disponível para que mais estudantes possam perseguir seus sonhos. É uma missão que acreditamos vai ajudar a tornar o mundo um lugar melhor. O centro de nossa visão é definido pelo valor por nossos alunos e aqueles que os empregam. A educação orientada para a atuação profissional com uma perspectiva internacional ajuda a preparar os alunos da Laureate para alcançar e ter sucesso no mercado global. Laureate International Universities estudantes, professores, alunos e famílias, e os empregadores que contratam nossos alunos estão fazendo uma diferença positiva em comunidades ao redor do mundo. Quando os nossos alunos a tem sucesso, os países prosperam e sociedades se beneficiam<sup>97</sup> (LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES, 2013).

O grupo Laureate International Universities, sediado nos Estados Unidos, propõem inserir-se em diversas partes do globo. A inserção global do grupo faz parte do processo de expansão do ensino superior privado no mundo. A percepção que expõe de sua atuação é uma seleção de informações orientada para o aluno e as instituições que possam empregá-lo. Não há, na apresentação da Laureate, menção de compromisso com estados nacionais. A perspectiva sob a qual o Grupo atua é de um mercado de ensino superior global, que visualiza e que, com sua atuação, ajuda a construir. A atuação do grupo Laureate atinge mais de 75 instituições ao redor do globo com mais de 75.000 trabalhadores empregados, atendendo mais 800.000 estudantes em 30 diferentes países (localizados nos continentes americanos, europeu, asiático, africano e no oriente médio). A organização já atuou tendo aberto seu capital para negociação na bolsa de valores em Nova Iorque. No entanto, decidiu por fechar o

---

<sup>97</sup> Texto no original: Across our worldwide network of higher education institutions, we share a mission to make quality higher education accessible and affordable so that more students can pursue their dreams. It's a mission we believe will help make the world a better place. At the center of our vision is value—defined by our students and those who employ them. A professionally-oriented education with an international perspective helps prepare Laureate students to achieve and succeed in the global marketplace. Laureate International Universities students, faculty, alumni and families, and the employers who hire our graduates are making a positive difference in communities around the world. When our students succeed, countries prosper and societies benefit. (Disponível em: <http://www.laureate.net/AboutLaureate/Mission>, acesso em novembro de 2013).

capital em 2007<sup>98</sup>, quando iniciou uma série de aquisições de novas instituições ao redor do globo.

No Brasil, o grupo atua por meio das seguintes instituições: Business School São Paulo (BSP); CEDEPE Business School (CBS); Centro Universitário IBMR; Centro Universitário do Norte (UNINORTE); Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter); Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (FADERGS); Faculdade dos Guararapes (FG); Faculdade Internacional da Paraíba (FPB); Universidade Anhembi Morumbi (UAM); Universidade Potiguar (UnP) e a Universidade Salvador (UNIFACS).

Diferentemente dos grupos educacionais mencionados anteriormente, o grupo Laureate consiste num grupo internacional que atua no ensino superior ao redor do mundo, construindo uma rede de instituições que tem por diferencial a integração entre as instituições vinculadas ao grupo e o foco no desenvolvimento de cursos de qualidade reconhecida. O impacto dessa atuação se dá na oferta aos estudantes de complementarem seus estudos em qualquer uma das instituições do grupo conveniadas. O aluno, dispondo de recursos, pode iniciar seu curso no Uniritter e realizar parte de sua formação na NewSchool of Architecture & Design, na cidade de San Diego, no estado da Califórnia, Estados Unidos. O valor de mensalidade que o estudante deve pagar é o mesmo de sua instituição de origem.

Dois instituições foram adquiridas pelo grupo do estado do Rio Grande do Sul, o Centro Universitário Ritter dos Reis e a Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs, anteriormente denominada Escola Superior de Administração, Direito e Economia, Esade).

O Centro Universitário UniRitter conta com a maior oferta de cursos presenciais no estado dentre todas as organizações de ensino com fins lucrativos. Até o ano 2012, consistia na única instituição dentro de sua categoria administrativa que oferecia cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado). A trajetória do UniRitter inicia-se ainda no ano de 1971, como instituição sem fins lucrativos. A venda da instituição

---

<sup>98</sup> Disponível em: <http://ir.kkr.com/common/mobile/iphone/releasedetail.cfm?ReleaseID=333006&CompanyID=KKR&mobileid=> (acesso em novembro de 2013).

para a Laureate alterou a categoria administrativa do centro universitário que passou a atuar com fins lucrativos.

Segundo o documento com a apresentação da instituição:

A Instituição conta com profissionais e pesquisadores de atuação destacada no mercado de trabalho e nas atividades acadêmicas para orientar uma formação que busca a inclusão, a convivência e o respeito à diversidade na conquista da dignidade dos seres humanos. São mais de 200 mestres e doutores, que contam com permanente aprimoramento, levando conhecimento e experiência para estudantes que buscam crescimento profissional e pessoal por meio da educação (CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS, 2013<sup>99</sup>).

A instituição enfatiza em sua atuação a participação de um conjunto de profissionais e pesquisadores destacados no mercado de trabalho e nas atividades acadêmicas, bem como ressalta a titulação desses profissionais como relevantes. Também se destaca em sua atuação, em razão de participar do grupo Laureate, a possibilidade de intercâmbio para alunos e docentes entre as instituições pertencentes ao grupo educacional.

A Fadergs apresenta quase as mesmas vantagens competitivas de que dispõe o UniRitter. O diferencial da instituição está na localização das suas unidades em Porto Alegre, no centro e proximidades, o que facilita em termos de acesso. A instituição era anteriormente denominada Escola Superior de Administração, Direito e Economia (ESADE). Em 2008, passou a integrar a rede *Laureate International Universities*. A mudança no nome deu-se em razão da existência de uma instituição homônima na Espanha. Dado o processo de internacionalização empreendido pelo ingresso na rede de instituições internacionais adotou-se uma nova denominação. Um dado relevante obtido no documento da instituição consta na mensagem da direção da Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul - FADERGS (FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL, 2013)<sup>100</sup> que relata o crescimento da instituição nos últimos 8 anos de existência entre 2004 e 2012, tendo aumentado o número de campus e de cursos oferecidos, sejam de graduação ou pós-graduação. A FADERGS passou a oferecer de 3 para 14 cursos de graduação e 17 programas de

---

<sup>99</sup> Disponível em: [http://www.uniritter.edu.br/menu\\_institucional/centro\\_universitario/](http://www.uniritter.edu.br/menu_institucional/centro_universitario/) (acesso em novembro de 2013).

<sup>100</sup> Disponível em: <http://www.fadergs.edu.br/fadergs/conteudo/mensagem-da-direcao-1823.html> (acesso em novembro de 2013).

pós graduação *latu sensu*. Além disso, a instituição também atua na oferta de ensino superior à distância por meio da parceria com a Universidade Anhembi Morumbi, também integrante da rede *Laureate International Universities* (desde 2005).

Segundo o que consta no documento da instituição quanto a sua missão, têm-se:

Formar profissionais empreendedores, conscientes de si próprios e do contexto onde vivem, tanto local quanto global capazes de construir uma sociedade mais próspera e justa mediante o desenvolvimento de competências emancipatórias e autônomas (FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL, 2013<sup>101</sup>).

Destaca-se na descrição da instituição a identificação com a missão da rede *Laureate*, com a ênfase de formar profissionais que atuem local e globalmente. Esse é um dos principais diferenciais de atuação da rede e das instituições que a compõe e se expressa nas instituições adquiridas no estado.

#### Anhanguera Educacional

(Faculdade Anhanguera de Porto Alegre, de Rio Grande, de Pelotas, de Caxias do Sul e de Passo Fundo)

A Anhanguera Educacional distingue-se dos demais grupos educacionais por ser uma sociedade anônima com capital aberto na bolsa de valores de São Paulo (Bovespa). O grupo Anhanguera Educacional constituiu-se numa sociedade por ações e reúne as seguintes instituições com atuação no Rio Grande do Sul, Faculdade Anhanguera de Caxias do Sul, Faculdade Anhanguera de Passo Fundo, Faculdade Anhanguera de Pelotas, Faculdade Anhanguera de Rio Grande e a Faculdade Anhanguera de Porto Alegre. A instituição em sua autodescrição institucional apresenta vários dados que auxiliam a melhor descrever como a instituição atua e se percebe no mercado de ensino superior brasileiro e gaúcho.

---

<sup>101</sup> Disponível em: <http://www.fadergs.edu.br/fadergs/conteudo/missao-88.html> (acesso em novembro de 2013).

A Anhanguera Educacional organizou-se como uma companhia de capital aberto em 2003, sendo a sucessora da então existente Associação Lemense de Educação e Cultura, entidade mantenedora do Centro Universitário Anhanguera (Leme e Pirassununga); da Faculdade Comunitária de Campinas e das Faculdades Integradas de Valinhos. O mesmo ocorreu com o Instituto Jundiense de Educação e Cultura, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Jundiá e com o Instituto de Ensino Superior Anhanguera, entidade mantenedora da Faculdade Politécnica de Matão.

Essas associações, todas de natureza não lucrativa, foram a base legal para a transformação de cada uma delas em sociedades educacionais (nos moldes de sociedades anônimas): Sociedade Educacional de Leme S.A., Sociedade Educacional de Jundiá e Sociedade Educacional de Matão, forma organizacional então pensada e preparada para a futura abertura de seu capital na Bolsa de Valores.

Dessas três sociedades anônimas surgiu a Anhanguera Educacional, hoje definida como a sociedade mantenedora de todas as demais unidades educacionais existentes, sejam faculdades, centros universitários ou universidades. Assim, desde 2004, os novos cursos e unidades orgânicas ou adquiridas estão sob a manutenção da instituição.

Ao longo da sua trajetória, a Anhanguera Educacional vivenciou diversas fases de crescimento: a primeira, de expansão dos seus cursos superiores e da sua base física, até 1998; a segunda, de otimização e qualificação dos seus currículos e projetos pedagógicos, até 2003; e a terceira, de reorganização estrutural, administrativa e financeira, tendo esta última se dado com o ingresso de novos parceiros-sócios e investidores (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013)<sup>102</sup>.

O grupo Anhanguera surge de instituições que atuavam no ensino superior sem fins lucrativos. Segundo o documento (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013), a partir da alteração da categoria administrativa das instituições e a adoção da forma de sociedades anônimas, iniciou-se o processo de constituição da Anhanguera Educacional. A adoção da forma de sociedade anônima tinha sido adotada para permitir a abertura do capital no mercado de ações da bolsa de valores de São Paulo. Conforme será visto no capítulo seguinte, esse tipo de procedimento garante às instituições que o fazem, acesso a recursos que não estariam disponíveis de outra forma para realizar investimentos de novas unidades ou aquisição de outras instituições.

Outro dado importante do grupo Anhanguera é a autodescrição do que a organização identifica como fases pelas quais passou. Ao todo são identificadas 3 fases, 1) expansão de cursos e estrutura física, 2) qualificação de currículos e projetos

---

<sup>102</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/a-instituicao/> (acesso em novembro de 2013).

de curso e 3) reorganização administrativa e financeira. A organização ressalta que a última fase coincide com a participação de sócios e investidores.

A definição da visão institucional do grupo é “ser a primeira opção em Educação Superior Particular, para a 'nova classe média' brasileira, em todos os mercados onde atuamos” (ANHANGUERA, 2013)<sup>103</sup>. Essa definição auxilia na compreensão de qual é o público alvo que a instituição prioriza em sua atuação, “nova classe média” brasileira. Isso significa que para a Anhanguera, o público preferencial são as populações que experimentaram nos últimos anos um crescimento da renda familiar e passam a ter o ensino superior como uma possibilidade real, ainda que tenha que ser paga.

O complemento a essa visão institucional refere-se ao alcance e o modo como se pretende alcançar o desenvolvimento da organização. “A Anhanguera tem como visão ser uma das maiores instituições de ensino superior do mundo e oferecer aos seus alunos a melhor relação custo versus qualidade” (ANHANGUERA, 2013)<sup>104</sup>. Nas palavras da organização pretende tornar-se uma das maiores do mundo e a forma como busca atingir isso é por meio de uma oferta de custo baixo com qualidade. Cabe lembrar que, a partir da autodescrição obtida nos documentos, a organização define a si mesma como uma instituição voltada para uma população sem o histórico de acesso ao ensino superior e sem o acesso a grandes somas de recursos. Portanto, esse crescimento, segundo a instituição, deve pautar-se por uma oferta de baixo custo.

A forma como a instituição implementa sua visão institucional é marcada pela aquisição de instituições que passam a incorporar a marca e o *modus operandi* da organização. Diferentemente do grupo Laureate que mantém as identidades das instituições adquiridas, as instituições adquiridas pelo grupo passam a se apresentar como unidades da rede Anhanguera e adotar procedimentos e materiais fornecidos pela organização. Essa padronização serve como reforço para a identificação da marca e reduz custos de marketing institucional e de gerenciamento das unidades, uma vez que passam a adotar procedimentos padrões para a rede. Segundo os dados contidos no documento de relacionamento com os investidores: “Em 31 de dezembro de 2012, a

---

<sup>103</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/a-instituicao/> (acesso em novembro de 2013).

<sup>104</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/a-instituicao/> (acesso em novembro de 2013).

rede de ensino da Companhia era formada por cerca de 429 mil alunos matriculados em mais de 500 Polos de Ensino Superior, além de 71 campus” (ANHANGUERA, 2013). O número de estudantes atendidos pela instituição no conjunto de campus e polos é próximo ao número total de estudantes matriculados no ensino superior no Rio Grande do Sul, para o mesmo ano de 2012.

O grupo Anhanguera já ocupa um amplo espaço dentro do mercado de ensino superior brasileiro. No entanto, essa situação não implica numa auto-observação da instituição de que se situa num mercado consolidado ou sem perspectivas de crescimento. Segundo a instituição, o entendimento é de que continua a existir possibilidades de crescimento do setor no Brasil. Os fatores que são observados como relevantes para sustentar essa expectativa é a perspectiva da população de crescimento profissional, crescimento da renda para quem detém um diploma de ensino superior em comparação com quem não o detém como atrativo, a existência de uma demanda do mercado por trabalhadores qualificados e o apoio governamental para as populações de menor renda com programas de incentivo e fomento na rede de ensino privada. Nas palavras da organização:

A Companhia espera que o número de matrículas em instituições de ensino superior no Brasil continue a crescer em consequência de determinados fatores, tais como: (i) a perspectiva de ascensão profissional; (ii) o aumento significativo na renda individual daqueles que detém um diploma de ensino superior; (iii) a demanda substancial por trabalhadores qualificados não atendida e em expansão; e (iv) a crescente disponibilidade de alternativas educacionais para a população de Classes média e baixa, em função do apoio contínuo do Governo Federal ao ensino superior privado e, especificamente, do investimento privado no ensino superior (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013)<sup>105</sup>.

Outra observação pertinente que a organização realiza sobre o seu entorno, o mercado de ensino superior brasileiro, é de que ele é formado predominantemente por pequenas instituições particulares, das quais muitas são empresas familiares. Segundo a instituição, essas IES de pequeno porte não se qualificam para o atendimento de uma economia de escala e tem dificuldades de acesso a fontes de capital e dificuldades de

---

<sup>105</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/ri/> (acesso em novembro de 2013).

atrair e reter profissionais qualificados, seja no corpo acadêmico ou administrativo da instituição. Nas palavras da Anhanguera:

A Companhia acredita que essas instituições de pequeno porte sejam, na sua maioria, empresas familiares que carecem de economia de escala e têm acesso limitado a recursos de capital, normalmente com menores condições de atrair e reter profissionais qualificados tanto na área administrativa quanto no corpo docente e experiência e recursos limitados para desenvolver e oferecer novos cursos de qualidade e de interesse dos alunos assim como para abrir novas unidades (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013)<sup>106</sup>.

Em relação à questão de acesso a fonte de recursos para investimentos, o grupo Anhanguera apresenta um diferencial por constituir-se enquanto uma empresa de capital aberto. Ao decidir por negociar ações da companhia na Bolsa de Valores, a organização passa a contar com fontes de financiamentos não acessíveis para outras formas de organização. As três ofertas de ações realizadas pela Anhanguera, juntas, alcançaram a soma de R\$ 1.712,4 milhões. Sozinha a última oferta, realizada em 2010, captou R\$ 844,1 milhões.

Em março de 2007, foi concluída a oferta primária e secundária de ações da Companhia, com a emissão de 20 milhões de novas Units, ao preço de R\$ 18,0 por Unit, cuja homologação e entrada dos recursos ocorreu em 14 de março de 2007. A operação resultou na captação bruta de R\$ 360,0 milhões.

Em abril de 2008, foi concluída nova oferta primária de Units, resultando na captação bruta de R\$ 508,3 milhões.

Em dezembro de 2010, foi concluída a 3ª oferta primária de emissão de 23.000.000 ações ordinárias da Companhia. A operação resultou na captação bruta de R\$844,1 milhões (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013).

Segundo Estrada (ESTRADA, sem data)<sup>107</sup>, diretor-sócio da Valormax Consultoria, o acesso a esses recursos serviram à instituição para crescer com a aquisição de grandes e pequenas instituições de ensino superior no Brasil visando consolidar um posicionamento estratégico do grupo no mercado de ensino superior.

O crescimento do Grupo Anhanguera ocorreu num cenário de expansão, no qual outras instituições também investiram e ampliaram o número de instituições e o número

---

<sup>106</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/ri/> (acesso em novembro de 2013).

<sup>107</sup> Disponível em: <http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=291> (acesso em novembro de 2013).

de alunos matriculados. No ensino superior brasileiro, outras duas companhias também abriram seu capital no mercado da bolsa de valores, a companhia Kroton Educacional e a Estácio Participações. Essas grandes companhias, providas de recursos, passaram a disputar instituições pequenas, médias e grandes entre si na busca por melhores posicionamentos no mercado de ensino. No entanto, durante o primeiro semestre de 2013, o Grupo Anhanguera junto com a Kroton Educacional, as duas maiores empresas de ensino superior no Brasil anunciaram a fusão de suas companhias e, com o processo, a criação da maior organização de ensino superior com fins lucrativos no mundo.

O processo ainda não foi concluído e está sob análise do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) que fiscaliza processos de fusão como esse. Uma vez que se encontram em processo de fusão serão também apresentados dados a respeito da atuação do grupo Kroton Educacional. Segundo a apresentação do próprio grupo em seu material de apresentação (KROTON EDUCACIONAL, 2013<sup>108</sup>), trata-se de uma das maiores companhias educacionais do mundo com mais de 615 mil estudantes matriculados nas instituições pertencentes ao grupo. A Kroton Educacional indica ter 126mil estudantes matriculados em cursos superiores presenciais nas instituições Pitágoras, UNIC, UNIME, UNOPAR E FAMA junto com mais de 202 mil estudantes em cursos à distância pela UNOPAR. Os demais estudantes matriculados nas instituições do grupo frequentam o ensino básico, Pitágoras e Projecta. O grupo atua em todos os estados brasileiros em 467 municípios (KROTON EDUCACIONAL, 2013).

A estratégia de crescimento do grupo, de acordo com documentos divulgados, está orientada por três linhas de atuação: fusão, aquisição e integração, crescimento orgânico e projetos especiais. Por fusão, aquisição e integração, o grupo tem atuado com a compra de instituições, sendo a mais relevante a aquisição no final de 2011 do grupo UNOPAR, instituição com mais de 162 mil estudantes matriculados, dos quais 146 mil matriculados em programas de educação a distância. Também foram

---

<sup>108</sup> Disponível em: [http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/arquivos/Ap%20Institucional\\_May2012\\_v10.pdf](http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/arquivos/Ap%20Institucional_May2012_v10.pdf) (acesso em novembro de 2013).

integradas ao grupo as seguintes instituições ao longo de 2011, Faculdade de Sorriso (Mato Grosso), FAMA (MT), Faculdade União e UniRondon (MT).

O processo de fusão, aquisição e integração segue quatro etapas que consistem na 1) estabilização e novas matrículas, 2) reestruturação organizacional, 3) integração do modelo acadêmico e 4) Integração dos sistemas e Processos. A Integração da UNOPAR, adquirida no final de 2011 já terminou a primeira fase, tendo iniciado a segunda fase em maio de 2012, com a reestruturação organizacional.

A segunda linha estratégica de atuação da Kroton Educacional está relacionada ao crescimento orgânico da organização que tem como ênfase o programa de Financiamento da Educação Superior (FIES), o mercado da educação à distância e a educação, especialmente, identificar as duas primeiras ênfases por estarem diretamente relacionadas com a atuação do grupo no ensino superior.

A ênfase dada ao programa de Financiamento da educação superior (FIES) justifica-se, especialmente pelo fato que a atuação do grupo tem por orientação a ação em larga escala. Dessa forma o FIES consiste num importante fator estratégico para a ampliação das matrículas nas instituições mantidas pela Kroton Educacional. Os impactos esperados pelo FIES são a redução da inadimplência e da evasão, redução da importância do preço na decisão dos estudantes, bem como o aumento do número de matrículas e incentivo para estudantes evadidos a retornarem às instituições. Uma vez que o FIES permite que mais alunos acessem ou que alunos com riscos de evasão permaneçam estudantes, garante à instituição recursos que contribuem para a redução dos custos em larga escala.

Para entender o impacto que o programa tem para a instituição: em 2010 eram em torno de 3.506 estudantes matriculados através de recursos via FIES, número que passou para mais de 40.560 estudantes para maio de 2012. A aquisição da UNOPAR aumentou o número de estudantes atendidos pelo FIES em 84% entre o final de 2011 e início de 2012 (passando de 20.494 estudantes para 37.637 estudantes vinculados ao programa do governo federal). O crescimento desse número de estudantes atendidos por programas como o FIES se destacam como parte das estratégias de crescimento das instituições vinculadas ao grupo Kroton.

O segundo ponto apresentado pelo grupo para sua estratégia de crescimento está embasada no crescimento do mercado da educação à distância no Brasil. Hoje as matrículas nessa modalidade de cursos representam perto de 13% do total das matrículas de graduação. Esse dado é selecionado pelo grupo como um dado relevante para justificar sua atuação nesse nicho de mercado. No documento apresentado (KROTON, 2013), o grupo compara a participação do setor da educação à distância no Brasil com o que se tem nos Estados Unidos (EUA). Na comparação, os EUA apresentam uma maior participação dos cursos à distância no total de cursos, com aproximadamente 29%, e segundo a análise há condições para crescimento do número de matrículas à distância.

Segundo o dado apresentado pelo grupo Kroton, as matrículas cresceriam até 3,1 milhões até 2020, informação apresentada a partir dos dados da CM consultoria, empresa especializada em educação superior. O apontamento da educação superior a distância como estratégia de crescimento também se fundamenta na apresentação do crescimento de matrículas da UNOPAR, instituição de ensino superior adquirido pelo grupo. De 2003, o número de matrículas passou de 1,8 mil estudantes para mais de 192,5 mil estudantes no 1º trimestre de 2012.

A terceira parte da estratégia que sustenta o crescimento orgânico das instituições do grupo se fundamenta no crescimento das matrículas e rendimentos relativos ao nível básico de ensino. As receitas das instituições do grupo voltadas para o ensino básico cresceram constantemente entre os anos de 2007 e 2011, passando de aproximadamente 75 milhões de reais para mais de 137 milhões de reais para os respectivos anos citados. Essa informação, segundo a apresentação do grupo sustenta a perspectiva de ser essa uma das estratégias de crescimento.

A terceira linha estratégica de crescimento do grupo Kroton sustenta-se pelo que denominam de projetos especiais. Nesse conjunto estratégico de iniciativas, pode-se destacar a atuação no ensino superior à distância. Consta como projetos especiais a ativação de novos centros de educação à distância, a expansão de centros de educação à distância existentes, projetos de educação à distância para estudantes

presenciais (*on-campus*). Por fim, essa linha estratégica também se baseia na ação da empresa em relação aos preços praticados.

Segundo o grupo, há 50 novos centros de educação à distância autorizados para entrar em funcionamento em 2012 em 50 novos municípios ainda não atendidos pelos centros anteriores. O grupo pretende alcançar até julho de 2012, 449 centros para atender 472 municípios. Além da criação de novos centros, o grupo pretende adquirir ou firmar contratos com mais 200 centros de educação à distância, projetando o aumento do número de centros para 649 unidades até agosto de 2012. Outra ação estratégica do grupo para os cursos com estudantes presenciais (*On campus student*) está relacionada com a inclusão de parte da formação proporcionada por atividades de educação à distância.

Essas informações são essenciais para compreender as estratégias adotadas para inserção no mercado educacional brasileiro. O grupo Kroton observa a realidade educacional brasileira a partir de alguns dados como, por exemplo, a menor participação da educação à distância quando comparado com os dados de outros países (no caso, dos EUA). As ações voltadas para a educação à distância possuem para o grupo Kroton uma importância estratégica para o crescimento das instituições de ensino superior mantidas por ele. A estratégia se fundamenta desde a oferta de cursos a distância, como a incorporação dessa modalidade de ensino nos currículos presenciais. Associa-se a essa linha de ação a busca pela redução de custos permitidos pela atuação em escala. Essa redução permite iniciativas de oferta de cursos a menores custos, tornando a competitividade por meio de práticas de preços menores que a concorrência uma possibilidade concreta para o grupo sem reduzir as receitas associadas às ofertas do grupo.

Segundo dados da própria organização 417 mil alunos de ensino superior e pós-graduação estão matriculados em instituições do grupo (dados para maio de 2012) em 53 unidades de Ensino Superior, 447 Polos de Graduação EAD credenciados pelo MEC, além de 289 mil alunos na Educação Básica (março/2012) em 810 escolas associadas no Brasil. No estado do Rio Grande do Sul, a atuação do grupo Kroton está

relacionada com a oferta de cursos superior de educação à distância através das unidades da UNOPAR e da UNIASSELVI.

Alguns dados relevantes da fusão Kroton/Anhanguera podem ser obtidos por meio do áudio da teleconferência referente ao acordo de associação das duas companhias<sup>109</sup>. Estavam presentes no evento os Sr. Ricardo Scavazza (Anhanguera Educacional) e Rodrigo Galindo (Kroton Educacional).

Segundo os gestores das instituições, a fusão resultou numa empresa maior e mais eficiente, atingindo mais de 640 municípios brasileiros. Os dois grupos em sua atuação tem uma complementaridade geográfica e contam com equipes com experiência em integrações, seja pela Kroton ou pela Anhanguera. A capacidade operacional e financeira para investimentos de escala e investimentos em tecnologia sob essa nova configuração será ampliada, de acordo com os gestores. A fusão representa a criação de uma empresa única com uma presença relevante no ensino superior presencial e à distância e com mais de 1 milhão de alunos, constituindo-se na maior instituição de ensino superior do mundo. A atuação em cursos de educação à distância atendem 100% do território nacional.

Segundo os comentários realizados pelos gestores durante a entrevista, a fusão proporcionará maior sinergia na área de receitas, comerciais e administrativas, mas que não seriam divulgados até a aprovação da avaliação do CADE. Para eles a fusão apresenta um risco econômico menor se comparado com alternativas de expansão por meio de diversas pequenas aquisições. O acordo consistiu numa razão de troca de ações, os acionistas da Anhanguera receberão ações da Kroton.

A principal consequência do processo de fusão é o aprofundamento da estratégia de liderança no custo total, proporcionando cursos à distância e presenciais a preços mais baixos que os praticados atualmente, podendo arriscar a continuidade de outras organizações de ensino superior privadas no Brasil e no Rio Grande do Sul.

## América Latina Educacional

---

<sup>109</sup> Disponível em: <http://webcast.mzvaluemonitor.com/Spectator.aspx?PlatformId=1243&SpectatorId=92300> (acesso em novembro de 2013).

(Faculdade América Latina, Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha – Bento Gonçalves e Caxias do Sul, Faculdade da Serra Gaúcha e Faculdade Rio Claro).

A América Latina Educacional é uma sociedade formada em 2008, que atua em diferentes níveis de ensino. Segundo as informações disponíveis no documento da organização, congrega unidades que atendem do nível fundamental ao nível superior. A atuação da organização está orientada para oferecer o que considera como “soluções e estratégias que correspondam positivamente aos desafios de natureza acadêmica, mercadológica, financeira e social, pelos quais passam as Instituições de Ensino de todo o país atualmente” (AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL, 2013<sup>110</sup>). Segundo as palavras da própria organização:

A ALE surge com o intuito de conciliar e valorizar as necessidades acadêmicas e organizacionais das instituições para as quais presta serviços de gestão. Atua no planejamento estratégico, na profissionalização da gestão escolar e implementação de projetos de governança administrativa e corporativa. Congrega atualmente a Faculdade da Serra Gaúcha - FSG (Caxias do Sul), Faculdade América Latina (Caxias do Sul e Ijuí), Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (Caxias do Sul e Bento Gonçalves), Mutirão - Cursos Técnicos, Pré-Vestibular e Preparatórios (Bento Gonçalves e Caxias do Sul), Mutirão - EJA (Bento Gonçalves, Caxias do Sul e Farroupilha), Colégio Mutirão Objetivo (Bento Gonçalves e Caxias do Sul) e Pólo de Educação à Distância - Parceria com Uninter (Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Farroupilha e Ijuí). Sua Unidade mais antiga, o Mutirão – tem 33 anos de atuação no segmento educacional e a Unidade mais recente – FTSG Bento – atua desde dezembro de 2010. Hoje, a rede ALE conta com mais de 750 colaboradores e mais de 10 mil alunos entre as suas Unidades localizadas no RS (AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL, 2013<sup>111</sup>).

Importante destacar que a organização empresarial América Latina Educacional que se forma em 2008 passa a atuar administrativamente em varias instituições de ensino, do nível médio ao superior. No texto de apresentação da Faculdade da Serra Gaúcha (FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 2013)<sup>112</sup>, instituição pertencente ao grupo América Latina Educacional, pode-se perceber como observam as organizações de ensino com fins lucrativos. A organização ao descrever sua própria história destaca

---

<sup>110</sup> Disponível em: <http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php> (acesso em novembro de 2013).

<sup>111</sup> Disponível em: <http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php> (acesso em novembro de 2013).

<sup>112</sup> Disponível em: <http://www.fsg.br/geral/apresentacao> (acesso em novembro de 2013).

estar atenta às necessidades educacionais de ensino superior e em vista disso, converge sua oferta de ensino ao que percebe como necessidades do mercado e as possibilidades de empreendimento.

A partir de 2001, atenta às necessidades educacionais de nível superior, a FSG, ao traçar as políticas e diretrizes de ensino, pesquisa e extensão, explicita a sua compreensão quanto a uma concepção integrativa de ensino na Educação Superior, pensando-a a partir de um mundo que mudou definitivamente e cujas mudanças causam rupturas e inovações nos atos de ensinar e nos modos de aprender. Nesse sentido, alinha propostas inovadoras, enfocando em suas ofertas a convergência entre as necessidades do mercado e as possibilidades de empreendimento. (FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 2013)<sup>113</sup>.

A organização não reduz sua preocupação somente ao atendimento de necessidades educacionais, ainda que estas não sejam ignoradas, mas está em busca de conciliar essas necessidades com percepções atribuídas ao mercado (categoria utilizada para referir-se ao que se entende na teoria dos sistemas por sistema da economia). A alegada mudança que percebe sobre o mundo são os novos elementos que passam a ser integrados na percepção de si e do entorno ao sistema para a tomada de decisão.

As novas organizações de ensino que surgem no início do século XXI, como as organizações pertencentes ao grupo ALE, estão a observar elementos presentes não só no sistema da educação, mas também no sistema da economia e atribuem a essas novas seleções de informações do entorno como consequência de um “mundo que mudou definitivamente e cujas mudanças causam rupturas e inovações nos atos de ensinar e nos modos de aprender” (AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL, 2013<sup>114</sup>). Essa visão é reforçada pela autodescrição de outra instituição do grupo ALE, a Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha (FTSG), segundo a qual a instituição “busca a formação de profissionais qualificados e preparados para atender à demanda do mercado de trabalho e também desenvolver sua carreira de forma progressiva” (FACULDADE DE TECNOLOGIA DA SERRA GAÚCHA, 2013<sup>115</sup>). Essa percepção é justificativa para as

---

<sup>113</sup> Disponível em: <http://www.fsg.br/geral/apresentacao> (acesso em novembro de 2013).

<sup>114</sup> Disponível em: <http://www.fsg.br/geral/apresentacao> (acesso em outubro de 2013).

<sup>115</sup> Disponível em: [http://www.ftsg.edu.br/paginas.php?cod\\_pagina=37](http://www.ftsg.edu.br/paginas.php?cod_pagina=37) (acesso em novembro de 2013).

novas seleções de informações sobre a realidade (interna e externa às organizações) e que nas palavras da própria instituição revelam por uma decisão de alinhar suas propostas e focar sua oferta “a convergência entre as necessidades do mercado e as possibilidades de empreendimento” (FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 2013<sup>116</sup>). Além disso, o grupo América Latina Educacional prima por uma atuação voltada para uma oferta baseada em custos menores. Segundo a instituição:

Para imprimir uma gestão profissionalizada em todas as Unidades, a ALE criou em 2009 o Centro de Suporte Compartilhado (CSC) que contempla os serviços de Compras, Contabilidade, Financeiro, Gestão de Pessoas, Jurídico, Mercado, Pedagógico e Tecnologia da Informação. O CSC é um conceito moderno de gestão onde todos primam pela excelência nos serviços e trabalho integrado. A atuação do Centro de Suporte Compartilhado garante padronização de processos, maior organização e agilidade, assim como economia de recursos (AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL, 2013<sup>117</sup>).

A integração das atividades administrativas das instituições vinculadas ao grupo serve para reduzir os custos de operação da organização. Essa decisão sobre a forma de administrar a organização caracteriza-se como uma forma de inserção no mercado de ensino com ênfase na redução de custos.

Por fim, a apresentação da FSG ressalta sob que perspectiva se situa na seleção de informações que pautam suas decisões enquanto organização de ensino. De acordo com as palavras expressas no documento institucional: “Para consolidação da Visão e da Missão a FSG firma seu posicionamento no contexto da Educação Superior, tendo como escopo o conceito de ensino prospectivo cuja base de sustentação é definida a partir das políticas nacionais, da sociedade e do mercado” (FACULDADE DA SERRA GAÚCHA, 2013<sup>118</sup>). O conceito de ensino prospectivo remete a uma prática de gestão do ensino superior orientada pelas informações selecionadas a partir das políticas, da sociedade e do mercado. A dimensão que se destaca nesse discurso é a inclusão da noção de mercado como fonte de informação importante para a definição da oferta de cursos, inclusive definindo o escopo de atuação, “conceito de ensino prospectivo”.

---

<sup>116</sup> Disponível em: <http://www.fsg.br/geral/apresentacao> (acesso em outubro de 2013).

<sup>117</sup> Disponível em: <http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php> (acesso em novembro de 2013).

<sup>118</sup> Disponível em: <http://www.fsg.br/geral/apresentacao> (acesso em novembro de 2013).

## Faculdade de Tecnologia Tecbrasil

(Ftec Caxias do Sul, Ftec Bento Gonçalves, Ftec Porto Alegre e Ftec Novo Hamburgo)

As Faculdades de Tecnologia Tecbrasil (Ftec) tem início no município de Caxias do Sul, a partir da constituição de uma escola de informática. A escola ampliou sua atuação para outros cursos para além do ensino de informática para jovens, passando a atuar na formação técnica de nível médio. A partir dessa alteração de foco de atuação, ocorreu a expansão da organização por meio de unidades localizadas nas cidades de Bento Gonçalves, Porto Alegre e Novo Hamburgo. Segundo a autodescrição da organização, no ano de 2002, verificou-se um aumento da demanda por profissionais qualificados no mercado de trabalho. A unidade de Caxias do Sul da escola técnica passa a atuar no ensino superior. Esse é o primeiro passo para a solicitação de credenciamento das demais unidades junto ao MEC para realizar a oferta de cursos superiores, formando o grupo de Faculdades de Tecnologia Tecbrasil (Ftec). Nas palavras da própria organização:

A história da FTEC surgiu nos primeiros anos da década de 90, em Caxias do Sul, na Serra Gaúcha, como uma Escola de Informática denominada DATAPRO. O objetivo da escola era passar conhecimentos de informática para os jovens da região que assim poderiam trabalhar nas empresas, utilizando o computador. Alguns anos depois, com base no sucesso da proposta da escola de informática, foi lançada a Escola Técnica TECBRASIL que promove o Ensino Técnico de nível médio nas áreas de Informática, Automação Comercial, Administração, Publicidade, Telecomunicações, Indústria e Design. Em pouco tempo, essa escola passou a contar com unidades próprias em Bento Gonçalves, Caxias do Sul, Porto Alegre e Novo Hamburgo. No ano de 2002, a demanda por profissionais qualificados para atuar no mundo do trabalho era grande. Nesse cenário, nasceu, em Caxias do Sul, a Faculdade de Tecnologia FTEC com uma missão bem definida. Instituição preocupada em atender às demandas da formação de profissionais de alta empregabilidade e capacidade empreendedora. A instituição foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) em 09 de dezembro de 2002. Dois anos mais tarde, surgiram as unidades de Bento Gonçalves e Porto Alegre, credenciadas também pelo MEC em 25 de janeiro de 2005. No ano seguinte, em 2006, foi inaugurada a segunda unidade da FTEC em Porto Alegre. (...) Além disso, o grupo continuou atuando fortemente na Graduação, Pós-Graduação e Extensão. O ano de 2009 marcou a entrada das Faculdades FTEC no Vale do Rio dos Sinos, na cidade de Novo Hamburgo, e a abertura da terceira unidade de Porto Alegre, em um prédio

histórico da capital gaúcha. Em novembro de 2012 a instituição foi credenciada pelo Ministério da Educação (MEC) para a oferta de Educação a Distância (EAD). No mesmo mês desse credenciamento, é inaugurado no Rio de Janeiro os estúdios da Ftec Politécnica Virtual, novo empreendimento do grupo focado na geração e na disseminação, via internet, de conhecimentos tecnológicos relevantes, produzidos por cientistas e educadores provenientes das melhores IES e institutos de pesquisas do Brasil. Tudo em benefício dos alunos do grupo e da democratização do ensino de qualidade de disciplinas, ou áreas, que apresentam alto grau de dificuldade em se encontrar especialistas de alto nível em nosso país. Passada mais de uma década desde o início de suas atividades no ensino superior, as Faculdades FTEC se destacam em áreas de atuação com cursos Tecnológicos em Gestão e Negócios, Tecnologia da Informação, Ambiente, Produção Cultural e Design e no Ensino Bacharelado de Engenharias e de Bacharelados em Negócios. A consolidação das Faculdades FTEC demonstra que a proposta de ensinar para o FAZER, mote da Instituição, foi entendida e reconhecida no mundo do trabalho (FACULDADES DE TECNOLOGIA TECBRASIL, 2013<sup>119</sup>).

O grupo Ftec destaca-se por sua atuação especializada em cursos de tecnologia. No ano de 2012, passa a estar autorizado a ofertar ensino superior na modalidade de educação à distância contribuindo para o crescimento dessa modalidade de ensino. Caber destacar o processo de surgimento e crescimento do grupo Ftec, que se deu a partir da oferta de cursos técnicos de nível médio. Diferentemente de outras instituições que se desenvolveram a partir de um processo de auto-observação, fica explícito na descrição do grupo que o relevante para a atuação no ensino superior foi a percepção (seleção e indicação) da necessidade do mercado de trabalhadores com uma qualificação caracterizada pelo grupo como “demandas da formação de profissionais de alta empregabilidade e capacidade empreendedora” (Ftec, 2013). Isso não diminui a importância que teve a experiência anterior de oferta de cursos técnicos de nível médio.

Observa-se que da mesma forma como se estabeleceu o grupo QI Escolas e Faculdades no ensino superior com a oferta de cursos de tecnologia, o mesmo se dá na trajetória do grupo Ftec. No entanto, cabe destacar que diferentemente da QI, o grupo Tecbrasil atua dedicado à oferta de cursos superiores de tecnologia. Dados disponíveis no portal e-MEC em dezembro de 2013, apontavam um total de 69 cursos ofertados no conjunto das 5 instituições do grupo, 12 em Bento Gonçalves, 6 em Novo Hamburgo, 18 em Porto Alegre e 33 em Caxias do Sul.

---

<sup>119</sup> Disponível em: <http://www.ftec.com.br/> (acesso em novembro de 2013).

## As Faculdades de Tecnologia QI (Porto Alegre e Gravataí)

As Faculdades de Tecnologia QI surgem como parte do processo de expansão das Escolas Técnicas QI que iniciam suas atividades em 1990 como QI Informática. Em 1990, a organização adquire uma sede própria em Gravataí. Até o ano de 2005, quando é criada a primeira Faculdade de Tecnologia QI em Gravataí, a instituição passa por um período de crescimento de unidades e cursos ofertados. Segundo a apresentação da organização, “em 2005 a unidade tornou-se Faculdade oferecendo cursos superiores de Tecnologia em Análise e Desenvolvimento de Sistemas e Processos Gerenciais” (FACULDADE QI, 2013<sup>120</sup>). A segunda unidade da Faculdade QI é criada em 2008, e é descrita no documento da instituição da seguinte forma:

Construída no ano de 2008 no centro da cidade de Porto Alegre, a Faculdade QI fica próxima do metrô e dos principais pontos de ônibus. A unidade oferece Cursos Técnicos, Graduação e Pós-graduação. Conta com uma moderna infraestrutura, amplas salas de aula, laboratórios de informática climatizados e biblioteca com diversidade de livros e revistas (FACULDADE QI, 2013).

É ressaltado na descrição da instituição como destaque a proximidade com os principais meios de transporte e a disponibilidade de equipamentos e laboratórios para a utilização dos alunos. Os cursos oferecidos pela organização são os cursos de tecnologia em análise e desenvolvimento de sistemas, em processos gerenciais e em gestão comercial. Segundo a informação disponibilizada no documento da organização, a missão das Faculdades de Tecnologia QI consiste em “Preparar nosso aluno para conquistar posições de destaque no mercado de trabalho, promovendo a satisfação dos clientes, colaboradores, investidores e da sociedade” (FACULDADES QI, 2013<sup>121</sup>).

Percebe-se o na definição da missão da organização a atenção para a colocação no mercado de trabalho dos estudantes egressos, bem como a preocupação em atender cliente, colaboradores, investidores e a sociedade, destacando-se os alunos como clientes da instituição, mantida por investidores e colaboradores. A resignificação

---

<sup>120</sup> Disponível em: [http://qi.edu.br/rede\\_qi/faculdades\\_qi.php](http://qi.edu.br/rede_qi/faculdades_qi.php) (acesso em novembro de 2013).

<sup>121</sup> Disponível em: [http://qi.edu.br/rede\\_qi/missao\\_e\\_visao.php](http://qi.edu.br/rede_qi/missao_e_visao.php) (acesso em novembro de 2013).

dos atores (alunos, professores, mantenedores e sociedade) que se relacionam numa instituição de ensino é reflexo da atuação de uma organização de ensino com outra perspectiva de atuação, caracterizada pelo jargão comercial.

Outro dado importante que se destaca na descrição da instituição é a valorização da localização da unidade de Porto Alegre, que segundo sua definição está localizada próxima do metrô e de paradas de ônibus. Esse dado reforça o que foi apontado pelo entrevistado da importância da localização para as instituições de ensino na busca por atender aos estudantes. A compreensão da importância desse elemento externo à instituição fica evidenciado quando lhe é dado destaque na apresentação institucional.

A expansão das organizações de ensino das Escolas QI para as Faculdades QI segue em parte a lógica das IES que cresceram verticalmente sua oferta de ensino, passando do nível básico ao superior. No caso da QI, a instituição ampliou sua oferta de cursos de técnicos de nível médio aos cursos superiores de tecnologia. A oferta de cursos superiores acontece como uma continuidade da estratégia de atuação já consolidada da instituição. A oferta de cursos técnicos é voltada para o atendimento do que a instituição percebe como necessidades do mercado de trabalho, conforme consta na apresentação do curso técnico em informática: “Atende as quatro principais áreas que o mercado de trabalho necessita: 1) Programação e banco de dados; 2) Web Designer; 3) Automação e Relacionamento Humano; 4) Hardware e Sistemas Operacionais”<sup>122</sup> (QI, 2013). A escolha pela oferta de cursos de graduação tecnológicos aproxima-se dessa experiência já consolidada na instituição da oferta de cursos técnicos.

Enquanto grupo educacional, as Escolas e Faculdades QI tem uma atuação no ensino superior limitada a duas cidades da região metropolitana de Porto Alegre (uma na própria capital e a outra em Gravataí). No entanto, sua rede de atendimento de cursos de formação de nível técnico atinge cerca de outras 28 unidades, que abrange os municípios: Alegrete, Alvorada, Bento Gonçalves, Bom Jesus, Canela, Canoas, Capão da Canoa, Caxias do Sul, Charqueadas, Dom Pedrito, Gramado, Guaíba,

---

<sup>122</sup> Disponível em: <http://qi.edu.br/curso/curso.php?id=1&curso=CURSO+TECNICO+EM+INFORMATICA> (acesso em novembro de 2013).

Marau, Novo Hamburgo, Palmeira das Missões, Panambi, Piratini, Quaraí, Restinga Seca, Rio Grande, Rosário do Sul, Santiago, São Francisco de Assis, São Gabriel, São Leopoldo, São Sepé, Taquari, Tupanciretã e Viamão. Isso significa que a instituição possui uma estrutura de oferta de ensino que pode servir de base para uma expansão de seu atendimento no nível superior.

#### Instituto de Desenvolvimento e Educação do Alto Uruguai – IDEAU

O Instituto de Desenvolvimento e Educação do Alto Uruguai – IDEAU pode ser classificado como um caso diferenciado de expansão. Em 2006, o Instituto IDEAU instalou-se no prédio de uma escola mantida por uma associação sem fins lucrativos, Associação Educacional Caritativa (ASSEC), e em 2009 adquiriu o imóvel, equipamentos e assumiu a direção da instituição de ensino básico. A organização de ensino atua com 10 Cursos no município de Getúlio Vargas: administração, agronomia, ciências contábeis, educação física, engenharia de produção, medicina veterinária, pedagogia, tecnólogo em análise e desenvolvimento de sistemas, tecnólogo em design de moda, turismo; e em Marau com 2 cursos: ciências contábeis e engenharia da produção. Segundo a autodescrição da organização de ensino:

No dia 06 de setembro de 2013 a Faculdade IDEAU entra para o nono ano de atividades em Getúlio Vargas. Durante todo esse período houve um crescimento gradual em termos de número de alunos, funcionários, cursos ofertados, atividades sociais desenvolvidas. Completar nove anos para qualquer empresa nos dias atuais é um grande feito e, maior ainda ele se torna quando se trata de uma empresa que presta serviços na área da educação. Em meio a tantas opções de cursos e instituições de ensino superior, a Faculdade IDEAU procura destacar-se pela qualidade dos serviços prestados. A qualidade é uma busca constante principalmente após a Certificação ISO 9001 da Instituição (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO ALTO URUGUAI, 2013<sup>123</sup>).

A organização ressalta uma percepção de acirramento de competição no cenário que observa, e como estratégia busca diferenciar-se por meio da certificação ISO 9001. Ou seja, a lógica de uma organização de ensino com fins lucrativas que surge como

---

<sup>123</sup> Disponível em: <http://www.ideau.com.br/getulio/empresa> (acesso em novembro de 2013).

empresa para atuar no campo da educação, imprime em seu funcionamento alguns parâmetros até então não utilizados por organizações de ensino como as certificações ISO destacadas em sua autodescrição. Essa atuação pode servir de modelo e parâmetro para outras instituições de ensino a partir da atuação da Faculdade IDEAU.

Outro diferencial da Faculdade IDEAU é a oferta de cursos no turno da noite. Dessa forma, o aluno pode trabalhar durante o dia e estudar a noite. A localização da Instituição, que tem sede em Getúlio Vargas, torna-se também um atrativo para os alunos que residem nos municípios próximos, facilitando o acesso destes ao ensino superior. (INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO ALTO URUGUAI, 2013<sup>124</sup>).

O reconhecimento e a valorização do ensino noturno buscam atender um importante público alvo, os trabalhadores das classes médias e baixas, que dispõem somente do turno noturno para realizarem uma formação de nível superior. A Faculdade Ideau representa um modelo diferenciado de desenvolvimento, tendo iniciado suas atividades com oferta de cursos superiores, passa a integrar em sua estrutura organizacional uma instituição que oferece cursos de nível fundamental e médio.

A diferenciação das instituições de ensinos superior com fins lucrativos por grupo mostrou que há diferentes formas de atuação no Rio Grande do Sul. Há grupos educacionais que concentraram suas instituições em determinados nichos geográficos como são os casos do Grupo Laureate, QI, América Latina e IDEAU enquanto o grupo Anhanguera possui a distribuição geográfica mais abrangente entre os grupos educacionais em sua atuação no estado. O grupo FTEC, especializado em cursos superiores de tecnologia distribuiu suas unidades concentrando-as nas mesorregiões Nordeste Rio-Grandense e Metropolitana de Porto Alegre, o que é justificável pela oferta de cursos que tem por característica uma formação dedicada ao mercado de trabalho, que é mais desenvolvido nessas localizações por se constituírem em polos industriais e de serviços.

---

<sup>124</sup> Disponível em: <http://www.ideau.com.br/getulio/empresa> (acesso em novembro de 2013).

## 4.5 DIFERENCIAÇÃO DAS IES LUCRATIVAS NO RS SEGUNDO ATUAÇÃO ESTRATÉGICA

As instituições de ensino superior com fins lucrativos no Rio Grande do Sul podem também ser diferenciadas quanto a sua atuação estratégica no cenário de ensino superior gaúcho. De acordo com Porter (2004), são três estratégias de atuação; 1) liderança no custo total, 2) diferenciação e 3) enfoque, sendo possível que algumas organizações possam ter estratégias que reúnam características comuns entre elas. As estratégias competitivas propostas por Porter (2004) servem de base para observar as IES com fins lucrativos no Estado do Rio Grande do Sul. Pode-se melhor descrever as diferenças estratégicas das IES a partir dessas categorizações. O Quadro 09 a seguir resume as classificações das instituições a partir das observações realizadas sobre as autodescrições das instituições, sua localização e oferta de cursos.

**Quadro 09: Distribuição das IES com fins lucrativas segundo os grupos de atuação estratégica no estado do Rio Grande do Sul, 2013.**

<b>Grupo 1: Liderança no custo total</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>localização</b>
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande
América Latina Educacional	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
	Faculdade Rio Claro	Ijuí
<b>Grupo 2: Diferenciação</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>Tipo de diferenciação</b>
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Internacionalização
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Internacionalização
Independente	Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)	Quadro docente qualificado
Independente	Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)	Metodologia de Ensino (Ontopsicologia)
Independente	Faculdade Meridional (Imed)	Qualidade da oferta
<b>Grupo 3: Enfoque: especialização da oferta</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>Tipo de enfoque</b>
Independente	Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)	Tecnólogos de TI
Independente	Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)	Tecnólogo de Recursos Humanos
Independente	Faculdade Faccentro	Cursos da área de administração
Independente	Faculdade Factum (Factum)	Área da saúde (enfermagem)
Independente	Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)	Hotelaria
Independente	Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)	Direito
Independente	Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)	Educação (pós-graduação)
Independente	Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)	Administração e cursos in-company
Independente	Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)	Área da saúde (odontologia)
Independente	Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)	Cursos relacionados a administração de negócios
Sociedade Educacional Riograndense	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Atuação com cursos Tecnológicos
<b>Grupo 4: Enfoque: nicho geográfico</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>Tipo de enfoque</b>
Independente	Faculdade Inedi (Cesuca)	Cachoeirinha
Independente	Faculdade Dom Alberto (FDA)	Santa Cruz do Sul
Independente	Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)	Garibaldi
Independente	Faculdade Santo Augusto (Faisa)	Santo Augusto
Independente	Faculdade São Marcos (Fasm)	São Marcos
Independente	Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)	Porto Alegre
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau
<b>Grupo 5: Enfoque: especialização da oferta + nicho geográfico</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>Tipo de enfoque</b>
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí - TI
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre - TI
Independente	Faculdade Tecnológica Dental Ceoo (Esd-Ceoo)	Igrejinha - Odontologia
<b>Grupo 6: Sem classificação por falta de informações</b>		
<b>Pertencimento a grupos</b>	<b>Nome das instituições</b>	<b>Localização</b>
Independente	Faculdade Ecoar (Faeco)	Passo Fundo

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013.**

## Grupo 01: Liderança total no custo

**Quadro 10: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 1: Liderança no custo total, 2013.**

Grupo 1: Liderança no custo total		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	localização
Anhanguera Educacional	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande
América Latina Educacional	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
	Faculdade Rio Claro	Ijuí

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013.**

Segundo Porter (2004), a estratégia de liderança no custo total envolve uma postura no mercado por parte das instituições que a adotam de competir com uma oferta acessível, de custo final mais baixo que os concorrentes. Dois grupos institucionais, a partir de suas descrições mostraram se situar nesse tipo de estratégia competitiva.

O grupo Anhanguera Educacional por meio do processo integrado de aquisição de instituições, padronização e escala de atuação é o modelo por excelência desse tipo de estratégia competitiva no estado. Conforme foi relatado no item anterior, o crescimento da organização proporciona condições para uma ampliação da oferta para um público alvo com menores condições econômicas. O recente comunicado de fusão do grupo com a Kroton Educacional reforça a estratégia de redução de custos, conforme o que foi apontado pelos gestores das instituições quando da conferência pública realizada em 2013. A fusão das companhias deverá proporcionar sinergias e redução de custos de propaganda e marketing.

Em uma escala menor que a Anhanguera Educacional, o grupo América Latina também atua com suas instituições no estado por meio de uma administração centralizada com fins de reduzir os custos operacionais das unidades e oferecer um curso superior de qualidade a preços mais competitivos no mercado. A instituição também possui algumas características de enfoque pela oferta de cursos de tecnologia

nas Faculdades de Tecnologia da Serra Gaúcha localizadas em Caxias do Sul e Bento Gonçalves. A opção por categorizar as instituições do grupo pela liderança no custo total tem origem na autodescrição da instituição, que evidencia a centralização da gestão como uma importante característica do grupo com fins de reduzir os custos totais.

## Grupo 02: Diferenciação

**Quadro 11: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 2: Diferenciação, 2013.**

Grupo 2: Diferenciação		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	Tipo de diferenciação
Laureate International Universities	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Internacionalização
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Internacionalização
Independente	Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)	Quadro docente qualificado
Independente	Faculdade Meridional (Imed)	Qualidade da oferta

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013**

A estratégia de diferenciação caracteriza-se pela adoção das organizações de um diferencial no mercado em que se inserem como principal fator de atração de clientes. No caso das instituições de ensino superior, isso significa valer-se de uma oferta de ensino que se destaque no conjunto das instituições concorrentes. Esse diferencial deve ser ressaltado pela instituição para fazer valer o seu apelo ao público alvo.

Dentre as IES com fins lucrativos pesquisadas, quatro instituições destacaram-se por autodescrições que enfatizavam qualidades especiais no mercado como principal diferencial aos estudantes que por elas optassem se matricular. As instituições que apresentaram essa estratégia competitiva como diferencial foram o Centro Universitário Ritter dos Reis (UniRitter), A Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs) A Faculdade Integrada de Santa Maria (Fisma) e a Faculdade Meridional (Imed).

O caso das IES pertencentes ao grupo educacional *Laureate International Universities*, o principal apelo de diferenciação é a própria participação no grupo que

proporciona para as instituições uma inserção internacional com possibilidades de intercâmbio em diversas instituições ao redor do globo. A própria participação na rede é utilizada pelas instituições como prova ou garantia da qualidade da instituição comparada a outras que também participam do grupo em países como Estados Unidos, Espanha, Reino Unido e outros.

O caso da Faculdade Integrada de Santa Maria (Fisma) caracteriza-se por uma diferenciação pautada pela qualificação do quadro docente da instituição. A Fisma está localizada num município caracterizado por uma ampla oferta de cursos de graduação por instituições públicas e privadas. Nesse contexto reivindica para si como diferencial os docentes que lecionam na instituição como principal atributo para a tomada de decisão dos estudantes para escolherem a instituição.

Em situação semelhante está posicionada a Faculdade Meridional (Imed). A instituição, localizada em Passo Fundo, também enfrenta ampla concorrência de instituições públicas e privadas. A ênfase que é dada pela instituição está na qualidade da oferta de seus cursos. Na autodescrição da instituição são enfatizadas a busca por uma atuação de excelência na missão da instituição, sua visão e valores<sup>125</sup>.

A Faculdade Antônio Meneghetti (AMF) insere-se no ensino superior gaúcho reivindicando uma metodologia de ensino diferenciada, baseada na Ontopsicologia, elaborada pelo cientista que dá nome à instituição e proprietário da mantenedora, a Foil Ltda.

---

<sup>125</sup> Disponível em: <http://www.imed.edu.br/institucional/Missao-visao-valores> (acesso em novembro de 2013).

### Grupo 03: Especialização da oferta

**Quadro 12: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 3: Enfoque: especialização da oferta, 2013.**

Grupo 3: Enfoque: especialização da oferta		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	Tipo de enfoque
Independente	Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)	Tecnólogos de TI
Independente	Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)	Tecnólogo de Recursos Humanos
Independente	Faculdade Facentro	Cursos da área de administração
Independente	Faculdade Factum (Factum)	Área da saúde (enfermagem)
Independente	Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)	Hotelaria
Independente	Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)	Direito
Independente	Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)	Educação (pós-graduação)
Independente	Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)	Administração e cursos in-company
Independente	Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)	Área da saúde (odontologia)
Independente	Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)	Cursos relacionados a administração de negócios
Sociedade Educacional Rio-grandense	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Atuação com cursos Tecnológicos
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Atuação com cursos Tecnológicos

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2013**

O terceiro tipo de estratégia competitiva genérica consiste no estabelecimento de um enfoque na atuação das organizações. O enfoque pode ser desde um público-alvo segmentado, ou um curso ou área de formação até mesmo um determinado nicho geográfico. O grupo 03 de IES com fins lucrativos caracteriza-se por uma estratégia de enfoque por especialização da oferta que realizam no mercado educacional.

A Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec), localizada em Porto Alegre, insere-se no amplo e concorrido mercado da capital com uma oferta especializada de cursos superiores de tecnologia em tecnologias da informação (TI). Esse enfoque surge a partir de sua origem institucional, proveniente da oferta de cursos de nível médio técnico, especialmente na área de informática.

A Faculdade de Tecnologia Itepa, assim como a Amtec, também oferece curso superior de tecnologia, mas a especialização de sua oferta é num único curso superior de tecnologia em Recursos Humanos. Dessa forma a instituição insere-se no mercado de ensino superior de Porto Alegre dedicada a atuar numa formação específica para um público de interesse restrito a essa formação.

A Faculdade Faccentro junto com a Faculdade Decision e a Faculdade Ibgem, formam as três instituições com atuação em Porto Alegre com enfoque especializado na oferta de cursos superior voltados para a área de administração e negócios. A Faculdade Decision apresenta um diferencial a mais que as outras duas instituições por ofertar cursos In-Company e contar com a parceria da Fundação Getúlio Vargas, reconhecida na formação de profissionais da área da administração.

Também situada no município de Porto Alegre está a Faculdade Factum. O enfoque da especialização da oferta dessa instituição está na área da saúde. O único curso de graduação em atividade na instituição é de enfermagem, contanto com outros cursos relacionados a nível de pós-graduação *lato sensu*.

O caso da Castelli Escola Superior de Hotelaria poderia ser de uma IES classificada no grupo de instituições de enfoque por especialização da oferta e nicho geográfico. No entanto, durante a pesquisa verificou-se que a instituição no município no qual atua concorre com outras duas instituições de ensino superior, tendo uma delas oferta similar de curso superior. Portanto, caberia até mesmo a classificação de estratégia por diferenciação, pela oferta de um curso de Hotelaria com qualidade superior aos cursos concorrentes. Ao fazer essas ressalvas, decidiu-se que caberia situar a instituição entre aquelas que se inserem no mercado de ensino superior pela especialização de sua oferta no ramo da Hotelaria.

A Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA), situada em Santa Maria, localiza-se num município com ampla oferta de cursos superiores. A partir da autodescrição da instituição foi possível verificar que sua inserção nesse mercado é feita por meio da especialização da oferta de ensino na área de direito, com um curso de graduação na área e também cursos de pós-graduação *lato sensu* relacionados a essa formação.

A Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis) consiste no único caso de instituição com fins lucrativos com uma oferta especializada em cursos na área de formação de professores. Conforme visto anteriormente, os cursos de licenciatura não são ofertados em grande número pelas IES lucrativas, se comparados aos cursos de bacharelado e tecnologia,

Outra instituição que atua com enfoque na oferta especializada é a Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs). A única oferta de curso de graduação da instituição consiste no curso de Odontologia. Ainda que no documento institucional esteja mencionado o interesse de ofertar outros cursos, isso ainda não se realizou na instituição.

Por fim, as Faculdades do grupo Sociedade Educacional Rio Grandense, que reúne as unidades da Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec), destacam-se por uma oferta especializada de cursos de tecnologia, ainda que atuem em diferentes municípios, o tipo de oferta permanece sendo de cursos superiores de tecnologia e esse diferencial é reivindicado na autodescrição da instituição.

#### Grupo 04: Enfoque – nicho geográfico

**Quadro 13: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 4: Enfoque: nicho geográfico, 2013.**

Grupo 4: Enfoque: nicho geográfico		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	Tipo de enfoque
Independente	Faculdade Inedi (Cesuca)	Cachoeirinha
Independente	Faculdade Dom Alberto (FDA)	Santa Cruz do Sul
Independente	Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)	Garibaldi
Independente	Faculdade Santo Augusto (Faixa)	Santo Augusto
Independente	Faculdade São Marcos (Fasm)	São Marcos
Independente	Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)	Porto Alegre
Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014**

As instituições reunidas nesse grupo se caracterizam por atender um público especialmente por sua localização geográfica. As instituições reunidas não apresentam diferenciais significativos que sejam reivindicados em suas autodescrições e sua oferta diversificada não se caracteriza por uma especialização em determinada área de formação.

A Faculdade Inedi (Cesuca), localizada em Cachoeirinha é a única instituição de ensino superior no município e oferece desde cursos de formação de professores (pedagogia, licenciatura em matemática e psicologia) até cursos de bacharelado (administração, direito, psicologia, ciências contábeis) e de tecnologia (comércio

exterior). Ainda que haja uma ampla oferta na região metropolitana, a localização da instituição assegura uma posição privilegiada, relativamente livre de concorrentes próximos.

A mesma situação verificada para a Faculdade Inedi ocorre com as demais instituições do grupo. As IES encontram-se em municípios nos quais enfrentam pouca concorrência, pela inexistência de competidores ou quando existem não ofertam os mesmo cursos. A exceção no grupo é a Faculdade São Francisco de Assis (Unifin), situada em Porto Alegre.

A IES Unifin possui uma oferta diversificada de cursos superiores, não relacionados a uma área específica de formação e nem reivindicam algum diferencial especial da instituição. O que se destacou na autodescrição da Unifin foi a ênfase atribuída à localização, próximo ao aeroporto em Porto Alegre com acesso também ao metro que liga a capital até Novo Hamburgo no Vale dos Sinos e a BR 116, uma das principais vias de acesso da capital. A localização da instituição se apresenta como principal diferencial. Essa caracterização é reforçada pela informação fornecida pelo entrevistado, o sócio-proprietário da Unifin, que afirmou ser a localização um fator importante verificado junto ao alunos da instituição que administrou.

Grupo 05: Enfoque: especialização da oferta e nicho geográfico

**Quadro 14: Estratégias de atuação das IES com fins lucrativos no estado do Rio Grande do Sul – Grupo 5: Enfoque: especialização da oferta + nicho geográfico, 2014.**

Grupo 5: Enfoque: especialização da oferta + nicho geográfico		
Pertencimento a grupos	Nome das instituições	Tipo de enfoque
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí - TI
QI Escolas e Faculdades	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre - TI
Independente	Faculdade Tecnológica Dental Ceoo (Esd-Ceoo)	Igrejinha - Odontologia

**Fonte: Instituições de ensino superior privadas: organizações educacionais com fins lucrativos no Rio Grande do Sul, 2014**

Quarto grupo de instituições reúne aquelas que se caracterizam pela atuação com enfoque na especialização da oferta de cursos de graduação e sua localização que atende a um nicho geográfico.

As unidades da QI Escolas e Faculdades (Faqi Porto Alegre e Faqi Gravataí) destacam-se por uma oferta especializada de cursos superiores de tecnologia relacionados às tecnologias da informação. Além dessa especialização da oferta, as instituições situam-se e reivindicam em suas autodescrições a localização das unidades como um diferencial que deva ser considerado pelos estudantes ao optar pela Faqi (Gravataí e Porto Alegre).

A Faculdade Tecnológica Dental Ceeo (Esd-Ceeo) está localizada na cidade de Igrejinha e consiste na única instituição de ensino superior no município. Além dessa exclusividade geográfica, a instituição é especializada na formação na área de saúde bucal, com a oferta de especializações na área e um curso de tecnologia em radiologia. Ou seja, a instituição apresenta-se com uma oferta altamente especializada.

#### 4.6 DIFERENCIAÇÃO DAS IES LUCRATIVAS NO RS SEGUNDO A DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA

Ao analisar a inserção das IES com fins lucrativos no mercado do ensino superior gaúcho um dado revelou-se importante de ser considerado, que diz respeito à localização dessas instituições nos municípios do estado. Para a análise dessa distribuição recorreu-se a definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a concentração de municípios em mesorregiões. Segundo o IBGE:

Mesorregião - é entendida como uma área individualizada, em uma unidade da Federação, que apresente formas de organização do espaço definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante; o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial. Essas três dimensões deverão possibilitar que o espaço delimitado como mesorregião tenha uma identidade regional. Essa identidade é uma realidade construída ao longo do tempo pela sociedade que aí se formou (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 1990)<sup>126</sup>.

---

<sup>126</sup> Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_v01.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional_v01.pdf) (acesso em novembro de 2013).

Por constituírem-se as mesorregiões em unidade integradas de município com características comuns de acordo com o IBGE, utilizou-se esse critério para distinguir diferentes grupos das instituições. A partir dessa diferenciação chegou-se às observações que seguem.

A distribuição das organizações de ensino com fins lucrativos no estado caracterizam-se por uma maior concentração na mesorregião de Porto Alegre<sup>127</sup>, na qual se situam 17 instituições, algumas delas com várias unidades ou campus (como o exemplo do Centro Universitário UniRitter, que possui um campus sede em Porto Alegre e outro em Canoas). Para fins de localização das IES, se considerou os dados disponíveis pelo e-MEC que distinguem o local da sede das organizações. Em Porto Alegre (capital), estão situadas 15 organizações de ensino com fins lucrativos das 41 que atuam no estado do Rio Grande do Sul.

Duas mesorregiões apresentam a segunda maior concentração de sedes das organizações de ensino com fins lucrativos são a mesorregião do Nordeste Rio-Grandense, com 9 instituições, sendo que 5 delas estão na cidade de Caxias do Sul, 2 em Bento Gonçalves, 1 em Garibaldi e 1 no município de São Marcos, e a mesorregião do Noroeste Rio-Grandense, com a sede de 9 organizações de ensino superior com fins lucrativos, sendo que 4 delas estão localizadas em Passo Fundo. Essas três mesorregiões concentram em torno de 85,4% das sedes das IES com fins lucrativos, sendo Porto Alegre, Caxias do Sul e Passo Fundo os principais municípios do RS respectivamente, se consideradas as quantidades de organizações de ensino com fins lucrativos (ver quadro a seguir).

---

<sup>127</sup> Disponível em: [http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_v01.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional_v01.pdf) (acesso em novembro de 2013).

**Quadro 15: Distribuição das Instituições de ensino superior com fins lucrativos no Estado do Rio Grande do Sul, segundo as mesorregiões e os municípios (2014).**

Mesorregião	Instituição de Ensino Superior (IES) com fins lucrativos	Município Sede
<b>Metropolitana de Porto Alegre</b>	Faculdade Inedi (Cesuca)	Cachoeirinha
	Castelli Escola Superior de Hotelaria (Castelli Esh)	Canela
	Faculdade de Tecnologia de Gravataí (Faqi)	Gravataí
	Faculdade Tecnológica Dental Ceeo (Esd-Ceeo)	Igrejinha
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Novo Hamburgo (Ftec Novo Hamburgo)	Novo Hamburgo
	Centro Universitário Ritter dos Reis (Uniritter)	Porto Alegre
	Faculdade Anhanguera de Porto Alegre (Fapa)	Porto Alegre
	Faculdade de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul (Fadergs)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Alcides Maya (Amtec)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia de Porto Alegre (Faqi)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Itepa (Fatepa)	Porto Alegre
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Porto Alegre (Ftec Porto Alegre)	Porto Alegre
	Faculdade Decision de Negócios (Faculdade Decision)	Porto Alegre
	Faculdade Faccentro	Porto Alegre
	Faculdade Factum (Factum)	Porto Alegre
Faculdade Ibgem - Instituto Brasileiro de Gestão De Negócios (Ibgem)	Porto Alegre	
Faculdade São Francisco de Assis (Unifin)	Porto Alegre	
<b>Nordeste Rio-Grandense</b>	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Bento Gonçalves (Ftsg)	Bento Gonçalves
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil - Unidade Bento Gonçalves (Ftec Bento Gonçalves)	Bento Gonçalves
	Faculdade América Latina	Caxias do Sul
	Faculdade Anhanguera de Caxias Do Sul (Facs)	Caxias do Sul
	Faculdade da Serra Gaúcha (Fsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia da Serra Gaúcha - Caxias do Sul (Ftsg)	Caxias do Sul
	Faculdade de Tecnologia Tecbrasil (Ftec Caxias do Sul)	Caxias do Sul
	Faculdade de Integração do Ensino Superior do Cone Sul (Fisul)	Garibaldi
Faculdade São Marcos (Fasm)	São Marcos	
<b>Centro Ocidental Rio-Grandense</b>	Faculdade Antônio Meneghetti (AMF)	Restinga Seca
	Faculdade Integrada de Santa Maria (FISMA)	Santa Maria
	Faculdade de Direito de Santa Maria (FADISMA)	Santa Maria
<b>Noroeste Rio-Grandense</b>	Faculdade de Getúlio Vargas (Faculdade Ideau)	Getúlio Vargas
	Faculdade Rio Claro	Ijuí
	Faculdade Ideau (Ideau)	Marau
	Faculdade Anhanguera de Passo Fundo	Passo Fundo
	Faculdade Ecoar (Faeco)	Passo Fundo
	Faculdade Especializada na Área de Saúde do Rio Grande Do Sul (Fasurgs)	Passo Fundo
	Faculdade Meridional (Imed)	Passo Fundo
	Faculdade Santo Augusto (Faisa)	Santo Augusto
Faculdade de Educação e Tecnologia da Região Missioneira (Fetremis)	São Paulo das Missões	
<b>Centro Oriental Rio-Grandense</b>	Faculdade Dom Alberto (FDA)	Santa Cruz do Sul
<b>Sudeste Rio-Grandense</b>	Faculdade Anhanguera de Pelotas	Pelotas
	Faculdade Anhanguera de Rio Grande	Rio Grande

Fonte: Elaborado a partir dos dados disponibilizados pelo cadastro e-MEC, 2012.

Segundo os dados do IBGE para 2011 sobre Produto Interno Bruto (Tabela a seguir), os municípios de Porto Alegre, Caxias do Sul e Passo Fundo destacam-se em suas respectivas mesorregiões por seu desempenho econômico, bem como municípios de Santa Maria e Santa Cruz do Sul<sup>128</sup>. No caso da mesorregião do Sudeste Rio-Grandense, Rio Grande e Pelotas também se destacam e cada qual conta com uma IES com fins lucrativos.

**Tabela 10: Municípios gaúchos com os 15 maiores resultados de Produto Interno Bruto (PIB) para o ano de 2011.**

Municípios	Produto Interno Bruto
	A preços correntes (1 000 R\$)
	Ano 2011
Porto Alegre	45.506.017,03
Caxias do Sul	16.636.859,10
Canoas	15.515.128,96
Rio Grande	8.194.551,50
Gravataí	7.304.667,99
Triunfo	5.932.342,07
Novo Hamburgo	5.502.784,82
Pelotas	5.422.371,77
Passo Fundo	4.989.676,90
Santa Cruz do Sul	4.943.635,20
Santa Maria	4.424.627,32
Cachoeirinha	4.309.481,06
São Leopoldo	4.193.003,34
Bento Gonçalves	3.349.602,58
Erechim	2.700.619,24

Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA.

Esses dados reforçam a relação do surgimento das organizações com fins lucrativos com um maior acoplamento estrutural entre os sistemas de educação e da economia. O desenvolvimento dessas instituições ocorreu em municípios com os melhores desempenhos econômicos em áreas que se caracterizam por “formas de

<sup>128</sup> A cidade de Ijuí, para o ano de 2011 possui o 22º maior PIB do estado, também se destacando com o maior resultado dentre os municípios de sua mesorregião.

organização do espaço definidas pelas seguintes dimensões: o processo social, como determinante; o quadro natural, como condicionante, e a rede de comunicação e de lugares como elemento da articulação espacial” (IBGE, 1990, p. 8), que é a definição para as mesorregiões construída pelo IBGE. Nesses espaços que constituem dinâmicas sociais próprias, o desenvolvimento das organizações de ensino com fins lucrativos se concentrou nos municípios de maior dinâmica econômica (maior PIB).

Os municípios com maior potencial econômico (que para fins de análise optou-se pelos dados de produto interno bruto como indicador) garantem melhores condições para que essas instituições se desenvolvam. Ao considerar que os sistemas pressupõem aspectos do ambiente como relevantes ou estáveis (o suficiente pelo menos) para que possam decidir e realizar sua autopoiesis, é compreensível que as novas organizações tenham se desenvolvido nos municípios que apresentavam condições mais favoráveis. Isso não significa que o entorno determina o funcionamento dos sistemas, mas são por esses considerados em sua autopoiesis.

A não determinação dos sistemas pelo entorno pode ser verificada no fato de que na mesorregião Sudoeste Rio-Grandense não há sedes de organizações de ensino com fins lucrativos, ainda que tenha o município de Uruguaiana com o 16º maior resultado de Produto Interno Bruto. Cabe ressaltar que não significa que não atuem essas organizações nos demais municípios do estado, mas sim que a maioria das sedes dessas instituições com fins lucrativos estão situadas nos municípios de maior desempenho econômico.

## **5. INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR COM FINS LUCRATIVOS COMO ORGANIZAÇÕES**

A compreensão da expansão do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul, especialmente sobre o papel das IES lucrativas nesse cenário, requer algumas reflexões sobre as transformações do sistema de educação sob a perspectiva da teoria dos sistemas. Os conceitos chave que orientam este capítulo são observação, acoplamento estrutural e autopoiesis. Serão apresentadas as observações (indicações e seleções) realizadas pelas instituições privadas de ensino superior e a forma como contribuíram para a sua autopoiesis e suas transformações, considerando seus acoplamentos estruturais nesse processo (pressuposição do funcionamento dos demais sistemas, especialmente outras organizações).

Pode-se verificar ao longo do trabalho, como uma comunicação proveniente de um sistema organizacional pode servir de base para a produção/reprodução de outras organizações. Esse é o caso das comunicações surgidas no âmbito do Estado (organização, na qual se produzem comunicações relevantes para o funcionamento do sistema político) que tiveram repercussão no sistema da educação com o surgimento de novos sistemas organizacionais de ensino superior, as instituições privadas com fins lucrativos.

### **5.1 ALTERAÇÕES LEGAIS E AS ORGANIZAÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Segundo Luhmann, todo sistema funciona autonomamente, a partir de suas próprias comunicações. No entanto, para que os sistemas possam funcionar e reproduzir a si mesmo, autopoieticamente, pressupõem o funcionamento de outros sistemas. A própria existência das organizações depende de um alto grau de

complexidade e diferenciação funcional da sociedade. Em outras palavras, a diferenciação sistêmica só se torna possível na medida em que os sistemas se desenvolvem. Esse raciocínio lógico proposto pela teoria dos sistemas prescinde da noção de um sistema com suas partes interconectadas (causalmente) ou em equilíbrio. Cada sistema opera autonomamente, podendo inclusive contar com o funcionamento de outros sistemas, mas isso não determina ou condiciona suas próprias atividades ao funcionamento de sistemas externos.

De outro modo, isso significa dizer que muitas vezes uma mesma comunicação pode gerar repercussões em dois ou mais sistemas, seja em um mesmo instante (o da comunicação), quanto em momentos distintos (diferentes temporalidades). Se a comunicação em questão será considerada ou não, depende dos processos internos a cada sistema e de seus processos de observação e seleção. Uma decisão política sobre as regras de funcionamento de empresas no setor da educação é uma comunicação produzida no âmbito do sistema político por meio da organização Estado, mas que pode ter repercussões no sistema jurídico, educacional e econômico. Essa mesma comunicação ao ser analisada sob o ponto de vista da sociologia, a partir das formas próprias do sistema científico, passa a ser relevante para o sistema da ciência.

Isso significa dizer que as comunicações quando produzidas não são exclusivas de um único sistema social funcionalmente diferenciado e nem de que ela produzirá (teleologicamente) mudanças em outros sistemas, mas pode vir a servir como base de produção/reprodução de um ou mais sistemas (sociais ou organizacionais). Novas comunicações podem ser pertinentes a diferentes sistemas com consequências distintas para as suas comunicações de produção/reprodução, a partir das seleções que são realizadas autonomamente por cada um. Um exemplo desse processo de funcionamento das organizações pode ser compreendido por meio das mudanças que ocorreram com o sistema educacional, expresso no surgimento de novas organizações de ensino superior no Brasil.

O ensino superior privado não é uma novidade no Brasil. Segundo Sampaio, as primeiras instituições de ensino superior tem sua origem no país ainda no século XIX (SAMPAIO, 2000), aumentando a sua participação ao longo do século XX. No entanto,

é a partir de 1997, que se produz uma série de novas comunicações políticas e jurídicas que são consideradas pelas organizações de ensino superior nas suas próprias comunicações de produção e reprodução e se vivencia no Brasil um novo período de crescimento do ensino superior (como visto no capítulo anterior).

No Brasil, até 1997, não eram aceitas, juridicamente, a existência de instituições com fins lucrativos no ensino superior brasileiro. A Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 garantia que as instituições estivessem de acordo com uma das duas naturezas jurídicas previstas, públicas e privadas. No grupo de instituições privadas, estas deveriam se enquadrar nas categorias administrativas de comunitárias, confessionais ou filantrópicas (CCF), sendo vedada a qualquer uma das três formas previstas a possibilidade de finalidade lucrativa na oferta de ensino superior. As organizações de ensino superior que não pertenciam ao Estado tinham que se adequar ao que lhes era permitido juridicamente. Esse exemplo revela como, de acordo com Luhmann (2007), os acoplamentos estruturais referem-se à pressuposição e à adaptação dos sistemas ao entorno. Grande parte dos pressupostos de suas existências não são resultados do sistema em si, pertencem ao entorno, mas garantem condições para as suas operações. A operacionalização desse conceito está no entendimento de que determinadas comunicações realizadas por um sistema podem, de acordo com as estruturas e necessidades de outro sistema, servirem ou não para suas próprias operações.

Os acoplamentos estruturais restringem o campo das estruturas possíveis com as quais um sistema pode realizar sua *autopoiesis*. Pressupõe que todo sistema autopoietico opera como sistema determinado pela sua estrutura, quer dizer, que como sistema, só através das próprias estruturas pode determinar suas próprias operações. O acoplamento estrutural, então, exclui os dados existentes do ambiente para poder especificar – conforme suas próprias estruturas – o que sucede (dentro<sup>129</sup>) no sistema. (LUHMANN, 2007, p.72)<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Inserido pelo autor.

<sup>130</sup> Texto no original: "los acoplamientos estructurales restringen el campo de las posibles estructuras con las que un sistema puede realizar su autopoiesis. Presuponen que todo sistema autopoietico opera como sistema determinado por la estructura, es decir, como sistema que sólo a través de las propias estructuras puede determinar sus propias operaciones. El acoplamiento estructural, entonces, excluye el que datos existentes en el entorno puedan especificar – conforme a estructuras propias – lo que sucede en el sistema" (LUHMANN, 2007, p.72).

O sistema da educação e as organizações que lidam com comunicações importantes desse sistema, como as instituições de ensino superior, estão acoplados estruturalmente a outros sistemas. O acoplamento estrutural não implica que estes sistemas não possam comunicar independentes dos acoplamentos, mas que estes podem ser considerados pelos sistemas em suas próprias operações, se assim observarem. As comunicações produzidas no âmbito dos sistemas político e jurídico (alterações no marco legal regulatório da educação superior no país) criaram condições para que pudessem surgir inovações no sistema da educação por meio do surgimento de novas organizações que atuam através desse sistema.

Para compreender as mudanças que vêm ocorrendo no ensino superior é necessário acompanhar algumas alterações promovidas na legislação que regulamentam o funcionamento do setor. De acordo com a classificação prevista pela legislação brasileira, as instituições de ensino superior distinguem-se segundo a natureza jurídica de suas mantenedoras, pública ou privada. Por mantenedoras entendem-se as pessoas físicas ou jurídicas que respondem pelas questões administrativas, econômico-financeiras e patrimoniais das mantidas (as instituições de ensino).

Cada natureza jurídica, seja pública ou privada, subdivide-se em uma nova distinção prevista em lei quanto à categoria administrativa da instituição. No caso das IES públicas, podem ser municipais, estaduais ou federais, enquanto as IES privadas distinguem-se entre particulares, comunitárias, confessionais e filantrópicas. As instituições privadas particulares são as únicas pertencentes a uma categoria administrativa que possibilita o exercício de suas atividades com fins lucrativos (a partir da alteração legal ocorrida em 1997). As instituições privadas de tipo comunitária, confessional ou filantrópica, se mantêm proibidas pela legislação de exercerem suas atividades com o objetivo de obter lucros.

O decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997, introduziu uma modificação na classificação das categorias administrativas das instituições permitindo sua constituição sob qualquer uma das formas de pessoa jurídica de direito privado. Essa mudança, na prática garantia a finalidade lucrativa como possibilidade para as instituições privadas

que já existiam. A modificação deveria ser efetuada num prazo de 120 dias a contar da publicação do decreto. Em agosto do mesmo ano, um novo decreto, de nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, incorpora na legislação de modo efetivo a possibilidade da finalidade lucrativa das instituições que assim decidirem. De acordo com Sampaio (2000), “isso significa que a entidade mantenedora pode vir a realizar alterações estatutárias, escolhendo assumir natureza civil ou comercial” (p.144).

A partir da alteração legislativa ocorre uma progressiva reconfiguração desse setor no Brasil. Ainda que tenha sido prevista em lei (decreto nº 2.306/1997<sup>131</sup>), a finalidade lucrativa dependia de decisão das organizações de ensino para se realizar na prática. Ou seja, mesmo que tenham sido dadas as condições de existência (político-jurídico), cabia às mantenedoras a decisão de alterarem sua categoria administrativa ou das novas organizações de adotarem essa forma.

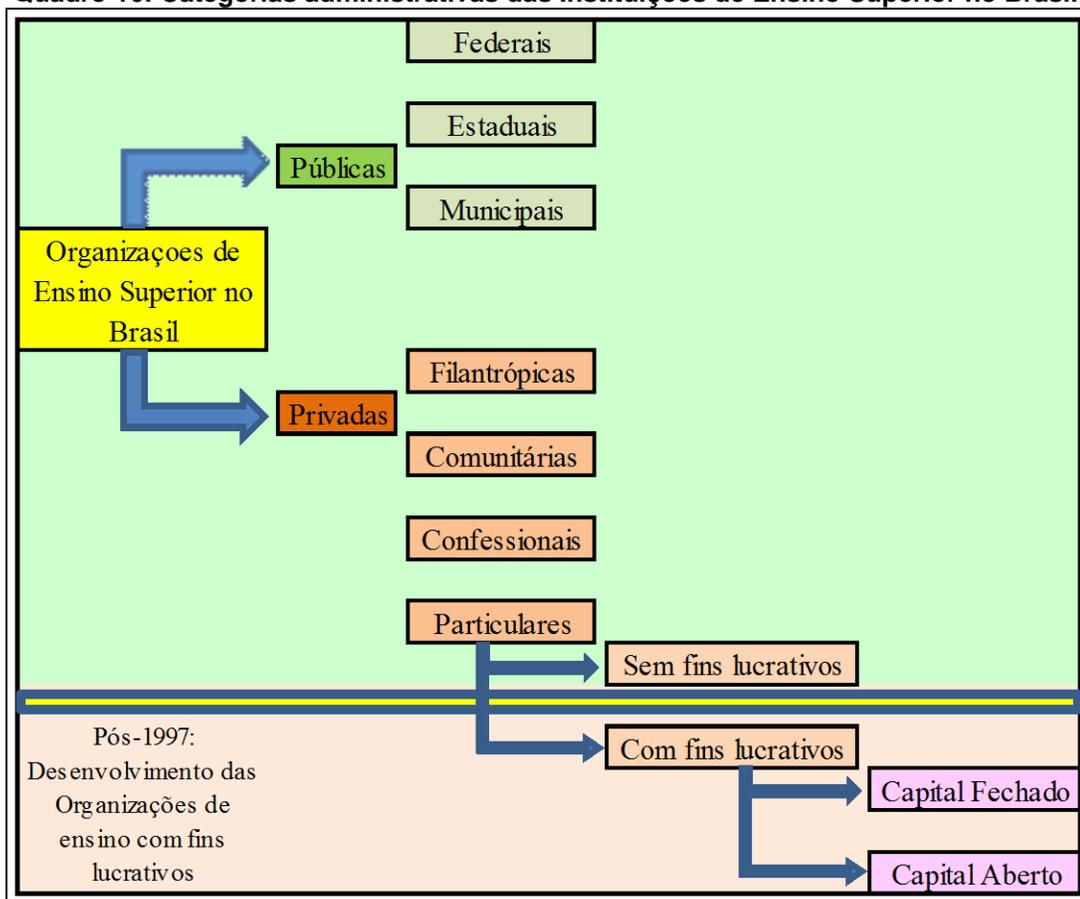
A partir da alteração na legislação, constata-se um crescimento da participação do setor privado. Esse aumento resulta da atuação de instituições que adotam a categoria administrativa prevista em lei como “particulares em sentido estrito”, que podem exercer suas atividades com fins lucrativos. Esse exemplo demonstra como comunicações produzidas por determinadas organizações podem ter repercussão fora do âmbito do sistema de origem e servir de base para a produção /reprodução de outros sistemas (sociais ou organizacionais). No caso das alterações legais quanto às

---

<sup>131</sup> DECRETO Nº 2.306, DE 19 DE AGOSTO DE 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. (...) Art. 3º. As entidades mantenedoras de instituições privadas de ensino superior, comunitárias, confessionais e filantrópicas ou constituídas como fundações, não poderão ter finalidade lucrativa e deverão adotar os preceitos do art. 14 do Código Tributário Nacional, do art. 55 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, do art. 1º do Decreto nº 752, de 16 de fevereiro de 1993 e da Lei nº 9.429, de 27 de dezembro de 1996, além de atender ao disposto no artigo anterior. (...) Art. 5º As instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, nos termos do art. 16 da Lei nº 9.394, de 1996, classificam-se, quanto à sua natureza jurídica, em: I - públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pela União; II - privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. Art. 6º As instituições de ensino superior do Sistema Federal de Ensino, criadas e mantidas pela iniciativa privada, classificam-se pelo regime jurídico a que se submetem as pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que as mantêm e administram. Art. 7º As instituições privadas de ensino, classificadas como particulares em sentido estrito, com finalidade lucrativa, ainda que de natureza civil, quando mantidas e administradas por pessoa física, ficam submetidas ao regime da legislação mercantil, quanto aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas, como se comerciais fossem, equiparados seus mantenedores e administradores ao comerciante em nome individual. Art. 20. As instituições privadas de ensino se enquadrarão nas seguintes categorias: (Regulamento) 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; (Redação dada pela Lei nº 12.020, de 2009) 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 (LDB, Lei n. 9.394/96, art. 20).

possibilidades de reconhecimento jurídico das mantenedoras de instituição de ensino superior proporcionaram condições para que novas organizações surgissem e atuassem junto àquelas que já existiam. Tem-se assim, a alteração na legislação como uma das condições para a possibilidade de crescimento do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul.

**Quadro 16: Categorias administrativas das Instituições de Ensino Superior no Brasil.**



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do decreto nº 2.306/1997.

Cabe ressaltar, que a alteração por si mesma não seria capaz de provocar mudanças como o surgimento de novas organizações, o que dependeu de decisões das próprias organizações, mas ela permitiu que isso fosse possível. Portanto, pode-se falar de um caso de acoplamento estrutural, as comunicações produzidas no sistema político e no sistema jurídico, podem ou não ser utilizadas por outros sistemas como o sistema da educação em suas próprias operações ou por sistemas organizacionais

como instituições de ensino superior. Nesse caso, em particular, a comunicação produzida foi um elemento essencial na tomada de decisão de organizações alterarem sua definição jurídica e de novas organizações surgirem sob essa nova possibilidade de caracterização legal. Pode-se entender que houve por parte de algumas organizações de ensino superior um processo de observação e seleção dessa informação (alteração da legislação) que passou a ser considerada importante para a própria produção/reprodução (autopoiésis), levando a modificação da categoria administrativa dessas organizações para com fins lucrativos. As repercussões dessas decisões implicam no aumento da diversidade organizacional e por consequência do aumento e da diversidade dos sistemas da economia e da educação.

A comunicação surgida no âmbito do sistema organizacional do Estado brasileiro tornou-se elemento relevante para os processos de decisão das organizações de ensino superior, em atuação, e das novas organizações que surgiram após essa alteração. O ensino superior oferecido pelas organizações sob essa classificação passou a ser reconhecido como um negócio pelas organizações econômicas<sup>132</sup> (Organizações empresariais de investimento – Fundos de Investimento, bancos e a Bolsa de valores). A decisão das organizações de ensino por tornarem-se lucrativas proporcionou maior acoplamento estrutural entre os sistemas de educação e economia por meio das atuações das organizações identificadas com cada um desses sistemas. O resultado disso foi o aumento da complexidade de ambos os sistemas por meio das relações das organizações.

A vantagem que se estabeleceu para as organizações que se decidiram por se tornarem “particulares no sentido estrito” e com fins lucrativos é de permitirem a possibilidade de apropriação de lucro por parte da mantenedora da instituição, seus proprietários ou acionistas. Com essa alteração, passou a ser possível o estabelecimento de um registro contábil que apresentasse indicadores sobre a lucratividade da oferta de ensino superior. Todo o excedente de uma instituição sem fins lucrativos deve ser reinvestido na própria instituição, ainda que, a partir disso,

---

<sup>132</sup> Entende-se por organizações econômicas, de acordo com o proposto por Luhmann, que se refere às organizações que se formam a partir de sistemas funcionais, mas não compreendem em si o sistema social como um todo ou sua parte funcionalmente diferenciada (Luhmann, 2007, p.667).

possa se especular o que representaria lucro, este não é tratado como tal. Além de permitir que os lucros da organização sejam apropriados pela mantenedora e/ou seus proprietários, esses indicadores são fundamentais para um maior acoplamento estrutural das organizações de ensino superior ao sistema econômico e às organizações com ele identificado (Bancos, Fundos de Investimento, Bolsa de Valores e outras empresas com atuação no setor).

As organizações de ensino superior ao adotarem a forma de particulares em sentido estrito com fins lucrativos proporcionaram condições para o acoplamento estrutural dessas organizações com outras e até mesmo com os demais sistemas funcionalmente diferenciados (sistema econômico, por exemplo). Uma organização que consegue observar a si mesma e produzir comunicações a respeito de seu próprio funcionamento, como o registro contábil de suas atividades, incluindo sua margem de lucro, permite que outros sistemas utilizem dessas informações para suas próprias decisões (por exemplo, ao fazer uma oferta de compra da instituição). Cabe ressaltar que isso não garante que as demais organizações considerem as IES como relevantes, mas abre essa possibilidade. Sem a produção desse tipo de comunicação (margens de lucro, por exemplo), as instituições não são passíveis de serem observadas por organizações econômicas em busca de oportunidades de investimentos rentáveis.

Além da própria decisão de atuar com fins lucrativos, a organização pode optar por realizar a abertura de seu capital na Bolsa de Valores, passando a negociar com potenciais investidores. Qualquer uma das formas selecionadas é uma decisão que cabe às organizações e com ela surgem obrigações de novas comunicações decorrentes dessa, necessitando inclusive alterações no processo interno da organização. Importante ressaltar que a todo o momento a organização pode decidir pelo contrário, a não abertura de capital, por exemplo. Segundo informações disponíveis no documento da BM&FBOVESPA:

Abrir o capital é uma das decisões mais importantes para qualquer empresa. Afinal, é uma decisão estratégica que altera de forma definitiva a gestão, os controles internos e a transparência da empresa. Uma Companhia de Capital Aberto tem acesso às alternativas que o mercado de capitais proporciona como fonte de financiamento (fundo de direito creditório – FIDC, Debêntures, emissão de ações, etc.) não disponíveis à empresa de capital fechado, além de usar as

suas próprias ações como moeda para adquirir outras empresas (BM&FBOVESPA, 2011, p.2)<sup>133</sup>.

Essa opção de decisão estratégica era uma alternativa inviável sem a possibilidade das organizações se definirem com finalidade de obter lucros, o que passou a ser possível por meio da alteração da legislação vigente em 1997. A simples liberação para que isso ocorresse por meio de dispositivos legais também não foi o suficiente para que isso se realizasse. O importante foi que a decisão coube a cada organização como sistema autônomo. Uma vez que não era permitida a explícita constituição de organizações de ensino superior com fins lucrativos, estas não eram passíveis de investimento por parte de outras organizações detentoras de capital em busca de empreendimentos que garantam retornos financeiros para os investidores. A produção de comunicações específicas, como parte da nova forma de organização e com a decisão pela abertura de capital fica explicitamente indicada pelo material disponibilizado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA):

A Companhia aberta deve garantir um nível de prestação de informações muito superior ao de uma empresa fechada. Pressupõe-se que a empresa, representada por seus executivos e acionistas majoritários, esteja culturalmente aberta para o pronto atendimento, a prestação de contas ao mercado e tenha estrutura organizacional e mecanismos de controle que permitam aos sócios minoritários acompanhar e fiscalizar seu desempenho e gestão” (BM&FBovespa, 2011, p. 10).

Percebe-se nesse documento, como as organizações que passam a participar das negociações realizadas por meio da Bolsa de Valores são exigidas a produzirem comunicações que servem como informações relevantes para a tomada de decisões de outras organizações. Uma vez que se tornou possível a apropriação de lucro a partir da oferta de ensino superior, surgem processos mais transparentes de controle contábil, bem como a verificação da lucratividade dessa oferta se torna possível. Novas comunicações decorreram das organizações de ensino com fins lucrativos, informações a respeito do rendimento que essas organizações garantiam ou não no exercício de

---

<sup>133</sup> Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/educacional/download/BMFBOVESPA-Como-e-por-que-tornar-se-uma-companhia-aberta.pdf> (acesso em novembro de 2013).

suas atividades. Uma vez que essas informações passaram a ser comunicadas por essas organizações, contribuíram para a decisão de outras organizações, que passaram a perceber o ensino superior como um mercado lucrativo no qual poderiam investir, seja com um novo negócio próprio ou com a aquisição de uma organização já estabelecida.

Esse processo aumentou a complexidade dos sistemas organizacionais, bem como dos sistemas funcionalmente diferenciados da educação e da economia. A decisão de uma instituição de ensino superior de tornar-se uma organização com fins lucrativos gera repercussões no sistema educacional e no sistema econômico. Isso não significa que antes de se tornar lucrativa, a instituição não participasse de alguma forma do sistema econômico, enquanto organização. O que é importante ressaltar e compreender é que as organizações de ensino superior com fins lucrativos podem ser entendidas como um maior acoplamento estrutural entre essas organizações ao sistema econômico. Segundo o documento da BM&FBOVESPA:

A decisão de abrir o capital é da empresa que, após entender o significado desse processo para seu negócio, adota boas práticas de Governança Corporativa para preservar os direitos de seus novos acionistas, identificando suas necessidades imediatas (pagamentos de dividendos, por exemplo) e de longo prazo (crescimento duradouro, consolidação do setor, diversificação, etc.). (BM&FBOVESPA, 2011, p. 10)

Uma organização de ensino superior ao constituir-se como lucrativa e operar por meio da abertura de capitais na bolsa de valores produz novas comunicações que auxiliam na produção e reprodução de si enquanto organização e da própria bolsa de valores, bem como de outras organizações<sup>134</sup> que invistam nela por meio da compra de ações. Portanto, o que se tem é um aumento da complexidade e acoplamento estrutural entre organizações, das relações possíveis entre diferentes elementos. Segundo o documento da BM&FBOVESPA:

---

<sup>134</sup> Sob esse aspecto, quanto da participação de pessoas físicas no mercado de ações, elas são tratadas como se fossem organizações. De acordo com Luhmann, da mesma forma ocorre com trabalhadores de uma empresa, também são tratados como organização autônoma.

As Companhias de Capital Aberto precisam apresentar demonstrações financeiras trimestrais e anuais à Comissão de Valores Imobiliários (CVM), atendendo a exigências relacionadas com os dados e observando diretrizes rigorosas estabelecidas pela CVM relacionadas com aspectos contábeis e de divulgação de informações financeiras (BM&FBOVESPA, 2011, p. 12).

A necessidade de manter-se um fluxo constante de comunicações, resultado de processos de auto-observação reforça a compreensão do aumento das relações nas quais se insere a organização com a abertura de capital. Ao mesmo tempo em que passa a contribuir por meio de suas ações e rendimentos para a produção e reprodução de outras organizações, a abertura de capitais consiste em parte numa decisão essencial para a própria manutenção da organização de ensino superior. A captação de recursos disponibilizada por esse meio permite muitas vezes que seja revertida na reestruturação ou na expansão da instituição de ensino, por meio de novos investimentos ou aquisições, conforme se verificou a partir das informações disponíveis no documento institucional de relacionamento com investidores da Anhanguera Educacional e da Kroton S.A.. A oferta primária de ações da Anhanguera Educacional na Bolsa de Valores permitiu a captação de recursos que permitiram à organização que ampliasse a sua participação no mercado educacional, conforme foi visto no capítulo anterior (item 4.4)

De acordo com as informações da Kroton S.A., a abertura de capitais permitiu sua expansão, bem como atraiu investimentos de um grande fundo internacional Advent International. Ou seja, ao passar a comunicar informações que são consideradas relevantes para outras organizações (identificadas com o sistema econômico), a organização de ensino passou a ser reconhecida como um negócio em potencial para investimentos. Segundo as informações disponíveis no documento da Kroton S.A.:

O ano de 2007 ficou marcado pela abertura de capital do Pitágoras na BM&FBovespa, com o nome Kroton Educacional (KROT11), possibilitando a consolidação de uma fase de grande expansão e desenvolvimento da Companhia. Já em 2009, a Kroton recebeu um novo aporte financeiro de um dos maiores fundos de private equity do mundo, a Advent International, que a partir de então compartilharia o controle da Companhia com os sócios fundadores (KROTON EDUCACIONAL, 2013).

A vantagem que se estabeleceu para as organizações que se decidiram por se tornarem “particulares no sentido estrito” e com fins lucrativos foi a de permitir a possibilidade de apropriação de lucro por parte da mantenedora da instituição, seus proprietários ou acionistas. A definição das instituições de ensino com fins lucrativos permitiu às mantenedoras constituírem-se enquanto empresas de capital aberto, com cotas de ações negociadas no mercado da bolsa de valores. Ou seja, dessa maneira ampliaram as formas das organizações de ensino superior de relacionarem-se com outras organizações, especialmente aquelas identificadas com o sistema econômico, como a Bolsa de Valores, os Fundos de Investimentos e outras organizações empresariais. Esse maior acoplamento estrutural também foi importante na própria estratégia de manutenção das organizações de ensino superior, uma vez que permitiu maior acesso a fontes de financiamento para aquisições, expansões, recuperações e investimentos. Ou seja, passaram essas instituições a pressuporem comunicações das organizações que atuam no sistema econômico como relevantes para suas próprias comunicações.

Luhmann ao tratar sobre acoplamento estrutural na obra “La sociedad de la sociedad” (Luhmann, 2007), ressaltou que “posto que haja uma multiplicidade de sistemas funcionais, e entre eles muitas relações correspondentes, não podemos imaginar aqui todos os acoplamentos estruturais, (...)” (Luhmann, 2007, p.618). Ao indicar uma das formas de acoplamento estrutural entre os sistemas de educação e da economia destacou os certificados produzidos no âmbito das organizações educacionais como comunicações que servem também ao sistema econômico por permitir a classificação das pessoas quanto às suas habilidades e competências para a inserção nas organizações, segundo essas certificações. Nas palavras do autor:

Para as relações entre sistema da educação e sistema da economia (aqui como sistema de empregos) o mecanismo de acoplamento estrutural consiste em qualificações e certificados. Esta solução a problemas se impõe apenas desde o século XIX, impulsionada pelas críticas que recebe o recrutamento orientado por estratos sociais. Para as escolas e universidades isto significa um elemento estranho e nem sempre bem vindo que dificulta – segundo os pedagogos – a própria tarefa da educação ou da “formação”. No entanto, os efeitos sobre a estrutura das carreiras no sistema são esmagadores se comparadas com as intenções e ideais pedagógicos. Com ele (acoplamento estrutural) a economia

sofre menos já que depende mais de conjunturas no mercado de trabalho e da disposição – por parte das novas gerações – de postular (autosseleção), agora também e cada vez mais, se dirige ela mesma (educação) a desenvolver pessoas de forma planejada. Sua dependência está mais bem expressa na negação, quer dizer, que o sistema da educação não oferece em muitos setores adestramento (formação) adequada – por exemplo, nas tecnologias modernas e na alta administração. (LUHMANN, 2007, p.623)<sup>135</sup>

O exemplo utilizado pelo autor evidencia como podem se articular diferentes sistemas através de acoplamentos estruturais. O sistema da economia se beneficia com as comunicações em termos de certificado e qualificações produzidas no âmbito do sistema da educação. Ao mesmo tempo em que para o sistema da educação a eliminação da seleção por estratos que era realizada no setor econômico permitiu sua ampliação. Ao tratar todos os seres humanos como iguais e passíveis de processos educativos, permitiu a ampliação do sistema. A permissão legal para a atuação de organizações de ensino superior com fins lucrativos na educação superior no Brasil é uma nova forma de acoplamento estrutural entre os sistemas de educação e da economia que proporciona condições para um aumento da complexidade de ambos os sistemas.

Ao tornar possível a existência de organizações de ensino que pudessem obter lucro com essa oferta, surge uma nova modalidade de negócio disponível para o investimento realizado por outras organizações (econômicas). Ampliaram-se as possibilidades de relações entre as organizações educacionais e econômicas, aumentando suas possibilidades de produção/reprodução organizacional.

Em 1997, segundo o sócio-proprietário da Univid<sup>136</sup>, então gestor da instituição na época, foi procurado por um fundo de Private Equity. Segundo ele, os fundos começaram a olhar a educação superior no Brasil para conhecer o setor. Ressaltou que

---

<sup>135</sup> Para las relaciones entre sistema de la educación y sistema de la economía (aquí: como sistema de empleos) el mecanismo de acoplamiento estructural consiste en las calificaciones y los certificados. Esta solución a los problemas se impone apenas hasta el siglo XIX, alentada por La crítica que recibe el reclutamiento orientado por los estratos sociales. Para las escuelas y las universidades esto significa un elemento extraño no siempre bienvenido que dificulta – según los pedagogos – La tarea propia de La educación o La 'formación'. Sin embargo, los efectos sobre La estructura de las Carreras en el sistema son abrumadores si se compara con las intenciones y los ideales pedagógicos. Con ello la economía sufre menos ya que depende más de coyunturas en el mercado de trabajo y de la disposición – por parte de las nuevas generaciones – de postular (autoselección), además hoy día, cada vez más, se dirige ella misma a desarrollar al personal de manera planificada. Su dependencia está más bien en lo negativo, es decir, en que el sistema de la educación no ofrece en muchos sectores adiestramiento adecuado – por ejemplo, en las tecnologías modernas y en la administración superior. (LUHMANN, 2007, p.623)

<sup>136</sup> Dados obtidos por meio de entrevista realizada em 07/11/2013 em São Paulo.

não se sabia sobre o que se tratavam esses fundos na época, pra que serviam e o que queriam com sua instituição. Por seis meses foram realizadas conversas entre a UNICID, representada pelo entrevistado com os representantes do Fundo de Private Equity. Segundo o entrevistado, nenhuma instituição estava preparada para trabalhar com um fundo desses em razão dos métodos de contabilidade mais exigentes que aqueles utilizados até então.

Considerando a teoria dos sistemas, as organizações de ensino superior não produziam comunicações que repercutiam com maior intensidade no sistema econômico, ou pelo menos que fossem passíveis de observação por parte de outras organizações identificadas com esse sistema. Segundo o entrevistado, a contabilidade das instituições privadas, muitas delas de caráter familiar, eram “feijão com arroz”, ou seja, apresentavam informações simples sobre o funcionamento da instituição, mas sem o detalhamento com o qual um fundo de investimento requer para sua atuação.

De acordo com o sócio-proprietário da Unicid, a primeira empresa de ensino que chegou ao Brasil para realizar investimentos no setor da educação superior foi a Laureate, por volta do ano de 1999. As conversações foram entre a Laureate e a Universidade Anhembi-Morumbi, e segundo o entrevistado, a instituição brasileira na época além de ser uma instituição familiar, era sem fins lucrativos e possuía atividades de filantropia. Também entraram em contato com ele, mas não foi possível estabelecer uma relação entre as instituições na situação em que se encontravam as formas de controle e registro das instituições brasileiras naquele momento. Quando o grupo Laureate se reunia com os proprietários de instituições de ensino superior, realizavam determinadas perguntas sobre a gestão e os seus números, o que os gestores não sabiam responder, como relata o entrevistado.

O sócio-proprietário da UNICID relata que o Banco Pátria, um banco de investimentos, foi contratado pela Anhembi-Morumbi para que organizasse as informações da instituição a fim de que pudessem ser apresentadas para investidores. Ou seja, a forma de comunicar e que informações comunicar às organizações econômicas não era parte do cotidiano dos processos de decisão e da autopoiésis das organizações de ensino superior. Uma vez que foi percebido pelas organizações de

ensino que havia informações sobre si mesmas que desconheciam e que se conhecidas permitiriam o acesso a outros recursos, antes não disponíveis, foram construídas as formas de se obter essas informações (de registros contábeis).

No caso relatado pelo entrevistado, o Banco Pátria, representado na pessoa do Sr. Olímpio Matarazzo havia sido contratado pela Anhembi-Morumbi para organizar a instituição e construir mecanismos internos de controle e registros de informações e produzir análises sobre a instituição. Segundo o entrevistado, produziram-se informações que indicavam que as instituições de ensino superior eram um bom negócio, ou seja, apresentavam resultados financeiros significativos que eram desconhecidos pelas próprias instituições. O entrevistado afirmou que ao ter conhecimento desse processo, por intermédio do Sr. Olímpio, contratou uma empresa para realizar essa mesma organização contábil das informações da UNICID. A organização dos dados contábeis da instituição passou a atrair outros grupos interessados em adquirir a organização. Ele relata que manteve conversações com o grupo Laureate, Kroton, Anhanguera, Devry, Apollo e outros. No ano de 2012, vendeu, a instituição que geria, para o grupo Cruzeiro do Sul.

A observação por parte das organizações identificadas com o sistema econômico torna-se evidente na comunicação da empresa Advent International (Fundo de Private Equity) por meio da nota de imprensa de 24 de junho de 2009. Na comunicação, a Advent justifica o financiamento realizado na Kroton Educacional pelo crescimento que a organização de ensino vinha conseguindo obter se destacando no cenário do ensino superior brasileiro, bem como os resultados de receita líquida e do indicador EBTD (Earnings Before Interest Rates, Taxes, Depreciation and Armotization<sup>137</sup>) apresentados. Segundo Andréa Wolffenbüttel (2005) numa publicação da revista Desafios do Desenvolvimento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), esse indicador foi criado na década de 1970 nos EUA e representa um dos principais indicadores para avaliar o fluxo de caixa de uma empresa e a partir dessa informação projetar o seu desempenho futuro, ainda que com críticas, continua sendo um dos

---

<sup>137</sup> Segundo Wolffenbüttel (2005), "Em português seria Lucro Antes dos Juros, Imposto de Renda, Depreciação e Amortização, por isso alguns economistas apreciadores da língua nacional preferem chamar o indicador de Lajida, mas o nome que vingou foi mesmo Ebitda".

principais indicadores utilizado no mercado e em negociações de compra e venda das organizações. Segundo o documento:

Desde julho de 2007, quando a Companhia Kroton captou 455,8 milhões de Reais (US\$ 245.000.000) com sua oferta pública inicial (IPO) na Bovespa, a Companhia iniciou o plano de expansão agressivo, que incluiu a aquisição de 12 faculdades e da abertura de novos campi. Hoje, a Kroton tem a maior taxa de crescimento de qualquer empresa de educação no Brasil, com receita líquida de R 279,6 milhões dólar e EBITDA de R\$ 51,5 milhões em 2008. No primeiro trimestre de 2009, a empresa registrou receita líquida de R\$107,5 milhões e EBITDA de R\$35,7 milhões de Reais, com um aumento de 51,4% e 37,6%, respectivamente, sobre os números do ano anterior<sup>138</sup>. (ADVENT INTERNATIONAL, 2009).

A observação realizada pela empresa Advent International a respeito da Kroton era de que se constituía num negócio promissor. Além disso, estava sob a perspectiva da observação da Advent a possibilidade de garantir as condições para a expansão das atividades da Kroton, como foi expresso pelo Sr. Zucchini no trecho abaixo:

"Kroton combina serviços de educação de alta qualidade, um histórico comprovado de crescimento orgânico e levou - aquisição e de uma gestão altamente qualificada. Acreditamos que a empresa oferece uma forte plataforma para consolidar o setor de educação no Brasil e estamos ansiosos para trabalhar com a equipe de gestão para acelerar a expansão do negócio", disse Juan Pablo Zucchini, Diretor Gerente no escritório da Advent International São Paulo. Sr. Zucchini liderou o investimento em Kroton (ADVENT INTERNATIONAL, 2009).

A observação realizada pela Advent, reconhecendo a organização de ensino Kroton como uma organização passível de investimento é decorrente da caracterização da organização de ensino como com fins lucrativos, proporcionando informações como receita líquida e EBITDA, indicador próprio de organizações que visam lucro em suas atividades. Uma vez que essas informações são comunicadas passaram a ser passíveis

---

<sup>138</sup> Disponível em: [http://www.adventinternational.com/news/PressReleases/pages/Pressrelease20090624\\_EN.aspx](http://www.adventinternational.com/news/PressReleases/pages/Pressrelease20090624_EN.aspx); (acesso em novembro de 2013). "Since July 2007, when Kroton raised R\$455.8 million (US\$245 million) with its initial public offering on Bovespa, the Company has embarked on an aggressive expansion plan, which has included the acquisition of 12 colleges and the opening of new campuses. Today, Kroton has the highest growth rate of any education company in Brazil, with net revenues of R\$279.6 million and EBITDA of R\$51.5 million in 2008. In the first quarter of 2009, the company posted net revenues of R\$ 107.5 million and an EBITDA of R\$35.7 million, rising 51.4% and 37.6% respectively over the year-earlier figures. "Kroton combines high-quality education services, a proven track record of organic and acquisition-led growth and a highly-skilled management. We believe the company provides a strong platform from which to consolidate the education sector in Brazil and we look forward to working with the management team to accelerate the expansion of the business," said Juan Pablo Zucchini, a Managing Director in Advent International's São Paulo office. Mr. Zucchini led the investment in Kroton" (ADVENT INTERNATIONAL, 2009).

de constituírem-se enquanto informações importantes por outras organizações em seus processos de tomada de decisão. No caso, a Advent International selecionou as informações sobre crescimento, receita líquida e EBITDA como importantes para a decisão de realizar investimentos na Kroton Educacional, aumentando sua participação para 28% na companhia brasileira. Essa relação contribui para a compreensão de como o acoplamento estrutural entre organizações e sistemas proporcionam um aumento da complexidade dos sistemas ao suporem e contarem com a atuação uns dos outros. As operações permanecem sendo operações internas aos sistemas sejam organizacionais ou sociais, podendo haver uma seleção de informações sobre o entorno provenientes de outros sistemas (especialmente das organizações).

Isso somente demonstra como as comunicações, dentro de uma rede de relações, permite que sejam diversificadas as formas de organização dentro de um determinado setor. A possibilidade legal para que as instituições exercessem suas atividades visando lucro não representou o fim das instituições sem fins lucrativos (Comunitárias, confessionais ou filantrópicas). Essa possibilidade também não significou que todas as organizações com que se definiram como tendo fins lucrativos viessem ou venham a abrir o capital na Bolsa de Valores, podendo manter-se como organizações de ensino com fins lucrativos e de capital fechado. Conforme será possível verificar no próximo capítulo, as diferentes formas de relacionar-se com o sistema econômico e as organizações identificadas com ele se constituem na prática das instituições em diferenças estratégicas de posicionamento no mercado educacional.

## 5.2 COMPLEXIFICAÇÃO DO SISTEMA EDUCACIONAL: AUTO-OBSERVAÇÃO

A compreensão da expansão do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul depende da observação da atuação das organizações de ensino superior, especialmente de como observaram a si mesmas e a seu entorno. Pode-se perceber

como a comunicação produzida no âmbito do sistema político foi importante para as decisões de várias organizações de ensino superior. A liberdade dada pelo decreto de 1997 para a constituição de instituições com fins lucrativos proporcionou às organizações já existentes e as novas que se formaram adotarem essa forma de classificação. Essa mudança possibilitou que se desenvolvesse um significativo grupo de instituições com fins lucrativos. A existência em si das organizações de ensino com fins lucrativos tornou-se uma comunicação importante para o sistema econômico, que passou a observar o funcionamento das organizações de ensino com fins lucrativos como parte possível e importante para sua própria reprodução (autopoiésis). Outras organizações (empresas e bancos) passaram a observar as organizações de ensino como possibilidade de investimento. Dessa forma houve um maior acoplamento estrutural das organizações de ensino com o sistema econômico, por meio das organizações que o representam.

O funcionamento do sistema educacional proporciona condições para seu próprio crescimento. Como não há em uma só organização a realização plena e total de um sistema funcional específico como o sistema de educação. Ele tem internamente organizações que atuam pressupondo acoplamentos estruturais, entre sistemas sociais funcionalmente diferenciados e organizações. A educação no Brasil é tratada a partir de algumas divisões estabelecidas em educação básica (fundamental e médio) e superior (graduação e pós-graduação) e demonstram como pode haver acoplamentos estruturais internos a um mesmo sistema. As organizações que atuam com cursos de nível superior, requerem a existência e êxito de outras organizações que proporcionam qualificação e certificação de pessoas para os níveis que a antecedem. Dessa forma tem-se que o próprio desenvolvimento do ensino superior depende do desempenho, das condições, disponibilizadas por outras partes dos sistemas, outras organizações e suas comunicações.

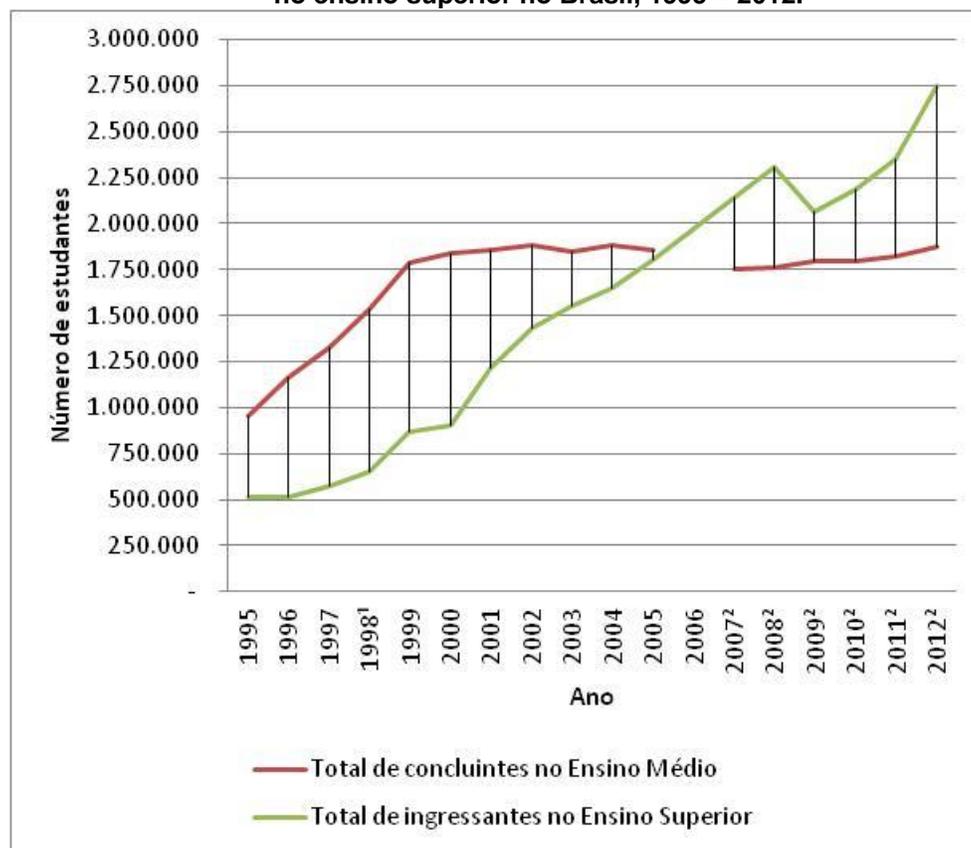
As mudanças que se experimentou no período recente estão relacionadas a um processo de auto-observação do sistema de educação, expresso no funcionamento das organizações de ensino superior. Para a tomada de decisão de atuar e se expandir no mercado do ensino superior outras observações foram realizadas pelas organizações

de ensino a respeito de si e do seu entorno. Informações do próprio sistema da educação tiveram uma importância significativa para as decisões tomadas pelas organizações de ensino superior com fins lucrativos. Essas informações referem-se ao aumento do número de egressos do ensino de nível médio e a baixa proporção de matrículas no ensino superior, particularmente a proporção de jovens entre 18 e 24 anos. Essas duas informações importantes foram consideradas pelas organizações de ensino superior ao decidirem por constituírem-se ou ampliarem/expandirem suas estruturas.

Segundo os dados do censo da educação básica do INEP, durante a segunda metade da década de 1990, havia mais que o dobro de egressos do ensino médio, em relação à quantidade de ingressantes no ensino superior. Ou seja, havia um grande número de estudantes recém-formados no ensino médio a cada ano, público potencial para ingressar no nível superior, que não o fazia. As causas podem ser várias, o sentido com o qual essa informação foi considerada pelas organizações de ensino superior era e é de que se consiste numa demanda ainda não atendida, ou pelo menos uma demanda em potencial por ensino superior. Somente a partir do ano de 2005, o número de ingressantes no ensino superior alcança o número de egressos do ensino médio e o ultrapassa a partir de então.

No entanto, isso não significa que todos os estudantes que concluíram o nível médio a partir de 2005 automaticamente ingressaram ou ingressarão em cursos superiores nos próximos anos, uma vez que há uma grande parcela de novos estudantes são adultos que ingressam nas instituições de ensino superior em busca de maior qualificação (certificação) para disputarem novas colocações no mercado de trabalho e nas organizações. Portanto, pode-se considerar que há um público potencial para o ensino superior ainda maior.

**Gráfico 28: Total de estudantes concluintes no ensino médio e total de estudantes ingressantes no ensino superior no Brasil, 1995 – 2012.**



Fonte: INEP, censo da educação básica e censo do ensino superior, 1995 – 2012.

Para compreender o crescimento das organizações de ensino superior foi importante observar como elas observavam o cenário no qual atuavam e que elementos foram selecionados como relevantes para a tomada de decisão. A descrição da companhia Kroton Educacional do seu mercado de atuação destacou como relevantes o alto potencial de crescimento do ensino superior no Brasil. Esse potencial para a organização deveu-se à baixa participação de jovens entre 18 e 24 anos nesse nível de ensino em comparação com outros países em desenvolvimento e a demanda por parte do mercado de trabalho por maior qualificação dos trabalhadores, incentivando a busca de pessoas da classe trabalhadora pelo ensino superior. Esses são dois elementos do entorno da organização Kroton que foram por ela selecionados e considerados em seus processos de decisão em sua atuação no mercado da educação superior no Brasil e no Rio Grande do Sul. Segundo a própria organização:

Mesmo já sendo um mercado de dimensão internacional, a Companhia acredita que o Ensino Superior do País ainda possua um alto potencial de crescimento, dado o baixo nível de penetração deste mercado quando comparado a outras nações, inclusive países emergentes. (...) Enquanto no Brasil, em 2004, apenas 20% dos jovens em idade teórica de cursar Ensino Superior frequentam instituições de Ensino Superior, este índice chega a 43% no Chile e 61% na Argentina, segundo definições e dados da UNESCO. (...) A busca crescente por conhecimento e por mão-de-obra qualificada tem impulsionado o crescimento da demanda por cursos de Ensino Superior. No Brasil, possuir um diploma superior causa um aumento salarial de 171% na renda média do indivíduo, segundo dados do estudo feito pela Hoper Educacional sobre tendências e perspectivas de 2005 a 2010. Em especial, há uma tendência da classe trabalhadora buscar maior qualificação, gerando demanda por Ensino Superior. (KROTON EDUCACIONAL, 2013<sup>139</sup>).

Assim como a Kroton, a Anhanguera Educacional também percebeu o mercado de ensino superior como promissor, especialmente por sua trajetória de expansão através de instituições privadas. A baixa participação de jovens entre 18 e 24 anos no ensino superior também consistiu em dado relevante para a organização. Outra informação selecionada pela companhia foi a busca por maior qualificação, realizada por parte de pessoas de classes média e baixa motivadas pela expectativa de ascensão profissional, bem como das demandas não atendidas e crescentes do mercado de trabalho por mão de obra qualificada. O crescimento da renda individual também foi apontado como um fator importante, bem como das alternativas educacionais disponíveis (essas alternativas variam desde as diferentes modalidades de ensino, como presencial, semipresencial ou à distância, assim como o crescente apoio do governo e dos investimentos privados no setor). Nas palavras da própria organização:

O setor de ensino superior brasileiro é amplo, está em fase de crescimento, apresenta baixa penetração em comparação a outros países, é fragmentado e atendido predominantemente por instituições privadas. O Brasil representa o quinto maior mercado de ensino superior do mundo e o maior mercado de ensino superior da América Latina, segundo o estudo "Global Education Digest 2012" da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), com dados de 2010. (...) Apesar do crescimento nos últimos anos, de acordo com a Hoper Consultoria a taxa bruta de penetração do

---

<sup>139</sup> Disponível em: [http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32819#2](http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32819#2), (acesso em novembro de 2013).

mercado brasileiro de ensino superior (para a população de 18 a 24 anos) para o ano de 2010 foi de 27%, ainda muito aquém da taxa de outros países em desenvolvimento como Chile e Argentina, respectivamente com índices de 59% e 71%, o que indica potencial de continuidade de crescimento do setor de ensino superior no Brasil. (...) A Companhia espera que o número de matrículas em instituições de ensino superior no Brasil continue a crescer em consequência de determinados fatores, tais como: (i) a perspectiva de ascensão profissional; (ii) o aumento significativo na renda individual daqueles que detém um diploma de ensino superior; (iii) a demanda substancial por trabalhadores qualificados não atendida e em expansão; e (iv) a crescente disponibilidade de alternativas educacionais para a população de Classes média e baixa, em função do apoio contínuo do Governo Federal ao ensino superior privado e, especificamente, do investimento privado no ensino superior (ANHANGUERA EDUCACIONAL, 2013<sup>140</sup>).

Outro grupo importante com atuação no Brasil e no Rio Grande do Sul é a Laureate International Universities. Segundo a entrevista de Tatiana Bautzer realizada com Douglas Becker, fundador e presidente do grupo Laureate, ao perguntar sobre a razão pela qual o Brasil vem atraindo tantos investimentos em educação, ela obteve como resposta que “o Brasil é um dos maiores mercados do mundo para investimento na educação superior pela proporção que o ensino privado tem no mercado” (BECKER, 2013, p.74). Em outra entrevista anterior (2011) para o jornal folha de São Paulo, Becker destacou que "o Brasil é a prioridade número um em investimento para a companhia (...) Quando esses investimentos acontecerem, o Brasil deve se tornar a nossa maior operação no mundo" (BECKER, 2011). O que justifica esse investimento na expansão dos negócios da organização no Brasil é a possibilidade de crescimento não só pela aquisição de outras organizações de ensino superior, mas também com a ampliação da oferta de cursos (BECKER, 2013, p73).

A seleção de informações a respeito da necessidade de qualificação e a grande proporção de jovens não atendidos pelas organizações de ensino superior consistiram no principal elemento considerado para a decisão por realizar investimentos no setor no Brasil. Outra organização com atuação no Brasil e recente atuação no estado, a Estácio Participações destacou a baixa participação dos jovens com idade entre 18 e 24 anos como potencial para o crescimento do setor, no qual atua. Segundo a organização:

---

<sup>140</sup> Disponível em: <http://www.anhanguera.com/ir/>, (acesso em novembro de 2013).

O Brasil representava o quinto maior mercado de ensino superior do mundo e o maior mercado de ensino superior da América Latina, com aproximadamente 6,7 milhões de matrículas, segundo dados do MEC/INEP 2011. Apesar do crescimento nos últimos anos, de acordo com o IBGE, apenas 14,6% da população brasileira entre 18 e 24 anos estava matriculada em instituições de ensino superior em 2011, uma porcentagem ainda bem abaixo da meta de 33% estipulada pelo Governo Federal para até 2020, o que indica potencial de continuidade de crescimento do setor de ensino superior no Brasil (ESTACIO PARTICIPAÇÕES, 2013<sup>141</sup>).

Pode-se perceber através dos casos mencionados dos grupos educacionais Kroton, Anhanguera, Laureate e Estácio, que as informações obtidas por meio da observação dessas organizações sobre a realidade brasileira teve um importante papel na tomada de decisão por realizar investimentos, aquisições e expansões de suas atuações no setor. Os principais dados selecionados pelas organizações foram sobre a participação dos jovens com idade entre 18 e 24 anos no ensino superior, a busca por maior qualificação pela população trabalhadora, especialmente das classes média e baixa e a pouca participação da população no ensino superior em comparação com outros países em desenvolvimento. Aliado a essas informações também se destacou como relevante por parte das organizações a predominante atuação do setor privado no ensino superior brasileiro como responsável pela expansão. Pode-se afirmar que essa informação foi importante para as organizações por proporcionar um cenário favorável a sua atuação pela extensão que representa dentro do ensino superior brasileiro.

Além dessas questões acima, observou-se que as seleções realizadas pelas organizações de ensino, em parte, são comunicações de outras organizações, o que demonstra que compete às organizações e seus próprios processos de produção/reprodução realizar as seleções do entorno que consideram relevantes para sua autopoiesis. As alterações no ensino superior brasileiro não decorrem de forma espontânea, movida pelo desejo ou a vontade de organizações que visam lucro na expansão do acesso à população desse nível de ensino. Ou seja, não é possível atribuir o crescimento do número de instituições e de matrículas à vontade da organização estatal que autorizou a existência de instituições de ensino superior com

---

<sup>141</sup>Disponível em: [http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30096](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=30096) (acesso em novembro de 2013).

fins lucrativos, bem como não pode ser atribuído ao desejo e/ou necessidade das organizações de ensino em terem mais alunos matriculados. As informações apresentadas muitas vezes serviram de base para a tomada de decisão das organizações em ofertarem as vagas de seus cursos, mas não garantiu e nem garante que essas vagas sejam preenchidas por novos estudantes.

O crescimento econômico vivido no Brasil a partir especialmente do início dos anos 2000 consiste num fator contribuinte para o crescimento do setor privado do ensino superior brasileiro. As instituições públicas por ofertarem cursos superiores gratuitos são a principal opção da maioria dos estudantes, porém atendem a um número limitado de interessados, dado que a grande maioria não as tem como opção pelas barreiras de acesso como os concursos vestibulares que privilegiam os grupos sociais com melhores condições socioeconômicas de acumularem conhecimentos prévios (como ter estudado em instituições particulares de educação básica). Aos grupos menos abastados o acesso à rede privada é o caminho alternativo para aqueles que não puderam investir na educação básica.

As instituições privadas dependem dos recursos provenientes dos estudantes, o aumento da renda desses grupos menos privilegiados contribui para o crescimento dessas instituições. Pode-se perceber a partir de alguns estudos como os realizados pelo PNUD, que houve, entre 2001 e 2011, aumento da riqueza nacional, especialmente com o aumento da renda e do poder aquisitivo das populações que detinham menores parcelas da riqueza nacional.

Nos últimos 10 anos, a economia brasileira foi marcada pela combinação de crescimento econômico e melhora da distribuição de renda. O PIB per capita real brasileiro aumentou 29% e foi caracterizado por uma evolução mais favorável da renda da população mais pobre. O Coeficiente de Gini vem caindo de forma significativa ao longo dos anos 2000, passando de 0,553 para 0,500 entre 2001 e 2011 (BRASIL, 2013).

O crescimento da renda das classes de menor poder aquisitivo e historicamente, alijadas do acesso ao ensino superior contribuem na formação de um novo cenário. Conforme pode ser verificado, o crescimento da renda das classes média e baixa é um elemento selecionado considerado importante pelas organizações de ensino sobre o

entorno no qual atuam para seus processos autopoieticos. Essas informações serviram de base para a tomada de decisão por realizar investimentos, aquisições, expansões e abertura de cursos. Essa observação está em consonância com o que é percebido também por outros pesquisadores como Neves:

Assim, somados o aumento do nível de escolarização da população, o crescimento da matrícula no ensino médio e a estabilização da economia, obtém-se os elementos necessários para que tenha início a segunda onda de expansão do ensino superior no Brasil. Uma diferença fundamental, nesse momento, é a crescente demanda das classes de menor poder aquisitivo pelo acesso ao ensino superior (NEVES, 2012).

O que se pode observar é que mesmo tendo havido a expansão do acesso ao ensino superior, ainda há um grupo de pessoas muito significativo que forma uma demanda para cursos de nível superior e que é percebida pelas IES lucrativas. Essa é uma condição tão essencial quanto as demais para a expansão. Da mesma forma que as contribuições anteriores elencadas, somente a existência de pessoas com nível médio completo não garantem que sejam criadas organizações que venham a atuar no nível superior de ensino, nem quais cursos ou em que locais serão ofertados.

Para além da formação de novos estudantes aptos a ingressarem no ensino superior está a formação de novos docentes aptos a atuarem na formação desse novo e crescente público. Essa formação, especialmente se considerada em níveis de pós-graduação (mestrado e doutorado) vem sendo suprida pelas instituições públicas. Segundo Martins (2008), essa é inclusive uma das condições que tem contribuído para o crescimento do ensino superior privado.

IES organizadas como empresas lucrativas contratam profissionais acadêmicos que concluíram sua formação – via de regra, em IES públicas –, não carecendo de neles investir um cobre a mais do que o esforço social do qual teriam supostamente participado como contribuintes (MARTINS, 2008, p. 741).

Outro aspecto que tem contribuído para o desenvolvimento das IES privadas é a crescente formação de docentes pós-graduados, especialmente doutores, formados em instituições públicas. Ou seja, há de modo crescente uma massa de “trabalhadores” da educação, profissionais capacitados a atuarem no ensino superior, seja em cursos de

graduação ou pós-graduação. O aumento desse grupo de profissionais qualificados contribui para a atuação dessas instituições, que encontram os encontram disponíveis para atuarem em seus cursos. Essa é uma condição que atua como facilitadora na ação das IES privadas, mas não garante suas existências.

Por fim pode-se concluir que houve, no período analisado, transformações na sociedade que criaram condições que possibilitaram a expansão do ensino superior. A forma como isso se deu, bem como a própria expansão, não são automáticas a partir dessas mudanças. Não existiam até as modificações feitas em 1997 na legislação, condições para surgimento de IES com fins lucrativos com suas diferenças organizacionais de origem e atuação, nem a possibilidade de se desenvolverem as novas formas de acoplamentos estruturais entre os sistemas da educação e da economia por meio das organizações de ensino superior com capital aberto. Essas comunicações foram importantes por terem criado condições favoráveis para essa expansão, mas não constituem no fator decisivo para ela. Ou seja, essas novas comunicações não determinaram as mudanças, mas as possibilitaram. Uma vez dadas as condições, as mudanças ainda decorreram da iniciativa e formação das novas organizações de ensino que ao observarem o entorno selecionaram informações que contribuíram para a tomada de decisão pelo crescimento e expansão do ensino superior, transformando o sistema de educação superior e efetivamente promovendo a sua expansão.

## 6. CONCLUSÃO

O ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul experimentou a partir do final da década de 1990 uma nova fase de expansão. Esse crescimento foi possível pela atuação de instituições públicas e privadas, com destaque para esse último grupo. Dentre as instituições privadas, surgiram novas formas de organização que foram as instituições com fins lucrativos.

Ao analisar-se o ensino superior no Rio Grande do Sul, foco desta tese, pode-se verificar uma crescente participação das instituições com fins lucrativos no conjunto do ensino superior. Essas instituições constituem numa novidade no ensino superior gaúcho e brasileiro, pelo caráter lucrativo e pelas diferenças entre si. As diferenças mais significativas são: em termos de origem, pertencimento a grupos educacionais, sua forma de atuação no mercado de ensino superior e localização geográfica.

A novidade que representam as IES com fins lucrativos está exatamente na possibilidade das IES exercerem suas atividades com fins lucrativos. Essa característica criou novas formas de acoplamento estrutural entre os sistemas da educação e da economia. As IES com fins lucrativos ao surgirem constituíram-se como sociedades anônimas de capital aberto e fechado. Essa decisão implica outras diferenciações internas a esse grupo de organizações. A decisão por abrir o capital das organizações de ensino superior envolveram processos de otimização dos controles e registros contábeis, que por sua vez possibilitaram maior sinergia com organizações financeiras e o mercado de capitais. No caso das organizações de capital aberto, esse novo acoplamento estrutural demandou adequações quanto aos processos de comunicação interno e externos, que resultaram em novos e maiores investimentos no setor educacional e um crescimento ainda maior do ensino superior com fins lucrativos.

O processo de acoplamento que se dá entre as organizações de ensino com fins lucrativos e as organizações financeiras que atuam no mercado de ações constituiu numa das alterações significativas das novas mudanças do ensino superior. Cabe ressaltar que essa transformação não permite afirmar que ocorram processos de

determinação da economia sobre a educação, mas sim que os sistemas passam a atuar com um acoplamento estrutural mais intenso. Ambos os sistemas, da educação e da economia se expandem, sendo necessários um ao outro. Não se exclui dessa análise a possibilidade de serem considerados outros sistemas para a garantia da expansão dos sistemas de modo geral. No presente trabalho estiveram latentes as questões pertinentes aos sistemas econômico e educacional. Nesse caso, pode-se perceber que ambos contribuem para o crescimento e expansão um do outro. A expansão do ensino superior no Brasil e no Rio Grande do Sul deve ser compreendida em parte como resultante e em parte como determinante do crescimento econômico experimentado no período.

Além da novidade que as IES com fins lucrativos representam em si, essas organizações apresentam diferenças entre si quanto sua origem, pertencimento a grupos educacionais, atuação estratégica e distribuição geográfica no estado. No que diz respeito à origem institucional, muitas das organizações de ensino superior com fins lucrativos surgem a partir da ampliação das atividades de organizações já estabelecidas com experiência de atuação no nível básico e técnico. Essa forma consiste num processo de crescimento a partir do desenvolvimento do próprio sistema de educação por meio das organizações de ensino, que integram verticalmente novas formas de participação no mercado educacional.

Outra forma de diferenciação entre as IES lucrativas quanto a sua origem se expressa nas instituições que surgem especialmente voltadas para o atendimento de determinadas formações de nível superior como instituições com fins lucrativos. Essas são em sua maioria instituições pequenas especializadas em sua oferta ou que atendem a determinados nichos geográficos.

A aquisição de instituições por grupos educacionais representa outra forma de origem de IES lucrativas. Uma parcela significativa das novas instituições é parte de grupos educacionais ou foram por eles adquiridos, passando a pertencer a redes de instituições com fins lucrativos. Esses grupos também diferem entre si por meio de suas atuações no mercado de ensino superior. Verificou-se desde inserções pautadas por processos de internacionalização com a manutenção das identidades das instituições

adquiridas até atuações orientadas por processos de integração e padronização com fins de reduzir custos de gerenciamento e garantir uma economia de escala na oferta de ensino superior.

Foi possível verificar que as IES com fins lucrativos também diferem entre si quanto às formas de atuação estratégica no estado. Não há dentro desse grupo uma única estratégia de atuação por parte das IES com fins lucrativos no RS. Há casos de instituições e grupos que atuam com foco na oferta de cursos de graduação visando uma oferta de menor custo, bem como instituições que se inserem através de uma oferta de ensino especializada ou dedicada a determinado nicho geográfico. Também se verificou o caso de instituições que reivindicavam para si uma oferta diferenciada em relação às demais, seja por permitir intercâmbios internacionais aos seus estudantes (FADERGS e UniRitter) ou metodologias de ensino diferenciadas (AMF).

A análise da distribuição geográfica das instituições, considerando o recorte das mesorregiões, permitiu observar que há uma concentração das IES com fins lucrativos nas cidades com maiores resultados de Produto Interno Bruto. A maior concentração dessas instituições ocorre na capital e nos municípios da mesorregião metropolitana de Porto Alegre. Destacam-se também as mesorregiões Nordeste e Noroeste Rio-Grandense, especialmente nas cidades de Caxias do Sul e Passo Fundo. Essa distribuição reforça a ideia de maior associação entre os sistemas de educação e da economia que se expressa na existência das IES com fins lucrativos.

Por fim, cabe destacar que as IES com fins lucrativos fazem parte do conjunto de transformações mais gerais da sociedade e seu aumento de complexidade. As próprias organizações educacionais com fins lucrativos são o resultado de um processo de aumento da complexidade dos sistemas sociais (especialmente da complexificação dos sistemas econômico e educacional). A complexificação de ambos os sistemas citados requerem o desenvolvimento de novas organizações que reduzam essa complexidade por meio de sua atuação. As IES com fins lucrativos atendem a essa necessidade ao ofertarem certificações especializadas que não são oferecidas/suportadas por outros tipos de instituições. Os cursos tecnológicos como exposto no trabalho são parte disso. Muitas das IES com fins lucrativos se especializaram na oferta de cursos tecnológicos

voltados para atividades específicas requeridas no mercado de trabalho, muitas vezes em sua oferta delimitando espaços de atuação especializados que até então sequer eram vistos dessa maneira. Essas ofertas não consistem num engodo à estudantes que desconhecem do reconhecimento e do status de diferentes cursos que existem no mercado, mas sim de comunicações pertinentes para a redução da complexidade que os sistemas precisam lidar, especialmente em outras organizações. As certificações atuam como comunicações que reduzem as incertezas com as quais lidam as organizações.

Dessa forma, entende-se que as empresas educacionais criam e mudam a realidade por conta de sua atuação e conseqüentemente configuram-se em novas formas organização e de oferta de ensino superior. As IES diferem entre si a partir da seleção de informações que realizam no ambiente e as decisões que tomam a partir disso, constituindo diferentes grupos por características comuns de observação e decisão. Isso implica em afirmar que se constituíram a partir de diferentes origens, distinguindo-se por sua forma de atuação e estratégias.

## 7. REFERÊNCIAS

ADVENT INTERNATIONAL. (2009) Consultado em: <[http://www.adventinternational.com/news/PressReleases/pages/Pressrelease20090624\\_EN.aspx](http://www.adventinternational.com/news/PressReleases/pages/Pressrelease20090624_EN.aspx)> Acesso em 13 nov. 2013.

ALTBACH, P. G. The Private Higher Education Revolution: An introduction. In: Private Higher Education: A Global Revolution. ALTBACH, P. G. e LEVY, D. C. Sense Publishers, 2005.

ALTBACH, P. G. Universities: Family Style. In: International Higher Education (IHE), Center for International Higher Education, número 39, 2005b.

ALTBACH, P. G.; REISBERG, L.; RUMBLEY, L. E. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. A report prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education – Executive Summary; SIDA/SAREC, 2009.

AMÉRICA LATINA EDUCACIONAL. Disponível em: <<http://www.aleducacional.com.br/quemSomos.php>> Acesso em: 19 nov. 2013.

ANHANGUERA EDUCACIONAL. Disponível em: <<http://www.anhanguera.com/a-instituicao/>> Acesso em: 12 nov. 2013.

BECKER, D. Ele fugiu da escola ...mas se tornou dono de um dos maiores grupos de educação do mundo. [30 de outubro, 2013]. São Paulo: EXAME. Entrevista concedida a Tatiana Bautzer.

BECKER, D. Rede dos EUA investe mais de R\$ 1 bi em ensino no Brasil. [01 de abril, 2011]. São Paulo: Folha de São Paulo. Entrevista concedida a MARIA CRISTINA FRIAS. Consultado em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me0104201101.htm>>

BECKER, Howard Saul. Segredos e Truques da pesquisa. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BM&FBOVESPA. Como e por que tornar-se uma companhia aberta. 2011. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/educacional/download/BMFBOVESPA-Como-e-por-que-tornar-se-uma-companhia-aberta.pdf>> Acesso em: 09 nov. 2013.

BRASIL, Indicadores de Desenvolvimento Brasileiro. Brasília, Janeiro de 2013 (Consultado em: <[http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/indicadores\\_d\\_e\\_desenvolvimento.pdf](http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/indicadores_d_e_desenvolvimento.pdf)> Acesso em 18 nov. 2013).

CASTELLI - ESCOLA SUPERIOR DE HOTELARIA. Disponível em: <<http://www.castelli.edu.br/site/a-instituicao.asp>> Acesso em: 19 nov. 2013.

CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS. Disponível em: <[http://www.uniritter.edu.br/menu\\_institucional/centro\\_universitario/](http://www.uniritter.edu.br/menu_institucional/centro_universitario/)> Acesso em: 19 nov. 2013.

CENTRO UNIVERSITÁRIO RITTER DOS REIS. Disponível em: <[http://www.uniritter.edu.br/menu\\_institucional/centro\\_universitario/](http://www.uniritter.edu.br/menu_institucional/centro_universitario/)> Acesso em: 20 nov. 2013.

COORBUCCI, Paulo Roberto. Financiamento e Democratização do Acesso à Educação Superior no Brasil: Da Deserção do Estado Ao Projeto de Reforma. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 88, p. 677-701, Especial - Out. 2004.

CORSI, G. Glu. Glosario sobre la teoría social de Niklas Luhmann. Universidad Ibero Americana, Iteso, Editorial Antrophos, México, 1996.

DURHAM, Eunice R.. O ensino superior no Brasil: público e privado. Núcleo de Pesquisas sobre Ensino Superior da Universidade de São Paulo, 2003.

E-MEC. Disponível em:

<[http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=136&Itemid=782](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=136&Itemid=782)>

ESTÁCIO PARTICIPAÇÕES. Disponível em: <[http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&tipo=30223&conta=28&id=156570](http://www.estacioparticipacoes.com.br/estacio2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=30223&conta=28&id=156570)> Acesso em: 19 nov. 2013.

ESTRADA, Sérgio Werther Duque. Fusões e aquisições no ensino superior privado no Brasil. Disponível em:

<<http://www.aprendervirtual.com.br/artigoInterna.php?ID=53&IDx=291>> Acesso em 19 nov. 2013.

FACCENTRO. Disponível em: <<http://www.faccentro.com.br/porto-alegre/institucional/tecnico>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE ALCYDES MAYA. Disponível em: <<http://www.alcidesmaya.com.br/novo/institucional>> . Acesso em: 09 nov. 2013.

FACULDADE ANTÔNIO MENEGHETTI. Disponível em: <<http://www.faculdadeam.edu.br/institucional/>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DA SERRA GAÚCHA. Disponível em: <<http://www.fsg.br/geral/apresentacao>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.fadergs.edu.br/fadergs/faq.html>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.fadergs.edu.br/fadergs/conteudo/missao-88.html>> Acesso em: 12 nov. 2013.

FACULDADE DE DIREITO DE SANTA MARIA. Disponível em: <<http://www.fadisma.com.br/website/?f=institucional>> Acesso em 19 nov. 2013.

FACULDADE DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA DA REGIÃO MISSIONEIRA (FETREMIS). Disponível em: <<http://www.fetremis.edu.br/site/sobre-a-fetremis>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE INTEGRAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR DO CONE SUL. Disponível em: <<http://www.fisul.edu.br/afaculdade.php>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE SANTO AUGUSTO. Disponível em: <<http://www.faisaceleiro.com.br/>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE TECNOLOGIA DA SERRA GAÚCHA. Disponível em: <[http://www.ftsg.edu.br/paginas.php?cod\\_pagina=37](http://www.ftsg.edu.br/paginas.php?cod_pagina=37)> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DE TECNOLOGIA ITEPA. Disponível em: <<http://fatepa.net/pagina.php?Pagina=6945>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DECISION. Disponível em: <<http://faculdadedecision.com.br/quem-somos#>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE DOM ALBERTO. Disponível em: <<http://domalberto.ning.com/page/graduacao>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE ECOAR. Disponível em: <<http://www.faeco.com.br/formularioGra.html>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE ESPECIALIZADA NA ÁREA DE SAÚDE DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <<http://www.fasurgs.edu.br/site/index.php?page=institucional>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE FACTUM. Disponível em: <<http://www.escolafactum.com.br/escola-superior/institucional>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE IBGEN. Disponível em: <<http://www.ibgen.com.br/novo/institucional.html>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE INEDI. Disponível em: <<http://www.inedi.com.br/?menu=historico>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE INTEGRADA DE SANTA MARIA. Disponível em: <<http://www.fisma.edu.br/Mantenedora.aspx>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE MERIDIONAL. Disponível em: <<http://www.imed.edu.br/institucional/historico>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE QI. Disponível em: <<http://qi.edu.br/curso/curso.php?id=1&curso=CURSO+TECNICO+EM+INFORMATICA>> Acesso em: 12 nov. 2013.

FACULDADE QI. Disponível em: <[http://qi.edu.br/rede\\_qi/missao\\_e\\_visao.php](http://qi.edu.br/rede_qi/missao_e_visao.php)> Acesso em: 19 nov. 2013.

Faculdade São Francisco de Assis. Disponível em: <<http://www.unifin.com.br/Institucional/Historico>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE SÃO MARCOS. Disponível em: <<http://www.facsomarcos.com.br/index.php?m=cursos&a=cursos.php#>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADE TECNOLÓGICA DENTAL CEEO. Disponível em: <<http://www.dentalceeo.com.br/Empresa.aspx>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FACULDADES DE TECNOLOGIA TECBRASIL. Disponível em: <<http://www.ftec.com.br/>> Acesso em: 19 nov. 2013.

FIGUEIREDO, Hermes Ferreira, BNDES e o ensino superior privado. Folha de São Paulo, 09/03, 09 de março de 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Divisão regional do Brasil em mesorregiões e microrregiões geográficas. Ministério da Economia, Fazenda e Planejamento, Rio de Janeiro, 1990. (Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional\\_v01.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/monografias/GEBIS%20-%20RJ/DRB/Divisao%20regional_v01.pdf)> Acesso em: nov. 2013

INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO E EDUCAÇÃO DO ALTO URUGUAI. Disponível em: <<http://www.ideau.com.br/getulio/empresa>> Acesso em: 19 nov. 2013.

KOPPE, Leonardo Renner. Transformações da educação superior na Europa : a reforma da educação superior na Alemanha pós-processo de Bolonha. Dissertação de Mestrado, PPGS/UFRGS, Porto Alegre, 2008.

KROTON EDUCACIONAL. Disponível em : <[http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32813](http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=32813)> Acesso em: 18 nov. 2013.

KROTON EDUCACIONAL. Disponível em:  
<[http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/arquivos/Ap%20Institucional\\_May2012\\_v10.pdf](http://ri.kroton.com.br/kroton2010/web/arquivos/Ap%20Institucional_May2012_v10.pdf)  
> Acesso em: 19 nov. 2013.

SOBRINHO, José Dias; BRITO, Márcia Regina. LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN BRASIL: PRINCIPALES TENDENCIAS Y DESAFÍOS. Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 2, p. 487-507, jul. 2008.

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES. Disponível em:  
<<http://www.laureate.net/AboutLaureate/Mission>> Acesso em: 12 nov. 2013.

LEVY, Daniel. Analyzing a Private Revolution: The Work of PROPHE. In: International Higher Education Number 39, p.13-14. 2005.

LEVY, Daniel. Growth and Typology. In: A new dynamic: Private Higher Education. Paris: UNESCO, 2009.

LEVY, Daniel. Squeezing the Nonprofit Sector. In: International Higher Education Number 71, p10.-12. 2013.

LUHMANN, N. Soziale Systeme: Grundrisse einer allgemeinen Theorie, 1984.

LUHMANN, N. The Autopoiesis of Social Systems, in: F. Geyer and J. van der Zouwen (eds.), Sociocybernetic Paradoxes, Sage, London, 1986.

LUHMANN, Niklas. A improbabilidade da comunicação. Belo Horizonte: Vega, 1992.

LUHMANN, Niklas. Introducción a la teoría de sistemas. México D. F.: Antrophos, 1996.

LUHMANN, Niklas. Por que uma “teoria dos sistemas”? In: NEVES, Clarissa E. B. & SAMIOS, eva, M. B. Niklas Luhmann: A nova teoria dos sistemas. Porto Alegre: Ed. UFRGS/Goethe-Institut, 1997.

LUHMANN, N. Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Rubí (Barcelona): Anthropos Editorial, 1997.

LUHMANN, N. Complejidad y modernidad. Madrid: Editorial Trotta, 1998.

LUHMANN, N. Theories of distinction: Redescribing the Descriptions of Nodernity. Stanford University Press, California, 2002.

LUHMANN, N. La sociedad de la sociedad. Universidad Ibero Americana, Editorial Herder, México, 2007.

MARTINS, André Luiz de Miranda. A marcha do "capitalismo universitário" no Brasil nos anos 1990 Avaliação (Campinas) vol.13 no.3 Sorocaba Nov, 2008

MINTZBERG, Henry. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico – Porto Alegre: Bookman, 2000.

NEVES, Clarissa Eckert Baeta & NEVES, Fabrício Monteiro. O que há de complexo no mundo complexo? Niklas Luhmann e a teoria dos sistemas sociais. 2006

NEVES, Clarissa Eckert Baeta. Ensino Superior no Brasil: expansão, diversificação e inclusão. Preparado para apresentação no Congresso de 2012 da LASA (Associação de Estudos Latino Americanos), em São Francisco, Califórnia Maio 23 a 26, 2012.

OLIVEIRA, Renato de. Universidades e competitividade sustentável: Notas para discussão. Revista Conhecimento Online – Ano 1 – Vol.1, Setembro de 2009.

PINTO, José Marcelino de Rezende. O acesso à educação superior no Brasil. Educ. Soc., Campinas, vol. 25, n. 88, p. 727-756, Especial - Out. 2004.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SAMPAIO, H. M. S. O ensino superior no Brasil: o setor privado. – São Paulo: Hucitec; FAPESP, 2000.

SCHUMPETER, J. A. Teoria do desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Editora Fondo de Cultura S.A., 1961.

SCHWARTZMAN, Simon. A expansão do ensino superior, a sociedade do conhecimento, e a educação tecnológica. Trabalho realizado por solicitação do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI, Departamento Nacional, janeiro de 2005.

SEAE. Parecer nº 07195/2010/RJ COGCE/SEAE/MF, disponível em: <http://www.cade.gov.br/temp/t122201413397669.PDF> Acesso em: jul. 2012. (2010)

SEIDL, David and BECKER, Kai Helge, Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann's Contribution to Organization Studies. (<http://org.sagepub.com/cgi/content/abstract/13/1/9>) Organization, 2006.

VELLUTO, Luciele. Fusão Kroton e Anhanguera: Lição de negócios. IstoÉ Dinheiro, 26 Abr. 2013. Disponível em : <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/117790\\_FUSAO+KROTON+E+ANHANGUER A+LICAO+DE+NEGOCIOS](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/117790_FUSAO+KROTON+E+ANHANGUER+A+LICAO+DE+NEGOCIOS)> Acesso em: 19 nov. 2013.

WOLFFENBÜTTEL, Andréa. O que é? – EBITDA, in: Desafios do desenvolvimento, Ano 2 . Edição 12, 2005.

YIN, Robert, K. Estudo de Caso: planejamento e métodos; tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. – 4. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2010.