

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS LOCALIZADAS NO RIO GRANDE DO SUL

Paula Franciele Grings¹
Ailson José Vier²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é descrever as instituições de ensino superior privadas, localizadas no Rio Grande do Sul, quanto à utilização das boas práticas de Governança Corporativa. Para alcance do objetivo, o procedimento metodológico de pesquisa foi descritivo-exploratório, de caráter quali-quantitativo, tendo como método a pesquisa de campo. Quanto à coleta de dados, esse se deu por meio de um questionário com questões dissertativas e de múltipla escolha. A amostra é formada por 4 (quatro) instituições de ensino superior privadas selecionadas a partir do Censo da Educação Superior 2016, das quais se obteve resposta aos questionários. Após análise das respostas, evidenciou-se que muitas recomendações já são praticadas nas instituições e constatou-se tendência à maior aderência às práticas de Governança Corporativa, visto o grau de importância atribuído pelos gestores às recomendações presentes nos questionamentos.

Palavras-Chave: Governança Corporativa. Instituições de Ensino Superior Privadas. Melhores práticas.

ABSTRACT

The purpose of this article is to describe the private higher education institutions, located in Rio Grande do Sul province, regarding the usage of good corporate governance practices. In order to reach the objectives, the methodological procedure of researching was descriptive-exploratory, qualitative and quantitative, by using a field research method. Being the data collection through a questionnaire with dissertative and multiple-choice questions. The sample includes 4 (four) private higher education institutions selected from the 2016 Higher Education Census and that answered. After analyzing the received answers from the questionnaire evidenced that, many institutions are already practicing many of the recommendations and there is a trend towards greater adherence, considering the importance attributed by the managers to the recommendations of corporate governance, present in the questions.

Keywords: Corporate Governance. Private Higher Education Institutions. Best Practices.

¹ Acadêmica do Curso de Graduação em Ciências Contábeis das Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara – RS. paula_grings@hotmail.com.

² Professor Orientador – Faculdades Integradas de Taquara – Faccat – Taquara/RS. ailsonjvier@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

O cenário atual sinaliza que a educação superior está em expansão, sendo prioridade de expressiva parcela da população na busca por desenvolvimento pessoal e realização profissional. O setor educacional apresenta elevado crescimento, segundo Censo da Educação Superior 2016 (INEP), com um aumento de mais de 50% nos últimos dez anos (2007-2016) no número de ingressantes, tornando-se objeto de interesse de investidores. Anualmente, segundo Polizel e Steinberg (2013, p.9), “formam-se mais de 2,2 milhões de pessoas entre o ensino privado regular e a Educação de Jovens Adultos (EJA), e não mais que 1,1 milhão entram nas instituições de educação superior”.

Segundo Silveira (2015), Governança Corporativa (GC) refere-se à forma através da qual as organizações são geridas e controladas com enfoque no relacionamento entre suas principais figuras (direção, conselho de administração e sócios) e busca desenvolver nas empresas uma cultura em que os personagens cumpram regras e reflitam sobre a tomada de decisão, de forma voluntária, visando ao interesse geral e a longo prazo da instituição.

Para corroborar, Rossetti e Andrade (2016) destacam que a GC possui critérios sólidos, regidos por princípios éticos e amparados por institutos legais e marcos regulatórios, tendo expressivos motivos para sua disseminação, não se tratando de modismo.

Admite-se, então, questionar: as Instituições de Ensino Superior (IES) da iniciativa privada fazem uso das boas práticas de GC, otimizando seu valor econômico, facilitando a captação de recursos, gerindo com qualidade e transparência, bem como garantindo sua perpetuidade aos *stakeholders*³?

Com essa expectativa, o trabalho tem a finalidade de identificar questões relacionadas à gestão, desempenho e transparência das IES da iniciativa privada.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é descrever as IES privadas do Rio Grande do Sul quanto à utilização das boas práticas de GC, considerando as 10 (dez) maiores em número de alunos matriculados, de acordo com o censo do Inep/MEC 2016. E, por meio dos objetivos específicos, pretende-se: identificar, através de pesquisa bibliográfica, as boas práticas de Governança Corporativa; relacionar as práticas de Governança Corporativa com as Instituições Privadas de Ensino Superior; e verificar como as Instituições de Ensino Superior privadas estão aplicando as boas práticas de Governança Corporativa.

³ *Stakeholders* são as partes interessadas, que podem afetar ou serem afetadas pela organização. São exemplos: funcionários, fornecedores, clientes, a comunidade, o governo, os próprios *shareholders*, entre outros.

A pesquisa é relevante por diversos motivos, dentre os quais se destaca a importância e os benefícios de implantação da GC, bem como a importância e o impacto social destas instituições, considerando que o setor é responsável por mais de 8 milhões de alunos em educação superior total (INEP, 2016).

A estrutura do trabalho é apresentada da seguinte maneira: Introdução, Fundamentação Teórica: Governança Corporativa, Movimento Governança Corporativa – Principais Destaques, Governança Corporativa no Brasil, Setor de Ensino Superior Privado, Metodologia, Análise de Resultados e Considerações Finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do tema em estudo, esta seção objetiva embasar a pesquisa proposta, fornecendo informações necessárias à compreensão do problema em questão e cumprindo com o objetivo geral e com os objetivos específicos.

2.1 Governança Corporativa

2.1.1 Definição

O relatório Cadbury (1992) conceitua a GC como o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Tal definição é corroborada e ampliada, anos depois, pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2018), que afirma: GC é o sistema através do qual as organizações são geridas, fiscalizadas e estimuladas, incluindo a relação entre “sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.”

Segundo Lodi (2000), GC é a nova denominação dada ao sistema em que acionistas, auditoria independente, executivos e conselhos se relacionam. Em outro momento, afirma que GC, de modo geral, é a função que Conselhos de Administração passaram a desempenhar: elevar os ganhos daqueles que detinham ações e arbitrar os conflitos de interesse entre *shareholders*⁴ e demais *stakeholders*.

De acordo com Silveira (2015), cada organização empresarial possui modelo hierárquico e direcionamento próprio, de modo formal ou informal. Algumas com preceitos éticos e outras que priorizam resultados financeiros, ainda que por meios não lícitos ou não

⁴ *Shareholders* é a denominação dada aos proprietários e investidores.

éticos. Dessa forma, para o autor, a GC é o modo de direção e controle dessas organizações, compreendendo as regras explícitas e implícitas, com ênfase ao relacionamento entre as figuras principais: diretores, conselhos de administração e acionistas.

2.1.2 Princípios de GC no Brasil

A Governança Corporativa é norteadora por quatro princípios básicos no Brasil, definidos pelo IBGC, conforme Tabela 1:

Tabela 1 – Princípios de GC

Princípio	Descrição
Transparência	Pretender disponibilizar aos <i>stakeholders</i> informações que os interessem, ainda que não impostas em legislação e regulamentos. Deve abranger todos os fatores que orientem a gerência e que dizem respeito à conservação e à maximização do valor da organização.
Equidade	Tratar de forma justa e imparcial <i>shareholders</i> e <i>stakeholders</i> , considerando direitos, deveres, interesses e expectativas.
Prestação de Contas	Os principais personagens de governança precisam prestar conta de suas ações de forma concisa, tempestiva, simples e compreensível, arcando integralmente com os efeitos dessas ações ou omissões, e desempenhando com zelo e responsabilidade na esfera de suas funções.
Responsabilidade Corporativa	Os personagens de governança devem tratar com diligência a viabilidade, tanto econômica quanto financeira, das organizações, minimizar questões externas desfavoráveis ao negócio da organização e maximizar as favoráveis, considerando seu modelo de negócio e os variados capitais (de finanças, de manufaturados, intelectuais, humanos, sociais, ambientais, de reputação, entre outros) no curto, médio e longo prazo.

Fonte: IBGC (2018), adaptado pela autora.

Em complemento, Silveira (2015) relata que, especialmente após 1990, esses princípios se disseminaram em diversas recomendações de melhores práticas, objetivando auxiliar a administração de todas as organizações.

2.1.3 Estrutura Modelo de GC

Silveira (2015) destaca como principais partes de um bom modelo de GC: a reunião dos sócios, o Conselho de Administração, os comitês do conselho, o conselho fiscal, a diretoria executiva, os comitês de gestão e a secretaria de governança, caracterizando cada uma de acordo com o Tabela 2:

Tabela 2 – Estrutura Modelo de GC

Principais Pontos	Descrição
Reunião dos Sócios	Reunião com os “tomadores de decisões”, aqueles que detêm poder para decidir sobre todos os negócios da companhia (Eleger e destituir conselheiros, aprovar propostas de remunerações dos administradores, verificar as contas dos administradores, deliberar quanto às demonstrações financeiras, lucros e dividendos, reestruturação societária, dissolução e liquidação da sociedade, entre outros). O principal desafio da GC é fazer com que os sócios participem ativamente.
Conselho de Administração (CA)	Compete ao CA mapear o ambiente externo e planejar a organização no longo prazo. Cabe ao CA fiscalizar, de forma ativa, a direção, bem como manter, ao mesmo tempo, um bom relacionamento com os executivos. De modo geral, o CA deve agir como defensor dos valores e assegurar a perpetuidade da companhia.
Comitês do Conselho	Comitês prestam assessoria ao CA e, por regra, a fim de garantir eficiência, são formados por conselheiros, exclusivamente, em quase todo o mundo. Objetivam que conselheiros especialistas em determinadas áreas possam examinar determinados temas com exatidão, estruturando melhor as recomendações e proporcionando tomadas de decisões mais assertivas.
Conselho Fiscal	No Brasil, este órgão é previsto em lei, podendo ser definitivo ou provisório. A eleição dos membros se dá em assembleia geral, sem vínculo com a administração e outros órgãos da organização. Ele objetiva a fiscalização dos administradores quanto a seus deveres legais e estatutários, opina e emite parecer sobre os números apresentados pela administração, bem como emite opinião sobre propostas que irão para assembleia de acionistas.
Diretoria Executiva	Este órgão tem por objetivo realizar as operações diárias da empresa. Dentre suas funções, ressalta-se: Idealizar e sugerir iniciativas, planos empresariais, orçamento anual e padrões para o conselho; primar pelo interesse da organização e não os individuais; avaliar, contratar, dispensar e definir a remuneração das classes gerenciais; arquitetar processo sucessório dos executivos; gerir o nível de risco; sugerir e estabelecer controles internos que garantam confiabilidade; prestar contas; e certificar-se de que a organização observe a ética e a legislação.
Comitês de Gestão	Objetivam a tomada de decisão sobre temas principais para a empresa, de modo interdisciplinar e interdepartamental. Estes favorecem a troca de informações entre as diferentes áreas e munem os diretores com pareceres sobre assuntos a serem discutidos pela diretoria executiva.
Secretaria de Governança	Setor fundamental para a GC, garante a observância das práticas e procedimentos constituídos para instância decisória e de assessoria.

Fonte: Silveira (2015), adaptado pela autora.

Rossetti e Andrade (2016) afirmam que a GC é um expressivo valor corporativo, contudo, ela não cria valor sozinha. Os princípios de GC são complementos à criação de valor e riqueza, e visam à não propagação de organizações inapropriadas ou mal geridas.

2.2 O movimento de Governança Corporativa - Principais destaques

Os quatro principais destaques deste artigo foram escolhidos pelo impacto que tiveram no modelo de gestão das organizações, cada um a seu tempo.

a) Robert Monks

Segundo Rossetti e Andrade (2016, p.161), Robert Monks é um “empreendedor bem-sucedido, crítico de sua própria classe, o ativista que mudou o curso da Governança Corporativa”.

Mahoney (2011) cita Monks como o acionista ativista que mais influencia a GC no mundo, e seus esforços não são recentes. Monks destaca-se no cenário há mais de 30 anos. Seu objetivo é promover mudanças de GC que considerem a opinião dos acionistas quanto à administração das companhias.

Ainda segundo Mahoney (2011), Monks foi responsável pela fundação de duas importantes empresas: a *Lens Governance Advisors*, escritório que advoga na área de GC, oferecendo consultoria, na tentativa de solucionar disputas entre acionistas; e a *Institutional Shareholder Services (ISS)*, que também oferece consultoria, embora o público-alvo seja os investidores institucionais, sobre se como fazer valer nas votações das empresas investidas, considerando seu expressivo número de ações. Monks ainda ajudou, em parceria, a fundar e co-fundar outras empresas, sempre na área de GC.

Além das empresas, ele lançou livros e, ainda hoje, faz palestras mundo afora, objetivando o progresso das práticas de GC com destaque à equiparação dos direitos aos acionistas no que tange à administração das empresas. (MAHONEY, 2011).

b) Relatório Cadbury

O relatório Cadbury (1992) nasceu com o propósito de reformular os aspectos de GC, com atenção especial aos relatórios financeiros e à prestação de contas. Dessa forma, as recomendações do comitê estavam focadas no controle, nas funções dos conselhos e no papel dos auditores. O objetivo era melhorar os padrões de governança e reconquistar a confiança dos investidores. (CADBURY REPORT, 1992).

Conforme Silveira (2015), a elaboração das recomendações do relatório teve motivação após alguns escândalos empresariais e algumas falências inesperadas de empresas que aparentavam boa condição financeira. São exemplos as companhias Maxwell (empresa de mídia britânica), Polly Peck (empresa têxtil britânica) e BCCI (banco com sede em Karachi e Londres).

A comissão, idealizada pelo Banco da Inglaterra, resultou do trabalho em equipe com a “Bolsa de Valores de Londres”, da entidade dos Contadores da Inglaterra e do *Financial Reporting Council*⁵.” (LODI, 2000).

Vale ressaltar que, além da comissão que compunha o comitê, foram recebidas propostas e opiniões de pessoas externas, que ajudaram a dar melhor forma às recomendações. (CADBURY REPORT, 1992). Em complemento, Lodi (2000) afirma que a comissão Cadbury visou sugerir “Práticas” e não “Regras” ou “Normas”, uma característica da sociedade britânica.

Ainda, segundo Silveira (2015), o relatório modernizou nos mais diferentes aspectos, dos quais são citados:

- As práticas de GC sugeridas devem ser embasadas em princípios sólidos;
- O relatório dispõe três princípios de GC, que atualmente compõem os códigos por todo o mundo: transparência, integridade e prestação de contas;
- “Pratique ou Explique”, essa é a proposta para aquelas organizações que decidirem não adotar as recomendações. Essas deveriam, então, justificar à sociedade os motivos da não adoção das práticas;
- A definição do assunto, que atualmente ainda é utilizada: GC é o modo como se dirige e controla as companhias, responsabilizando os conselhos de administração (CA) pela governança dessas.

Dentre todas as recomendações, Rosseti e Andrade (2016) destacam:

- Comprometimento dos conselheiros e dos executivos, responsabilizando-os quanto à informação entregue aos *stakeholders*;
- Padronização no formato de apresentação dos dados contábeis, incluindo a clareza e a periodicidade em que deveriam ocorrer;
- Criação dos conselhos e de suas atribuições;
- Definição da responsabilidade do auditor e extensão do seu papel;
- As conexões de “acionistas, conselhos e auditores”.

c) *The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)*⁶

A OECD merece destaque por seu alcance, não somente por sua amplitude, como também por sua disseminação em outros países (ROSSETTI; ANDRADE, 2016).

Como terceiro marco do movimento da GC, tem-se a convenção OECD, inicialmente, publicada em 1999, revisada em 2014/15, reunindo 34 países (OECD, 2015). Segundo Lodi (2000), a OECD não trouxe, à época de sua publicação, novidade quanto aos princípios já

⁵ Conselho de Relatórios Financeiros

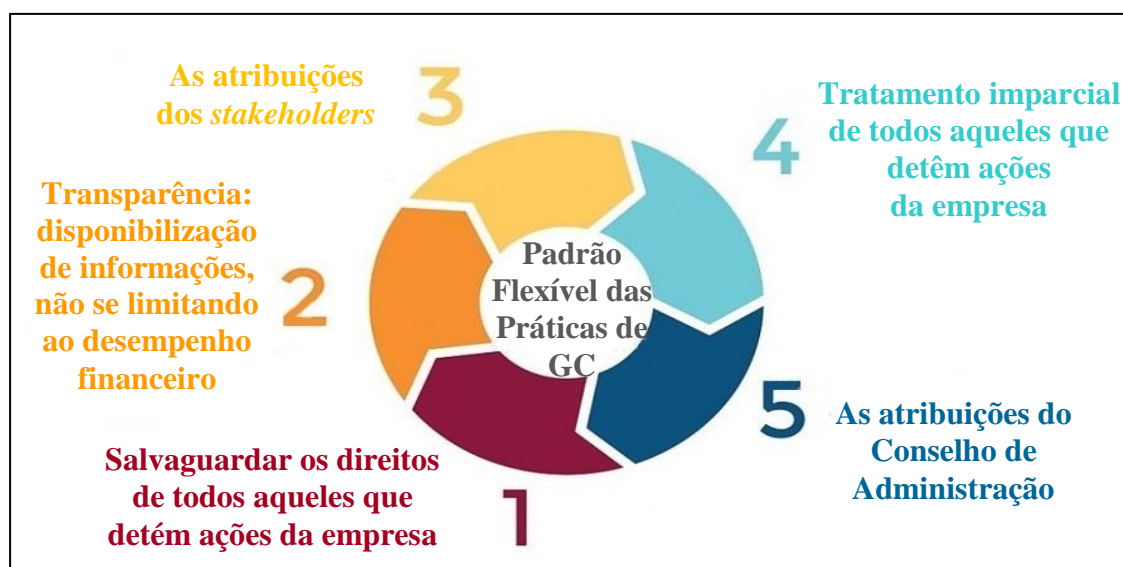
⁶ Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

conhecidos, elaborados em data anterior, como o “Código das Melhores Práticas dos Estados Unidos e Inglaterra” mas teve grande destaque por ser uma instituição renomada, acentuando princípios relevantes para o progresso da GC.

Conforme Rossetti e Andrade (2016), a instituição teve seu interesse despertado após atestada por estudos acadêmicos a relação entre mercado de capitais sólidos e seguros, expansão de negócios empresariais e prosperidade econômica.

De acordo com Silveira (2015), a convenção entende que o modelo de governança de cada país diverge, sendo compreensível, dessa maneira, que haja um padrão flexível das práticas que deverão orientar as companhias de forma global e, assim, foram divididos em cinco tópicos principais, conforme a Figura 1:

Figura 1 – Padrão Flexível das Práticas de GC



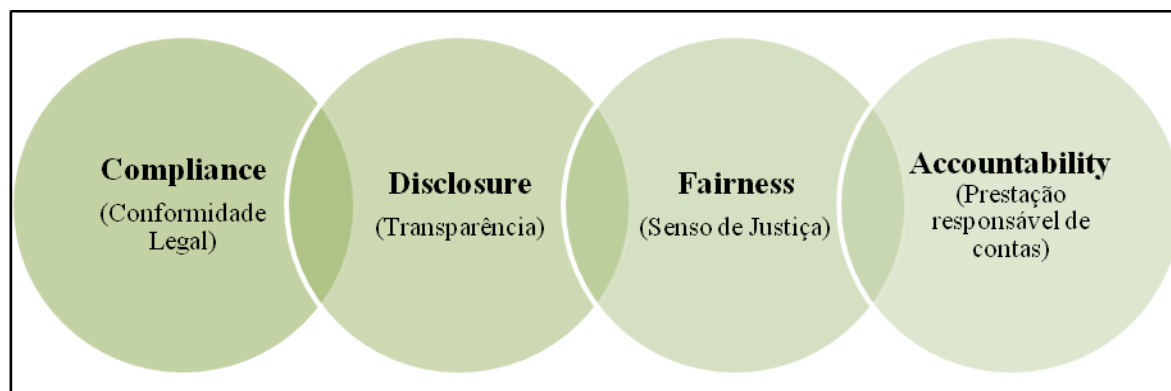
Fonte: Silveira (2015), adaptado pela autora.

Rossetti e Andrade (2016) corroboram a afirmação de que não existe um único padrão e a justificam dada à disparidade cultural e organizacional dos países.

d) *Lei Sarbanes-Oxley* (Lei SOX)

O quarto e último destaque é a Lei Sarbanes-Oxley, publicada nos Estados Unidos, em 30 de julho de 2002, objetivando, segundo Borgerth (2007), a punição como medida para reprimir atos antiéticos e que não faziam uso das boas práticas previstas na GC, envolvendo todas as organizações que operavam na América do Norte.

Rossetti e Andrade (2016) afirmam que a lei regulamentou, de forma ampla, a vida das corporações e definiu normas compiladas em valores, como demonstrado na Figura 2:

Figura 2 – Lei Sox: Valores

Fonte: Rossetti e Andrade (2016), adaptado pela autora.

Dentre os inúmeros benefícios da lei, Rossetti e Andrade (2016) retratam o espaço conquistado pela governança, a independência do conselho de administração, o código de ética efetivo, a contenção de conflitos, bem como custos de agência e, por fim, procedimentos formais e embasados para atender diversos propósitos.

2.3 Governança Corporativa no Brasil

Segundo Schoeler (2018), o balanço de pouco mais de duas décadas de GC no Brasil é seguramente positivo, mas, comparado ao nível de entendimento e alcance esperado, deixou a desejar. Ele afirma que se para uns a GC é exercida como uma condição para sucesso e permanência no mundo dos negócios, que está em constante transformação, e não por obrigação legal, para a maioria, o entendimento passa longe disso.

Conforme Rossetti e Andrade (2016), foi no curso do século XX para XXI que o país presenciou reformas em estatutos legais, acompanhados de novas regulamentações e recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), sendo os que mais impactaram a Nova Lei das Sociedades por Ações, Lei 10.303/01 e o Código Civil (2002), bem como promoveram mudanças no campo da GC.

De acordo com Silveira (2015), a Lei 6.404/76, conhecida como a Lei das Sociedades por Ações, define diretrizes sobre pontos relevantes de GC como direitos dos acionistas, administração, assembleias e obrigações fiduciárias dos que controlam a companhia.

Rossetti e Andrade (2016) destacam que o novo Código Civil de 2002 passou a abranger a esfera empresarial, promovendo harmonização em alguns aspectos, entre sociedades limitadas e as por ações. Cita-se: realização de Assembleia Anual dos Cotistas, obrigatória quando esses

forem superior a dez; necessária presença de pelo menos 75% dos detentores para que a Assembleia Anual possa ocorrer; proteção de minoritários; entre outros.

De acordo com a Portaria N° 327/77, a CVM é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda e que objetiva incentivar, expandir e controlar o funcionamento do mercado de ações da Bolsa, proteger o investidor, evitar a manipulação dos valores mobiliários no mercado, entre outros. De acordo com Silveira (2015), o órgão também tem autonomia punitiva, podendo aplicar multas e impossibilitar, temporariamente, aqueles que participam do mercado.

Conforme Rossetti e Andrade (2016), as recomendações dispostas na Tabela 3 foram elaboradas em 2011 pela OECD, visando robustecer a prática de GC na América Latina. Afirmam ainda que as sugestões são específicas à região, que dentre tantos outros países também compreende o Brasil, uma vez que foram elaboradas após um período de observação na América Latina.

Tabela 3 – América Latina - Recomendações da OECD

Aspectos	Recomendações
Direitos e tratamento de investidores	Proteção dos pequenos investidores Direito de preferência Equidade na alteração de controle Presença efetiva nas assembleias Prática exequível de voto
Demais partes interessadas	Evidenciação dos direitos Apresentação de relatórios Instauração de código de ética
Relatórios Financeiros	Informação de desempenho anual Conversão aos padrões internacionais Reportação a questões relevantes e amplas Validação de auditoria externa independente
Controle Acionário	Publicação do quadro acionário Informação acerca do acordo de acionistas Operações com papéis da empresa
Práticas de GC	Padrões instituídos pela organização Lisura e qualificação de conselheiros Constituição de comitês efetivos
Órgãos reguladores	Remoção de lacunas e inconsistências Normas rígidas e garantia de execução Amplificação do poder de supervisão Utilização de arbitragem privada eficazmente

Fonte: Silveira (2015), adaptado pela autora.

Ainda segundo Rossetti e Andrade (2016), os aspectos regionais identificados após o período de observação demonstram grande impacto no modelo comumente utilizado nas organizações da região. Dentre os aspectos, citam: privatização, concentração de patrimônio, presença de vultuosos grupos financeiros e industriais, internacionalização (especialmente do

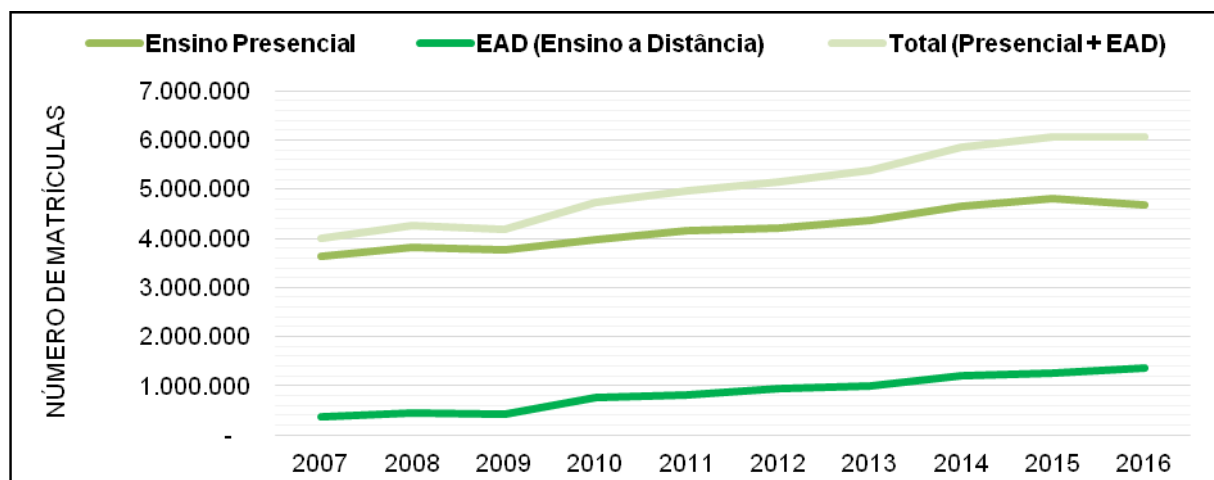
sistema financeiro), empresas de grande porte passando a operar em mercados que garantam maior segurança, presença dos fundos (investidores institucionais) e tradições jurídicas.

2.4 Setor de Ensino Superior Privado

Diante do cenário de crescimento e notoriedade do setor de ensino privado, Polizel e Steinberg (2013) destacam que, assim como foi em outros setores, tiveram início os movimentos de consolidação, expansão, aquisições e fusões, constituindo assim instituições de grande porte que acabam por concentrar grande parte dos alunos do país.

Ao analisar o Censo da Educação Superior (INEP) dos últimos dez anos (2007-2016), é inquestionável a veracidade no que diz respeito ao crescimento deste mercado. O ensino superior total se manteve crescente por quase todo o período, com exceção apenas dos anos de 2009 e 2016, apresentando mais de 51% de aumento em número de alunos matriculados na rede de ensino superior privada nestes 10 anos. O Gráfico 1 retrata o crescimento, em número de matrículas, do período:

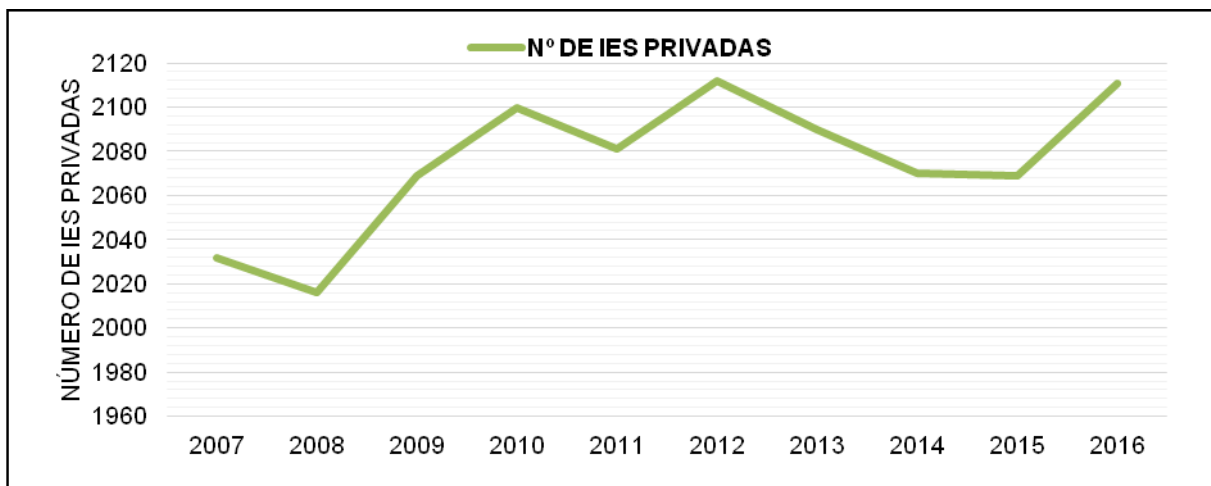
Gráfico 1 – Número de Matrículas na Graduação Privada



Fonte: Censo da Educação Superior (Inep) 2007-2016.

Embora o número de matrículas esteja em crescimento expressivo, constata-se uma realidade diferente no mesmo período no que diz respeito ao crescimento, em número, de instituições de ensino superior. O Gráfico 2 demonstra crescimento discreto, não representando mais de 4% durante o mesmo período.

Gráfico 2 – Número de IES Privadas



Fonte: Censo da Educação Superior (Inep) 2007-2016.

Considerando o crescimento e a então mercantilização do setor, que é caracterizada pelo ingresso de instituições financeiras, fundos de investimento e investidores, é essencial implantar a GC nas IES privadas.

Polizel e Steinberg (2013) discorrem sobre benefícios encontrados por instituições de ensino que implantaram a GC, como gestão profissional, prestação de contas de forma mais completa, maior transparência nas ações e relações, crescimento sólido, tomada de decisão mais segura, especialização da equipe e gestores, entre outras.

3 METODOLOGIA

De acordo com Lakatos e Marconi (2009), o método é a soma das atividades sistematizadas e racionais que possibilitam o alcance de um objetivo, de forma mais segura e econômica, desenhando o curso, revelando falhas e auxiliando na tomada de decisão.

Para o alcance dos objetivos propostos neste estudo, foi utilizado o método descritivo-exploratório com a utilização de pesquisa de campo. Conforme Cervo e Bervian (1983), a pesquisa descritiva-exploratória estuda acontecimentos sem a intervenção do pesquisador, sem hipóteses a testar, definindo objetivos e buscando informações sobre o assunto. Já a pesquisa de campo, segundo Prodanov e Freitas (2013), é a observação de acontecimentos, ocorridos de forma espontânea, na coleta de informações acerca desses e no alistamento de variáveis, presumidamente significativas, de forma a analisá-los.

O método de abordagem do problema foi tanto qualitativo quanto quantitativo. Conforme Ott (2012), a pesquisa quantitativa engloba tudo aquilo que possa ser quantificado,

demonstrado em números, enquanto a qualitativa não. Afirma, ainda, que a pesquisa qualitativa dispensa uso de procedimentos e técnicas de estatística.

A amostra preliminar da pesquisa contemplou as 10 (dez) IES privadas localizadas no RS, selecionadas a partir do censo Inep/MEC, com o maior número de alunos matriculados no último semestre do censo 2016. As 10 (dez) instituições selecionadas detêm, juntas, conforme o Censo Inep/MEC 2016, mais de 50% dos alunos matriculados na rede privada. A amostra final é formada por 4 (quatro) IES privadas das quais se obteve os questionários respondidos. Segundo Lakatos e Marconi (1991), a amostra fundamenta-se na obtenção de juízo de um universo total, através de compilação e análise de uma parte, anteposta por métodos científicos. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário com 5 (cinco) questões dissertativas e 22 (vinte e duas) questões de múltipla escolha, nas quais se utilizou o método de Escala Likert para análise.

O questionário foi elaborado na plataforma Google Docs e enviado através de e-mail, submetido aos Pró-Reitores de Administração e Planejamento ou Diretores Executivo das IES privadas. O período de coleta de dados iniciou-se em 03 de julho e encerrou-se em 26 de julho de 2018. As instituições respondentes são de fins não-lucrativos (filantrópicas) e a Tabela 4 informa acerca da ocupação de cada um de seus representantes.

Tabela 4: Cargo do representante respondente das Instituições

Instituição	Cargo do Respondente
A	Gerência de Contabilidade
B	Coordenador(a) de Contabilidade
C	Pró-Reitor de Administração e Planejamento
D	Pró-Reitor de Administração

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi disponibilizado juntamente com o questionário, no qual se garantiu o sigilo, ou seja, não se tornarão públicos os nomes das instituições participantes. Para interpretação dos dados recebidos, foi utilizada a análise interpretativa.

Conforme Prodanov e Freitas (2013), a análise deve ir ao encontro da finalidade da pesquisa. Frente aos conhecimentos adquiridos no referencial teórico e na coleta de dados realizada através de questionário, desenvolveu-se análise, tabulação e interpretação, relacionando as respostas obtidas com os objetivos propostos por esta pesquisa.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Após a coleta de dados, visando atender aos objetivos propostos, foi relacionado o estudo bibliográfico com a prática nas instituições de ensino analisadas, através das respostas recebidas por intermédio de questionário.

Questão 1: A presente pesquisa procura analisar as boas práticas de Governança Corporativa que possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria de informações. Como você classifica a Governança Corporativa na sua Instituição?

As respostas obtidas constam na Tabela 5.

Tabela 5: Importância da Governança Corporativa na Instituição

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
1	Importância atribuída Governança Corporativa	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 1	Extremamente Importante 2

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

De forma geral, as instituições destacam a relevante importância da GC. Os dados expostos na Tabela 5 revelam que 2 (duas) instituições a consideram extremamente importante e 1 (uma) muito importante, enquanto 1 (uma) a considera muito pouco importante. Pode-se concluir que as instituições estão vivendo uma fase de transformação na busca da profissionalização do seu quadro diretivo para atender às boas práticas, convergindo ao praticado nos maiores grupos educacionais presentes no mercado brasileiro, em que a GC tem expressiva importância. Polizel e Steinberg (2013) citam Anhanguera Educacional, Anima Educacional, Universidade Braz Cubas, Grupo Estácio de Sá, Grupo Kroton Educacional, Unit e Grupo Ubec.

Questão 2: O Código de Ética demonstra a cada indivíduo como a instituição espera que este se comporte diante das diversas situações no dia a dia, indicando o posicionamento da instituição, por exemplo, com o respeito às diferenças individuais, ao relacionamento esperado entre os *stakeholders* (colaboradores, credores, clientes, governo e comunidade), às questões ambientais, entre outros. Como você classifica o Código de Ética?

Questionados sobre a importância do Código de Ética, 1 (uma) instituição o considerou extremamente importante, 2 (duas) instituições consideraram muito importante, enquanto 1 (uma) afirmou ser muito pouco importante (Tabela 6). É importante destacar que a própria Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), à qual são filiadas, regulamenta o Código de Ética que tem por objetivo sedimentar uma filosofia que pautará todas as ações implementadas pelas IES, com princípios fundamentais que refletem convicções sobre o mundo, a economia e o empreendedorismo educacional.

Questão 3: A instituição possui Código de Ética?

Apesar da importância atribuída, nenhuma IES privada possui o Código de Ética.

Tabela 6: Código de Ética

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
2	Importância atribuída ao Código de Ética	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 2	Extremamente Importante 1
3	A instituição possui Código de Ética?	Sim -		Não 4

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 4: A responsabilidade corporativa define que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das instituições, minimizar as questões externas negativas e aumentar as positivas, considerando seu modelo de negócio e os capitais disponíveis (financeiros, intelectuais, sociais, ambientais, fama, entre outros). Como você classifica a importância da responsabilidade corporativa?

Questionados sobre a responsabilidade corporativa, 2 (duas) instituições a consideram extremamente importante, 1 (uma) instituição a considera muito importante e 1 (uma), muito pouco importante. Entende-se como fundamental para a continuidade das instituições no mercado de ensino, o exercício da responsabilidade corporativa. É possível observar a agressividade de algumas instituições no mercado, crescendo e se consolidando e ainda oprimindo aquelas com problema de viabilidade. Anhanguera, Estácio e Kroton são algumas instituições com ações na Bolsa de Valores e detêm, juntas, um valor superior a 1 (um) bilhão de reais, tendo como finalidade o investimento em aquisições (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

Questão 5: Sua Instituição pratica a responsabilidade corporativa com participação dos seus pares, bem como segue as diretrizes do Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário?

Considerando ainda a questão de responsabilidade corporativa, 3 (três) instituições afirmaram que seguem as diretrizes do Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário, enquanto 1 (uma) não (Tabela 7).

Tabela 7: Responsabilidade Corporativa

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
4	Importância atribuída à Responsabilidade Corporativa	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 1	Extremamente Importante 2
5	A instituição segue as diretrizes do Planejamento Estratégico e Planejamento Orçamentário?	Sim 3		Não 1

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 6: Nas reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Universitário são tratadas decisões importantes das instituições, entre as quais cita-se: definição e destituição de conselheiros de administração e fiscal, definição de remunerações dos administradores, análise das demonstrações financeiras do período, da destinação de superávit e distribuição de dividendos, alterações do capital social, discussão sobre operações de reestruturação societária, dissolução e liquidação da instituição, implantação de cursos... Como você classifica a importância destas reuniões?

Questionados quanto à importância das reuniões do Conselho de Administração e do Conselho Universitário, 1 (uma) instituição classificou essas como extremamente importante, 2 (duas) instituições classificaram como muito importante e 1 (uma) como muito pouco importante. As reuniões do Conselho devem assegurar a deliberação e a decisão de variados e importantes aspectos das instituições. Constatou-se, durante a pesquisa, que a maioria das instituições tem conhecimento da importância das reuniões do Conselho e mencionaram praticá-las.

Questão 7: Sua instituição tem uma agenda anual de reuniões com a participação discente, docente e da comunidade?

Questionados quanto às reuniões com a participação discente, docente e da comunidade, na agenda anual, 3 (três) instituições afirmaram realizá-las, enquanto 1 (uma) não, conforme Tabela 8.

Tabela 8: Conselho de Administração

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
6	Importância atribuída às reuniões do Conselho de Administração e Universitário	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 2	Extremamente Importante 1
7	Agenda anual contempla reuniões com a participação discente, docente e da comunidade?	Sim 3		Não 1

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 8: A auditoria interna representa o órgão de controle interno da instituição, que tem como responsabilidade verificar a adequação e a efetividade quanto à impossibilidade de fraudes, redução de erros e falhas, otimização de processos de gestão, entre outros. Mesmo que, normalmente, a auditoria realizada por colaboradores internos, salienta-se a importância de sua autonomia e independência para sua eficiência e eficácia. Como você classifica a importância do departamento de auditoria interna nas IES?

Quanto à auditoria interna, 1 (uma) instituição considera muito pouco importante, 1 (uma) instituição considera pouco importante, 1 (uma), muito importante e 1 (uma), extremamente importante (Tabela 9). No aspecto de auditoria interna, foi possível observar notável divergência de opiniões. Constatou-se pouca aderência e não foi constatada tendência, em um futuro próximo, à utilização desta ferramenta de controle.

Questão 9: Sua instituição tem constituído o departamento de auditoria interna?

Apenas 1 (uma) das instituições tem constituído o departamento de auditoria interna, confirmando a inexpressiva aderência (Tabela 9).

Tabela 9: Auditoria Interna

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas
------------	-------------------	-------------------

8	Importância atribuída à Auditoria Interna	Muito Pouco Importante 1	Pouco Importante 1	Muito Importante 1	Extremamente Importante 1
9	A instituição tem constituído o departamento de auditoria interna	Sim 1		Não 3	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 10: A auditoria externa tem um papel importante nas Instituições, pois ela chancela as demonstrações contábeis, além de assegurar às instituições auditadas conformidade e veracidade das demonstrações contábeis, identificação de erros e irregularidades, avaliação de controles internos, etc. Dentro da Governança Corporativa, a Auditoria Externa tem a sua importância quanto à transparência e à prestação de contas. Como você classifica a importância da auditoria externa?

Quanto à auditoria externa, 1 (uma) instituição a classifica como extremamente importante, 2 (duas) instituições como muito importante e 1 (uma), como muito pouco importante (Tabela 10). Observou-se considerável importância e adesão à prática de auditoria externa. Afinal, ela garante a fidedignidade da situação financeira e atribui credibilidade à instituição. Cabe destacar que não é uma exigência legal do MEC, como órgão fiscalizador, o parecer de Auditoria Independente.

Questão 11: Sua instituição possui contrato com empresa de Auditoria Independente?

Questionados quanto à Auditoria Independente, constatou-se que todas as instituições possuem contrato com empresas de auditoria externa (Tabela 10).

Tabela 10: Auditoria Externa

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
10	Importância atribuída à Auditoria Externa	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 2	Extremamente Importante 1

11	A instituição possui contrato com empresa de Auditoria Independente	Sim 4	Não -
----	---	----------	----------

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 12: A transparência é um dos 4 (quatro) pilares da Governança Corporativa e refere-se à disponibilização, às partes interessadas, de informações que os afetem, ainda que não impostas em legislação e regulamentos. Deve abranger todos os fatores que orientem a gerência e que dizem respeito à conservação e à maximização do valor da organização. Como você classifica a importância da divulgação das demonstrações contábeis da instituição?

Questionados sobre a transparência (divulgação das demonstrações contábeis), 1 (uma) instituição atribuiu extrema importância, 2 (duas) instituições afirmaram ser muito importante, enquanto 1 (uma) a considera muito pouco importante (Tabela 11).

Questão 13: Sua instituição divulga as demonstrações contábeis?

Questionados quanto à divulgação das demonstrações contábeis, 3 (três) instituições afirmaram divulgar, enquanto 1 (uma) não o faz.

Questão 14: Como são divulgadas as demonstrações contábeis?

Quanto à forma de divulgação das demonstrações contábeis, as 3 (três) instituições afirmaram divulgar por meio de periódicos de expressiva circulação.

Questão 15: Por que as demonstrações contábeis não são divulgadas?

A justificativa da instituição que não divulga as demonstrações contábeis é a redução de custos.

Tabela 11- Transparência

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
		Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 2	Extremamente Importante 1
12	Importância atribuída à Transparência			
13		Sim		Não

	A instituição divulga as demonstrações contábeis?	3	1
14	Como são divulgadas as demonstrações contábeis?	Através de periódicos de expressiva circulação.	
15	Porque as demonstrações contábeis não são divulgadas?	Redução de custos.	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 16: Considerado órgão de governança, o Conselho de Administração desempenha o papel de monitoramento constante da direção, com o intuito de avaliar o desempenho, prover o bom relacionamento entre a atividade meio e a atividade fim e fazer a leitura do ambiente externo, assim como definir ações para o curto e longo prazo da instituição. Como você classifica a importância do Conselho de Administração?

Questionados sobre a importância do Conselho de Administração, 1 (uma) instituição afirmou considerar o CA extremamente importante, 2 (duas) instituições o consideraram muito importante e 1 (uma) o considera como muito pouco importante (Tabela 12). O Conselho de Administração enriquece o modelo de gestão e auxilia na transformação e consolidação das instituições no mercado.

Questão 17: Sua instituição conta com o Conselho de Administração?

A pesquisa demonstrou que as grandes instituições de ensino já contam com esse órgão.

Questão 18: Quem institui o Conselho de Administração?

Todas as instituições afirmaram que o Conselho de Administração é eleito em assembleia.

Tabela 12 - Conselho de Administração

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
16	Importância atribuída ao Conselho de Administração	Muito Pouco Importante 1	Muito Importante 2	Extremamente Importante 1

17	A instituição conta com Conselho de Administração?	Sim 4	Não -
18	Quem instituiu o Conselho de Administração?	Eleito em assembleia 4	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 19: Considerando que o Diretor Executivo ou CEO é o responsável pela administração da Instituição, o presidente do conselho de administração tem, entre suas atribuições principais, a função de monitorar e avaliar o desempenho do Diretor Executivo. Se a função for desempenhada pela mesma pessoa, como você classifica a independência de opinião do Conselho de Administração?

Questionados sobre a independência de monitoramento e avaliação de desempenho do diretor executivo por parte do C.A, quando esses forem a mesma pessoa, 1 (uma) instituição acredita que a independência esteja extremamente comprometida, 1 (uma) instituição a considera muito comprometida, 1 (uma) instituição considera comprometida e 1 (uma) considera muito pouco comprometida (Tabela 13). A maior credibilidade de GC cabe àquelas instituições em que não há o acúmulo de funções, em virtude de, possivelmente, haver conflito de interesses que devam ser mitigados.

Questão 20: Em sua instituição, o presidente do Conselho de Administração e o diretor executivo é a mesma pessoa?

Quando questionados se na sua instituição o papel de diretor executivo e presidente do CA era exercido pela mesma pessoa, a resposta obtida foi de que, em todas as instituições, as duas funções são desempenhadas por pessoas diferentes, alinhado às recomendações de GC (Tabela 13).

Tabela 13 – Independência do Conselho de Administração

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas
---------------	-------------------	-------------------

19	Como você analisa a independência de opinião do conselho de administração caso o Diretor Executivo ou CEO que é o responsável pela administração da Instituição e o presidente do Conselho de Administração fossem a mesma pessoa?	Muito Pouco Comprometida 1	Comprometida 1	Muito Comprometida 1	Extremamente Comprometida 1
20	Na instituição, o cargo de Diretor Executivo ou CEO é também o presidente do conselho de administração?	Sim -		Não 4	

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 21: Os comitês (ética, administração, marketing, finanças, expansão, acadêmico, financeiro, auditoria interna, jurídico, remuneração, estratégico, etc.) são órgãos de assessoramento do conselho. Objetiva-se que conselheiros mais técnicos ou interessados em determinado assunto possam se aprofundar a fim de elaborar recomendações estruturadas para uma melhor tomada de decisão. Como você classifica a importância dos comitês?

Questionados sobre os comitês, 1 (uma) instituição atribuiu extrema importância a eles, 1 (uma) instituição afirmou ser muito importante, 1 (uma) definiu como importante e 1 (uma) afirmou ser pouco importante (Tabela 14). Foi possível concluir que os comitês, conhecidos por ampliar para níveis mais técnicos as discussões, são tidos como relevantes no setor educacional em âmbito nacional e bastante utilizados.

Questão 22: Os comitês são uma prática em sua instituição?

Quanto à presença de comitês nas instituições participantes desta pesquisa, 2 (duas) instituições os praticam, enquanto 2 (duas) instituições não.

Questão 23: Qual ou quais estão ativos?

Das instituições que os têm constituídos e ativos, ambas citaram os comitês acadêmico e financeiro. Uma das IES ainda apresenta os comitês de marketing e auditoria interna, enquanto a outra tem os comitês de auditoria e informática (Tabela 14).

Tabela 14 - Comitês

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas			
21	Importância atribuída aos Comitês	Muito Pouco Importante 1	Importante 1	Muito Importante 1	Extremamente Importante 1
22	Os comitês são uma prática em sua instituição?	Sim 2		Não 2	
23	Qual ou quais estão ativos?	Das instituições que os têm constituídos e ativos, ambas citaram os comitês acadêmico e financeiro. Uma das IES ainda apresenta os comitês de marketing e auditoria interna, enquanto a outra tem os comitês de auditoria e informática.			

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Questão 24: Ainda que *sucessão* não seja um assunto agradável, recomenda-se que entre na pauta da instituição preparar a sucessão, que consiste em garantir o patrimônio e a continuidade, assim como preservar a cultura da instituição. Como você classifica a importância do plano de sucessão em uma Instituição de Ensino?

Questionados sobre a importância do plano de sucessão em IES, 2 (duas) instituições classificaram como muito importante, 1 (uma) como importante e 1 (uma) como muito pouco importante (Tabela 15). Segundo Polizel e Steinberg (2013), o plano de sucessão é considerado um importante passo da chamada profissionalização do negócio, para estar preparado para o futuro, garantir a continuidade e remediar o caos. Afirmam, ainda, que conforme estudos do IMD7 Business School, aproximadamente 20% dos negócios em família da Europa Ocidental não conseguem garantir sua continuidade após a primeira geração.

Questão 25: Em sua instituição existe um plano de sucessão vigente?

Em nenhuma das IES participantes desta pesquisa há plano de sucessão vigente, contrariando as recomendações da GC (Tabela 15).

Tabela 15: Plano de Sucessão

Nº Questão	Aspecto Analisado	Respostas Obtidas		
24	Importância atribuída ao Plano de Sucessão	Muito Pouco Importante 1	Importante 1	Muito Importante 2
25	Na instituição, existe um plano de sucessão vigente?	Sim -		Não 4

Fonte: Desenvolvido ppela autora (2018).

Questão 26: Qual o tempo de mandato do Reitor ou Presidente?

Em função de não ter plano de sucessão vigente, não obtivemos nenhuma resposta para a questão de nº 26.

Questão 27: Se na instituição há governança corporativa, quais foram as maiores dificuldades na implantação? Mudança cultural, perda de autonomia individual de decisão/controle, necessidade de respeito às regras, sensação de maior burocracia/morosidade e aprendizado para lidar com diferença de opinião.

Questionados quanto às dificuldades encontradas na implantação de governança, desenvolveram-se duas análises. Uma de forma geral, escalonando o que foi apontado como mais difícil para o mais fácil, e outra demonstrando o percentual por opção.

Tabela 16: Dificuldades de Implantação da GC – Resumo Geral

Extremamente Difícil	Muito Difícil	Difícil	Pouco Difícil	Muito Pouco Difícil
Mudança Cultural	Perda de autonomia individual de decisão/controle	Necessidade de respeito às regras	Sensação de maior burocracia/morosidade	Aprender a lidar com diferença de opinião

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Os percentuais por opção estão demonstrados no quadro 1.

Quadro 1: Dificuldades de Implantação da GC – Percentual por Opção

Mudança Cultural		Perda de autonomia individual de decisão/controle		Necessidade de respeito às regras		Sensação de maior burocracia/morosidade		Aprender a lidar com diferença de opinião	
Extremamente Difícil	75%	Muito Difícil	75%	Muito Pouco Difícil	25%	Muito Pouco Difícil	25%	Muito Pouco Difícil	50%
Muito Difícil	25%	Difícil	25%	Pouco Difícil	25%	Pouco Difícil	75%	Difícil	25%
				Difícil	50%			Extremamente Difícil	25%

Fonte: Desenvolvido pela autora (2018).

Segundo Polizel e Steinberg (2013), a mudança cultural apontada como extremamente difícil trata de modificações na forma de pensar e agir e explica, portanto, a enorme resistência. Mas o mercado, agressivo e competitivo, somado à concorrência global, tem exigido cada vez

mais das instituições. No decorrer do trabalho, constatou-se a intenção de diversas instituições estrangeiras se instalarem no país, o que só reforça ainda mais a necessidade de profissionalização da gestão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Governança Corporativa é um conjunto de medidas a serem tomadas que visam proteger e perpetuar a empresa. A proteção almejada na GC é disposta por meio de diversas recomendações, que controlam e regulamentam as mais diversas áreas, incluindo a alta gestão de uma instituição.

Com a globalização, as instituições estão cada vez mais internacionalizadas. Em países onde a economia é mais dinâmica, com controle acionário pulverizado, a Governança Corporativa é bem mais difundida quando comparada ao Brasil.

Recentemente, o setor educacional adentrou ao mercado financeiro e desencadeou inúmeras fusões e aquisições, tornou-se atrativo para investidores estrangeiros e, mais uma vez, a presença de princípios e a prática de Governança Corporativa são relevantes.

Nesse sentido, julgou-se importante examinar as instituições de ensino superior privadas do RS quanto às práticas recomendadas, uma vez que o grupo de instituições é responsável por mais de 50% do alunado da iniciativa privada no estado.

No que tange à Governança Corporativa, após análise dos dados coletados, foi possível concluir que o número de instituições que consideram as práticas extremamente, muito ou somente importantes, superaram, com certa vantagem, as que não consideram importante. Contudo, é possível perceber, através das respostas obtidas, que muitas recomendações, apesar de serem consideradas importantes, não são praticadas, o que ficou evidente nos quesitos *código de ética, auditoria interna e plano de sucessão*.

A questão cultural, apontada como dificuldade na implementação de Governança Corporativa nas instituições, talvez esteja retratada em um aspecto importante neste artigo: dificuldade em obter retorno quanto aos questionamentos efetuados. Grande parte das instituições recusaram-se ou deixaram de participar, não sendo possível afirmar o motivo dessa decisão.

Diante do exposto, conclui-se que as instituições de grande porte da amostra, objetivo deste estudo, estão familiarizadas com as práticas de Governança Corporativa, ainda que de forma parcial. A importância atribuída às diversas recomendações, praticadas ou não, indica um cenário positivo para a disseminação da Governança Corporativa.

Toda mudança depende de disposição, de quanto esforço se está disposto a fazer, e acaba por gerar desconforto. Deixar a zona de conforto não é a escolha de muitos, a menos que seja iminente. O mercado está moldando a nova gestão das instituições, sendo que transformar-se e inovar será inevitável.

A Governança Corporativa é um caminho sem volta e não é necessidade somente das grandes organizações. Em um mercado cada vez mais agressivo, instituições bem geridas tendem a obter êxito e garantir sua continuidade.

REFERÊNCIAS

BORGERTH, Vania Maria da Costa. *SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BRASIL. *Regimento Interno da Comissão de Valores Mobiliários* - Portaria nº 327, de 11 de Julho de 1977. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/leis-decretos/anexos/PortariaMF-327-77-regimento-da-cvm.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

CADBURY, Report. *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Disponível em: <<http://www.ecgi.org/codes/documents/cadbury.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia científica*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1983.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 10 mar. 2018.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. Sinopse Estatística da Educação Superior 2016. Brasília: Inep, 2017. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2015. Brasília: Inep, 2016. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2014. Brasília: Inep, 2015. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2013. Brasília: Inep, 2014. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2012. Brasília: Inep, 2013. Disponível em: <<http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2011. Brasília: Inep, 2012. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2010. Brasília: Inep, 2011. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2009. Brasília: Inep, 2010. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2008. Brasília: Inep, 2009. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2007. Brasília: Inep, 2008. Disponível em: < <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>>. Acesso em: 29 de Abril de 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. – 7 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

LODI, João Bosco. *Governança Corporativa*. O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MAHONEY, William F. Robert Monks: Acionista ativista em governança corporativa. *Revista RI*, Rio de Janeiro, ano 2011, n.157, p. 16-25, out. 2011.

OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD, 2015. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>>. Acesso em 10 abr. 2018.

OTT, Ernani. *Técnicas de Pesquisa em contabilidade*. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

POLIZEL, Caio; STEINBERG, Herbert. *Governança Corporativa na educação superior*. Casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos). 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. *Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. *Governança Corporativa: Fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

SCHOELER, Telmo. O balanço de duas décadas no Brasil. *Revista RI*, Rio de Janeiro, ano 2018, n.220, p. 30-31, abr. 2018.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. *Governança Corporativa: No Brasil e no mundo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.