

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EDUCACIONAL  
NÍVEL MESTRADO**

**SARA PEDRINI MARTINS**

**A influência da governança corporativa na sustentabilidade econômica de  
instituições de ensino superior privadas**

**Porto Alegre**

**2024**

SARA PEDRINI MARTINS

**A influência da governança corporativa na sustentabilidade de  
instituições de ensino superior privadas**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Educacional, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Maines da Silva

Porto Alegre

2024



## AGRADECIMENTOS

Tenho tentado, ao longo da vida, aprimorar o saudável e necessário hábito de agradecer. Penso que a gratidão é uma das mais belas virtudes do ser humano e acredito verdadeiramente que é só junto de outros que construímos histórias, memórias, projetos e uma vida relevante.

Por essa razão, ao finalizar esta pesquisa, que foi de muito significado para mim, tenho inúmeros agradecimentos. Voltar a estudar depois de todos esses anos foi desafiador, mas extremamente gratificante. Ocupou um tempo precioso da minha vida pessoal; por isso, agradeço profundamente ao meu marido, a meus pais, à minha família, que significam tudo para mim e de cujo convívio tive de abrir mão em diversos momentos para a realização do trabalho.

Aos queridos e extremamente bem preparados professores deste Programa, agradeço os ensinamentos, os posicionamentos, a dedicação e a leveza com que conduziram as aulas e todas as atividades. À Daniela Aldrigui, secretária do Programa, pela agilidade, clareza e atenção em todos os momentos. E, claro, à minha orientadora, Professora Luciana Maines da Silva, que me guiou, inspirou e me ajudou a perceber o poder da organização, da objetividade e do foco no que fazemos. Lu, que sorte eu tive de estar contigo! Parabenizo a UNISINOS pela excelência de seus profissionais e pela seriedade com que implementa sua missão.

Aos meus colegas de aula, por me permitirem o exercício da empatia e contribuírem para o entendimento de que, mesmo com concepções e visões tão diferentes sobre a gestão educacional, temos todos o mesmo objetivo: colaborar com a construção de ideias e projetos que viabilizem o acesso à melhor educação possível para toda a população deste país.

Aos meus espaços profissionais, pretéritos e atuais, aos amigos e colegas, porque me desafiaram e desafiam a evoluir como gestora acadêmica e a pensar, criticar e intervir para enfrentar os desafios cada vez maiores que a educação superior têm imposto.

Finalmente, agradeço à Atitus, o campo empírico desta pesquisa, que abriu suas portas de maneira tão gentil, transparente e colaborativa. Em nome de seu presidente, Eduardo Capellari, estendo meus agradecimentos a todos os profissionais dessa promissora instituição.

## RESUMO

A governança corporativa tem sido tema de estudos em todo o mundo, ao longo de anos, sobretudo no contexto empresarial. Ao implementá-la, percebe-se que as organizações estão em busca de ferramentas que as ajudem a aprimorar seu modelo de gestão, assegurando transparência em suas informações e equilíbrio na garantia dos interesses de todas as partes interessadas, condições para garantir sua sustentabilidade. Nesse sentido, as instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, a exemplo de outras organizações empresariais, podem beneficiar-se da governança corporativa, sobretudo diante das transformações do cenário educacional brasileiro, cada vez mais competitivo, com redução no número de matrículas e crescentes movimentos de fusões e aquisições por grupos educacionais de capital aberto. Assim, este estudo teve o objetivo de analisar como as práticas de governança corporativa influenciam a sustentabilidade econômica de uma instituição de ensino superior privada. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, baseada em um estudo de caso único, tendo como campo a Atitus Educação. A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental e entrevistas semiestruturadas com participantes que conheciam e vivenciaram a governança corporativa na instituição pesquisada. Os resultados mostram que a instituição adota um sistema de governança corporativa e que algumas das práticas de governança, ainda que indiretamente, influenciam sua sustentabilidade econômica, como a implementação da diretoria executiva e do conselho de administração, especialmente quando, na composição, há conselheiros independentes; a existência de auditoria interna e de auditoria independente; a definição e o monitoramento de diretrizes de qualidade acadêmica; e a adoção de ferramentas de gestão estratégica, acompanhadas por monitoramento contínuo de indicadores de desempenho.

**Palavras-chave:** governança corporativa; instituições de ensino superior privadas; sustentabilidade econômica.

## ABSTRACT

Corporate governance has been the subject of studies around the world for years, especially in the business context. In implementing it, is clear that organizations are looking for tools to help them improve their management model, ensuring transparency in their information and balance in guaranteeing the interests of all stakeholders, which are conditions for ensuring their sustainability. In this sense, private for-profit higher education institutions, like other business organizations, can benefit from corporate governance, especially given the changes in the Brazilian educational scenario, which is increasingly competitive, with a reduction in the number of enrolments and growing mergers and acquisitions by publicly traded educational groups. The purpose of this study was to analyze how corporate governance practices influence the economic sustainability of a private higher education institution. To this end, a qualitative, descriptive study was carried out, based on a single case study of Atitus Educação. Data was collected through document analysis and semi-structured interviews with participants who knew and experienced corporate governance at the institution. The results show that the institution adopts a system of corporate governance and that some of the governance practices, albeit indirectly, influence its economic sustainability, such as the implementation of the executive board and the board of directors, especially when the composition includes independent directors; the existence of internal auditing and independent auditing; the definition and monitoring of academic quality guidelines; and the adoption of strategic management tools, accompanied by continuous monitoring of performance indicators.

**Keywords:** corporate governance; private higher education institutions; economic Sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Agentes e estrutura de governança. ....	29
Figura 2 - Estrutura de Governança da Atitus Educação. ....	63
Figura 3 - Desempenho Financeiro e Operacional.....	67

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Princípios da governança corporativa .....	25
Quadro 3 - Correlação entre princípios e benefícios da governança corporativa. .....	33
Quadro 4 - Principais achados da revisão da literatura.....	42
Quadro 5 - Perfil dos participantes entrevistados.....	51
Quadro 6 - Relação da documentação analisada. ....	53
Quadro 7 - Elementos do processo de pesquisa e investigação.....	56
Quadro 8 - Codificação e Categorização. ....	58
Quadro 9 - Síntese das práticas de governança corporativa implementadas na IESP.....	81



## LISTA DE SIGLAS

BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CA	Conselho de Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CF	Conselho Fiscal
CPA	Comissão Própria de Avaliação
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
EBITDA	Lucros antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ESG	Ambiental, Social e Governança
FIES	Fundo de Financiamento Estudantil
GC	Governança corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
IESP	Instituições de Ensino Superior Privadas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
MEC	Ministério da Educação
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PROUNI	Programa Universidade para todos
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SA	Sociedade Anônima

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1 OBJETIVOS .....	15
<b>1.1.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.1.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>16</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: HISTÓRICO NO BRASIL E NO MUNDO .....	19
2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITO, PRINCÍPIOS E DIMENSÕES .....	23
2.3 BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	32
2.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>46</b>
3.1 REVISÃO DA LITERATURA .....	46
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA .....	47
3.3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS.....	49
3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	51
3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DOCUMENTOS E COLETA DE DADOS .....	52
3.6 ANÁLISE DOS DADOS.....	55
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>58</b>
4.1 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA .....	60
<b>4.1.1 Estrutura de governança</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1.2 Transparência e responsabilização</b> .....	<b>67</b>
<b>4.1.3 Envolvimento das partes interessadas (<i>stakeholders</i>)</b> .....	<b>69</b>
<b>4.1.4 <i>Compliance</i>, ética e integridade</b> .....	<b>71</b>
<b>4.1.5 Reputação institucional e desempenho acadêmico</b> .....	<b>72</b>
<b>4.1.6 Estratégia de longo prazo, resiliência, adaptabilidade e agilidade institucional</b> .....	<b>75</b>

<b>4.1.7 Eficácia e eficiência operacional .....</b>	<b>79</b>
4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA.....	84
4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS E BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA .....	91
<b>5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: CRIAÇÃO DE PROTOCOLOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM APOIO À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS .....</b>	<b>95</b>
5.1 POP PARA A CRIAÇÃO DO CONSELHO CONSULTIVO OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO .....	96
5.2 POP PARA CRIAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNA E INDEPENDENTE .....	100
5.3 POP PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO MODELO DE GESTÃO .....	103
5.4 POP PARA O ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DE QUALIDADE ACADÊMICA.....	107
5.5 POP PARA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPENHO .....	110
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>114</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>117</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE A - PRODUÇÕES COM MAIOR ADERÊNCIA AO TEMA DA PESQUISA.....</b>	<b>125</b>
<b>APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA .</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO .</b>	<b>130</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa é um tema que tem sido objeto de estudo em todo o mundo, sobretudo no contexto empresarial, embora possa ser implementada tanto em empresas privadas quanto públicas e do terceiro setor. Segundo o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização. Essas práticas facilitam o acesso a recursos, contribuindo para a qualidade da gestão, a longevidade e o bem comum da organização.

Silveira (2021) afirma que a governança corporativa é essencial para garantir que as empresas sejam geridas de maneira eficiente e transparente, minimizando conflitos de interesse e promovendo a confiança dos investidores e demais partes interessadas. O autor destaca que as boas práticas de governança incluem a adoção de mecanismos como conselhos de administração independentes, auditorias externas rigorosas e políticas claras de remuneração e sucessão de executivos, ações que, juntas, contribuem para a longevidade e a sustentabilidade das organizações. Rossetti e Andrade (2019) complementam essa visão ao enfatizarem que a governança corporativa não se restringe apenas às questões financeiras, mas envolve também aspectos éticos e de responsabilidade social. Silva (2023) reforça a importância da governança corporativa, quando afirma que deve ser vista como um sistema dinâmico e adaptável, capaz de responder às mudanças do ambiente de negócios e às expectativas dos stakeholders<sup>1</sup>. Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) sintetiza essas abordagens ao definir a governança corporativa como um conjunto de mecanismos que asseguram a gestão estratégica, a transparência nas informações e a equidade no tratamento dos acionistas, promovendo a integridade e a eficiência na condução dos negócios.

No Brasil, muitas organizações, incluindo instituições de ensino superior (IES), necessitam de modelos de gestão que contemplem essas características a fim de garantir os interesses de todas as partes envolvidas, além da perenidade

de suas atividades e do cumprimento de seu papel de apoiar o desenvolvimento econômico do país.

A relevância da governança corporativa para as instituições de ensino superior privadas (IESP) intensificou-se diante das transformações do mercado educacional brasileiro. A partir de 2013, com a piora da situação econômica e as restrições aos programas de financiamento estudantil, como o Programa Universidade para Todos (Prouni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), muitas IESP passaram a enfrentar grandes dificuldades financeiras (Locatelli *et al.*, 2022). Além disso, a competição entre grandes grupos educacionais de capital aberto, que têm maior capacidade de investimento e ofertas diversificadas de cursos, e instituições sem fins lucrativos, tem pressionado as IESP com fins lucrativos e de capital fechado. Fusões e aquisições no setor educacional também reconfiguraram o mercado, favorecendo instituições maiores e mais bem estruturadas (Wood Junior; Trivelli, 2022).

O penúltimo censo da educação superior (Censo 2022) (Brasil; Inep, 2023) apresentou dados que auxiliam a compreensão dos desafios de gestão enfrentados pelas IESP. Das 2.595 instituições de ensino superior atualmente em atividade no Brasil, 2.261 são privadas; delas, 1.449 têm fins lucrativos, e 834 são sem fins lucrativos. Do total dos 9.434.597 estudantes matriculados em cursos de graduação, 7.367.080, ou 78%, estão na rede privada (Brasil; Inep, 2023). Esses são dados que evidenciam a relevância das IESP no cenário do ensino superior brasileiro, mas também refletem a forte competitividade entre as instituições. Desse universo de IESP, as instituições de pequeno porte – que contam com até 3.000 alunos – são a maioria. Elas representam 82,5%, ou 1.883 instituições do total das instituições privadas. Chama a atenção o fato de 936 dessas instituições terem até 300 alunos matriculados, respondendo por 1% do total de matrículas em cursos de graduação no Brasil, enquanto apenas quatro IESP concentram 23% do total de matrículas, sendo três delas de grupos educacionais de capital aberto (Brasil; Inep, 2023).

Para fazer frente a esse acirrado contexto, as IESP precisam exercer a gestão de maneira proativa, adaptando-se rapidamente às mudanças sociais e econômicas (Ribeiro, 2014). Nesse sentido, para contribuir com a revisão dos

modelos de gestão educacional dessas instituições, este estudo pretende identificar como as práticas de governança corporativa podem influenciar um melhor desempenho econômico das IESP.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023), organização da sociedade civil que se dedica há anos ao estudo desse tema e à formação de profissionais de governança no país, a governança corporativa é, acima de tudo, um conjunto de sistemas, regras e processos que existem para gerar valor sustentável à organização, a seus sócios e à sociedade (IBGC, 2023). Entre suas recomendações, o IBGC expõe as razões pelas quais as empresas de capital fechado – caracterização das IESP desta pesquisa – deveriam adotar um sistema de governança corporativa:

Muitas são as motivações que levam empresas de capital fechado a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito (IBGC, 2014, p.15).

A adoção dessas práticas pode contribuir para o aprimoramento e a profissionalização da gestão, bem como para o gerenciamento mais eficiente dos recursos da organização e para o alcance de melhores resultados (Andrade; Quel, 2018). A governança corporativa pode ser definida como o conjunto de mecanismos e práticas externos e internos, pelo qual as organizações são administradas, acompanhadas e estimuladas (IBGC, 2023). De acordo com Silveira (2021), esses mecanismos incluem o propósito, os valores, a cultura organizacional, as regras (formais ou não) e as relações entre as lideranças. No entanto, apesar de a governança corporativa ser um tema mais vinculado aos setores empresariais, nas instituições de ensino, há inúmeras questões relativas à governança que já são foco de estudo na literatura. Alguns autores (Ferreira; Baidya; Dalbem, 2016; Gesser *et al.*, 2021) buscaram traçar um panorama da produção científica acerca do tema. Outros (Santos, 2008; Silva Junior; Muniz; Martins, 2009; Neel, 2015; Vilela, 2016; Mello; Silva, 2018; Rosa; Silva; Baggio, 2019; Silva Junior *et al.*, 2020) dedicaram-se a estudar os impactos e a identificar

as melhores práticas de governança e as formas de implementação da governança corporativa nas IESP.

A literatura consultada também permite não somente identificar a existência de relação entre a governança corporativa e uma gestão mais profissionalizada nas IESP, como também fazer referência aos benefícios da implementação de um modelo de governança corporativa nas IESP (Graça, 2020; Mac Lennan; Semensato; Oliva, 2015; Ferreira *et al.*, 2013).

Além dos estudos nacionais, há, em diversos países, pesquisas relacionadas à governança corporativa e às instituições de ensino superior (Carlson, 2020; Kok; MacDonald, 2017; Brunner, 2011; Vicenzi, 2020). De acordo com Carlson (2020), nos Estados Unidos, as universidades e *colleges* privados têm sido avaliados negativamente há décadas, com estagnação nas receitas, no número de matrículas e na diminuição de recursos do Estado. Tanto fatores externos como internos têm afetado o setor, já que as IESP americanas são deficientes em avaliar seus próprios custos e em dimensionar sua estrutura física frente a essa nova realidade de matrículas, sofrendo com a falta de gestores experientes, que consigam liderá-las em um momento tão conturbado.

No Reino Unido, as mudanças no financiamento governamental para as IESP, juntamente com a competição internacional, têm suscitado debates sobre um novo modelo de gestão nas instituições. Autores passaram a analisar o impacto que atributos como liderança, governança e gestão dos departamentos acadêmicos tem exercido no desempenho das IESP (Kok; MacDonald, 2017).

Já na América Latina de língua hispânica, os estudos buscam caracterizar os modelos de governança e identificar como podem adaptar-se rapidamente às mudanças e às novas exigências do ensino superior desses países (Brunner, 2011). Especificamente na Argentina, as produções existentes abordam as novas formas de governança na educação superior, buscando encontrar um modelo de governança estratégico, empreendedor e descentralizado, alinhado às finalidades e às prioridades das instituições que, a exemplo do Brasil, estão inseridas em um cenário instável e complexo (Vicenzi, 2020).

Todavia, averiguando-se a literatura existente, percebe-se que, apesar de haver subsídios valiosos para o entendimento da governança corporativa no contexto das IESP, prevalece uma lacuna, que se traduz na ausência de uma

análise abrangente sobre como as práticas de governança corporativa podem influenciar diretamente a sustentabilidade econômica das IESP de capital fechado.

Desse modo, esta pesquisa pretende preencher essa lacuna ao focar, especificamente, as instituições de ensino superior privadas de capital fechado. Objetiva-se investigar como as práticas de governança corporativa podem ser implementadas, contribuindo para a promoção da sustentabilidade econômica dessas instituições, que enfrentam desafios únicos em comparação às IESP pertencentes a grupos educacionais de capital aberto. Abordando-se questões como a redução de matrículas, os altos custos operacionais e a necessidade de inovação pedagógica e tecnológica, esta pesquisa busca despertar o interesse de gestores e mantenedores para elementos práticos e teóricos que possam ser aplicados diretamente à gestão de IESP.

Diante do exposto, o problema central a ser investigado é: como as práticas de governança corporativa implementadas em uma instituição de ensino superior privada influenciam sua sustentabilidade econômica?

Ao responder a essa questão, espera-se contribuir para a aproximação das práticas de governança corporativa no contexto das instituições de ensino superior privadas e fortalecer estratégias de gestão que promovam a viabilidade econômica dessas instituições, impulsionando sua competitividade e sustentabilidade.

O campo empírico da pesquisa constitui-se por uma instituição de ensino superior privada, com sede em duas cidades do Estado do Rio Grande do Sul, Passo Fundo e Porto Alegre. Nos últimos anos, a despeito da acirrada competitividade local, a instituição transformou-se em um ecossistema inovador de educação, tendo apresentado crescimento no número de matrículas, ampliado programas de graduação e demonstrado expressiva expansão nas cidades onde atua.

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral



Analisar como as práticas de governança corporativa influenciam a sustentabilidade econômica de uma instituição de ensino superior privada.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar as práticas de governança corporativa adotadas pela instituição de ensino superior privada.
- b) Analisar as práticas de governança corporativa adotadas pela instituição de ensino superior privada e as implicações para sua sustentabilidade econômica.
- c) Compreender os principais desafios e barreiras enfrentados na implementação de práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior privada.
- d) Elaborar protocolos com recomendações para a implementação de práticas de governança corporativa que possam apoiar as instituições de ensino superior privadas.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O tema desta pesquisa surgiu a partir das inquietações e perspectivas construídas ao longo de minha trajetória profissional. Como gestora de instituições de ensino superior privadas há mais de 25 anos, e após iniciar minha formação como conselheira, percebi a importância de aprofundar os estudos a respeito da governança corporativa em instituições de ensino superior privadas e compreender os impactos que tais práticas têm para o bom desempenho, sobretudo econômico, dessas instituições.

De acordo com Silva Junior *et al.* (2020), o aumento da competitividade no setor educacional, somado às dificuldades de captação e retenção de alunos, coloca as IESP em uma posição de fragilidade. Além disso, as exigências rigorosas impostas pela legislação educacional, por meio do Ministério da Educação (MEC), representam um desafio substancial para essas instituições. Investimentos em tecnologia, inovação e pesquisa, bem como valorização do

corpo docente, a partir de um plano de carreira atrativo são outros fatores que demandam estabilidade financeira das instituições privadas.

Igualmente, minimizar riscos para a continuidade da operação e manter-se relevante no cenário de alta competitividade são algumas das razões pelas quais faz sentido buscar uma investigação mais robusta sobre a influência que as práticas de governança corporativa podem exercer na melhoria da gestão e dos resultados dessas instituições. Ainda, aprimorar o desempenho econômico, os resultados institucionais e a qualidade acadêmica das instituições pode aumentar a credibilidade da instituição e a atratividade para todos os *stakeholders*, especialmente para os alunos, contribuindo, assim, para um cenário institucional mais resiliente às crises econômicas. É nesse contexto que reside a relevância social desta pesquisa.

A contribuição acadêmica deste estudo é particularmente importante para o programa de mestrado ao qual está vinculada. O tema que aqui se desenvolve não apenas preenche uma lacuna na literatura de gestão educacional, que, até o momento, está concentrada sobretudo na governança de instituições de capital aberto e de grande porte, como também pode oferecer referencial teórico e empírico para que se compreenda se e como a implementação de práticas de governança corporativa pode influenciar positivamente a sustentabilidade econômica das IESP.

Vilela (2016) e Mello e Silva (2018) destacam a importância de práticas de governança bem estruturadas para a eficiência administrativa e a transparência na gestão. A implementação de tais práticas pode promover uma gestão mais profissionalizada e melhorar a tomada de decisões estratégicas, questões fundamentais para a sobrevivência das instituições privadas em um mercado competitivo.

Por fim, ao analisar a influência das práticas de governança corporativa, esta pesquisa proporciona novas abordagens, que podem ser aplicadas para orientar a implementação de práticas de governança corporativa replicáveis em diferentes contextos institucionais. Essas orientações, idealmente no formato de protocolos, visam a promover a inovação e a melhoria contínua na gestão educacional, de forma que este trabalho não apenas amplia o conhecimento

acadêmico na gestão educacional, como também contribui diretamente para o aprimoramento da prática profissional dos gestores da educação superior.

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos, iniciando-se pelo capítulo atual, introdutório, que buscou oferecer uma visão geral sobre o tema da pesquisa, as motivações para sua escolha e o objeto a ser investigado. A seguir, no segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica do desenvolvimento do trabalho, dividida em quatro seções: (1) governança corporativa e seu histórico, no Brasil e no mundo; (2) governança corporativa, destacando-se conceito, fundamentos e princípios; (3) benefícios da governança corporativa; e (4) governança corporativa nas instituições de ensino superior privadas. O terceiro capítulo, por sua vez, apresenta o método, revelando o conjunto de procedimentos metodológicos utilizados na investigação, além do campo empírico. Após, no capítulo 4, há a análise e a discussão dos resultados, e, em seguida, o capítulo 5 expõe a proposta de intervenção deste trabalho. Finalmente, o capítulo 6 apresenta a conclusão do trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, apresentam-se os principais conceitos que sustentam a realização da pesquisa. Expõe-se, inicialmente, um panorama histórico da governança corporativa no Brasil e no mundo, além de seu conceito, seus princípios, dimensões e benefícios; por fim, discorre-se sobre o modo como a governança corporativa tem sido abordada no contexto das instituições de ensino superior privadas.

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: HISTÓRICO NO BRASIL E NO MUNDO

O nascimento da governança corporativa tem raízes no início do século XX, à medida que a estrutura de poder foi passando por mudanças no mundo corporativo. Adolf Berle e Gardiner Coit Means, em seu livro *The Modern Corporation and Private Property*, cuja primeira edição data de 1932, lançaram as bases da governança corporativa tal como é conhecida hoje. Os autores sinalizaram uma significativa mudança do capitalismo, que foi a separação entre a propriedade e a gestão (Berle; Means, 1965). Em 1967, John Kenneth Galbraith, com o livro *The new industrial state*, reforçou a tese de separação de propriedade e gestão de Berle e Means, mas apresentou a concepção da “tecnoestrutura das organizações” ou “competência organizada” (Galbraith, 1967). Ou seja: a organização de profissionais com conhecimentos técnicos, talentos e experiência, que, atuando de maneira eficiente, seriam os responsáveis pelo sucesso das companhias, tiraria dos empreendedores/proprietários o papel decisório e de execução, criando, assim, um novo eixo de poder (Rossetti; Andrade, 2019).

Na segunda metade da década de 1980, o cenário econômico era de grandes transformações no mundo corporativo, o que motivou a criação das leis antitruste e o nascimento de órgãos públicos, com a finalidade de preservar-se a concorrência. Porém, ainda que, na primeira metade do século XX, a criação de normas e organismos de controle para as práticas regulatórias de mercado houvesse sido próspera, naquele momento, a responsabilidade dos acionistas estava dissipada, e isso poderia acarretar o enriquecimento dos administradores,

em detrimento da geração de retorno aos proprietários e à sociedade (Rossetti; Andrade, 2019).

É nesse contexto que tem início o primeiro dos quatro marcos históricos da governança corporativa, com o ativismo de Robert Monks, nos Estados Unidos. Para Monks, o monitoramento eficaz por parte dos acionistas gera mais valor e riqueza às empresas (Silva, 2023). Na obra *Corporate Governance*, Monks expôs suas ideias, sustentado nos seguintes princípios: a Torre de Babel, isto é, a dificuldade de comunicação entre as diversas profissões que se ocupavam de estudar o poder corporativo; a autopreservação (dos gestores) *versus* a prestação de contas (dos acionistas); a ineficácia do processo legal, ou seja, a dificuldade de encontrar-se o “tempo” certo para o litígio; os conflitos de agência, atinentes aos conflitos de interesses entre os administradores e os investidores; a inteligência organizada, referente a decisões voltadas à própria preservação da empresa; e as relações público-privado, que tratam do relacionamento entre o estado e o capital privado (Monks; Minow, 2004; Rossetti; Andrade, 2019).

O segundo marco histórico foi a publicação, em 1992, no Reino Unido, do primeiro código de governança corporativa, denominado *Relatório Cadbury*, expressando que a governança corporativa seria o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e controladas. A governança corporativa, portanto, configuraria o sistema utilizado pelos *stakeholders*<sup>1</sup> como forma de controlar os administradores (Vilela, 2016). O *Relatório Cadbury* propôs termos de referência, focados nos princípios da boa governança corporativa, que eram: prestação de contas e transparência, envolvendo as responsabilidades dos conselheiros e executivos na análise e apresentação aos acionistas das informações da companhia; clareza e periodicidade da apresentação das informações contábeis; constituição e atribuições dos conselhos; responsabilidades e alcance destas para os auditores; e relação entre acionistas, conselheiros e auditores (Rossetti; Andrade, 2019).

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* são "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos de uma organização" (Freeman, 1984, p. 46).

Por sua vez, o terceiro marco histórico foi definido por uma organização multilateral, composta pelos 30 países industrializados mais desenvolvidos do mundo: a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Já em meados da década de 90, a OCDE vinha acompanhando as boas práticas de governança corporativa, especialmente por entender que poderiam beneficiar o desenvolvimento de mercados, corporações e nações (Rossetti; Andrade, 2019). Os princípios elencados pela OCDE tinham o objetivo de ajudar os países-membros no desenvolvimento e aperfeiçoamento da boa governança corporativa. Tais princípios eram direcionados às companhias de capital aberto<sup>2</sup>, mas também acessíveis e de fácil compreensão para as de capital fechado<sup>3</sup> (Silva, 2023).

Por fim, a Lei Sarbanes-Oxley é o quarto marco histórico da governança corporativa. A lei foi uma reação a uma série de escândalos financeiros e corporativos que ocorreram nos Estados Unidos. Sancionada em 2002, reforçava os princípios do ativismo de Monks: *compliance* (conformidade com a lei), *accountability* (prestação de contas responsável), *disclosure* (transparência) e *fairness* (senso de justiça) (Silva, 2023).

No Brasil, o termo “governança corporativa” surgiu no final da década de 90, apesar de os movimentos iniciais no sentido de criação de um modelo de governança terem se iniciado ainda em 1976, com a Lei das Sociedades Anônimas (Lei n. 6.404/1976), que regulamentou a divisão de poderes entre diretoria e o conselho de administração (Brasil, 1976a). Ainda naquele ano, a Lei n. 6.385/1976 disciplinou o mercado de capitais e criou a Comissão de Valores

---

<sup>2</sup> Companhias de capital aberto são aquelas que captam recursos junto ao público por meio da emissão de valores mobiliários, como ações, debêntures, ou outros títulos, com o objetivo de negociação no mercado." Referência: Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009. Disponível em: [www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)

<sup>3</sup> As empresas de capital fechado são aquelas que não acessam o mercado de capitais por meio de listagem de ações ou outros valores mobiliários. Geralmente, essas empresas são constituídas como: Sociedades Limitadas, Sociedades Anônimas de Capital Fechado, Sociedades por Ações de Capital Fechado. (IBCG, 2019)

Mobiliários (CVM)<sup>4</sup> (Brasil, 1976b). No entanto, foi após a abertura econômica do país, na década de 1990, com o ingresso de investidores estrangeiros nas empresas brasileiras e o início do processo de privatizações, que houve uma busca por melhores práticas de gestão pelas empresas (Vilela, 2016).

Em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, o que demonstrava ainda haver desconhecimento em relação ao tema “governança”. Em 1999, ao atualizar sua denominação, o IBGC, organização pioneira dedicada ao estudo e ao aprimoramento da governança corporativa, lançou o primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento que foi a referência para as primeiras discussões sobre o assunto no Brasil (Silveira, 2010). Desde então, a governança corporativa já sofreu inúmeras atualizações, com o intuito de aprimorar suas práticas no Brasil e adequá-las às demandas atuais. A sexta e atual edição foi lançada pelo IBGC em 2023.

Nos anos 2000, estudos conduzidos pelo Banco Mundial e pela Consultoria McKinsey<sup>5</sup> demonstraram ao meio empresarial a disposição dos investidores em aumentar o valor das ações de empresas que tivessem maior transparência e prestação de contas. Nesse período também iniciaram os esforços de aprimorar o padrão da governança corporativa na América Latina por meio das ações, conduzidas pelo Banco Mundial e pela OCDE (Silveira, 2010).

Em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou a cartilha de Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa (CVM, 2022), mesmo

---

<sup>4</sup> A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) é “uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, criada pela Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Sua principal função é regulamentar, desenvolver, controlar e fiscalizar o mercado de valores mobiliários no Brasil, assegurando seu funcionamento eficiente e a proteção dos investidores.” Referência: Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976. Disponível em: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br)

<sup>5</sup> McKinsey & Company é uma das principais empresas globais de consultoria estratégica, especializada em apoiar organizações públicas e privadas. Referência: McKinsey & Company. *About Us*. Disponível em: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

período do lançamento das “Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa”, pelo Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA).

Esses foram marcos importantes para o momento vivenciado no Brasil, de abertura econômica, a partir da década de 1990, e de revisão dos fundamentos estratégicos da economia nacional, a partir dos anos 2000. Atualmente, o que se percebe no país é uma evolução no modelo de governança corporativa, com empresas e organizações mais estruturadas, com governança formal e acesso ao capital para desenvolver, de maneira mais consistente, suas estratégias no mercado (IBGC, 2013).

## 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITO, PRINCÍPIOS E DIMENSÕES

A definição de governança corporativa e os aspectos a ela relacionados são diversos, mas é possível dizer que a governança corporativa regula as relações entre os *stakeholders* de uma organização e que é utilizada a fim de que as decisões maximizem seu resultado, para garantir sua perpetuidade e gerar valor no longo prazo (Silveira, 2010). Por se tratar de um tema recente e ainda em evolução, as publicações que o abordam também são diversas, mas, de modo geral, os conceitos de governança podem ser agrupados em quatro grupos: a governança (a) como guardião de direitos das partes; (b) como sistema de relações pelas quais as organizações são conduzidas e monitoradas; (c) como estrutura de poder dentro das organizações; e (d) como sistema normativo, que regula as relações internas e externas da organização (Rossetti; Andrade, 2019).

Autores como Monks e Minow (2003); La Porta *et al.* (2000); Jensen (2001); Mathiesen (2002); e Hitt, Ireland e Hoskisson (2001) são os mais relevantes quando se trata de definir a governança corporativa (Silveira, 2010). Monks e Minow (2003) classificam a governança como uma estrutura que deve fazer as perguntas certas para que as respostas levem as organizações à criação de valor e sustentabilidade de longo prazo. São representantes da governança como guardião de direitos os autores Rossetti e Andrade (2019), que defendem a governança como um meio justo e transparente, utilizado pelas partes interessadas para conduzir as organizações e os interesses da



sociedade. La Porta *et al.* (2000) definem governança como a forma encontrada pelos investidores externos de controlarem e se protegerem dos agentes internos, ou seja, como sistema de relações. Jensen (2001) define a governança como sistema de estrutura de poder com controle de alto nível e definidora dos mandatos e remunerações dos gestores e do Conselho de Administração (Rossetti e Andrade, 2019).

O IBGC também define a governança como sistema de relações:

[...] é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023. p.17) .

Analisando as definições existentes, é possível afirmar que há uma abordagem multidisciplinar a respeito da governança, que considera os direitos e as responsabilidades das partes interessadas, as relações existentes na organização, os incentivos e os papéis dos gestores e do Conselho de Administração, além dos padrões morais e éticos que orientam a organização (Ganga-Contreras; Nuñez-Mascayano, 2018). A governança, bem definida e estruturada em uma organização, desempenha papel fundamental na busca de vantagem competitiva, já que pode apoiar e manter o crescimento da organização, incrementar sua rentabilidade, incentivar a inovação e melhorar a competitividade para lidar com os concorrentes (Silva, 2023).

Cabe destacar, ainda, que os fundamentos da governança corporativa são a ética e o propósito. No contexto do Código Brasileiro de Melhores Práticas em Governança Corporativa (IBGC, 2023), a ética se aplica às empresas e às organizações, mas abrange muitas outras partes interessadas, entre as quais estão colaboradores, fornecedores, clientes e comunidades, bem como sua relação com o meio ambiente e a sociedade. Já o propósito demonstra e conduz as empresas e organizações na efetivação de sua estratégia. É o fio condutor da cultura organizacional e orienta a tomada de decisão, com base em princípios éticos (IBGC, 2023).

A governança corporativa é norteada por um conjunto de princípios que, criados na década de 1990, evoluíram com o passar do tempo. É importante destacar que esses princípios podem ser aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente de sua dimensão ou de seu segmento de atuação (Silveira, 2021). Nesse contexto, além de estudos reconhecidos internacionalmente, também o IBGC, assim como outras organizações, aborda tais princípios, que, longe de terem caráter prescritivo, representam um conjunto de recomendações a respeito do que se considera a boa governança, conforme se sintetiza no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 - Princípios da governança corporativa

<b>Princípios</b>	<b>Benefícios</b>
Integridade	Fortalecimento da cultura organizacional, com promoção de uma cultura ética, íntegra e de responsabilidade, o que pode auxiliar na criação de um ambiente interno mais positivo e colaborativo.
Transparência	Maior credibilidade e confiança a todas as partes interessadas.
Equidade	Despersonalização da liderança, em função de relações mais estruturadas entre sócios, conselheiros e gestores.
Responsabilização ( <i>Accountability</i> )	Diminuição de surpresas negativas, em função da melhor gestão de riscos, <i>compliance</i> e controles internos
Sustentabilidade	Incentivo a práticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, que pode contribuir para a

	melhoria da sociedade e do meio ambiente.
Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia	Clareza no formato de seleção, avaliação e remuneração de gestores e colaboradores, que cria um ambiente de maior confiança e estímulo ao desenvolvimento das pessoas.
Contrapesos independentes na tomada de decisões	Gestão de conflitos de interesses, mediante a proposição de regras claras para o alinhamento de interesses da organização, protegendo-a de conflitos organizacionais, societários e familiares.
Respeito a regras, controles e supervisão independentes	Maior transparência e credibilidade para com os <i>stakeholders</i> .
Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização	Fortalecimento da cultura organizacional com a promoção de uma cultura ética, íntegra e de responsabilidade, que pode ajudar na criação de um ambiente interno mais positivo e colaborativo.
Equidade, diversidade, inclusão e direitos humanos	Longevidade e sustentabilidade, visto que a governança corporativa propõe uma gestão alinhada com os valores e a visão estratégica de longo prazo da organização, além de antecipar

	tendências ambientais, sociais, legais e institucionais.
--	--

Fonte: adaptado pela autora de IBGC (2023) e Silveira (2021).

A implementação efetiva dos princípios da governança, aliada ao desenvolvimento de uma cultura ética, incentivada pelas lideranças, confere um ambiente de confiança e credibilidade à instituição, interna e externamente (Silva, 2023; Silveira, 2021). Entretanto, como se apontou acima, os princípios da governança não devem ser confundidos com uma prescrição de práticas a serem adotadas; sua importância é percebida à medida que as organizações os internalizam, respeitando seu propósito e suas particularidades.

Para a OCDE (2023), a governança compreende uma rede de fatores complexos, que incluem a estrutura e a caracterização das instituições, as relações entre acionistas, o Conselho de Administração e demais partes interessadas. Também dispõe sobre as condições para o estabelecimento dos objetivos das instituições, o sistema de financiamento, a transparência na prestação de contas e os meios para que atinjam e monitorem seus resultados. Os princípios da governança corporativa, conforme a OCDE (2023), compreendem:

- a garantia de que a estrutura de governança corporativa promova transações justas e eficiência no uso de recursos, cumpra a legislação do país e apoie ações de fiscalização e supervisão;
- a garantia de que a estrutura da governança corporativa promova a equidade entre os acionistas, sejam majoritários ou minoritários, e de que ambos sejam indenizados, caso haja violação de seus direitos;
- a promoção da transparência e da publicidade de todos os assuntos da organização, em tempo hábil, incluindo sua situação financeira, seu desempenho, sustentabilidade e governança;
- a segurança de que a orientação estratégica da organização seja cumprida e receba acompanhamento eficaz, por parte da gestão e do Conselho de Administração, e a responsabilização deste perante a organização e seus acionistas;

- a oferta de incentivos reais a toda a cadeia de investimento, permitindo que o mercado de ações funcione adequadamente, para uma boa governança corporativa;
- a possibilidade de incentivos às organizações e seus investidores, para que possam tomar decisões e gerenciar seus riscos, a fim de contribuir para a sustentabilidade e perenidade da organização.

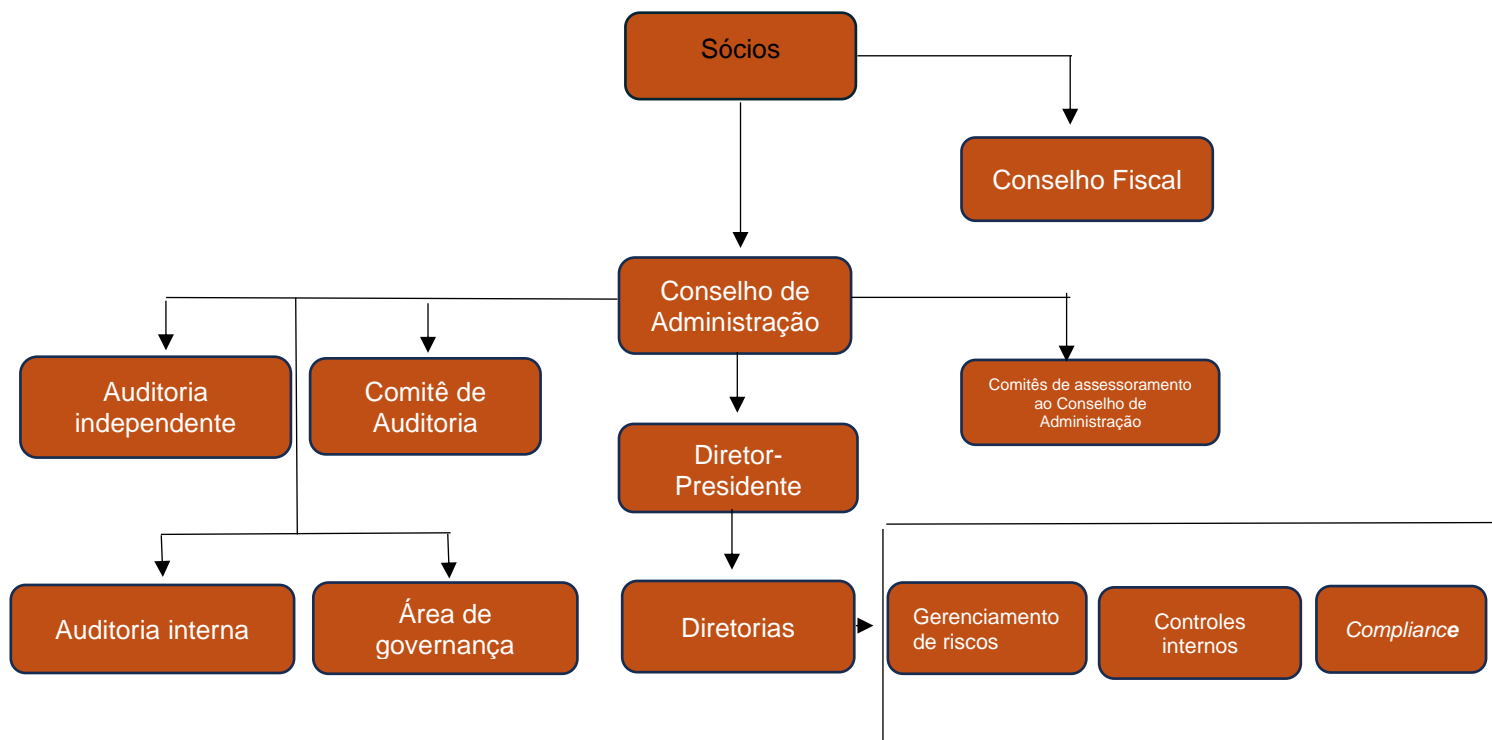
Na concepção e na implementação de um sistema de governança, há determinadas dimensões que, mesmo implicitamente, estão presentes e podem apoiar as organizações na identificação de suas fragilidades e potencialidades relativas às práticas de governança. Rosseti e Andrade (2019) listam essas dimensões e as nomeiam como “a metodologia dos 8Ps” da governança corporativa. Essas dimensões são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade.

No entanto, apesar da importância dessas dimensões para um sistema de governança, sabe-se que nem todas as organizações terão as condições de implementá-las em sua totalidade, pois há diferentes tipologias de organizações, em diferentes estágios de desenvolvimento e em diversos segmentos de mercado. Pereira (2019) enfatiza que, para pequenas e médias empresas, o desafio da implementação da governança reside na adaptação dessas práticas a seu contexto específico, sem sobrecarregar a estrutura organizacional. Essas empresas podem optar por começar com práticas básicas, até evoluírem para um sistema de governança mais complexo, à medida que crescem. Outra restrição é a limitação orçamentária que a organização pode apresentar, razão pela qual é necessária a flexibilidade em sua caminhada, de acordo com sua realidade, evoluindo gradualmente na estruturação de seu modelo de governança (IBGC, 2023).

Ainda, um dos pilares fundamentais da governança diz respeito ao contexto organizacional e às pessoas que o compõem. De acordo com Silveira (2021), o fator humano é decisivo para criar um ambiente propício à implementação e à prática da boa governança. Nessa perspectiva, é importante haver uma estrutura ou um modelo de governança composto por órgãos, áreas e atribuições capazes de promover equilíbrio e organização. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2023) propõe a

estrutura e a composição dos agentes de governança de modo similar à de outros autores (Silveira, 2021; Rosseti; Andrade, 2019; Silva, 2023; Silva, 2014), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Agentes e estrutura de governança.



Fonte: Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC (2023)

A definição de cada agente de governança, de acordo com a Figura 1, e suas atribuições são apresentadas a seguir, conforme o IBGC (2023) e Silveira (2021):

**Sócios:** são responsáveis pelas decisões de maior relevância da organização. Entre suas responsabilidades, estão a escolha dos administradores e dos componentes do Conselho Fiscal, bem como a definição da remuneração do conselho e dos gestores. São os sócios que deliberam sobre os relatórios financeiros e administrativos, e é deles a prerrogativa de modificar a estrutura da sociedade. Juntamente com o Conselho Fiscal, formam a chamada Assembleia de Sócios, órgão máximo da sociedade e momento em que os sócios podem contribuir na tomada das melhores decisões para a organização.

**Conselho Fiscal:** suas principais atribuições são a fiscalização dos atos dos gestores, o acompanhamento das auditorias financeiras e o parecer sobre as demonstrações financeiras. Também é seu papel denunciar fraudes e irregularidades na organização.

**Conselho de Administração:** é o órgão cuja função é garantir a execução do propósito da organização, seus valores e a manutenção de seu sistema de governança. É o Conselho de Administração que define expectativas de resultados e acompanha o processo para chegar a eles. Igualmente, elege e avalia o desempenho da Diretoria Executiva e é o elo entre a diretoria e os sócios, visando a garantir os interesses da organização. A auditoria independente é selecionada pelo Conselho de Administração, assim como os comitês de assessoramento. É um órgão colegiado, propício ao debate de ideias, e deve ser diverso. Sua dimensão e composição devem refletir o tamanho, as características e a ambição da organização.

**Comitês de assessoramento ao Conselho de Administração:** como o próprio nome diz, são órgãos que apoiam o Conselho de Administração em suas atribuições. Não exercem a responsabilidade do Conselho, tampouco têm poder de deliberação. Sua existência implica não a delegação das responsabilidades que competem ao Conselho de Administração, mas o estudo e a análise de assuntos de sua competência e a proposição de recomendações ao Conselho de Administração.

**Diretor-Presidente e Diretorias:** são a interface com o Conselho de Administração e realizam a gestão da organização e de suas áreas funcionais, com base nas estratégias definidas. Prestam “contas” ao Conselho de Administração sobre resultados, riscos e oportunidades da organização. Também são as diretorias que acompanham a auditoria interna, de patrimônio e os resultados e garantem sua integridade.

**Auditoria interna:** é responsável por implementar sistemas de controle e auditoria que alcancem todos os processos, práticas e rotinas da organização. Deve garantir relatórios contábil-financeiros que atendam à legislação e aos regulamentos da organização.

**Auditoria independente:** seu papel é o de auditar as informações econômico-financeiras e verificar se as demonstrações de resultados são coerentes com a realidade da organização.

**Comitê de Auditoria:** é um dos comitês de assessoramento ao Conselho de Administração, e suas atividades estão vinculadas à supervisão ativa e preventiva, visando a garantir a integridade das informações. Também assessora o Conselho na gestão de riscos e nos temas de *compliance*.

**Área de governança:** é responsável pelo compartilhamento das práticas de governança que possam levar valor à organização. Realiza a mediação de conflitos e a gestão de relacionamentos entre os diversos órgãos e agentes da governança e assessora esses órgãos em suas demandas junto às partes interessadas. Deve manter estrutura e recursos compatíveis com a dimensão e a complexidade da organização.

A estrutura de governança e seus agentes são os principais responsáveis pelas boas práticas de governança corporativa nas organizações. Essas práticas permitem um ambiente organizacional confiável e uma gestão cada vez melhor, proporcionando criação de valor a todas as partes interessadas e perenidade às organizações (Rossetti; Andrade, 2019). Ademais, organizações com boa governança corporativa podem contribuir decisivamente para o desenvolvimento da comunidade em que estão inseridas, bem como do país.



## 2.3 BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um bom sistema de governança pode garantir inúmeros benefícios às organizações. Entre os mais relevantes estão a melhoria do desempenho da alta gestão, com a definição clara de papéis; a “despersonalização” da liderança, em função de relações mais estruturadas entre sócios, conselheiros e gestores; o aprimoramento dos processos de seleção, avaliação e remuneração de gestores e colaboradores; o aumento da transparência nos processos internos da organização e de seus resultados; e a mitigação de riscos, em função do *compliance* e de controles internos (Silveira, 2021).

Há ainda outros benefícios que também precisam ser considerados, e isso se aplica a qualquer formato ou tamanho de organização. São os chamados “benefícios ampliados da boa governança”, como:

maior transparência em processos de sucessão; longevidade; monitoramento da gestão; minimização de conflitos, clareza de papéis, mitigação de riscos; decisões estratégicas de melhor qualidade; maior acesso ao capital; transparência e ética nos negócios e alinhamento de interesses (Silva, 2023, p.117).

O IBGC (2023) também enfatiza alguns benefícios da governança corporativa, entre os quais:

- preservação e otimização de valor da organização, a partir de um melhor processo de tomada de decisão, contribuindo para a longevidade da organização;
- melhorias na gestão, tendo em vista que uma estrutura organizacional, baseada em boas práticas de governança, pode contribuir para uma gestão mais eficiente;
- acesso a recursos financeiros e não financeiros, pois a transparência reforça a confiança de investidores ou financiadores e melhora as condições de negociação com bancos, parceiros e fornecedores;
- longevidade e sustentabilidade, já que a governança corporativa propõe uma gestão alinhada com os valores e a visão estratégica de longo prazo da organização, além de antecipar tendências ambientais, sociais, legais e institucionais;

- gestão de conflitos de interesses, mediante a proposição de regras claras para o alinhamento de interesses da organização, protegendo-a de conflitos organizacionais, societários e familiares;
- avaliação permanente de propósito, uma vez que a governança corporativa contribui para a formalização explícita de valores, princípios e propósitos da organização, bem como de sua avaliação e ajustes, com vistas à geração contínua de valor.

A adoção dos princípios da governança corporativa é essencial para garantir uma gestão ética e transparente nas organizações. Entre seus benefícios, estão o aumento da confiança de todas as partes interessadas, a mitigação de riscos, a atração de investidores e a melhoria do desempenho organizacional. Assim, o Quadro 2, a seguir, apresenta a correlação entre os princípios da governança corporativa e os benefícios gerados por sua adoção.

Quadro 2 - Correlação entre princípios e benefícios da governança corporativa.

<b>Princípios</b>	<b>Benefícios</b>
Integridade	Fortalecimento da cultura organizacional, com a promoção de uma cultura ética, íntegra e de responsabilidade, o que pode auxiliar na criação de um ambiente interno mais positivo e colaborativo.
Transparência	Maior credibilidade e confiança a todas as partes interessadas.
Equidade	Despersonalização da liderança, em função das relações mais estruturadas entre sócios, conselheiros e gestores.
Responsabilização ( <i>Accountability</i> )	Diminuição de surpresas negativas, em função da melhor gestão de riscos, <i>compliance</i> e controles internos.
Sustentabilidade	Incentivo da governança corporativa a práticas de responsabilidade social corporativa e

	sustentabilidade, que pode contribuir para a melhoria da sociedade e do meio ambiente.
Avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia	Clareza no formato de seleção, avaliação e remuneração de gestores e colaboradores, que cria um ambiente de maior confiança e estímulo ao desenvolvimento das pessoas.
Contrapesos independentes na tomada de decisões	Gestão de conflitos de interesses, mediante a proposição de regras claras para o alinhamento de interesses da organização, protegendo-a de conflitos organizacionais, societários e familiares.
Respeito a regras, controles e supervisão independentes	Maior transparência e credibilidade para com os <i>stakeholders</i> .
Cooperação entre os colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização	Fortalecimento da cultura organizacional, com a promoção de uma cultura ética, íntegra e de responsabilidade, que pode ajudar na criação de um ambiente interno mais positivo e colaborativo.
Equidade, diversidade, inclusão e direitos humanos	Longevidade e sustentabilidade, pois a governança corporativa propõe uma gestão alinhada com os valores e a visão estratégica de longo prazo da organização, além de antecipar tendências ambientais, sociais, legais e institucionais.

Fonte: elaborado pela autora a partir dos estudos de Monks e Minow (2004), Silveira (2021), Silva (2023) e Coelho Neto (2021).

De modo geral, a partir dos autores pesquisados (Monks; Minow, 2004); Silveira, 2021; Silva, 2023; Coelho Neto, 2021), da análise da documentação de melhores práticas do IBGC (2023) e dos princípios da OCDE (2023), pode-se inferir que há inúmeros benefícios associados à implantação da governança corporativa e à observância de seus princípios. Esses benefícios têm impacto,

essencialmente, sobre a gestão, melhorando os resultados e aumentando a percepção de valor das organizações, inclusive das instituições de ensino superior.

#### 2.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS

A governança no âmbito do ensino superior tem conceitos e elementos distintos na literatura acadêmica. O conceito de governança nas instituições de ensino superior privadas (IESP) é composto por diversos elementos, como as ferramentas de gestão, as diversas partes interessadas (internas e externas), o modelo de participação, os mecanismos e os sistemas das políticas educacionais e as categorias institucionais – universidades, centros universitários e faculdades (Ganga-Contreras; Mascayano, 2018). A seguinte definição de governança no ensino superior é apresentada no *Analytic Quality Glossary*:

A governança no ensino superior refere-se à maneira pela qual as instituições são organizadas e operam internamente e suas relações com entidades externas com o objetivo de garantir os objetivos do ensino superior como um campo de investigação e crítica (Harvey, 2004, p. 24).

A governança nas IES comporta o conjunto de estratégias, estruturas e processos definidos para as iniciativas acadêmicas pelos Conselhos Superiores e para a gestão administrativa/financeira pelo Conselho de Administração, com vistas ao atingimento de seu propósito. Por outro lado, também é a forma de as IES relacionarem-se com as partes interessadas e resguardar seus diferentes interesses (Maioara; Dragusin, 2013). Uma análise mais aprofundada desse conceito de governança revela o desafio de rever e ressignificar o papel dos conselhos das IES, para evitar a dicotomia academia *versus* negócio, buscando a integração e otimização da gestão de recursos e processos institucionais.

Balbatchevsky (2022) sustenta que a atual “centralidade” assumida pelas IES desafia a colegialidade, uma característica marcante da educação superior, em quase todo o mundo. Na lógica de empresa de serviços, como são vistas as

IESP, impera a ideia de uma instituição autônoma, que atende a diversos *stakeholders* e cuja principal métrica de sucesso é a qualidade do serviço oferecido e a satisfação de seus *stakeholders*.

Desse modo, as IESP deveriam analisar objetivamente, despidas de preconceitos sobre as melhorias conquistadas, a implementação da governança corporativa em organizações de outros segmentos. Por sua caracterização, não é necessária às IESP a aplicação de todas as práticas da governança corporativa do meio empresarial, mas a interpretação das soluções que essas práticas podem oferecer aos problemas que atualmente enfrentam (Andrade; Quel, 2018).

Há mudanças radicais transformando significativamente todas as organizações; contudo, no ensino superior, essas mudanças ainda são lentas. Assim, o sucesso das IESP implica repensar as estruturas organizacionais, o perfil dos gestores e a relação com o corpo docente, além de garantir a transparência de seus resultados e a incorporação de práticas sustentáveis (Neel, 2015).

No contexto das IESP, com base nos princípios da governança corporativa, as partes interessadas internas, ou os *stakeholders* internos, são sócios, gestores, professores, funcionários e alunos dessas instituições, enquanto as externas, que podem ter interesse direto ou indireto nas instituições, são o governo federal, por meio do Ministério da Educação, bem como os governos estaduais e municipais, as empresas, os órgãos não governamentais, as comunidades e a sociedade civil em geral. Percebe-se, portanto, que há uma complexidade de interesses e demandas que precisam ser atendidas pelas IESP para que consolidem seu propósito institucional e permaneçam relevantes nos locais em que estão inseridas (Brunner, 2011).

Para além dessa complexidade de interesses, é importante destacar que as instituições de ensino, sejam públicas ou privadas, por sua natureza, necessitam de uma abordagem de governança diferenciada daquela implementada em organizações empresariais tradicionais, pois a otimização dos resultados não é seu único e primeiro propósito (Pascuci *et al.*, 2016). No entanto, especialmente no caso das IESP, há necessidade de que incorporem

alguns conceitos de gestão empresarial para chegar a seus propósitos (Gesser *et al.*, 2021).

A governança corporativa nas IESP relaciona-se a práticas, processos e sistemas adotados, formais ou não. Associa-se também ao uso eficaz dos recursos disponíveis para garantir a eficiência em sua atividade fim e o aprimoramento das competências e responsabilidades de suas lideranças. Desse modo, uma IESP com boa governança é essencial para apoiar o desenvolvimento econômico e a geração de empregos, de riqueza, serviços, soluções inovadoras, mobilidade e justiça social (Monyoncho, 2015).

A complexidade dos modelos de governança nas IES é um tema amplamente discutido na literatura, e reforça a necessidade de adaptação das práticas de governança às especificidades do setor educacional. Segundo Melo e Silva (2018), a governança corporativa em IES deve considerar a estrutura organizacional e os objetivos educacionais, que diferem significativamente de empresas tradicionais, como já mencionado, e entre as próprias instituições de ensino. Essa adaptação é crucial para lidar-se com um contexto muito particular, em que a diversidade de *stakeholders* é significativa e há a necessidade de respeitar-se a autonomia acadêmica e a responsabilidade social das instituições.

A implementação de modelos padronizados de governança pode não atender adequadamente às demandas específicas dessas instituições, exigindo orientações e práticas mais flexíveis (Melo; Silva, 2018). Além disso, no mapeamento da produção científica nacional a respeito da governança nas IES, produzido por Ferreira, Baidya e Dalbem (2018), os autores concluem que as publicações a respeito do tema indicam que a governança nas IES deve equilibrar a eficiência administrativa com a missão da instituição, o que requer um acompanhamento constante e uma reavaliação das práticas adotadas para garantir que estejam alinhadas com os princípios da educação superior. Ganga-Contreras e Nuñez-Mascayano (2018) defendem que a governança das IES deve refletir suas características únicas e a especificidade de seu contexto, de modo que a implementação de práticas de governança corporativa deve ser capaz de ajustar-se às mudanças do ambiente educacional com transparência e responsabilização.

Particularmente para as IESP, a eficácia organizacional depende diretamente de uma governança bem estruturada, que considere aspectos não apenas financeiros, mas também pedagógicos e administrativos. Assim, a governança deve promover um ambiente colaborativo e inclusivo, respeitando e valorizando a participação dos diferentes *stakeholders* nos processos institucionais (Andrade; Quel, 2018). Também é preciso que as práticas de governança corporativa nas IESP incorporem mecanismos de controle interno e externo, a fim de assegurar a qualidade e a eficiência na gestão educacional (Rosa; Silva; Baggio, 2019).

Claramente, a literatura consultada assinala a complexidade da governança nas IESP, além de reforçar a necessidade de encontrarem-se práticas que se adaptem às particularidades e aos desafios dessas instituições. Nesse sentido, a implementação de um modelo de governança corporativa deve, como ponto de partida, definir o que a IESP está buscando com essa decisão, e a partir de tal definição, implementá-la no momento e da maneira mais adequada.

Desse modo, inúmeros podem ser os fatores que levam uma IESP a adotar a governança corporativa: problemas financeiros, uma crise de confiança capaz de abalar sua reputação, a definição do processo sucessório em uma IESP familiar ou mesmo a preparação para a profissionalização da IESP com vistas a expansão e crescimento. Ao compreenderem-se as razões para a implementação de um modelo de governança ou a existência de lacunas diante da falta de um modelo prévio, pode-se encontrar o melhor caminho para o contexto da IESP (Trakman, 2008).

Para as IESP brasileiras, em particular as de capital fechado, a temática da governança corporativa tornou-se relevante em virtude das significativas transformações que têm impactado o ensino superior privado no país, nas últimas três décadas, estendendo-se até hoje. Os estudos a esse respeito estabelecem uma correlação entre a adoção de práticas de governança corporativa e a melhoria na eficiência administrativa e na transparência das IES, destacando que a implementação de conselhos de administração independentes e auditorias externas rigorosas são fundamentais para promover-se uma gestão mais transparente e eficiente (Silva Junior *et al.* 2020).

Algumas abordagens realizadas referem-se à análise da estrutura de governança em IESP familiares, enfatizando a dissociação entre a entidade mantenedora (geralmente, de natureza familiar) e a entidade mantida (a gestão da instituição). Silva Junior *et al.* (2017) concluem que a separação clara de papéis entre proprietários e gestores é essencial para a profissionalização da gestão e para a minimização de conflitos de interesse no contexto da gestão das IESP. Rosa, Silva e Baggio (2019) investigam os desafios e as melhores práticas de governança corporativa em IESP de capital fechado, destacando a importância de uma gestão estratégica adaptável às mudanças no ambiente educacional e econômico. Os autores concluem que, para essas instituições, a adoção de boas práticas de governança não apenas melhora a gestão interna, como também contribui significativamente para a sustentabilidade financeira e operacional, em um cenário de crescente competitividade e restrições econômicas.

Também é possível identificar, entre os autores, que a adoção de melhores práticas de governança corporativa em IESP ampara a definição de um modelo de gestão adaptável às mudanças no ambiente educacional e econômico. Silva Junior *et al.* (2017) concluem que, para essas instituições, a adoção de boas práticas de governança, além de melhorar a gestão interna, pode favorecer a sustentabilidade financeira e operacional.

Adicionalmente, outros estudos (Maioara; Dragusin, 2013; Teixeira; Castro 2015; Polizel; Steinberg, 2013) ressaltam a importância da implementação de práticas de governança corporativa nas IESP, apesar dos expressivos desafios que podem surgir nesse processo. Os autores defendem que os benefícios potenciais em termos de gestão e sustentabilidade econômica são significativos, tornando a governança corporativa um fator essencial para o bom desempenho das IESP. Maioara e Dragusin (2013) ainda enfatizam a necessidade de consolidar-se uma cultura organizacional que incorpore os princípios de governança para melhorar a administração e a transparência das instituições.

As transformações no segmento da educação superior começaram a ganhar força após a regulamentação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBEN), em 1996, que viabilizou a mudança do regime de tributação, dando às



mantenedoras de IESP a possibilidade de assumirem a configuração empresarial, com a finalidade de lucro, e de modificarem sua forma jurídica, podendo assumir, por exemplo, o formato de sociedade anônima de capital aberto ou fechado. Desde então, o movimento de consolidação do ensino superior, com fusões, aquisições e extinção de instituições, transformou profundamente o cenário da educação superior no Brasil (Silva Junior *et al.*, 2020).

As IESP de capital aberto passaram a adotar modelos de governança corporativa que ajudaram a aprimorar seus modelos de gestão, estabelecendo processos e controles rigorosos e incorporando a transparência na divulgação de suas atividades e resultados a todos os seus *stakeholders*, com o propósito de elevar padrões de eficiência e ganhar competitividade (Vilela; Veloso, 2014). Entretanto, embora nem todas as IESP estejam preparadas para a implementação de um modelo de governança corporativa, os desafios e a competitividade impostos especialmente pela profissionalização das IESP de capital aberto aponta a necessidade de dinamizar-se e de qualificar-se sua estratégia de gestão. A atuação em redes de cooperação, com a obtenção de benefícios mútuos (Teixeira; Castro, 2015), poderia ser um caminho a explorar.

Fato é que, conforme os autores que se debruçaram sobre o tema, a implementação de práticas de governança corporativa não está restrita a grandes IES. O IBGC (2023) enfatiza que a governança corporativa pode ser implementada em qualquer organização, de qualquer porte e com qualquer finalidade. Assim, é mister que as IESP avancem na implementação de um modelo de governança corporativa que aprimore seus processos de gestão e reforce sua relação com os *stakeholders*. Para Vilela e Veloso (2014), a adoção de práticas de governança corporativa pelas IESP contribui para o alcance de seu propósito institucional e permite a continuidade de suas atividades com desempenho e resultados cada vez melhores.

Adicionalmente, a incorporação de práticas de governança corporativa possibilita o acesso das IESP a investimentos e capital, essenciais para seu crescimento e modernização. Essas práticas também geram maior transparência, ações efetivas nas esferas ambiental e social e estímulo à

diversidade e à equidade. Questões como essas são imprescindíveis às organizações que almejam a sustentabilidade de seus negócios (Santos, 2008).

Para as IESP, o conceito de sustentabilidade apresenta uma abordagem ampliada, pois implica a viabilidade econômica do negócio e, ao mesmo tempo, preserva a integridade ambiental, possibilita a consolidação do conhecimento e promove a busca de mobilidade social para a atual e as futuras gerações (Andrade; Quel, 2018), desempenhando, assim, seu papel social. Há alguns anos, o conceito de sustentabilidade nas organizações, especialmente privadas com fins lucrativos, absorveu, além da dimensão econômica, as dimensões social e ambiental (Benites; Polo, 2013). Esse conceito é conhecido como *Triple Bottom Line*, expressão criada por Elkington (1997), simbolizando a viabilidade econômica de uma organização em harmonia com o meio ambiente e a sociedade (Benites; Polo, 2013).

Diante disso, destaca-se que este trabalho, sem desconsiderar as demais dimensões da sustentabilidade, optou por debruçar-se sobre a dimensão da sustentabilidade econômica das IESP, que tem direcionado as organizações dos mais diversos setores na busca de um modelo de gestão e governança pautado pela criação de valor que não somente vise à satisfação dos objetivos de seus acionistas ou proprietários, mas que também as torne cada vez mais atraentes a todos os seus *stakeholders* (Teixeira; Castro, 2015).

Assim, após uma análise aprofundada da literatura sobre governança corporativa, sobretudo no contexto das IESP, têm-se que a governança corporativa proporciona uma estrutura de gestão mais transparente e eficiente, além de alinhar os interesses dos diversos *stakeholders* e promover um ambiente de transparência e confiança (Silveira, 2021; Rossetti; Andrade, 2019; Silva, 2023). Esses são elementos particularmente relevantes para as IESP de capital fechado, que vivenciam desafios complexos e crescentes, como a redução de matrículas, os altos custos operacionais e a necessidade de inovação pedagógica e tecnológica, para que se mantenham competitivas em um contexto acirrado como é o da educação superior privada.

Dessa forma, a partir da construção do referencial teórico, foi possível consolidarem-se os principais achados relacionados ao tema da governança corporativa nas instituições de ensino superior privadas e as categorias

preponderantes destes estudos prévios, como se demonstra no Quadro 3). O conjunto dessas categorias será importante para o desenvolvimento da próxima etapa deste estudo, especialmente para nortear o instrumento de coleta de dados.

Quadro 3 - Principais achados da revisão da literatura.

<b>Categorias</b>	<b>Temática</b>	<b>Autores</b>
Transparência e responsabilização ( <i>accountability</i> )	Explora o modo pelo qual a transparência e a responsabilização aprimoradas podem melhorar as operações institucionais, aumentando a confiança dos <i>stakeholders</i> e a eficácia organizacional.  Também discute como a transparência financeira é crucial para a confiança dos investidores.	Ganga-Contreras e Nuñez-Mascayano (2018); Santos (2008); Vilela (2016).
Estrutura de governança	Discute o papel das estruturas de governança e sua influência na qualidade dos padrões acadêmicos. Examina como os <i>frameworks</i> de governança corporativa podem levar a processos de tomada de decisão mais eficazes.  Avalia a eficácia da liderança e da gestão na governança, sugerindo que líderes eficazes são cruciais para o sucesso das práticas de governança.  Explora como estruturas de governança suportam a inovação nas instituições educacionais,	Harvey (2004); Maioara e Dragusin (2013); Silva Junior <i>et al.</i> (2020); Oliveira (2020).

	facilitando a implementação de novas ideias e práticas.	
Envolvimento das partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	<p>Analisa o impacto do aumento do engajamento e da participação dos <i>stakeholders</i> na governança, destacando a importância de incluir diversas vozes no processo decisório.</p> <p>Discute o alinhamento dos objetivos institucionais com os interesses dos <i>stakeholders</i> a partir da governança, com ênfase na necessidade de equilíbrio entre diversas expectativas e foco no modo como a confiança e a segurança dos <i>stakeholders</i> são aprimoradas pela governança, argumentando que a confiança é fundamental para o sucesso a longo prazo.</p> <p>Destaca a importância de parcerias e colaborações fortalecidas na governança, defendendo que a cooperação é essencial para o sucesso institucional.</p>	Brunner (2011); Polizel e Steinberg (2013); Dias (2020).
Reputação institucional e desempenho acadêmico	<p>Destaca a maneira por meio da qual a adoção de práticas de governança pode aprimorar a reputação institucional, aumentando a percepção positiva da instituição entre os <i>stakeholders</i>.</p> <p>Analisa a melhoria da credibilidade institucional mediante boas práticas de governança, argumentando que a</p>	Gesser <i>et al.</i> (2021); Oliveira (2020) Teixeira; Castro (2015)

	<p>credibilidade é essencial ao sucesso da instituição.</p> <p>Investiga como <i>frameworks</i> de governança fortalecidos levam a melhores resultados institucionais, sugerindo que a governança pode aprimorar o desempenho acadêmico.</p>	
Compliance, ética e integridade	<p>Revisa os benefícios dos controles internos fortalecidos e dos mecanismos de conformidade, destacando a importância de auditorias e controles para garantir a integridade operacional da instituição.</p> <p>Enfatizam a importância dos padrões éticos e da integridade nas práticas de governança, argumentando que a ética é fundamental para a confiança dos <i>stakeholders</i>.</p>	Silva Junior <i>et al.</i> (2006); Silva Junior <i>et al.</i> (2017).
Estratégia de longo prazo, resiliência, adaptação e agilidade institucional	<p>Explora objetivos estratégicos de longo prazo, devido às práticas de governança, destacando a importância de uma visão estratégica sustentável.</p> <p>Estuda a melhoria das estratégias de gestão e mitigação de riscos por meio da governança, ressaltando a importância de preverem-se e gerenciarem-se riscos de forma proativa.</p>	Teixeira e Castro (2015); Locatelli <i>et al.</i> (2022); Vilela e Veloso (2014); Andrade e Quel (2018).

	<p>Examina a adaptabilidade das instituições a mudanças nos cenários educacionais pela governança, que poderia facilitar a inovação e a adaptação.</p> <p>Investiga o aumento da resiliência e da agilidade institucional pelas boas práticas de governança, propondo que isso torne as instituições mais robustas e adaptáveis.</p>	
Eficácia e eficiência operacional	<p>Analisa o modo como a eficiência operacional e a eficácia são aprimoradas com boas práticas de governança, promovendo operações mais ágeis e responsivas.</p>	Silva Junior <i>et al.</i> (2020).

Fonte: elaborado pela autora.

Embora os estudos anteriores tenham abordado diversos aspectos da governança corporativa nas IESP, há necessidade de ampliá-los por meio de uma investigação mais específica a respeito da influência direta dessas práticas na sustentabilidade econômica dessas instituições. Ao pesquisar sobre as práticas de governança corporativa e sua contribuição para a sustentabilidade econômica, pretende-se contribuir para o aprimoramento de modelos de gestão educacional mais flexíveis e adaptados à realidade das IESP.

Dessa forma, após a apresentação do referencial teórico, passa-se ao próximo capítulo, que detalha as estratégias metodológicas utilizadas para a realização da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo se inicia com a apresentação da revisão da literatura realizada com vistas à fundamentação da pesquisa. A revisão concentrou-se na identificação e na análise de estudos anteriores, relacionados à governança corporativa em instituições de ensino superior privadas, especialmente no que tange àqueles que também se debruçavam sobre a relação entre as práticas de governança e a sustentabilidade econômica das instituições. Após, descreve-se o campo empírico da pesquisa, uma instituição de ensino superior privada de capital fechado, selecionada por sua representatividade e diferenciação no cenário educacional.

Por fim, o capítulo se detém nas escolhas metodológicas para a condução da pesquisa. Nesse contexto, destaca-se a opção por uma abordagem qualitativa, diante da natureza exploratória do problema de pesquisa e da necessidade de aprofundar-se o entendimento do tema.

#### 3.1 REVISÃO DA LITERATURA

O primeiro passo para a estruturação e o avanço desta pesquisa foi a análise do volume e da profundidade dos estudos relacionados ao tema proposto, a partir de uma busca sistematizada em publicações científicas relacionadas à temática. As bases de dados escolhidas foram a EBSCO e a *Web of Science* (Wos), apoiadas pelas ferramentas de inteligência artificial *Perplexity* e *Connected Papers*, além da plataforma Google Scholar. A busca foi realizada no período de agosto e setembro de 2023 e retomada no início de 2024. Optou-se por utilizar os descritores em inglês e português, para ampliar o escopo das buscas. Os descritores utilizados foram: *governance*, *corporate governance*, *higher education* e *private higher education*, em inglês, e “governança”, “governança corporativa”, “instituições de ensino superior” e “instituições de ensino superior privadas”, em português. O último descritor utilizado foi “sustentabilidade/*sustainability* em instituições de ensino superior privadas”.

A escolha dos descritores teve como objetivo possibilitar uma busca que restringisse a pesquisa ao universo das instituições privadas de ensino superior,

ao mesmo tempo em que fosse abrangente na busca pelo tema da governança, visto que o termo “governança corporativa” ainda é novo e pouco usual no contexto da educação superior.

A busca realizada na base de dados Wos restringiu-se ao período de 15 anos, de 2009 a 2023. O retorno da base foi significativamente limitado e, inclusive, não apresentou nenhuma publicação nacional. A busca apontou 29 resultados, dos quais 13 tinham aderência aos descritores selecionados e ensejaram uma análise mais profunda. Todos os trabalhos eram artigos.

Já a base *EBSCO Host*, a partir da utilização dos mesmos descritores, na abrangência do mesmo período, retornou 37 resultados, dos quais 23 estavam alinhados aos descritores definidos. Além de artigos, a busca indicou sete dissertações de mestrado. Não houve retorno de nenhuma tese de doutorado.

Dos resultados destas buscas, foram selecionadas 36 obras, entre artigos e dissertações, e o resumo de todas foi lido. Entre os artigos, sete foram selecionados para leitura na íntegra, pois apresentaram maior aderência ao tema desta pesquisa, assim como uma das dissertações. Todos os artigos e dissertações provenientes das buscas estão elencados no Apêndice A, com as referências completas; lá também constam dados dos artigos e da dissertação lidos na íntegra, bem como a contribuição de cada um para a revisão da literatura.

Entre os resultados, houve quatro artigos de mapeamento sistemático de literatura e um de análise bibliométrica e de redes sociais, relacionados à governança corporativa em instituições de ensino superior: Ferreira *et al.*, 2016; Gesser *et al.*, 2021; Ribeiro *et al.*, 2015; Freire; Conejero, 2018; Silva *et al.*, 2023, e todos foram utilizados na pesquisa. Reforçando a relevância e a contemporaneidade do tema, a produção científica que as buscas retornaram mostra que, embora ainda insipiente, há crescente interesse a esse respeito no meio acadêmico.

### 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

O campo empírico desta pesquisa é a Atitus Educação, uma instituição de ensino superior privada, com fins lucrativos, *multicampi*, que, em 2024, completa



20 anos de atuação na educação superior. A Atitus Educação, mantida por uma sociedade anônima de capital fechado, é composta pela Faculdade Atitus Educação, localizada em Passo Fundo; pela Faculdade Atitus Educação, em Porto Alegre; e pela Faculdade Atitus Educação Online. A Faculdade IMED de Ijuí, também pertencente à Atitus, está em processo de descredenciamento voluntário desde o início deste ano. Todas as faculdades situam-se no Estado do Rio Grande do Sul. A instituição, que, atualmente, conta com 6.000 alunos em seus cursos de graduação e pós-graduação, apresenta-se como um ecossistema de educação, que, além da educação superior, também oferta soluções educacionais customizadas para empresas, cidades e empreendedores. Seu propósito é “Transformar vidas por meio de uma educação inovadora que gera prosperidade”, e tem como missão “Ser a maior plataforma de educação do Sul do Brasil até 2027” (PDI Atitus 2023-2027, p. 19).

Nos últimos cinco anos, a Atitus Educação ampliou de forma significativa seu portfólio de cursos de graduação, passando a oferecer, entre outros, o curso de Medicina, e promovendo uma forte expansão geográfica, por meio do posicionamento de seus *campi* em espaços nobres nas cidades em que atua. Em Porto Alegre, instalou parte de sua operação no Instituto Caldeira, o maior polo de inovação do município, do qual é sócia-fundadora. Em 2024, inaugurou um novo campus na cidade de Passo Fundo, inspirado no modelo de “fazenda inteligente”, para abrigar a recém-inaugurada Escola do Agronegócio.

A instituição tem apresentado bons resultados nas avaliações externas do MEC. O IGC<sup>6</sup> e o CI<sup>7</sup> das faculdades é 4, em uma escala de 1 a 5, o que posiciona

---

<sup>6</sup> O Índice Geral de Cursos (IGC) é um indicador de qualidade criado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), vinculado ao Ministério da Educação (MEC), que avalia a qualidade das instituições de educação superior no Brasil. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). "Índice Geral de Cursos (IGC)". Disponível em: [www.gov.br/inep/igc](http://www.gov.br/inep/igc)

<sup>7</sup> O Conceito Institucional (CI) “é um indicador de qualidade utilizado pelo MEC e pelo Inep para avaliar instituições de ensino superior no Brasil. Esse conceito é atribuído após visitas presenciais ou virtuais de comissões avaliadoras às instituições, com o objetivo de verificar diversos aspectos que influenciam a qualidade educacional.” Instrumento de Avaliação Institucional Externa (INEP, 2017)

a Atitus como a melhor instituição privada de ensino superior das regiões norte e nordeste do Rio Grande do Sul em 2024 (de acordo com dados relativos ao IGC 2022). Entretanto, o resultado do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) de seus cursos de graduação, que avalia a contribuição da instituição na evolução acadêmica de seus alunos, tem notas entre 2 e 3 (Brasil; Inep, 2023). Além dos bons resultados nas avaliações externas, a Atitus parece usufruir de um sólido fluxo de caixa, haja vista, por exemplo, a divulgação, em seu *site* institucional, do aporte de 100 milhões de reais em investimentos até 2027, voltados à ampliação da instituição e a iniciativas de inovação de seu modelo educacional.

Em relação ao modelo de gestão, a instituição divulga em seu PDI (2023-2027) e no Relatório de Sustentabilidade (2023) a composição de seu Conselho de Administração, a relação dos acionistas, a diretoria executiva e os demais cargos de gestão. Por esse conjunto de atributos, a Atitus Educação foi escolhida como campo empírico desta pesquisa.

### 3.3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Este trabalho pressupõe uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo, e exploratória, a partir de um estudo de caso único, com a finalidade de investigar a influência da governança corporativa na sustentabilidade econômica de uma instituição de ensino superior privada.

Ao adotar uma abordagem qualitativa, esta pesquisa se beneficia da flexibilidade e da profundidade proporcionadas por esse método, que enriquece o processo, na medida em que o pesquisador pode realizar ajustes em seu plano inicial, adaptando-o ao aprender com os participantes (Creswell, 2010). Outra característica da pesquisa qualitativa é sua faceta interpretativa, “em que os pesquisadores fazem uma interpretação do que enxergam, ouvem e entendem” (Creswell, 2010, p. 209). Além disso, “com os leitores, os participantes e os pesquisadores realizando interpretações, ficam claras as múltiplas visões que podem emergir do problema” (Creswell, 2010, p. 209).

Acrescente-se, quanto ao fato de a pesquisa apresentar cunho descritivo, que seu objetivo principal, de acordo com Gil (2002, p. 41), é “descrever as

características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já em relação aos meios, a metodologia utilizada baseia-se em um estudo de caso único, que se justifica pela necessidade de uma análise profunda e detalhada de uma instituição específica. A partir disso, salienta-se: “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos” (Yin, 2015, p. 18).

O estudo de caso, assim, permite a compreensão abrangente e contextualizada das práticas de governança corporativa utilizadas pela instituição. Outra razão para a opção pelo estudo de caso único é que “[...] é preferido durante o exame de eventos contemporâneos, mas quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados” (Yin, 2015, p. 12). Ainda, o estudo de caso “adiciona duas fontes de evidência”: “[...] observação direta dos eventos sendo estudados e entrevistas de pessoas envolvidas nos eventos” (Yin, 2015, p. 13).

Segundo Gil (2002), o estudo de caso configura-se como uma estratégia de pesquisa científica cujo escopo é analisar um fenômeno atual em seu próprio contexto, assim como as variáveis que podem influenciá-lo. É um estudo em que são pesquisados, de maneira profunda, apenas um ou poucos objetos, o que permite um amplo e detalhado conhecimento acerca do tema a ser abordado. É possível, assim, por meio de um estudo de caso, analisar uma família, ou qualquer outro grupo social, um pequeno grupo e uma organização (Gil, 2022), ou seja, trata-se do estudo de caso único, que analisa, de forma exclusiva, um objeto, permitindo resultados mais confiáveis, pois há aprofundamento das circunstâncias estudadas (Zanni; Moraes; Mariotto, 2011).

A escolha do estudo de caso único como estratégia metodológica está alinhada com o perfil da instituição pesquisada. A Atitus Educação é uma instituição privada com fins lucrativos, cuja mantenedora é uma sociedade anônima de capital fechado, que implementou um modelo de governança e que, apesar do cenário educacional altamente competitivo nos locais em que atua, vem demonstrando expressivo crescimento no volume de matrículas de seus cursos de graduação, além de ostentar bons indicadores de qualidade

acadêmica, quando considerados os índices de avaliação externa do MEC. Ainda, a Atitus está em franco processo de expansão física e institucional, realizando, por isso, investimentos financeiros relevantes. Desse modo, analisar a maneira como as práticas de governança corporativa influenciam essa realidade pode auxiliar outras instituições na busca de soluções para os desafios que enfrentam.

### 3.4 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os participantes deste estudo foram selecionados intencionalmente, por conhecerem e vivenciarem o fenômeno central desta pesquisa. Foram convidados a participar fundadores da instituição, representantes do Conselho de Administração e da equipe diretiva, sujeitos inseridos na estrutura de governança corporativa da instituição. Além destes, também foram convidados dois representantes da gestão acadêmica da instituição: o presidente da comissão própria de avaliação (CPA) e um coordenador de curso. Embora estes participantes não vivenciem diretamente as práticas de governança corporativa, eles foram selecionados por sua atuação muito próxima a professores e estudantes, dois importantes stakeholders da instituição. O presidente da CPA é responsável pela avaliação institucional, instrumento regulatório das instituições de ensino superior que apura a percepção dos estudantes a respeito da qualidade do processo educacional e fornece elementos para melhoria das estratégias institucionais. O coordenador de curso, por sua vez, tem a responsabilidade de disseminar e executar a estratégia institucional junto ao conjunto de professores do seu curso. Todos os participantes deveriam ter, no mínimo, dois anos de vínculo com a instituição.

Quadro 4 - Perfil dos participantes entrevistados.

<b>Código de identificação na pesquisa</b>	<b>Tempo na IESP</b>
E1	20 anos
E2	20 anos

E3	3 anos
E4	3 anos
E5	5 anos
E6	15 anos
E7	3 anos
E8	5 anos
E9	17 anos

Fonte: elaborado pela autora.

A autorização para a coleta dos dados foi feita obtida por meio de documentação direcionada a cada participante e à instituição, apresentando-se a pesquisa, o processo de coleta de dados e a liberalidade de desistência do participante, se assim o desejasse. A identificação dos participantes foi mantida em sigilo, e todos os instrumentos metodológicos e documentação foram encaminhados ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNISINOS (CEP-UNISINOS) e da Plataforma Brasil.

Todos os participantes receberam e assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que compõe esta pesquisa como Apêndice C. A autorização para o envio dos documentos institucionais à análise documental foi formalizada por e-mail da presidência da IESP, que também autorizou expressamente a ampla divulgação dos dados contidos na documentação e nas entrevistas.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DOCUMENTOS E COLETA DE DADOS

A coleta de dados contou com entrevistas e análise de documentos institucionais. De acordo com Creswell (2010), a coleta de dados feita por meio de análise documental oportuniza ao pesquisador contato com a linguagem dos participantes, além de ser uma fonte consistente, visto que os participantes terão estado atentos ao construírem a documentação e, além disso, podem ser acionados pelo pesquisador a qualquer tempo. Nesta pesquisa, a análise documental (cujos documentos constam do Quadro 5) precedeu a realização das

entrevistas, a fim de subsidiar a pesquisadora em seus questionamentos posteriores, embora também tenha sido feita após as entrevistas, a fim de buscarem-se correlações entre a documentação oficial e as informações fornecidas pelos entrevistados.

Quadro 5 - Relação da documentação analisada.

<b>Documento</b>	<b>Código de identificação na pesquisa</b>
Regimento do Conselho de Administração	D1
Regimento Geral	D2
PDI 2023/2027	D3
Relatório de Responsabilidade Social (2023)	D4
Relatório de Autoavaliação Institucional Triênio 2021-2023	D5

Fonte: elaborada pela autora.

Conforme Gil (2002), a análise documental possibilita o exame de documentos institucionais, proporcionando uma compreensão detalhada dos processos e práticas adotados, bem como permite uma investigação minuciosa ao complementar ou suscitar dados coletados nas entrevistas.

[...] convém lembrar que algumas pesquisas elaboradas com base em documentos são importantes não porque respondem definitivamente a um problema, mas porque proporcionam melhor visão desse problema ou, então, hipóteses que conduzem a sua verificação por outros meios (Gil, 2002, p. 47).

Além da análise documental, também se procedeu à coleta de dados por meio das entrevistas semiestruturadas, instrumento que ampara o “[...] foco na aprendizagem do significado que os participantes dão ao problema ou questão, e não ao significado que os pesquisadores trazem para a pesquisa ou que os autores expressam na literatura” (Creswell, 2010, p. 209). Igualmente, a entrevista semiestruturada ajuda na busca por elementos históricos e possibilita que o pesquisador controle a linha do questionamento (Creswell, 2010).

A entrevista qualitativa é uma técnica essencial, que permite ao pesquisador captar a profundidade das percepções e as experiências dos

participantes, proporcionando uma compreensão rica e detalhada do fenômeno estudado (Triviños, 1987). A coleta de dados por meio de entrevista possibilita explorarem-se questões que eventualmente podem causar algum desconforto aos participantes, sendo útil também para resgatar informações históricas, fundamentais à pesquisa (Creswell, 2010).

Ainda, destaca-se que utilização da entrevista semiestruturada permite que o pesquisador possa avançar, diante de questionamentos básicos e a partir das teorias e hipóteses existentes, a um amplo campo de questionamentos, suscitados à medida que vai recebendo as respostas do entrevistado (Triviños, 1987).

Por outro lado, é certo que existem limitações ao se utilizar a entrevista semiestruturada, como os vieses dos entrevistados e a própria influência do pesquisador, que está presente (Creswell, 2010). Mesmo assim, os benefícios desse instrumento são maiores, pois endereçam os objetivos da pesquisa.

Para Triviños (1987), esse tipo de entrevista permite ao pesquisador a exploração de questões específicas enquanto proporciona um espaço para que os entrevistados compartilhem suas experiências e perspectivas de forma mais livre. O autor enfatiza que a abordagem favorece a obtenção de dados ricos e detalhados, que, muitas vezes, não seriam obtidos em entrevistas totalmente estruturadas. Além disso, a entrevista semiestruturada propicia que o pesquisador adapte suas perguntas em tempo real, capturando nuances e dados novos, que surgem durante a conversa (Triviños, 1987).

O protocolo de entrevista realizada nesta pesquisa identificou seus objetivos, bem como as instruções para que fosse conduzida a análise da documentação e a entrevista semiestruturada, composta por poucas perguntas, para que os participantes pudessem detalhar e elaborar suas ideias. Realizou-se, também, um agradecimento, destinado ao participante entrevistado (Creswell, 2010). Todas as entrevistas foram realizadas virtualmente, por meio do aplicativo Google Meet, e foram gravadas, com a expressa anuência dos entrevistados, tendo sido, posteriormente, transcritas. A proposta de instrumento de entrevista semiestruturada consta desta pesquisa como Apêndice B.

As entrevistas aconteceram entre a segunda quinzena de setembro e a primeira quinzena de outubro de 2024. Além da gravação, a pesquisadora tomou notas das ideias mais importantes evidenciadas pelos entrevistados.

### 3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa, os dados foram analisados de forma qualitativa. O processo de análise nesse tipo de pesquisa é contínuo, visto que, ao mesmo tempo em que o investigador realiza as entrevistas, ele “[...] pode estar analisando uma entrevista coletada anteriormente, escrevendo anotações [...]” e “[...] organizando a estrutura final do relatório” (Creswell, 2010, p. 217).

Após a conclusão de todas as entrevistas, seu conteúdo foi transcrito; as anotações da pesquisadora, inseridas no material, que foi, finalmente, organizado. Procedeu-se, então, a uma primeira leitura, que foi seguida de uma revisão da análise documental realizada. A partir dessa etapa, iniciou-se o processo de codificação, com a segmentação de sentenças, dados, trechos dos documentos e falas dos participantes em categorias (Creswell, 2010). Essas categorias já haviam sido identificadas na pesquisa bibliográfica e apresentadas anteriormente (Quadro 3), caracterizando uma análise de dados indutiva (Creswell, 2010).

Finalizada a organização do material, aplicou-se a técnica de análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (2015, p. 33), é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Ainda, o autor afirma:

[...] a análise de conteúdo já não é considerada exclusivamente com um alcance descritivo [...], pelo contrário, toma-se a consciência de que a sua função ou objetivo é a inferência. Que esta inferência se realize tendo por base indicadores de frequência [...] (Bardin, 2020, p.27).

Bardin (2020) organiza a técnica de análise de conteúdo em três etapas:

1. a pré-análise, em que são organizadas as ideias iniciais. Nessa etapa, foi feita a escolha dos documentos a serem analisados, entre os quais D1, D2, D3 e D4, e selecionadas as informações que poderiam ser úteis aos objetivos da pesquisa. O mesmo procedimento foi aplicado às transcrições das entrevistas, destacando-se trechos e informações pertinentes ao problema;



2. a formulação das hipóteses e objetivos, que, nesta pesquisa, teve início na etapa anterior, subsidiada pelo referencial teórico analisado;

3. a elaboração de indicadores para fundamentar a interpretação final. Embora esses indicadores já houvessem sido elaborados no início da pesquisa, sustentados pela revisão da literatura, a fase de coleta e análise de dados permitiu realizar-se a correlação entre os achados do campo e a literatura consultada.

O Quadro 6 sintetiza as estratégias metodológicas utilizadas e apresentadas nas seções anteriores.

Quadro 6 - Elementos do processo de pesquisa e investigação.

<b>QUESTÃO DE PESQUISA</b>			
Como as práticas de governança corporativa implementadas em uma instituição de ensino superior privada influenciam sua sustentabilidade econômica?			
<b>OBJETIVO GERAL</b>			
<b>Analisar</b> como as práticas de governança corporativa influenciam a sustentabilidade econômica de uma instituição de ensino superior privada.			
<b>Objetivo Específico</b>	<b>Pergunta norteadora para coleta</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Revisão da literatura, campo e população</b>
<b>Identificar</b> as práticas de governança corporativa adotadas pela instituição de ensino superior privada.	Que práticas de governança corporativa são adotadas pela instituição de ensino superior privada?	Análise documental; entrevistas	Literatura Atitus: Conselho de Administração, Equipe Diretiva e de Gestão
<b>Analisar</b> as práticas de governança corporativa adotadas pela instituição de ensino superior privada e suas implicações para a sustentabilidade econômica.	Qual a relação entre as principais práticas de governança adotadas e o desempenho econômico da instituição de ensino superior privada?	Análise documental; entrevistas	Literatura Atitus: Conselho de Administração, Equipe Diretiva e de Gestão

<p><b>Compreender</b> as principais barreiras e os desafios enfrentados na implementação de práticas de governança corporativa na instituição de ensino superior privada.</p>	<p>Quais os principais desafios enfrentados pela instituição no processo de implementação das práticas de governança corporativa?</p>	<p>Entrevistas</p>	<p>Atitus: Conselho de Administração, Equipe Diretiva e de Gestão</p>
<p><b>Elaborar</b> protocolos para a implementação de práticas de governança corporativa que apoiem a sustentabilidade das instituições de ensino superior privadas.</p>	<p>Que procedimentos as instituições de ensino superior privadas utilizam como apoio para a implementação de práticas de governança corporativa?</p>	<p>Análise documental; entrevistas</p>	<p>Atitus: Conselho de Administração, Equipe Diretiva e de Gestão</p>

Fonte: elaborado pela autora.

Finalizadas a coleta e a análise dos dados, seguiu-se para a etapa de análise e discussão dos resultados da pesquisa, que estão descritos no próximo capítulo.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os dados obtidos a partir da análise documental e das entrevistas, bem como a discussão dos resultados obtidos por meio da revisão da literatura realizada. A procura pela resposta ao objetivo geral desta pesquisa, qual seja, analisar como as práticas de governança corporativa influenciam a sustentabilidade econômica de uma instituição de ensino superior privada, foi a linha norteadora da análise dos resultados. Para facilitar sua compreensão, este capítulo está organizado a partir de cada objetivo específico da pesquisa, abrangendo três subcapítulos. Quanto ao quarto objetivo, cuja intenção é a de propor um projeto de intervenção considerando-se os resultados oriundos, será abordado adiante, em capítulo separado.

Para sistematizar a análise dos dados e organizar os resultados, optou-se pela criação de códigos a partir dos dados brutos da análise realizada. Esses códigos, que, nesta pesquisa, são representados por palavras, foram agrupados levando-se em conta suas semelhanças. Assim, foram distribuídos nas sete categorias já apresentadas, que foram ratificadas e redimensionadas quando da análise dos resultados. Essa tarefa resultou em 60 códigos embasados pelo referencial teórico.

Na primeira coluna do Quadro 7, estão as sete categorias identificadas, enquanto, na segunda, constam os 60 códigos agregados e vinculados às respectivas categorias.

Quadro 7 - Codificação e Categorização.

CATEGORIA	CÓDIGOS
Estrutura de governança	Sócios, propósito, ruptura, acordo de acionistas, conselheiros independentes, representatividade, diretoria executiva, conselho de administração,

	profissionalização da gestão, liderança, agendas e pautas definidas, estratégia.
Transparência e responsabilização	Clareza nas atribuições, auditoria, papéis determinados, transparência, falta de dados em tempo real, controladoria, divulgação de resultados, clareza da estratégia, auditoria independente.
Envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Divulgação ampla, NPS, pesquisa de clima, pouca percepção de valor pelos alunos, baixa participação nas decisões, alinhamento com o mercado, pouco envolvimento abaixo da diretoria executiva.
<i>Compliance</i> , ética e integridade	Ouvidoria, código de ética, comitê de ética, registros, auditoria, rigor, conformidade com as políticas e diretrizes.
Reputação institucional e desempenho acadêmico	Inovação, modelo acadêmico, priorização das ações de qualidade acadêmica, o ENADE precisa melhorar, qualidade e não preço, diversidade e acessibilidade, compromissos públicos, empregabilidade, <i>Atitus Learning System</i> .
Estratégia de longo prazo, resiliência, adaptabilidade e agilidade institucional	Qualidade acadêmica robusta, nova estrutura de governança, investimento nas pessoas, horizontes de atuação, vinculação com o mercado de trabalho, indicadores, rapidez para consertar os erros, conselheiros independentes
Eficácia e eficiência operacional	Metas claras, alta retenção de estudantes, o conselho de administração cobra, análises e decisões rápidas, <i>Balanced Scorecard (BSC)</i> - ferramenta de gestão estratégica que tem como objetivo traduzir a visão e a estratégia de uma organização em um conjunto de

	<p>indicadores de desempenho distribuídos em quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (Kaplan; Norton, 1996) - como ferramenta de gestão, escritório de projetos, centralização do processo decisório, rentabilidade e não volume, processos monitorados todo o tempo.</p>
--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Ainda na fase de revisão da literatura, haviam sido definidas nove categorias; contudo, após análise da documentação e durante a realização das entrevistas, foi possível identificar-se grande sinergia entre algumas dessas categorias. Com o cruzamento entre os dados provenientes do campo empírico e a literatura, essas categorias foram reunidas, a saber: *compliance* com ética e integridade, e planejamento de longo prazo com resiliência, adaptabilidade e agilidade institucional. Assim, são sete as categorias definidas para esta pesquisa. A seguir, desenvolvem-se os subcapítulos, de acordo com os objetivos específicos da pesquisa.

#### 4.1 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

Não há como analisar as práticas de governança corporativa da Atitus Educação sem considerar seu histórico e as motivações da instituição para a adoção desse sistema de orientação e controle. A instituição foi credenciada em 2004, iniciando suas atividades naquele mesmo ano. Sua mantenedora, à época, era uma sociedade limitada, composta por quatro sócios, entre os quais há somente um remanescente, que hoje é o sócio majoritário e diretor-presidente da instituição. A mantida foi credenciada como instituição de ensino superior privada com fins lucrativos.

À medida que a instituição expandiu seu portfólio de cursos e aumentou o número de alunos, buscou investidores em rodadas de captação de recursos

para fazer frente aos investimentos necessários a esse crescimento. Esses investidores tornaram-se sócios na proporção de seus investimentos, e tal modelo de captação de recursos resultou em um universo de 21 sócios, em 2010. Nesse período, não havia clareza da estratégia e do propósito da IESP. De acordo com E2:

[...] nós éramos em 21 sócios, numa empresa que era uma empresa limitada, sem nenhum padrão de governança, não existia governança corporativa, nós reuníamos os sócios num sábado de manhã e discutíamos o que íamos fazer. [...]daí tinha um que tinha o interesse em indicar um estagiário, outro queria que o filho ganhasse uma bolsa, outro tinha um interesse diferente, e eu tentava contemporizar [...] logo ali na frente, se precisar de aporte de capital ou dividendos, se não organizar, isso vai virar uma briga, porque o processo está desordenado [...] nós conduzimos um processo de conversar com todos os sócios e vamos ter que dar o próximo passo, trocar a diretoria e contratar uma consultoria para estruturar a governança corporativa.

Nesse sentido, considerando a complexidade do quadro societário, os desafios na conciliação dos interesses dos sócios e, especialmente, a falta de uma estratégia de longo prazo da IESP, a Atitus Educação (à época, sob o nome de IMED), entendeu que deveria buscar apoio para estruturar um modelo de governança corporativa que atendesse a suas demandas. Inúmeras pesquisas já mostraram a necessidade de uma gestão mais profissionalizada nas IESP, propondo a adoção de práticas de governança corporativa para enfrentar desafios internos e de mercado (Mello; Silva, 2018).

O processo de implementação da governança corporativa na instituição foi marcado por momentos difíceis e de rupturas, que serão abordados no subcapítulo 4.3. Em oito meses, após decidir avançar na adoção de um modelo de governança, a mantenedora da instituição modificou seu regime tributário, tornando-se uma sociedade anônima de capital fechado, e instituiu o Conselho de Administração (CA). Essas ações ocorreram entre os anos de 2011 e 2012.

Importante ressaltar que, independentemente da configuração que uma IES possua, ela sempre será formada por uma mantenedora e uma mantida, sendo separação entre propriedade e controle uma das características da governança corporativa, pois visa a garantir a transparência e os interesses de todos os *stakeholders* (Silva; Torres, 2015).

No caso da Atitus Educação, a estruturação do Conselho de Administração e a elaboração do acordo de acionistas foram práticas decisivas para a garantia dessa separação, bem como para o alinhamento com o propósito da instituição e o aprimoramento de seu modelo de gestão, evitando desentendimentos, avançando em sua estratégia e dando transparência à prestação de contas. Para E2, foi um período

[...] de muito aprendizado, erros e acertos. Tudo passava pelo Conselho de Administração e o acordo de sócios garantia que os sócios que não tivessem assento no conselho e nem ocupassem uma posição de gestão, não poderiam interferir nas decisões estratégicas e no dia a dia.

Para E1, o início da implementação da governança corporativa foi desafiador, especialmente pela quantidade de sócios e pelos interesses divergentes: “[...]o fato de termos sete conselheiros e sermos todos sócios não contribuía muito. Alguns sócios utilizavam os espaços das reuniões do CA para tentar interferir na gestão ou fazer correções que não eram sua responsabilidade.”

Em 2017, algumas modificações mais profundas puderam ser percebidas no modelo de governança da Atitus Educação. Além de levar conselheiros independentes ao CA, 11 dos 21 sócios optaram pela saída da sociedade, vendendo suas ações para os sócios remanescentes. Os anos seguintes foram de mais mudanças, até que, em 2021, houve a consolidação do quadro societário: mais três sócios venderam suas ações, e a instituição ficou com sete sócios, o número atual – e o do modelo de governança corporativa. Atualmente, 58% das ações estão concentradas em um dos sócios, que é também o diretor-presidente. Outros 22% das ações estão com um sócio, e 14%, com outro. Os 6% restantes estão distribuídos entre os demais quatro sócios.

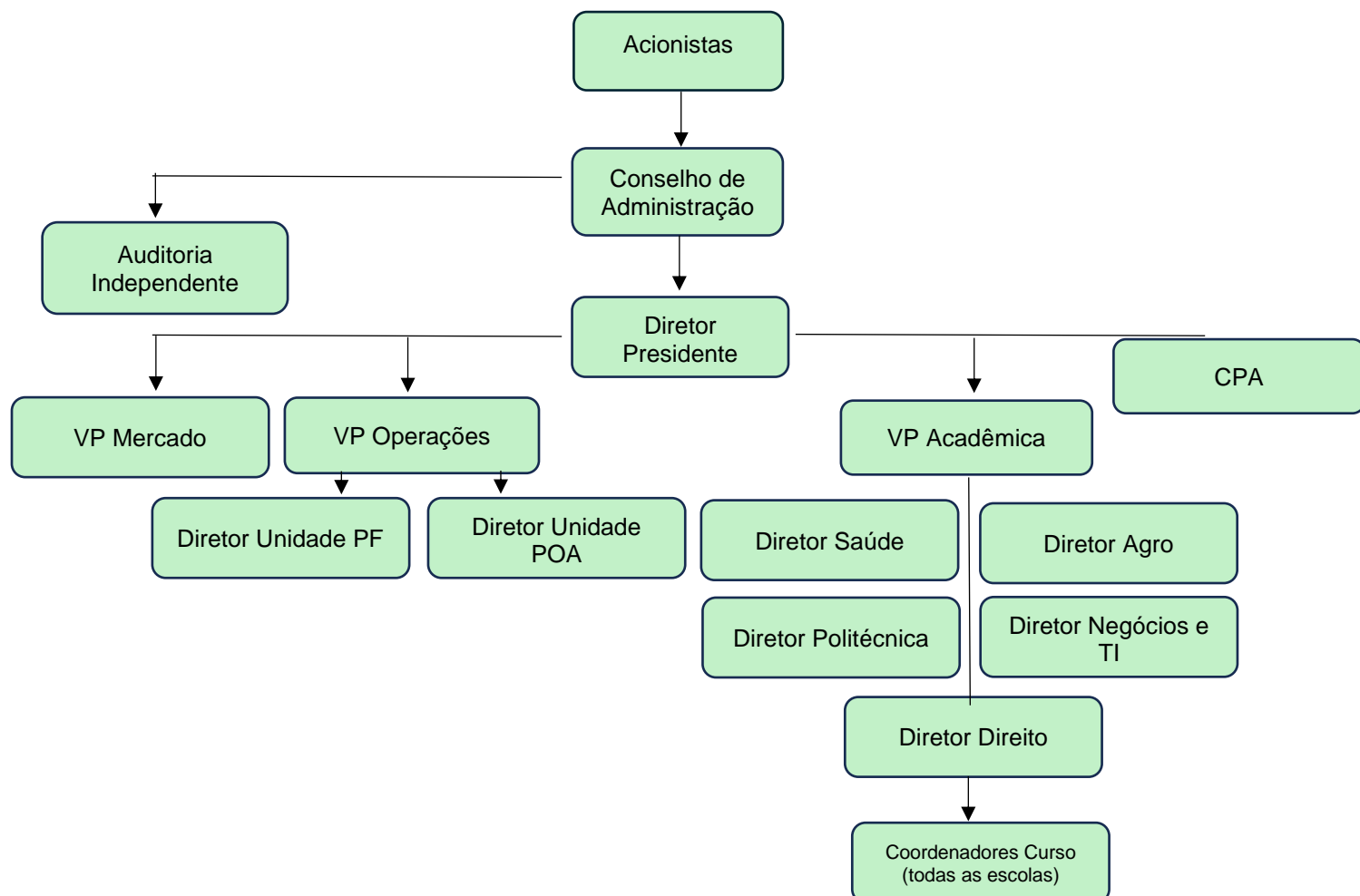
Feito esse breve resgate da história da Atitus Educação, fundamental para o entendimento de suas motivações para a implementação de práticas de governança corporativa, avança-se à análise das práticas de governança corporativa identificadas na instituição.

#### 4.1.1 Estrutura de governança

A estrutura de governança trata dos aspectos relacionados à liderança e à organização da gestão, com a definição clara de papéis. A partir da estrutura de governança, o poder pode ser equilibrado entre a necessidade de sistematização na instituição e a execução dos principais objetivos institucionais, como a prestação de serviços, a prestação de contas, o respeito à diversidade e um espaço em que se possa contribuir com a busca de soluções inovadoras para a solução de problemas (Monyoncho, 2015).

Nesse sentido, a análise documental realizada, especialmente do D3 e do D4, permitiu que se identificasse a estrutura de governança da instituição, distribuída em organogramas e hierarquias claros e amplamente divulgados. Como pode ser constatado na figura a seguir, a Atitus Educação tem, em sua estrutura organizacional, os principais agentes da governança. Suas atribuições e responsabilidades são exaustivamente descritas no D2 e no D1.

Figura 2 - Estrutura de Governança da Atitus Educação.





Fonte: adaptado pela autora do Relatório de Sustentabilidade (Atitus Educação, 2023).

Tanto a composição da estrutura de governança como suas atribuições são muito similares ao preconizado pelo IBGC (2023). A assembleia de sócios é o órgão máximo da instituição e conta com a participação dos sete acionistas, e sua composição societária também está divulgada, como a do Conselho Fiscal (CF). Os acionistas têm direito a voto proporcional à sua participação de capital social. A instituição mantém um Acordo de Acionistas, documento norteador das principais decisões estratégicas. De acordo com o E1:

Os sócios têm muito claro o que podem e o que não podem fazer. Temos o acordo de acionistas que desde que foi escrito ele é o livro de cabeceira dos 7 sócios. [...] imagina quando tínhamos 21 sócios. Se a gente não tivesse muito rigor nisso, seria um grande problema.

Logo depois, na estrutura, está o Conselho de Administração (CA), composto por cinco conselheiros, dois dos quais são conselheiros independentes, e os demais são sócios. O sócio majoritário, diretor-presidente da instituição, não faz parte do CA. O D1, em seu Art. 12, descreve as atribuições do CA, entre as quais, formular e acompanhar a execução das políticas e estratégias da instituição. A análise das entrevistas demonstrou que a estrutura de governança da instituição é conhecida em detalhes pelos entrevistados, inclusive pelos entrevistados em cargos de coordenação, que, em princípio, não têm envolvimento direto com essas instâncias.

Um ponto a destacar das entrevistas é a recorrência à menção dos conselheiros independentes como essenciais para a inovação e a estratégia de longo prazo da IESP. E4 referiu que “[...] o CA vem sendo decisivo para essa visão de longo prazo e para as questões econômicas, financeiras e de reputação. [...] os conselheiros independentes transitam por outras empresas, outros mercados e sempre tem muito a contribuir.” Já E6 reforçou essa percepção, afirmando que “[...] um segundo passo para esse avanço foi então trazer conselheiros externos [...] também deu outra visão de negócio, sabe, que ajudou a definir outros rumos, outros passos [...]”. Na literatura, Ganga-Contreras e Nuñez-Mascayano (2018) também ressaltam que a presença de conselheiros independentes pode aumentar a confiabilidade das decisões institucionais.

Os conselheiros independentes são remunerados e, assim como os demais membros do Conselho, têm mandatos de dois anos, podendo ser reconduzidos ao cargo. E2 afirma que a escolha da instituição, ao ter conselheiros independentes em seu CA:

[...] depende do nível de ambição da instituição. Nós precisávamos entrar em Porto Alegre e construir uma reputação [...] ser uma instituição do interior chegando em Porto Alegre, precisava ter um relacionamento mais estruturado [...] então vamos ter conselheiros que nos ajudem com sua visão de mundo, com a sua visão de como a educação vai se posicionar no próximo período, globalmente.

Assim, E2 referiu-se ao perfil ideal do conselheiro independente para o futuro da IESP.

Apesar de reconhecerem o valor gerado pelos conselheiros independentes da IES, alguns entrevistados entendem que ao menos um membro do Conselho deveria ser um profissional com experiência e relevância na área acadêmica. A esse respeito, E4 diz:

[...] eu enxergo que a gente tem uma composição de conselho que está bem estruturada para essa discussão. Talvez, se a gente estivesse falando, se a gente estivesse focando mais em aspectos mais acadêmicos, eu vejo que o conselho teria menos condições de opinar.

Essa lacuna acadêmica no CA poderia ser suprida se os comitês previstos no D1 estivessem ativos. A análise desse documento mostra que há previsão de um comitê acadêmico estratégico, que deveria reunir-se periodicamente para apoiar o CA nos temas acadêmicos; porém, na prática, nem esse comitê, nem os demais previstos no regimento estão atuando.

A importância do Conselho Fiscal (CF), órgão de fiscalização e controle da governança da instituição, resta evidente na documentação analisada, especialmente no D4 e nas entrevistas. Quase todos os entrevistados fizeram menção às práticas de auditoria e prestação de contas, foco principal do CF, cujo papel na estrutura de governança é destacado pela literatura, pois a criação de um CF que fiscalize os atos da administração, emita pareceres aos *stakeholders* e construa um relacionamento com a auditoria independente é uma boa prática de governança (Mello; Silva, 2018).

Na estrutura de governança da IESP, está, ainda, a diretoria executiva, formada pelo diretor-presidente, pelo vice-presidente acadêmico, pelo vice-presidente de mercado, pela vice-presidente de operações e pelos diretores das unidades da Atitus Educação de Passo Fundo e Porto Alegre, além dos cinco diretores de Escolas: Saúde, Politécnica, Agro, Negócios e Tecnologia e Direito. As declarações coletadas nas entrevistas evidenciam que, de todos os agentes da governança, a diretoria executiva é a mais atuante e lembrada, além de ser a responsável pela idealização dos movimentos de expansão e crescimento da IESP.

A estrutura da diretoria executiva é recente, tendo sido criada em 2022 e, de acordo com os relatos, está se consolidando agora. E7 assim descreve o momento da IESP em relação à estrutura da diretoria executiva

[...] esse desenho de governança é recente, né. Não faz muito tempo que a gente se reorganizou nessa estrutura, mas estava latente, até porque a Atitus vinha num processo de expansão e segue em busca de novos alvos. Esse processo de expansão exige esse tipo de estrutura, mais centralizado[...]a gente está num cenário mais maduro, organizado, porque as políticas e os processos também foram alinhados.

O alinhamento entre os agentes da governança, mais precisamente, o CA e a diretoria executiva, também se destacou nas entrevistas como importante para os bons resultados da IESP. Os limites dos agentes de governança estão bem estabelecidos nas políticas divulgadas pelos documentos institucionais. Quanto a isso, E1 destacou: “[...] não vejo como um CA pode trabalhar em conflito com a diretoria executiva [...] então, acho que tem que trabalhar totalmente alinhado e ser totalmente independente do ponto de vista de gestão.”

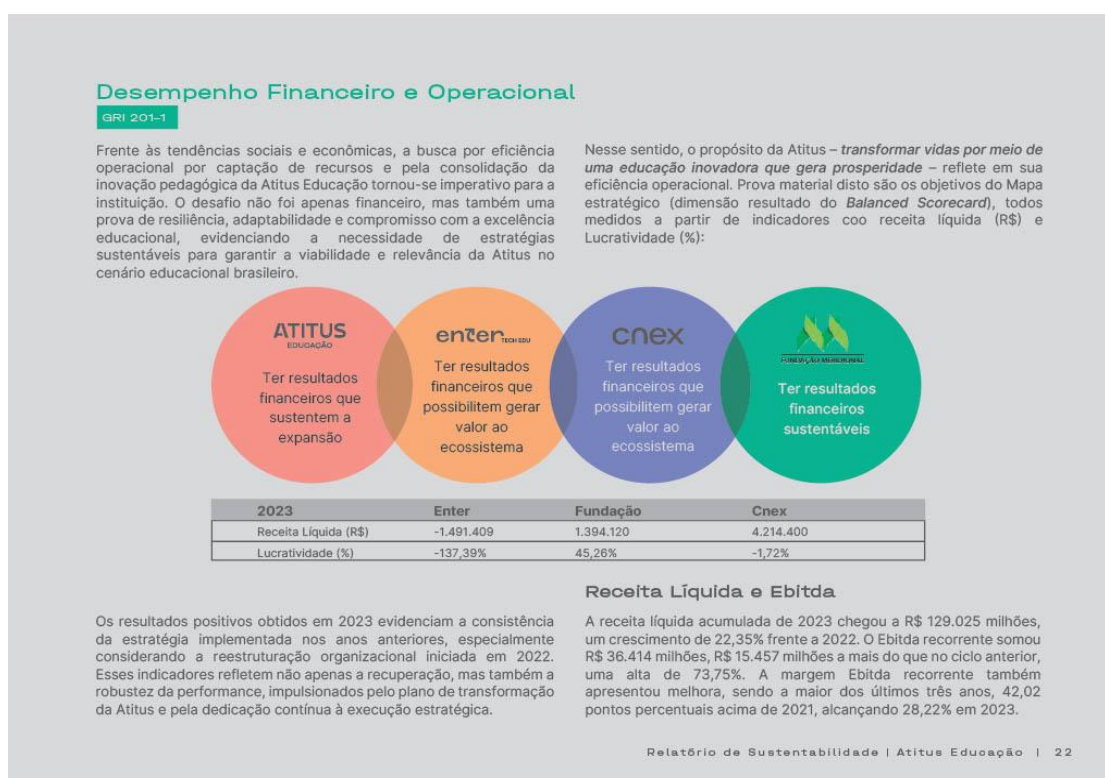
Em convergência com essa fala, a literatura demonstra a importância da estrutura de governança nas IES para fortalecer a integração de seu modelo de gestão, tornando-o mais profissionalizado e menos burocrático e possibilitando melhor direcionamento estratégico e agilidade na tomada de decisões (Vicenzi, 2020). Além disso, reforça que as IES que alcançam sucesso são as que conseguem transformar e adaptar suas estruturas internas, de acordo com as demandas externas (Brunner, 2011).

## 4.1.2 Transparência e responsabilização

A prática da transparência e da responsabilização envolve a clareza nas atribuições dos agentes da governança, a importância da auditoria independente e a divulgação de resultados. A transparência é atributo fundamental para a governança nas IESP, especialmente na comunicação com *stakeholders* internos e externos. A literatura revela que, atualmente, as organizações que atuam de maneira responsável e transparente, tanto em relação a seus processos internos quanto a seus *stakeholders* e à comunidade em que estão inseridas se destacam das demais (Mello; Silva, 2018).

A análise documental e as entrevistas demonstraram que essa é uma prática de governança bem estabelecida na instituição. Todos os entrevistados, sem exceção, foram enfáticos em afirmar que já faz parte da cultura da instituição a transparência na apresentação dos resultados, sejam eles acadêmicos ou financeiros. O D4, na p. 22 divulga a toda a comunidade acadêmica e aos principais parceiros o desempenho financeiro e operacional da instituição (Figura 3), entre os quais a receita líquida e o Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização (EBITDA).

Figura 3 - Desempenho Financeiro e Operacional.



Fonte: Relatório de Sustentabilidade (Atitus Educação, 2023).

Ainda, destaca-se que o D4 publiciza também os indicadores de resultados e de processos internos para a qualidade acadêmica minuciosamente, assim como o mapa estratégico da instituição.

Durante as entrevistas, algumas falas atestaram a efetividade da transparência e da responsabilização na IESP. E9 assim se expressou:

[...] então, a gente sempre teve uma gestão muito aberta dentro da Atitus, onde não se escondem números, nem os positivos e nem os negativos. Faz parte do jogo [...] dentro da nossa cultura, entender que o pilar da sustentabilidade financeira é muito forte, inclusive para que a gente tenha melhores condições de trabalho, é essencial.

Para E5, por sua vez, a comunicação transparente é uma das fortalezas da instituição: “Primeiramente a gente faz toda a comunicação interna, porque nunca uma notícia ou informação relevante vai para o mercado antes de ser comunicada aos nossos alunos e professores.” Além disso, o fato de a instituição ser auditada de forma independente pela KPMG, uma das maiores auditorias do mundo foi ressaltado pelo E4:

[...] os resultados financeiros, eles têm uma questão de transparência do ponto de vista da auditoria, que já vem sendo auditada por uma das Big Four [...] há bastante tempo, então acho que esse é um ponto que me chamou muita atenção quando eu cheguei, sabe?

E continua:

[...] a gente tem uma forma de reportes trimestrais do BSC. Ele é totalmente aberto, curso a curso, linha a linha [...] tanto receitas como despesas, rateios do custo corporativo, resultados acadêmicos, tu consegue ver todos os resultados financeiros ali de forma transparente, até o nível do coordenador de curso.

Já E1, a esse respeito, indicou que a comunidade também toma conhecimento dos resultados da instituição, uma vez ao ano:

[...] nós temos auditoria da KPMG desde 2012 e divulgamos isso para toda a sociedade, uma vez por ano, com os números abertos de endividamento, de número de alunos, de próximos passos [...] isso é

da personalidade do presidente. Costumamos apresentar todos os resultados uma vez ao ano no Clube Comercial.

A transparência e a responsabilização, conforme mencionado anteriormente, são práticas já internalizadas pela instituição. Esta pesquisadora teve evidências concretas dessa realidade ao solicitar ao Diretor-Presidente as informações a respeito da IESP que poderiam ser divulgadas, tendo dele recebido a anuência para publicar todas as informações encontradas durante o processo de pesquisa. Silva Junior *et al.* (2020) enfatizam que a clareza de papéis e a disponibilização de informações contribuem para a confiança institucional, reforçando a responsabilização dos gestores.

#### **4.1.3 Envolvimento das partes interessadas (*stakeholders*)**

A literatura define os *stakeholders* de uma IESP como os grupos e indivíduos que tenham interesses convergentes com a instituição (Teixeira; Castro, 2015). Nesse universo, estão o governo federal, os alunos, os sócios, os professores, os dirigentes, o setor empresarial e outras esferas da sociedade. A análise dos documentos institucionais e dos dados capturados nas entrevistas permitiu observar que a Atitus Educação utiliza mecanismos que possibilitam a participação desses diversos *stakeholders* no alcance de sua estratégia e objetivos institucionais. O envolvimento dos alunos foi verificado ao analisar-se o D5, que descreve os processos de autoavaliação institucional e os resultados e ações a partir da visão dos estudantes. Para esse processo avaliativo, a IESP utiliza o *Net Promoter Score* (NPS), uma métrica que afere e avalia a satisfação e lealdade dos clientes em relação aos serviços e produtos oferecidos por uma empresa.

Entretanto, apesar da utilização desse mecanismo de avaliação de satisfação, as entrevistas demonstraram também que não há um envolvimento efetivo desse *stakeholder* na tomada de decisões estratégicas da instituição e que a Comissão Própria de Avaliação (CPA), órgão responsável por essas ações e pela interlocução com os alunos, não dispõe da autonomia e visibilidade para esse processo. Ao discorrer sobre a participação dos diversos *stakeholders*, E4 assim se referiu à CPA “[...] em paralelo tem as atividades conduzidas pela CPA,

que faz a devolutiva. Está muito mais numa lógica de devolutiva geral [...], mas agora a gente vai passar a ter NPS em tempo real de alguns serviços”.

De acordo com E6, o aluno não tem a visibilidade da governança e não percebe o valor gerado para a IESP. E6 defende que os alunos deveriam ter mais clareza sobre as ações da instituição e participação mais ativa. No mesmo sentido foi a fala de E1, quando afirmou:

[...] os alunos têm que ter conhecimento da estrutura da instituição, do seu modelo de governança e dos seus resultados, especialmente para mostrar que não existem bons indicadores financeiros sem saúde financeira e nem condições de garantir uma formação mais moderna e alinhada ao mercado sem organização [...].

E5, por sua vez, foi objetivo ao declarar que “o aluno não é envolvido nos processos decisórios”.

A partir dessas considerações, evidencia-se a necessidade de promover-se um envolvimento maior do aluno na governança da instituição. Os achados da literatura a esse respeito enfatizam uma diversificação radical de alunos que, atualmente, acessam o ensino superior, com diferentes prontidões, expectativas e interesses relativos ao ensino universitário (Balbachevsky, 2022). Assim, compreender essas expectativas e interesses e criar espaços de participação para esse *stakeholder* pode levar benefícios à IESP e, obviamente, aos próprios alunos.

Um dos *stakeholders* com maior envolvimento na IESP são as empresas. As evidências dessa assertiva podem ser visualizadas no D4, que descreve a vinculação da instituição com o setor produtivo local (estado do Rio Grande do Sul) e a expansão de suas atividades através de Horizontes Estratégicos, especialmente do Horizonte Estratégico 3, que trata da gestão de portfólio de investimentos estratégicos em *startups*. A estruturação escolhida permite que a Atitus Educação detenha participações, por meio da Atitus Ventures, nas empresas Semente Negócios, Wise Innovation, Insight Academy e Pool da Aliança Empresarial, conforme o Relatório de Sustentabilidade (Atitus Educação, 2023). A importância desse *stakeholder* também é destaque na literatura, que discorre sobre os aspectos positivos oriundos da aliança entre IES e o mercado local. Para Teixeira e Castro (2015), as IESP fortalecem a si e ao mercado

quando desenvolvem pesquisas e criam parcerias que resultam em novas tecnologias, novas ferramentas de gestão e soluções para as necessidades da sociedade.

A vinculação com o mercado é um dos pilares da estratégia da Atitus Educação, conforme se pôde verificar nas entrevistas. E3 sinaliza:

[...] no Horizonte 3 nós temos sócios [...] então são empresas que a gente acaba fazendo um processo de *lifelong learning*<sup>8</sup> e de inovação, onde a gente tem projetos de pesquisa e professores atuando [...] também para se inserir no mercado nacional.

Para E2, a parceria com esses *stakeholders* é parte essencial do modelo de futuro da IESP e pode ajudar a manter os professores que têm perfil alinhado ao mercado de trabalho:

[...] especialmente o professor empreendedor, ele não precisa se afastar da Atitus, ele pode usar nossas salas para fazer reunião, fazer suas consultorias em parceria com a Atitus e desenvolver um projeto de pesquisa dentro do nosso ecossistema [...] o nosso desenho de futuro é mais por aí, investir nessas parceiras [...].

Os dados obtidos nas entrevistas revelaram que, à exceção de E2, nenhum outro entrevistado mencionou os professores como *stakeholders* da IESP, o que aponta um caminho a ser percorrido pela instituição para envolver esse, que é um dos principais atores da educação superior. No subcapítulo 4.3, essa discussão será retomada com mais elementos.

#### **4.1.4 Compliance, ética e integridade**

Na análise documental, esta pesquisadora teve contato com o Código de Ética e Conduta da IESP, um documento disponível à comunidade acadêmica, que dispõe sobre princípios e normas de convivência e estabelece punições para comportamentos que não estejam em conformidade com o que as diretrizes de conduta da Atitus estabelecem. Nesse sentido, Gesser *et al.* (2021) destacam a

---

<sup>8</sup> *Lifelong learning* "é o processo contínuo que abrange todas as idades, contextos e modalidades de aprendizado, com o objetivo de desenvolver plenamente as capacidades dos indivíduos e promover sociedades inclusivas e sustentáveis." (UNESCO, 2022)



importância de uma cultura ética consolidada nas IES, para prevenir práticas inadequadas e melhorar a imagem institucional.

Assim, ao serem questionados a respeito desta prática de governança, seis entrevistados demonstraram saber da existência do Código de Ética da instituição e de sua aplicação. Quatro deles relataram a existência de uma ouvidoria, que possui ampla representação e se reúne semanalmente para os encaminhamentos necessários. E7 salientou que o canal da ouvidoria é utilizado quase que exclusivamente pelos alunos.

Já E1 e E2 citaram o acordo de acionistas como o documento essencial para as regras de *compliance* da IESP. E8, por sua vez, destacou que não existe uma área específica de *compliance* na IESP, apesar de haver previsão para tanto. Entende que deveria haver um comitê para o tema no CA, que, contudo, não está implementado.

A análise atenta do D4 permite que se identifique a declaração da IESP a respeito dessas práticas de governança corporativa:

Assim, a Atitus se empenha em promover uma cultura institucional baseada em governança sólida, transparência efetiva e ética inegociável, reconhecendo que esses elementos são essenciais para o seu papel de “Transformação das vidas por meio de uma educação inovadora que gera prosperidade (Atitus Educação, 2023, p. 26).

A assertiva reiterada por vários entrevistados em relação à auditoria dos resultados e dos relatórios institucionais, realizada pela empresa KPMG, também é uma evidência da atenção a essa prática.

#### **4.1.5 Reputação institucional e desempenho acadêmico**

O desempenho acadêmico de uma IES pode ser mensurado de várias maneiras; porém, o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), criado pela Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004, ainda é o principal processo de avaliação das IES brasileiras, sejam elas públicas ou privadas. O Sinaes é formado por três componentes principais: a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes. Trata-se de um sistema que avalia todos os aspectos atinentes a esses três eixos, principalmente o ensino, a

pesquisa, a extensão, a responsabilidade social, o desempenho dos alunos, a gestão da instituição, o corpo docente e as instalações (Brasil, 2004). Na Atitus, o desempenho nas avaliações externas dispostas no Sistema é o principal indicador de seu desempenho acadêmico. A IESP adotou essas avaliações como indicadores do seu mapa estratégico, o que garante o acompanhamento dos resultados pelo CA e pela diretoria executiva.

Ao serem questionados sobre o desempenho acadêmico à luz das práticas da governança corporativa, os entrevistados manifestaram um discurso alinhado, embora alguns não tenham se referido às avaliações externas. Ficou claro que os entrevistados diretamente envolvidos com o tema tinham mais subsídios a oferecer, como E4, que assim detalhou sua visão a respeito:

[...] há um desafio no que diz respeito aos resultados acadêmicos vinculados ao ENADE. Embora o IGC [Índice Geral de Cursos] seja bom, por causa dos insumos, a nota ENADE precisa melhorar. Quando o ENADE passou a ser um indicador do BSC, os resultados positivos começaram a aparecer.

Essa fala corrobora os dados encontrados na documentação analisada e demonstra que, efetivamente, o ENADE vem sendo acompanhado como indicador do mapa estratégico da IESP. E2, no mesmo sentido, mostrou que o desempenho acadêmico é preocupação constante do CA: “[...] O CA cobra muito o desempenho acadêmico da instituição. Porque a instituição nunca conseguiu alcançar resultados de ENADE expressivos. O que melhora o CPC e o IGC são os insumos, o corpo docente e a estrutura.”

O D4 publicou os conceitos alcançados pelos cursos no ENADE: todos eles obtiveram notas 2 e 3 (na escala de 1 a 5). A literatura apresenta dados interessantes, que vão ao encontro das percepções dos entrevistados a respeito do desempenho acadêmico da instituição, mas que, sobretudo, expõem as dificuldades enfrentadas pelas IES no atual contexto em que estão inseridas. Balbachevsky (2022) afirma que há uma profunda modificação em curso no ensino superior, guardando relação tanto com a atual falta das habilidades cognitivas dos alunos, que ingressaram maciçamente nas IE para avançar na aprendizagem mais abstrata, como com a falta de preparo dos professores para enfrentar essa dificuldade.

Na busca pelo desempenho e pela boa reputação, as IES enfrentam a desconfiança da sociedade a respeito do valor e das vantagens que sempre estiveram associadas à conquista de um diploma de ensino superior, além de lidarem com o avanço das novas tecnologias e da inteligência artificial (Balbachevsky, 2022). Por essa razão, a reputação institucional e o desempenho acadêmico precisam avançar, no sentido de oportunizar experiências significativas aos alunos. A oferta de cursos mais simples, com mensalidades cada vez mais baixas nas IESP, tem ido na direção oposta do que as IES brasileiras consideram uma educação superior de qualidade (Tavares, 2022).

A visão de uma IESP de qualidade, e não de acesso massificado, tem norteado a estratégia da Atitus mais recentemente. A esse respeito, E5 é enfático:

[...] o nosso posicionamento é qualidade, não é preço. [...] Se alguém de um grande grupo de educação vier trabalhar aqui e disser que temos que baixar os preços para ter mais alunos, ele está no lugar errado [...] nós temos diferenciação e oferecemos proximidade do mercado para o nosso aluno.

As afirmações de E9 vão no mesmo sentido:

[...] nós temos qualidade e diferenciação. Estamos implementando os novos currículos que são muito modernos e trazendo ferramentas e tecnologias para melhorar a aprendizagem dos nossos alunos [...] tudo isso custa caro. Por isso, nossos alunos pagam mais [...] porque eles sabem que aqui o curso deles é uma porta de entrada para um bom emprego e para quem quer empreender.

Reforçando o argumento da qualidade, E2 refere-se ao modelo acadêmico que norteia a instituição, detalhado no D3 da instituição:

[...] nós fomos buscar padrões de qualidade internacional para criar o nosso modelo, o Atitus Learning System [...] ele tem o padrão IFMD de escola de negócios que foi adaptado para as nossas cinco escolas. Além disso as cinco escolas estão montando seu conselho consultivo, para apoiar na definição de parceiros estratégicos daquela área. [...] No agro já está funcionando muito bem. [...] O meio empresarial está muito engajado em apoiar a melhoria da educação superior de instituições mais sérias.

Por fim, a análise documental revela uma preocupação da IESP em alavancar sua reputação. O D4 materializa esse objetivo ao fornecer dados

consistentes, relacionados a questões como diversidade de gênero, ações ambientais e aprimoramento da governança. A IESP utilizou a matriz de materialidade, que é o cerne de um modelo de gestão baseado nos princípios e diretrizes Ambiente, Sociedade e Governança (ESG), para materializar seu propósito em consonância com as expectativas dos *stakeholders*. A esse respeito, embora apenas dois entrevistados tenham mencionado a matriz e as práticas de ESG, os temas materiais definidos pela instituição e elencados na documentação institucional apareceram em diversas falas dos entrevistados. E7, por exemplo, faz a seguinte referência:

[...] a nossa fundação tem um cunho social e faz muitos projetos. [...]dentro do ecossistema temos empresas de inovação e empreendedorismo para alimentar os programas de graduação. As empresas do ecossistema fortalecem a visão da Atitus diante do mercado e da sociedade.

Teixeira e Castro (2015) defendem que, quando as IES inovam e buscam alternativas para manterem-se relevantes e sobreviverem, criam novos produtos e adotam novos modelos de gestão para atrair novos alunos e manter os atuais. Essa afirmação encontra correlação com as escolhas da Atitus, evidenciadas na documentação analisada e no conteúdo das entrevistas.

#### **4.1.6 Estratégia de longo prazo, resiliência, adaptabilidade e agilidade institucional**

A estratégia de longo prazo é um dos elementos centrais da governança corporativa. Ao adotar tal estratégia, a IESP consegue vislumbrar os aspectos mais significativos e relevantes para seu futuro. Na Atitus, a estratégia institucional e a visão de futuro estão bastante claras para todos os entrevistados desta pesquisa, assim como nos principais documentos institucionais, sobretudo no D3 e no D4. O propósito da Atitus é “Transformar Vidas por meio de uma educação inovadora que gera prosperidade”, e sua visão consiste em “Estar entre os 5 maiores ecossistemas de educação do Brasil até 2027”. Os valores que sustentam seu propósito estão assim expressos:

Educamos de maneira inovadora.  
Potencializamos a jornada dos nossos clientes.  
Empreendemos para gerar oportunidades.  
Somos comprometidos com nossa estratégia PDI (2023-2027)

A documentação analisada permite compreender que a IESP utiliza o BSC como seu modelo de gestão e fio condutor de seu mapa estratégico. As perspectivas e seus indicadores também são abertos nos documentos institucionais. Alguns aspectos apresentaram grande convergência nas percepções dos entrevistados relativamente a esse tema, entre os quais a importância do CA para apoiar e sugerir as estratégias, mas também para cobrar sua execução nas reuniões de Conselho. Outro aspecto referiu-se à liderança e à visão estratégica do Diretor-Presidente da IESP, também sócio majoritário, considerado um “inquieta” pelo grupo, sempre em busca de projetos novos. Por fim, ressalta-se a visão de futuro consolidada nos três horizontes de crescimento definidos pela Atitus.

Ao destacar a importância do CA para a estratégia de longo prazo da IESP, E1 salientou que, há alguns anos, o CA passou a desempenhar papel mais estratégico e a cobrar da diretoria executiva o desdobramento das ações estratégicas nas reuniões de CA. Também ressaltou a exaustividade com que temas mais estratégicos, que impactarão fortemente a IESP, são tratados, como o caso da reorganização das estruturas das Escolas. E3 fez referência à visão de futuro e à articulação do diretor-presidente da IESP, especialmente na concepção das novas estratégias. Também descreveu, com riqueza, parte da estratégia da IESP:

[...] nós trabalhamos com horizontes de curto, médio e longo prazo [...] e discutimos bastante sobre o que vamos fazer. [...] O campus do Agro foi um projeto estratégico que levou quase dois anos de estudo e só foi possível por causa das pesquisas e das parcerias que nós temos. [...] O planejamento de longo prazo prevê novas aquisições, que é um modelo que já temos, [...] em 2021 compramos uma instituição e fizemos crescer por exemplo, a escola de saúde.

Durante as entrevistas, alguns participantes utilizaram as expressões “nós temos que desdobrar a estratégia” e “nós trabalhamos no desenvolvimento da estratégia e cascateamos até chegar no coordenador de curso”. Essas manifestações mostram que a IESP trabalha com a perspectiva estratégica de

longo prazo, mas que também está atenta à perspectiva tática. Ganga-Contreras & Nuñez-Mascayano (2018) aludem a estudos de autores que definem a perspectiva estratégica e a perspectiva tática na governança das IES, destacando a necessidade de ambas.

Os autores chamam atenção para o risco de as IES, seja por falta de conhecimento, seja pelas pressões do dinâmico cenário do ensino superior, priorizarem as demandas táticas e os resultados de curto prazo, modificando com frequência seus objetivos. Alertam que é a perspectiva estratégica que permite orientar e desenhar o longo prazo e que nenhuma perspectiva tática se sustenta sem a estratégia. Convergindo com os autores, E5 foi enfático ao declarar, sobre o planejamento de longo prazo: “[...] precisa suportar a visão de longo prazo e acreditar nela. Não desistir no meio do caminho e ser tentado a tomar decisões com resultados mais rápidos”.

Todavia, ao mesmo tempo em que precisam da visão e da sustentação da estratégia de longo prazo, as IESP devem ser ágeis, adaptáveis e resilientes para fazerem frente aos inúmeros desafios que se apresentam. Nessa direção, Balbachevsky (2022) pontua que as IES contemporâneas deixaram de ocupar um espaço periférico para serem agentes centrais das inúmeras mudanças sociais. Segundo a autora, essa nova configuração exige flexibilidade e capacidade de mudança para enfrentar desafios fundamentais, entre os quais a “produção de novas trajetórias de formação” (Balbachevsky, 2022, p. 87) e a urgente atualização da formação das gerações mais velhas.

Em consonância com a autora, as entrevistas mostraram que, durante o ano de 2024, a IESP promoveu diversas modificações em sua estratégia institucional. E2 iniciou essa etapa da entrevista afirmando:

[...]nossa estratégia era de ser uma instituição de médio a grande porte, com uns 20 mil alunos [...], mas com o cenário atual estamos avaliando que talvez seja melhor ser uma instituição menor, mas com a qualidade acadêmica robusta e um forte investimento no *lifelong learning* e na educação corporativa.

E reforça: “a receita e o crescimento futuros virão de iniciativas educacionais não reguladas”. Já para E5, se uma IESP procrastina suas decisões, com todas as dificuldades atuais, “ela vai quebrar”.

E3 destaca que decisões recentes, especialmente a revisão do modelo de governança da gestão acadêmica, proporcionaram mais “celeridade” às decisões: “[...] O processo decisório foi descentralizado, evitando uma sobrecarga no diretor-presidente e menos camadas de decisão.” No entanto, há quem discorde. Para E7 e E9, ainda há muitas camadas de decisão e, em alguns momentos, falta autonomia.

A agilidade, que é favorecida pela modificação da estrutura organizacional e pela transformação digital dos últimos anos, foi destaque na fala de E5, que assim resumiu a forma como os ajustes e a correção de rumo são tratados:

[...] hoje a gente tem uma inteligência de dados muito grande na instituição que ajuda a tomar as melhores decisões. [...] a gente analisa muito rapidamente por que as matrículas estão caindo e não estamos chegando nas metas e já fazemos as ações para atacar o problema. [...] outra coisa que nos ajuda é que o CEO trabalha muito perto das áreas e aí as decisões são mais rápidas.

Por fim, relativamente às práticas de governança corporativa vinculadas a essa categoria, cabe destacar as inúmeras menções dos entrevistados ao escritório de projetos, estrutura criada há pouco mais de um ano na IESP, para gerenciar os projetos estratégicos e operacionais da IESP. Conforme os entrevistados, essa estrutura dá visibilidade às prioridades da IESP, ao mesmo tempo em que possibilita revisão contínua e ajustes nessas prioridades. E4 conseguiu traduzir o que boa parte dos entrevistados pensa sobre a importância desse escritório:

[...] hoje nós temos vinculada à área de planejamento e controladoria um escritório de projetos. [...] são 4 PMOS. [...] e a gente tem um percentual da nossa receita, ela é dedicada anualmente para projetos estratégicos e operacionais. E aí, no início de cada ano a gente delibera sobre como a gente vai alocar esses recursos. [...] então a gente aloca esses recursos, né e faz uma governança nesses projetos estratégicos, aí sim, semanal, com *status report* de cada projeto, usa o *Project*<sup>9</sup> para acompanhar. [...] e como o acompanhamento é semanal a gente consegue fazer ajustes muito rápido, para ter o melhor resultado.

---

<sup>9</sup> O entrevistado refere-se ao Ms Project, que é um software de gerenciamento de projetos desenvolvido pela Microsoft. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/project/project-management>

A análise do D4, na dimensão da estratégia da IESP, permite verificar o detalhamento dos projetos, sejam eles estratégicos, operacionais ou de transformação, com acompanhamento do escritório de projetos.

#### 4.1.7 Eficácia e eficiência operacional

Foi possível identificar uma relação entre os achados no campo empírico, quanto à eficácia e à eficiência operacional, e as conclusões de Andrade e Quel (2018), que enfatizaram a busca das IESP por ações de eficiência e eficácia que contribuam para o aprimoramento do modelo de gestão institucional em vista de melhores resultados acadêmicos e financeiros. Alguns entrevistados avaliaram a estrutura da governança, ressaltando papéis claros e definidos, agendas propositivas e organizadas e desdobramento das diretrizes estratégicas em projetos com acompanhamento contínuo, como uma das principais medidas de eficiência da IESP, assim como a utilização do BSC como ferramenta de gestão.

E6 destacou que “[...] o CA começou a cobrar os resultados de EBITDA, análise do DRE, e nós tivemos que conhecer tudo isso e nos organizar para levar as informações”. E3 citou o acompanhamento dos indicadores como um fator fundamental para a eficiência operacional. E9 reforçou essa visão, ao afirmar que a Atitus trabalha “[...] com metas muito claras, com OKRs<sup>10</sup> relacionados à lucratividade dos cursos, número de horas docentes disponíveis para alocação e apoiamos a meta de matrículas e rematrículas”. No entanto, a mesma entrevistada sinalizou que a IESP havia passado por mudanças muito “aceleradas” e que isso desestabilizara parte dos processos que estavam bem estruturados. Sua opinião é de que muitos desses processos precisariam ser revistos, para melhorar a gestão da IESP.

Já E9 reforçou o posicionamento estratégico quando questionado sobre a eficácia e a eficiência da IESP. Afirmou que instituições do porte da Atitus

---

<sup>10</sup> OKR “(*Objectives and Key Results*) é uma metodologia de definição e acompanhamento de metas que conecta objetivos estratégicos qualitativos (*Objectives*) a resultados quantitativos e mensuráveis (*Key Results*).” Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio, 2017.



corriam riscos ao escolherem a estratégia de crescimento massivo do número de alunos com mensalidades cada vez mais baixas. Em suas palavras, “[...] nós escolhemos o caminho da rentabilidade. É isso que trará eficiência para a Atitus. Quem apostar em crescer aumentando muito o número de alunos com preço baixo, vai quebrar.”

Evidenciou-se, nesse tópico, a disciplina com que a IESP trata seus recursos financeiros. O acompanhamento dos indicadores oferece uma medida da busca pela eficiência; porém, apesar da declarada busca pela lucratividade do negócio, há outras medidas de eficiência adotadas pela IESP, que não se relacionam diretamente aos resultados financeiros, como a estrutura organizacional, que é robusta para uma IESP de 6.000 alunos; os programas de *stricto sensu*, que não são um requisito legal para uma IESP da categoria administrativa da Atitus (que é uma faculdade); e até mesmo a fundação mantida pela Atitus Educação, que é conhecida localmente por sua relevância em ações sociais.

Nesse sentido, há uma clara convergência entre as práticas identificadas na Atitus e o conceito de eficiência veiculado pela literatura, segundo a qual medidas de eficiência e produtividade podem ser compostas por indicadores de desempenho que, por sua vez, instrumentalizem a IESP a enfrentar os diversos desafios impostos pela sociedade (Andrade; Quel, 2018). Os autores afirmam, ainda, que os indicadores de eficiência de uma IESP podem ter relação tanto com sua dimensão pedagógica e seus objetivos educacionais quanto com a lucratividade.

Outro aspecto relativo à eficácia e à eficiência operacional a que a literatura se refere e foi identificado no campo empírico diz respeito à importância da melhoria dos processos internos e à busca por talentos e parceiros estratégicos. Polizel e Steinberg (2013) recomendam que as IESP criem mecanismos para acompanhar as mudanças de seu contexto, com a finalidade de procurar inovação bem como de atrair e reter talentos em seu corpo docente e equipe de gestores, além de buscar sócios estratégicos, alinhados com o momento e os objetivos da IESP. E3 referiu, nesse sentido, que uma das principais ações para aprimorar a eficiência da IESP, após a revisão da estrutura organizacional, foi a revisão completa de cargos e salários e do perfil das

lideranças. Ressaltou também que o modelo de governança implementado levou muito mais clareza às pessoas do que a IESP esperava. E3, E4, E5 e E7 destacaram que a revisão e a digitalização dos processos relacionados ao dia a dia dos alunos e à matrícula proporcionou grande melhoria na taxa de retenção de alunos, nos últimos anos. Para E3, “[...] as ações desenhadas na diretoria executiva para melhorar o atendimento dos alunos aumentou muito a nossa retenção que hoje é de 95%”.

Após a análise minuciosa da documentação da IESP e dos dados das entrevistas, com fundamento na literatura que serviu como referência para a pesquisa, foi possível identificarem-se as práticas de governança corporativa implementadas pela instituição – o primeiro objetivo específico desta pesquisa. O quadro a seguir oferece uma síntese dessas práticas, agregadas às categorias utilizadas.

Quadro 8 - Síntese das práticas de governança corporativa implementadas na IESP.

<b>Categoria</b>	<b>Práticas de governança corporativa implementadas</b>
Estrutura de Governança	1. Conselho de sócios; 2. Conselho de administração estatutário; 3. Conselheiros independentes; 4. Cargos da diretoria executiva exercidos por pessoas diferentes das que ocupam posições no Conselho de Administração (CA); 5. Secretaria de governança; 6. Formalização do Regimento do CA; 7. Remuneração do CA; 8. Avaliação da diretoria executiva pelo diretor-presidente; 10. Remuneração variável da diretoria executiva, vinculada a indicadores e métricas.
Transparência e responsabilização	1. Auditoria da IESP por empresa independente;

	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Desligamento dos conselheiros que se ausentarem de mais de três reuniões do CA;</li> <li>3. Avaliação dos controles internos ao menos uma vez ao ano, pela diretoria;</li> <li>4. Disponibilização de informações institucionais e de governança pela IESP;</li> <li>5. Divulgação pública de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• demonstrações financeiras;</li> <li>• parecer da auditoria independente;</li> <li>• informações sociais e ambientais;</li> <li>• informações de governança;</li> <li>• informações sobre estratégia;</li> <li>• sobre composição societária;</li> <li>• sobre princípios e valores;</li> <li>• estrutura do conselho;</li> <li>• estrutura de diretoria;</li> </ul> </li> <li>6. Instalação de um Conselho Fiscal na IESP.</li> </ol>
<p><i>Compliance</i>, ética e integridade</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existência de um Código de Ética da IESP;</li> <li>2. Mecanismos de monitoramento e acompanhamento do cumprimento do Código de Ética;</li> <li>3. Impedimento da contratação, para outros serviços, dos mesmos auditores das demonstrações financeiras;</li> <li>4. Presença de um profissional responsável pelas questões de conformidade e <i>compliance</i>;</li> <li>5. Direcionamento da auditoria interna ao <i>head</i> de auditoria e controladoria;</li> <li>6. Existência de um canal de denúncias.</li> </ol>
<p>Envolvimento dos <i>stakeholders</i></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciativas de relacionamento com <i>startups</i> e transferência de tecnologia por parte da IESP;</li> <li>2. Transparência na política de comunicação;</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Parcerias com empresas e organizações locais;</li> <li>4. Conselhos consultivos.</li> </ol>
Indicadores de desempenho acadêmico e reputação institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diretrizes de qualidade acadêmica;</li> <li>2. Realização de avaliação dos professores;</li> <li>3. Divulgação, pela IESP, de seus resultados acadêmicos e de responsabilidade social;</li> <li>4. Formalização de parcerias estratégicas com empresas e organizações;</li> <li>5. Existência de um programa de desenvolvimento docente;</li> <li>6. Mecanismos de incentivo à produção e publicação científica.</li> </ol>
Estratégia de longo prazo e agilidade e resiliência institucional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adoção, pela IESP, de ferramentas de gestão estratégica;</li> <li>2. Diversificação das fontes de receitas;</li> <li>3. Manutenção de equipe/área para o monitoramento de tendências do mercado e da educação;</li> <li>4. Plano de desenvolvimento e sucessão de lideranças;</li> <li>5. Área/equipe para iniciativas de estratégia e inovação (Escritório de Projetos).</li> </ol>
Eficácia e eficiência operacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Indicadores de desempenho e monitoramento contínuo;</li> <li>2. Automatização de processos e digitalização de serviços;</li> <li>3. Auditoria interna;</li> <li>4. Sistema de gestão integrada (gerenciamento de dados integrados).</li> </ol>

Fonte: elaborado pela autora com base nas entrevistas, na análise documental, no Código de Melhores Práticas do IBGC (2023); em Métricas de Governança Corporativa (IBGC, 2023); Instrumento de Avaliação Institucional Externa (Brasil; Inep, 2017); Silveira (2021) e Teixeira e Castro (2015).

Posteriormente a essa exposição, pode-se dizer que, entre erros e acertos, a IESP amadureceu seu processo de governança corporativa ao longo dos últimos 13 anos, período de intensas mudanças, entre as quais as alterações empreendidas no quadro societário, na estratégia e na marca.

Assim, passa-se ao próximo subcapítulo, que contempla o objetivo 2 e apresenta a análise dos achados relativos às práticas de governança que, implementadas na IESP, influenciam sua sustentabilidade econômica.

#### 4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA E SUAS IMPLICAÇÕES PARA A SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA

Estudos prévios, como o de Ferreira *et al.* (2013), buscaram evidenciar a relação entre a governança corporativa e os resultados de uma organização, no intuito de comprovarem que a adoção práticas de governança corporativa por organizações associa-se, principalmente, à busca de resultados financeiros positivos. Os mesmos autores analisaram empresas de capital aberto de diversos segmentos a fim de verificarem a influência da governança corporativa sobre a eficiência financeira, concluindo que não havia uma influência direta das práticas de governança sobre esses resultados (Ferreira *et al.*, 2013).

Os dados apresentados na análise das entrevistas revelaram que há um entendimento por parte dos entrevistados de que algumas práticas de governança implementadas na Atitus Educação têm impactado diretamente sua sustentabilidade econômica. E6 exemplifica com dados financeiros sua convicção de que a atuação do CA foi decisiva para isso: “[...] o conselho foi criado em 2012, e nós saímos de um faturamento de 9 milhões em 2009/2010 para um faturamento de 130, 140 milhões em 10 anos”. No entanto, a entrevistada admite que não há como evidenciar aí uma relação direta, de causa e efeito: “[...] óbvio, eu não posso dizer que tudo isso ocorreu por conta de ter, mas é influenciado, não tenho dúvida”.

Para E4, o CA influencia a sustentabilidade econômica da IESP não apenas pela visão estratégica que mantém, mas, principalmente, pela vasta

experiência dos conselheiros independentes na gestão financeira e em projetos de expansão. Como exemplo, cita:

[...] esse é um exemplo de uma provocação do conselho que desencadeou numa revisão do nosso plano de expansão, viagem [...] porque lá tem cidades que vão ter pico de crescimento em 2070, então ainda tem 40, 50 anos de crescimento, enquanto aqui a gente vai “estar se matando” para tentar catar aqueles alunos que sobram aqui no sul.

Os entrevistados também citaram contribuições importantes, resultantes da criação da nova estrutura da diretoria executiva. Segundo eles, esse movimento contribuiu para a clareza dos papéis dos gestores e para a implementação de um modelo de gestão mais eficiente e profissionalizado. E7 assim resumiu esse aspecto:

[...] cada área que compõe a diretoria executiva define as regras do jogo para as unidades [...] as unidades seguem as políticas do corporativo. Obviamente que estamos abertos a discussões, a melhorias que vem lá das unidades, mas a ideia é justamente para que a gente tenha uma padronização desses processos.

Ainda, em relação à estrutura de governança, estudos indicam que, se há concentração da propriedade em grandes acionistas, isso os incentiva a uma atuação mais consistente, com a finalidade de gerar melhores resultados para a organização (Santos, 2008). A documentação e parte das entrevistas demonstram que o sócio majoritário da instituição, que, como já mencionado, é também seu diretor-presidente, tem uma atuação marcante na gestão da IESP, sendo o catalisador das principais estratégias de desenvolvimento desenhadas para os próximos anos.

Para E9, a liderança desse sócio majoritário é uma forte inspiração para o desenvolvimento da Atitus:

[...] então assim, [...] ele é uma pessoa inteligentíssima, [...] é um verdadeiro visionário, enquanto a gente está indo, ele está voltando. [...] então a gente se dedica muito, porque ele é muito rápido e muito pragmático e a gente se inspira né, para fazer o melhor [...] não é a toa que ele é o CEO.

E7 pontua que as tomadas de decisão de expansão e posicionamento são fruto das iniciativas do diretor-presidente – para ela, um gestor “inquieto”, um entusiasta da educação que está buscando, da melhor forma, posicionar a IESP no mercado.

As práticas de governança relacionadas à categoria de transparência e responsabilização foram citadas inúmeras vezes, durante as entrevistas, como fatores que influenciam a sustentabilidade econômica da instituição. A análise da documentação reforça essa perspectiva, pois a existência do Relatório de Sustentabilidade com o nível de detalhamento e transparência com que apresenta os resultados da IESP é, por si só, uma prática de governança que gera confiança junto a todos os *stakeholders*, além de incentivar parcerias e iniciativas que podem, por exemplo, gerar novas receitas para a IESP. Há suporte na literatura para confirmar essa assertiva: Santos (2008) pressupõe que a transparência e a prestação de contas proporcionam à IESP a melhoria de sua qualidade acadêmica e de seus padrões de gestão, a fim de garantir sua sustentabilidade e longevidade.

A auditoria independente é outra prática a que os entrevistados fizeram referência e que, indiretamente, contribuiria para a sustentabilidade da IES. É válido lembrar que a Atitus é auditada pela empresa KPMG desde 2012, uma das quatro auditorias mais respeitadas do mundo. Organizações de qualquer setor, sendo auditadas, têm mais facilidade para atrair investidores e obter financiamentos. Além disso, essa é uma prática que ajuda o CA e a diretoria executiva a tomarem decisões estratégicas mais bem informadas.

E2 fez questão de destacar que o investimento feito para que a instituição tivesse uma auditoria pela KPMG foi alto, mas muito valioso. Lembra, ainda, que a IESP, por ser de capital fechado, não tem a obrigatoriedade de auditar as contas, mas entende que os benefícios são “incalculáveis”. A afirmação do entrevistado é coerente com a literatura a respeito (Rossetti; Andrade, 2019), que aludem à obrigatoriedade da auditoria interna imposta pela Lei das Sociedades Anônimas às companhias de capital aberto, que devem observar as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (Brasil, 1976a).

Quando se examinam as práticas de governança pertencentes à categoria do envolvimento dos *stakeholders*, pode-se afirmar que o relacionamento com

*startups* e transferência de tecnologia é uma prática que, claramente, ajuda a sustentabilidade econômica da IESP. Há suporte na literatura para a ideia de que *stakeholders* (aqui compreendidos como empresas e/ou ecossistemas de inovação), parceiros das IESP no desenvolvimento de produtos e soluções, objetivam lucro e espaço em seu ramo de atuação. Essa prática de governança é uma importante ferramenta para oportunidades de ampliação de mercado para a instituição (Teixeira; Castro, 2015).

A partir do exame da documentação institucional, foi possível identificarem-se as duas organizações que pertencem ao ecossistema da Atitus Educação e que viabilizam essa prática de governança referida. Uma delas, segundo o Relatório de Sustentabilidade, é a *Enter Tech Edu*, que tem

[...] o propósito de preparar os “internautas” para as carreiras do futuro através da formação técnica e comportamental. Conectamos oportunidades para que jovens entrem e acelerem suas jornadas profissionais no universo da tecnologia, oferecendo sete tipos de Cursos: LetProg, F9, Control, Insert, Shift e Bootcamps (Atitus Educação, 2023, p.16).

A outra é a *Startup Academy*, uma *edtech* que tem

[...] a missão de impulsionar a próxima geração de empreendedores a criar startups de classe mundial, por meio de uma educação superior transformadora, prática e focada em resultados. Como produto, a empresa propõe a oferta de Graduação Tecnológica em Gestão de Negócios Inovadores com foco em Startup, um curso com 1.600 horas/aula e diploma da Startup Academy & Atitus Educação (Atitus Educação, 2023, p. 16).

A *Startup Academy* tem polos em diversos estados do Brasil. Em sua projeção, pretende abarcar, até 2027, “10.000 alunos, 15 polos, 10 *Btechs*, 10 MBAs e 10 *Nanodegrees*, com um faturamento em cinco anos de R\$15.922.000,00 e uma lucratividade de 14%” (Atitus Educação, 2023, p. 16).

Foram quatro os entrevistados que referiram explicitamente a essas iniciativas, caracterizadas, na estratégia da IESP, como Horizonte 2. E2 acredita que dessas atividades é que virá a principal receita da Atitus Educação no futuro. E4 sinalizou que, além do incremento de receita que essas organizações parceiras podem proporcionar, elas também ajudarão a melhorar a reputação da IESP.



Ao avaliar as práticas de governança corporativa ligadas aos indicadores de desempenho acadêmico e reputação institucional, com vistas àquelas que contribuem para a sustentabilidade econômica da IESP, conclui-se, embora de forma subentendida, que as diretrizes e políticas de qualidade acadêmica podem fortalecer os indicadores econômicos da IESP. Dois dados capturados nas entrevistas, um dos quais corroborado pela documentação, podem suportar esse entendimento: o primeiro diz respeito ao alto índice de retenção de estudantes da IESP, que é de 95%, enquanto seus principais concorrentes, segundo os entrevistados, tem um índice de retenção de, aproximadamente, 75%.

Para E9, esse alto índice de retenção é fruto do modelo acadêmico e da qualidade dos currículos dos cursos de graduação:

[...] a gente projeta fortemente os 5 anos do aluno para que ele tenha empregabilidade e aí trabalhamos na qualidade, o ecossistema nos permite mostrar desde o início para o mercado que estamos formando o melhor aluno [...] porque queremos encurtar o caminho entre nosso aluno e os grandes *players* [...] e eles sabem disso. Por isso que quase não temos evasão. [...] hoje o nosso curso de Psicologia de Passo Fundo tem 650 alunos e é o maior do estado. [...] eu sei que temos muitas fragilidades, mas quando eu olho para esses números eu vejo que a concorrência tem mais.

A qualidade acadêmica foi referida com muita ênfase por E5, que, ao discorrer sobre a sustentabilidade da IESP, afirmou que só se conseguirá manter uma “saúde financeira” se todos realmente entenderem qual é a premissa do negócio:

[...] se as pessoas conseguirem entender que o modelo da instituição é baseado na qualidade, que a gente sempre vai se posicionar como uma instituição premium e que não é uma instituição que vai brigar por preço [...] porque vender diferenciação, vender qualidade é muito mais difícil que vender preço [...] a gente vai pelo mais difícil, mas no final do dia a nossa rentabilidade mostra que esse é o caminho certo.

A pesquisa de Tavares (2022) faz alusão a essa estratégia da IESP, que as falas dos entrevistados refletem.

A busca do atendimento em massa otimiza o custo fixo, a entrada em locais estratégicos, a oferta de cursos compatíveis aos interesses do mercado de trabalho e a acirrada competitividade entre as instituições, por vezes oferecendo cursos semelhantes em locais próximos, disputando o aluno-cliente a partir dos valores das mensalidades, tudo

isto aponta em direção diferente do anseio por uma universidade genuinamente brasileira, de qualidade [...] (Tavares, 2022, p. 154).

Não surpreende que, da análise realizada, as práticas de governança corporativa vinculadas à categoria de estratégia de longo prazo, agilidade, e resiliência institucional – adoção de ferramentas de gestão estratégica, diversificação da fonte de receitas, monitoramento das tendências de mercado e da educação e equipe para iniciativas de estratégia e inovação – sejam apontadas, em sua quase totalidade, como promotoras da sustentabilidade econômica da IESP. No subcapítulo anterior, essas práticas e sua correlação com os estudos existentes foram detalhadas, já que constituem os elementos centrais da estratégia da Atitus Educação.

A IESP utiliza o *BSC* como ferramenta de gestão e, por meio dele, realiza o acompanhamento dos indicadores estratégicos em todos os níveis da estrutura de governança. A visibilidade desses indicadores e a cobrança de seu desempenho pelo CA impõem que se revisitem ações que possam estar deteriorando os indicadores e corrigi-las, mas, principalmente, que se avance em iniciativas que ajudem a cumprir os indicadores estabelecidos. Conforme E2, o *BSC* ajuda a se manterem práticas para atingir as metas propostas pelo “time executivo” e pactuadas com o CA. Ainda de acordo com ele: “[...] fica muito nítido que tudo aquilo que está no *BSC* é algo que a gente vai ter uma cobrança, mas principalmente [...] a instituição como um todo ela se movimenta para conseguir atingir aquele objetivo”.

Nesse mesmo sentido, pode-se falar sobre o monitoramento das tendências do mercado e da educação, que subsidiam o CA e a diretoria executiva com informações que permitem modificarem-se os rumos definidos para a IESP a fim de adaptar-se ao novo contexto e rapidamente buscar uma nova estratégia. Exemplo disso são as falas de E2 e E4, já apresentadas, a respeito da mudança estratégica empreendida pela IESP. Havia o propósito de que a instituição viesse a ser uma das maiores IESP do sul do Brasil, mas, ao avaliar dados que indicavam a acirrada disputa por alunos com base em preços, por parte das IESP, bem como questões demográficas do sul do Brasil, modificou sua estratégia para garantir maior rentabilidade. Assim, passou a aplicar valores mais altos de mensalidades, em busca de alunos que procurassem maior

qualidade em sua formação. Além disso, realizou investimentos em novas fontes de receita, como “[...] o *lifelong learning* e a educação executiva, que serão as principais receitas da Atitus no futuro”, de acordo com E2.

A criação do escritório de projetos, área que acompanha as iniciativas estratégicas e de inovação, permite a definição de investimentos e o protagonismo de projetos e ações que reverterão mais rapidamente em resultados positivos para a instituição, obviamente econômicos, mas também de outra natureza. O D4 evidencia a visão do “Portfólio Integrado de Projetos”, que ressalta a importância dessa iniciativa para a IESP.

Por fim, há suporte na literatura para demonstrar a importância das práticas de governança corporativa vinculadas ao planejamento de longo prazo. Teixeira e Castro (2015) afirmam que as organizações devem desdobrar sua estratégia em indicadores e metas, juntamente com os acionistas e os diversos *stakeholders*, visando à participação de todos nesse processo. Para os autores, o acompanhamento das partes interessadas nos indicadores de sustentabilidade institucionais ajuda a antecipar problemas, analisar tendências e fomentar ideias que trarão benefícios à IESP.

Na categoria de eficácia e eficiência operacional, foi identificada uma prática de governança corporativa que pode associar-se à sustentabilidade econômica da IESP, que é a auditoria interna. Estudos indicam que uma auditoria interna comprometida com uma boa atuação na IESP acaba por atender a dois dos princípios da governança corporativa: a responsabilização e a transparência (Rosseti; Andrade, 2019), que, como já sinalizado nesta pesquisa, são fatores relevantes para a sustentabilidade econômica.

Na Atitus Educação, a auditoria interna é responsabilidade da gerência de planejamento e controladoria, que se reporta diretamente ao diretor-presidente da IESP, tendo sido possível verificar-se isso na análise do organograma da IESP. Nas entrevistas realizadas, quatro participantes (E1, E2, E3 e E6) referiram-se claramente à atuação da auditoria interna e à sua relação contínua e transparente com a auditoria independente como uma prática que têm eliminado riscos, especialmente financeiros e contábeis na IESP. A literatura identifica que a auditoria independente oferece inúmeros benefícios às organizações, entre os quais a redução de riscos da gestão da organização, a

revisão de metas e objetivos institucionais, além da indicação de preocupações relevantes para justes necessários (Rossetti; Andrade, 2019).

Desse modo, enquanto os dois primeiros subcapítulos desta pesquisa detiveram-se nas práticas de governança da IESP, o subcapítulo a seguir busca identificar dificuldades, desafios e barreiras enfrentados pela IESP no processo de implementação de práticas de governança corporativa.

#### 4.3 PRINCIPAIS DESAFIOS E BARREIRAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA

A discussão sobre os benefícios da implementação da governança corporativa está longe de acabar, o que é comprovado por diversas pesquisas realizadas. Há diferentes abordagens nesses estudos, entre os quais há aqueles que apresentam uma série de vantagens auferidas pelas organizações que implementam práticas de governança corporativa, e outros que avaliam criticamente a validade de todos os esforços empreendidos pelas organizações para essa implementação (Daher *et al.*, 2020).

Para além desse questionamento, a literatura também aponta que “[...] as más práticas de governança tendem, cedo ou tarde, a ocasionar destruição substancial do patrimônio empresarial em consequência de conflitos de interesses, decisões erradas ou condutas antiéticas da alta gestão” (Silveira, 2021, p. 41).

Há, ainda, o posicionamento de autores que discutem a eficácia de práticas de gestão como a governança corporativa, que são fundamentalmente empresariais, e o risco que podem representar ao modelo pedagógico e institucional das IESP, criando processos excessivamente padronizados e descaracterizando a autonomia do trabalho docente (Santos *et al.*, 2018).

Além disso, por meio das entrevistas realizadas para este estudo, foi possível identificarem-se alguns problemas e dificuldades que a IESP aqui analisada enfrentou e ainda enfrenta na implementação de sua governança corporativa e que apresentam certa correlação com os achados que abrem este subcapítulo.

Um dos pontos abordados por vários entrevistados indica que o início do processo de implementação da governança deixou a instituição muito burocrática, situação que, embora em menor grau, conforme a fala dos participantes, persiste até hoje. E7 cita a demora em aprovar determinadas ações que, por vezes, são muito simples. Entende que os diversos níveis da estrutura de gestão são responsáveis por isso:

[...] também pela estrutura que a gente tem agora é assim. Muitas coisas a gente precisa validar antes, a gente precisa falar com a diretoria, então tem coisas que você não consegue seguir, fazer, e é pouco [...] é só lá mostrar o resultado. E sempre tem um outro step antes de você começar.

Outro desafio relatado pelos entrevistados refere-se ao volume e à velocidade das mudanças anteriormente à estabilização da atual estrutura de governança. Para E4, as estruturas foram modificadas muitas vezes, e de maneira muito rápida. Ele reflete sobre o tempo necessário a uma instituição de ensino para sedimentar as mudanças, destacando que ainda não houve esse tempo. Em seu ponto de vista, a atual estrutura de governança ainda está em estabilização, considerando muito importante que os coordenadores de curso sejam envolvidos e tenham representação nessa estrutura.

A gênese da Atitus Educação já apresentava uma complexidade em sua estrutura, tendo em vista o alto volume inicial de sócios e as diferentes fases pelas quais passou a organização societária da mantenedora. A narrativa de E1 converge com a literatura (Silveira, 2021), quando o entrevistado afirma que “[...] o primeiro conselho de administração era difícil. Era muito grande [...] sete conselheiros, e sempre alguém queria interferir nas decisões do dia a dia, e deixavam a estratégia de lado”. E2 vai no mesmo caminho, sustentando que a decisão por implementar a governança corporativa foi necessária em função do desalinhamento entre os sócios iniciais e da falta de consenso nas decisões estratégicas.

Os entrevistados também fizeram alusão a outro problema na implementação da governança, que decorre da sua estrutura, mas está relacionado ao envolvimento dos *stakeholders*. E4 entende que houve resistência por parte de diversos colaboradores da IESP na implementação de

algumas práticas de governança identificadas, referindo-se ao afastamento de pessoas que antes tinham espaço de opinião e compartilhamento de ideias e destacando que as novas práticas de governança não lhes deram mais essa possibilidade. Para ela, essa foi uma medida calculada, com vistas ao crescimento e à expansão da IESP, mas não foi conduzida como deveria em função da pandemia e das mudanças aceleradas do ambiente educacional.

Ainda nessa linha, E6 relembra:

[...] logo que começou esse movimento da governança eu lembro que a prestação de contas e os relatórios eram apresentados em diversos momentos. Os NDEs [Núcleo Docente Estruturante] das escolas também participavam [...] e esse é um momento que o pessoal lembra com muito carinho, só que com o crescimento não dá mais pra fazer da mesma forma.

Outra dificuldade que a IESP demonstrou encontrar na implementação da governança corporativa foi o alto *turnover*<sup>11</sup>. Apenas dois dos entrevistados abordaram textualmente essa questão, mas o tema permeou quase todas as entrevistas. Há um entendimento de que os colaboradores que chegam à instituição levando consigo o que E9 denominou “uma visão romântica” da educação não permanecem no lugar por muito tempo. E4 e E6, nesse sentido, destacaram o fato de gestores chegarem à IESP, em qualquer nível hierárquico, e demonstrarem dificuldades em lidar com indicadores, políticas e diretrizes estabelecidas. Para E9 e E7, é preciso tempo para que as pessoas aprendam e mudem sua cultura. Na literatura, é possível encontrar-se reforço para essas inferências dos entrevistados:

Nos tempos atuais há um estado permanente de tensão na gestão universitária fruto da ausência de capacitação específica para o cargo que dê conta da celeridade e dinamicidade, da premência por resultados, da necessidade de competência ampla e da ausência de temporalidade para construir consensos (Tavares, 2022, p.147).

---

<sup>11</sup> *Turnover* “refere-se à taxa de rotatividade de funcionários em uma organização. Ele mede a frequência com que os colaboradores entram e saem de uma empresa dentro de um determinado período, podendo ser um indicador de saúde organizacional.” Chiavenato, Idalberto. *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

Para finalizar este subcapítulo, salienta-se ter sido possível perceber que, apesar de as evidências revelarem o esforço da IESP na divulgação de sua estratégia, suas políticas e resultados, a comunicação transparente, eficaz e oportuna também foi, e segue sendo, uma das principais dificuldades na implementação da governança. Nesse sentido, E9 avalia que é necessária uma comunicação “abrangente” e “cuidadosa”, no que se refere às mudanças institucionais. Já E6 considera que a instituição precisa ter uma documentação muito clara e bem elaborada, a fim de evitar atritos e insatisfações.

Para E4, falta, por vezes, um alinhamento entre as decisões tomadas no âmbito da direção executiva até se chegar ao nível dos coordenadores de cursos, por exemplo. Afirma que, “[...] agora, a gente está entrando com a governança nas escolas, dos diretores de escola em diante [...] nós percebemos que o coordenador não tem o conhecimento da estratégia como ela é desenhada lá no 4º. andar [...] então nós vamos fazer esse alinhamento”.

De acordo com E2, há ainda um grande desafio para a IESP, que é manter um alinhamento claro entre todos os interessados e ter um propósito único, capaz de superar as barreiras que persistem na jornada da governança.

Portanto, considerando-se os desafios e as barreiras apresentados neste capítulo, o passo seguinte deste estudo está relacionado ao objetivo específico 4 da pesquisa. Assim, o próximo capítulo detalhará a proposta de intervenção elaborada a partir da literatura e dos achados evidenciados na análise documental e nas entrevistas.

## **5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO: CRIAÇÃO DE PROTOCOLOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM APOIO À SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS**

O presente capítulo trata da proposta de intervenção prevista como parte do trabalho de conclusão deste programa de mestrado profissional. De acordo com as tipologias de produção técnica da CAPES (2019), a caracterização desta proposta de intervenção enquadra-se no Eixo 1, de produtos e processos, sob a tipologia de manual ou protocolo.

De acordo com a CAPES, o manual ou protocolo

pode ser um guia de instruções que serve para o uso de um dispositivo, para correção de problemas ou para o estabelecimento de procedimentos de trabalho. No formato de compêndio, livro/guia pequeno ou um documento/normativa, impresso ou digital, que estabelece como se deve atuar em certos procedimentos (Relatório CAPES, 2019, p. 54).

O modelo proposto é o Procedimento Operacional Padrão (POP), um documento da organização que detalha o plano de trabalho a ser executado e descreve todas as etapas e ações para sua realização.

Longe de ser um material prescritivo, até mesmo porque as IESP são diversas, o POP que aqui se apresenta visa a subsidiar as instituições com orientações e ferramentas que possam ser adaptadas a cada realidade institucional. Sugere-se que, para a implementação do POP, a IESP cumpra algumas etapas, importantes para garantir solidez ao processo, tais como:

1. análise dos guias e manuais de governança corporativa já existentes, formulados pelo IBGC;
2. análise da legislação do SINAES e dos instrumentos de avaliação institucional e de cursos do MEC/Inep;
3. definição dos POPs que serão utilizados;
4. uso de uma metodologia de trabalho que estimule a participação ativa dos envolvidos, com agenda de reuniões para discussões e validação das etapas do trabalho;



5. criação de indicadores de monitoramento e avaliação da implementação para ajustes e melhorias.

Os POPs elaborados têm como referência as práticas de governança corporativa que demonstraram influenciar a sustentabilidade econômica das IESP a partir dos resultados desta pesquisa.

### 5.1 POP PARA A CRIAÇÃO DO CONSELHO CONSULTIVO OU CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

<b>Procedimento Operacional Padrão (POP) de Governança Corporativa Criação do Conselho Consultivo ou Conselho de Administração</b>	
<b>Código do Documento</b>	POP-GC-001
<b>Data de Emissão</b>	inserir data da aprovação
<b>Revisão</b>	01
<b>Responsável</b>	cargo do responsável
<b>Aprovado por</b>	cargo do responsável

#### **1. Objetivo**

Estabelecer as diretrizes e as etapas para a criação do Conselho Consultivo ou do Conselho de Administração da Instituição de Ensino, a fim de aprimorar os padrões de conduta profissional e ética entre todos os colaboradores da empresa.

#### **2. Âmbito de Aplicação**

Este POP aplica-se às instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, especialmente às de capital fechado ou de gestão familiar, interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa.

#### **3. Glossário**

- **Conselho Consultivo:** órgão composto por especialistas que fornecem aconselhamento estratégico à instituição, sem poder de decisão vinculante.

- **Conselho de Administração:** órgão colegiado com poder decisório, responsável pela definição de estratégias e pela supervisão das atividades da diretoria executiva.

#### 4. Responsabilidades

- **Gestor do projeto:** coordenar todas as etapas do processo de implementação do conselho.
- **Sócios:** aprovar o projeto e disponibilizar os recursos necessários.
- **Equipe jurídica ou advogado:** garantir conformidade com a legislação vigente e elaborar os documentos oficiais.
- **Consultores externos (opcional):** apoiar a identificação de perfis de conselheiros e a estruturação do conselho.

#### 5. Procedimentos

##### 5.1. Etapa de planejamento

1. **Diagnóstico inicial:**
  - realizar análise interna para identificar a maturidade de gestão da instituição, suas necessidades estratégicas e os benefícios esperados da criação do conselho;
  - identificar possíveis desafios culturais e estruturais na instituição.
2. **Definição de objetivos:**
  - estabelecer o propósito e o tipo do conselho (consultivo ou de administração);
3. **Elaboração do projeto:**
  - desenvolver um plano detalhado, com cronograma, orçamento e responsabilidades do conselho;
  - propor a estrutura do conselho (número de membros, periodicidade das reuniões, competências esperadas).

##### 5.2. Etapa de estruturação

1. **Definição de composição:**
  - identificar os perfis necessários à composição do conselho (internos e externos);

- garantir diversidade de competências (por exemplo, financeiras, econômicas, acadêmicas, do mercado educacional, de inovação, de gestão de pessoas).

2. **Seleção dos conselheiros:**

- conduzir entrevistas e validações com os candidatos indicados;
- formalizar convites, termos de aceite e NDA (Acordo de Não Divulgação).

3. **Documentação oficial:**

- redigir e aprovar o regimento interno do conselho;
- formalizar as responsabilidades dos conselheiros em contrato, caso o conselho seja de administração.

### 5.3. Etapa de implementação

1. **Treinamento inicial:**

- promover *workshop* de integração e capacitação sobre governança corporativa e objetivos do conselho com os conselheiros selecionados;
- apresentar o planejamento estratégico da instituição.

2. **Primeira reunião:**

- realizar reunião inaugural, com aprovação do regimento interno e definição de agenda de trabalho, dia e horário da reunião mensal e modelo de ata para registro das decisões e encaminhamentos;
- alinhar metas e indicadores de desempenho do conselho.

### 5.4. Etapa de monitoramento

1. **Acompanhamento das reuniões:**

- garantir periodicidade e registro formal, por meio das atas das reuniões;
- avaliar regularmente a participação e a efetividade dos conselheiros.

2. **Avaliação de impacto:**

- monitorar os resultados das ações sugeridas pelo conselho em relação à sustentabilidade econômica e à evolução da governança;
- implementar ajustes conforme necessário.

## 6. Recursos necessários

- **Financeiros:** orçamento para honorários dos conselheiros (se aplicável), infraestrutura de reuniões, consultoria externa (se aplicável).
- **Humanos:** profissionais qualificados para suporte administrativo e jurídico.
- **Materiais:** ferramentas para reuniões (presenciais ou virtuais).

## 7. Indicadores de desempenho

- Percentual de implementação das ações estratégicas propostas pelo conselho;
- melhoria nos indicadores financeiros da instituição;
- aumento da satisfação dos *stakeholders* internos e externos.

## 8. Referências

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023).
- Caderno 12 – Boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas (IBGC, 2014).
- Métrica de governança corporativa: os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado. 2ª. edição (IBGC, 2024).

## 9. Aprovação e Revisão

- Este POP deverá ser revisado anualmente, ou a cada vez em que houver alterações relevantes no modelo de gestão da instituição.

<b>Responsável pela Revisão</b>	cargo do responsável
<b>Data da Próxima Revisão</b>	data

## 5.2 POP PARA CRIAÇÃO DAS AUDITORIAS INTERNA E INDEPENDENTE

<b>Procedimento Operacional Padrão (POP) de Governança Corporativa</b> <b>Criação de Auditorias Interna e Externa</b>	
<b>Código do Documento</b>	POP-GC-002
<b>Data de Emissão</b>	inserir data de aprovação
<b>Revisão</b>	01
<b>Responsável</b>	cargo do responsável
<b>Aprovado por</b>	cargo do responsável

**1. Objetivo**

Estabelecer diretrizes e etapas para implementar auditorias interna e externa, visando a melhorar os controles internos, a transparência e a responsabilização dos agentes de governança da instituição de ensino.

**2. Âmbito de aplicação**

Este POP aplica-se às instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, especialmente às de capital fechado, interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa.

**3. Definições**

- **Auditoria interna:** atividade realizada por um auditor da própria instituição, que atua principalmente no atendimento à gestão. Tem a função de avaliar os processos internos de controle, gestão de riscos e governança, de verificar inconsistências e de oferecer recomendações de melhoria.
- **Auditoria externa:** atividade conduzida por organização ou profissional independente para verificar a conformidade dos relatórios contábeis, financeiros e operacionais com padrões e regulamentos. A organização ou o profissional que realizam a auditoria externa não podem ter outra relação de trabalho com a instituição de ensino.

**4. Responsabilidades**

- **Diretoria executiva ou equipe de gestão:** aprovar a implantação do projeto de auditoria e garantir suporte aos auditores.
- **Departamento jurídico ou advogado:** revisar contratos e garantir sua conformidade com leis e normas aplicáveis.
- **Auditor interno:** executar auditorias internas conforme o plano de auditoria.
- **Auditor externo:** conduzir avaliações independentes e emitir relatórios sobre os resultados.

## 5. Procedimentos

### 5.1. Etapa de planejamento

1. **Diagnóstico inicial:**
  - identificar áreas críticas e processos a serem auditados;
  - avaliar os requisitos regulatórios (fiscais e contábeis) aplicáveis à instituição.
2. **Definição de objetivos:**
  - estabelecer os objetivos das auditorias interna e externa (por exemplo, melhoria de controles internos, avaliação de riscos financeiros etc.);
  - alinhar os objetivos com o planejamento estratégico da instituição.
3. **Elaboração do plano de auditoria:**
  - desenvolver um plano que inclua responsáveis, cronograma, orçamento e recursos necessários às auditorias interna e externa;
  - obter aprovação do plano pela equipe de gestão da instituição.

### 5.2. Etapa de Estruturação

1. **Auditoria interna:**
  - definir a estrutura da auditoria interna (profissional, equipe própria ou terceirizada);
  - criar um manual de auditoria interna com normas, procedimentos e metodologias.
2. **Auditoria externa:**
  - contratar uma organização ou auditor independente reconhecido e respeitado no mercado;

- formalizar o contrato de prestação de serviços, definindo escopo, periodicidade e obrigações da auditoria externa.

**3. Documentação oficial:**

- elaborar políticas de auditoria para orientar os trabalhos.

**5.3. Etapa de implementação**

**1. Auditoria interna:**

- realizar a primeira auditoria com ênfase em áreas de maior risco e preocupação;

- entregar o relatório com recomendações e ações corretivas;
- monitorar a implementação das recomendações.

**2. Auditoria externa:**

- Coordenar a entrega de documentos e informações à auditoria.
- acompanhar o processo de avaliação e validação das informações financeiras e contábeis;

- receber o relatório final e compartilhar os resultados com todas as partes interessadas.

**5.4. Etapa de monitoramento**

**1. Acompanhamento dos resultados:**

- garantir que os planos de ação corretiva sejam implementados pelas áreas responsáveis;

- realizar auditorias internas periódicas, para monitorar a implementação das ações.

**2. Avaliação:**

- verificar a melhoria em controles internos, indicadores financeiros e conformidade com leis e regulamentos;

- utilizar os resultados da auditoria externa para ajustes no planejamento estratégico.

**6. Recursos necessários**

- **Financeiros:** orçamento para contratação de auditoria externa e capacitação interna dos colaboradores envolvidos.

- **Humanos:** profissionais com competências para formar a equipe de auditoria interna.

- **Materiais:** programa de auditoria e sistema de controle interno.

### 7. Indicadores de desempenho

- Taxa de implementação de recomendações emitidas pelas auditorias;

- redução de não conformidades em auditorias subsequentes.

### 8. Referências

- Normas Internacionais de Contabilidade (IFRS)
- Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC)

### 9. Aprovação e Revisão

Este POP deverá ser revisado anualmente ou conforme alterações nas regulamentações aplicáveis.

<b>Responsável pela revisão</b>	cargo do responsável
<b>Data da próxima revisão</b>	cargo do responsável

## 5.3 POP PARA A IMPLEMENTAÇÃO DA DIRETORIA EXECUTIVA E DO MODELO DE GESTÃO

<b>Procedimento Operacional Padrão (POP) de Governança Corporativa Implementação da Diretoria Executiva e do Modelo de Gestão</b>	
<b>Código do Documento</b>	POP-GC-001
<b>Data de Emissão</b>	inserir data da aprovação
<b>Revisão</b>	01
<b>Responsável</b>	cargo do responsável
<b>Aprovado por</b>	cargo do responsável



## 1. Objetivo

Estabelecer diretrizes e etapas para a implementação da diretoria executiva ou da equipe de gestão da instituição de ensino, com vistas a estruturar um modelo de gestão que permita o alinhamento e a execução da estratégia da instituição.

## 2. Âmbito de Aplicação

Este POP aplica-se às instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, especialmente às de capital fechado, interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa.

## 3. Glossário

- **Diretoria executiva:** área responsável pela gestão estratégica e operacional da instituição, nomeada pelos sócios ou pelo conselho de administração.
- **Modelo de gestão:** conjunto estruturado de diretrizes, processos e práticas adotados pela instituição para planejar, executar e aprimorar suas atividades.

## 4. Responsabilidades

- **Conselho de Administração/Sócios:** aprovar a composição, a estrutura e as atribuições da diretoria executiva.
- **Diretor-presidente:** coordenar a equipe executiva/de gestão e liderar a implementação do modelo de governança.
- **Gestor do projeto:** planejar e coordenar as etapas de implementação.

## 5. Procedimentos

### 5.1. Etapa de Planejamento

1. **Diagnóstico inicial:**
  - identificar a situação na atual gestão da instituição;
  - analisar necessidades e objetivos institucionais para direcionar a composição da equipe executiva.

## **2. Definição de Estrutura:**

- estabelecer os cargos-chave da diretoria executiva (por exemplo, diretor-presidente, diretor/gerente ou coordenador financeiro, diretor acadêmico, diretor/gerente ou coordenador de operações);
- alinhar atribuições e responsabilidades de cada cargo com as diretrizes e o planejamento da instituição.

## **3. Elaboração do plano de implementação:**

- Elaborar um modelo de gestão com organograma, responsabilidades e orçamento para a implementação.

### **5.2. Etapa de estruturação**

#### **Seleção dos diretores:**

- definir os critérios de seleção dos gestores, com base em competências técnicas, experiência na educação e alinhamento institucional;
- realizar o processo de recrutamento e seleção, que pode ser interno ou externo.

### **5.3. Etapa de implementação**

#### **1. Treinamento inicial:**

- planejar e executar a formação dos gestores em práticas de governança corporativa e no modelo de gestão adotado pela instituição.

#### **2. Operacionalização do modelo de gestão**

- criar um cronograma de reuniões da diretoria executiva e definir rituais de governança (por exemplo, reuniões mensais, comitês de apoio, documentação administrativa/acadêmica);
- implementar ferramentas de gestão para acompanhamento e controle da diretoria executiva.

### **5.4. Etapa de Monitoramento**

#### **1. Acompanhamento dos resultados:**

- monitorar de forma contínua o desempenho da diretoria executiva a partir dos indicadores financeiros, acadêmicos e operacionais.

## 2. **Avaliação:**

- realizar avaliações internas para verificar o cumprimento das políticas e diretrizes;
- realizar ajustes na estrutura ou nos processos, quando necessário.

## 6. **Recursos necessários**

- **Financeiros:** orçamento para remuneração dos diretores e implementação de sistemas e ferramentas de gestão (que podem não ter custo algum).
- **Humanos:** profissionais qualificados para os cargos de gestão.

## 7. **Indicadores de desempenho**

- Percentual de execução das metas estabelecidas no planejamento estratégico da instituição.;
- melhoria nos indicadores acadêmicos, como retenção de alunos, avaliação externa e satisfação dos estudantes;
- percentual de satisfação de colaboradores e professores com seus gestores e com o clima institucional;
- melhoria dos resultados financeiros estabelecidos pela instituição.

## 8. **Referências**

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2023).
- Caderno 12 – Boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas (IBGC, 2014).

## 9. **Aprovação e Revisão**

Este POP deverá ser revisado anualmente, ou a cada vez em que houver alterações relevantes no modelo de gestão da instituição.

<b>Responsável pela revisão</b>	cargo do responsável
<b>Data da próxima revisão</b>	data

## 5.4 POP PARA O ESTABELECIMENTO DAS DIRETRIZES DE QUALIDADE ACADÊMICA

<b>Procedimento Operacional Padrão (POP) de Governança Corporativa Estabelecimento das Diretrizes de Qualidade Acadêmica</b>	
<b>Código do Documento</b>	POP-GC-004
<b>Data de Emissão</b>	inserir data de aprovação
<b>Revisão</b>	01
<b>Responsável</b>	cargo do responsável
<b>Aprovado por</b>	cargo do responsável

### 1. Objetivo

Estabelecer as diretrizes de qualidade acadêmica norteadoras da instituição, que apoiem o bom desempenho e o aprimoramento contínuo das atividades de ensino, pesquisa e extensão, alinhadas ao SINAES e aos instrumentos de avaliação externa do MEC.

### 2. Âmbito de Aplicação

Este POP aplica-se às instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, especialmente às de capital fechado, interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa.

### 3. Glossário

- **Diretrizes de qualidade acadêmica:** recomendações que orientam a oferta e as ações da instituição de ensino para sua atividade-fim, assegurando alinhamento aos padrões regulatórios, atendimento aos requisitos legais de operação e estratégias de estímulo e suporte a seus alunos.
- **Instrumentos de avaliação do MEC:** documentação utilizada pelo MEC para avaliar a qualidade dos cursos e das instituições, com base nos critérios estabelecidos pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

- **Governança acadêmica:** estrutura de gestão acadêmica com a função de planejar e executar as ações acadêmicas da instituição.

#### 4. Responsabilidades

- **Diretor acadêmico:** liderar a implementação das diretrizes de qualidade acadêmica.
- **Coordenadores de curso:** liderar a implementação das diretrizes de qualidade acadêmica em seus respectivos cursos.
- **Órgãos colegiados:** contribuir e deliberar sobre construção, aprovação e avaliação das diretrizes acadêmicas.

#### 5. Procedimentos

##### 5.1. Etapa de planejamento

1. **Diagnóstico inicial:**
  - executar o diagnóstico dos atuais resultados acadêmicos da instituição, entre os quais taxa de conclusão dos cursos, índices de evasão, aproveitamento acadêmico, resultados do ENADE, taxas de empregabilidade dos alunos egressos e resultados dos processos de avaliação externa, buscando identificar forças e oportunidades de melhoria da situação atual da instituição.
2. **Definição de objetivos:**
  - estabelecer metas para alcançar ou aprimorar as diretrizes de qualidade acadêmica, em alinhamento com a estratégia, a missão e os princípios da instituição.

##### 5.2. Etapa de desenvolvimento

1. **Elaboração das diretrizes:**
  - elaborar e documentar as diretrizes de qualidade.
2. **Consulta às partes interessadas:**
  - realizar sessões com coordenadores de curso, professores, representantes do mercado e representantes estudantis para apresentar e validar as diretrizes propostas;
  - incorporar à documentação as sugestões que estiverem alinhadas aos objetivos institucionais.

### 3. **Aprovação institucional:**

- submeter as diretrizes aos órgãos colegiados e à diretoria executiva para aprovação.

### 5.3. **Etapa de Implementação**

#### 1. **Divulgação das diretrizes:**

- publicizar internamente as diretrizes de qualidade nos espaços e fóruns institucionais adequados e apresentá-las a todas as partes interessadas.

#### 2. **Aplicação das diretrizes:**

- implementar, de forma sistematizada, as diretrizes definidas institucionalmente.

### 5.4. **Etapa de monitoramento**

#### 1. **Avaliação contínua:**

- estabelecer um modelo de avaliação e acompanhamento das diretrizes definidas e ajustar possíveis inconformidades.

#### 2. **Gestão de indicadores:**

- monitorar indicadores como o Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE), o conceito preliminar de curso (CPC), o índice geral de cursos (IGC), além das notas obtidas em avaliações *in loco*, as taxas de empregabilidade dos alunos egressos, as parcerias com empresas e as iniciativas de pesquisa e inovação;
  - a partir dos resultados, realizar adequações e melhorias no processo.

### 6. **Recursos necessários**

- **Financeiros:** orçamento para horas dedicadas ao trabalho e desenvolvimento dos colaboradores e professores.
- **Humanos:** equipe qualificada em gestão acadêmica e indicadores de desempenho.
- **Materiais:** recursos para a gestão das informações e dos relatórios.

## 7. Indicadores

- Notas de ENADE, CPC e IGC a cada ciclo avaliativo;
- percentual de professores com formação *stricto sensu* e dedicação parcial e integral;
- taxa de empregabilidade de alunos egressos;
- taxa de retenção e satisfação dos alunos;
- projetos de pesquisa e inovação desenvolvidos com empresas e organizações parceiras.

## 8. Referências

- Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (Brasil, 2004).
- Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de graduação.
- Instrumentos de avaliação institucional e de cursos de graduação do MEC/INEP.
- Instrumento de avaliação quadrienal da CAPES para os programas *stricto sensu*.

## 9. Aprovação e Revisão

Este POP deverá ser revisado anualmente, ou a cada vez em que houver alterações relevantes no modelo de gestão da instituição.

<b>Responsável pela revisão</b>	cargo do responsável
<b>Data da próxima revisão</b>	data

### 5.5 POP PARA IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPENHO

<b>Procedimento Operacional Padrão (POP) de Governança Corporativa Implementação de Ferramentas de Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho</b>	
<b>Código do Documento</b>	POP- GE-005

<b>Data de Emissão</b>	inserir data de emissão
<b>Revisão</b>	01
<b>Responsável</b>	nome ou cargo do responsável
<b>Aprovado por</b>	nome ou cargo do responsável

### 1. Objetivo

Sistematizar a implementação de um conjunto de ferramentas de gestão e de indicadores de desempenho com monitoramento contínuo, a fim de aprimorar a tomada de decisões, a execução das ações estratégicas e realizar ajustes necessários.

### 2. Âmbito de Aplicação

Este POP aplica-se às instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos, especialmente às de capital fechado, interessadas em fortalecer suas práticas de governança corporativa.

### 3. Glossário

- **Gestão estratégica:** ações de formulação, execução e monitoramento de estratégias para o alcance das metas e objetivos organizacionais.
- **Indicadores de desempenho:** métricas que avaliam o progresso e a eficácia das ações implementadas para atingir metas e objetivos organizacionais.
- **Monitoramento contínuo:** ações de análise e revisão contínua de indicadores e resultados.

### 4. Responsabilidades

- **Diretoria executiva:** liderar a adoção de ferramentas e a definição dos indicadores.
- **Gestores:** contribuir para a definição de indicadores específicos das suas áreas.

### 5. Procedimentos



### **5.1. Planejamento da implementação das ferramentas de gestão**

#### **1. Identificação de necessidades estratégicas:**

- realizar diagnóstico organizacional para identificar os processos críticos e os objetivos estratégicos da instituição;
- identificar as atuais dificuldades de monitoramento.

#### **2. Pesquisa de ferramentas de gestão:**

- analisar e escolher ferramentas de gestão existentes que podem ser adaptadas pela instituição.

### **5.2. Criação dos indicadores de desempenho**

#### **1. Priorização das áreas estratégicas:**

- definir as áreas prioritárias para monitoramento (acadêmica, financeira, operacional, recursos humanos etc.).

#### **2. Definição dos principais indicadores e metas de atingimento:**

- estabelecer os indicadores institucionais que serão utilizados e validá-los com os gestores das áreas e as metas a serem alcançadas (tomar o cuidado para buscar indicadores relevantes e de monitoramento simples).

### **5.3. Implementação das ferramentas de gestão**

#### **1. Adaptação dos sistemas e formato de acompanhamento**

- realizar a integração dos indicadores aos sistemas existentes na instituição e criar mecanismos de visibilidade para eles, como o Painel de Gestão à Vista, por exemplo.

#### **2. Treinamento das equipes:**

- realizar formações para que as equipes internalizem os objetivos estratégicos, conheçam os indicadores e saibam como monitorá-las.

### **5.4. Monitoramento Contínuo**

#### **1. Coleta e análise dos resultados:**

- estabelecer o formato e a periodicidade da coleta dos dados institucionais para o acompanhamento dos indicadores, que pode ser semanal, mensal ou até semestral;

- revisar periodicamente os indicadores, conforme definido, para realizar os ajustes necessários.

## 6. Recursos necessários

- **Humanos:** gestores das áreas e colaboradores qualificados para a realização da coleta de dados e análise dos resultados, além da equipe de tecnologia de informação.
- **Tecnológicos:** programas e ferramentas de gestão que possam ser integrados aos sistemas existentes.

## 7. Indicadores de Desempenho do POP

- Percentual de adesão às ferramentas implementadas;
- melhoria nos resultados dos indicadores definidos.

## 8. Referências

- Legislação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).
- Publicações a respeito de estratégia e indicadores de desempenho.

## 9. Aprovação e Revisão

Este POP deverá ser revisado anualmente, ou a cada vez em que houver alterações relevantes no modelo de gestão da instituição.

<b>Responsável pela revisão</b>	cargo do responsável
<b>Data da próxima revisão</b>	data

A partir das descobertas deste trabalho, a expectativa é de que as IESP que avaliarem a pertinência de um modelo de governança corporativa possam contar com um ferramental que as auxilie na implementação de práticas adaptadas à sua realidade, para, efetivamente, assegurar seu propósito e a continuidade de seu trabalho.

## 6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou contribuir com a discussão dos estudos sobre governança corporativa relacionados às instituições de ensino superior privadas. O objetivo de analisar a influência da governança corporativa na sustentabilidade econômica dessas instituições foi atendido, a partir da identificação das práticas de governança corporativa adotadas pela instituição de ensino e da análise de sua influência na sustentabilidade econômica. Também foi possível compreenderem-se os desafios e as barreiras enfrentados pela instituição de ensino superior na implementação dessas práticas.

Os resultados do trabalho confirmaram que a implementação da governança corporativa tem influência positiva na sustentabilidade econômica da instituição, principalmente por estruturar processos e práticas que promovem transparência, responsabilização e acompanhamento eficiente da estratégia institucional.

Dessa forma, práticas como a implantação do conselho de administração, o desenvolvimento de processos de *compliance* e integridade, o envolvimento dos *stakeholders* e a adoção de ferramentas de gestão para a execução da estratégia, bem como o estabelecimento e o monitoramento de indicadores de desempenho mostraram-se essenciais tanto para a gestão eficiente de recursos e para a reputação institucional como para a mitigação dos riscos financeiros.

Assim, a partir da evidenciação das práticas implementadas, realizada por meio da análise documental e das entrevistas com membros e gestores da estrutura de governança da instituição, foi possível verificar que a governança corporativa contribui para um ambiente de maior credibilidade junto aos diversos *stakeholders* e fortalece a tomada de decisões estratégicas, requisitos essenciais para a sustentabilidade econômica de instituições que atuam no segmento do ensino superior privado.

Porém, embora a governança corporativa tenha possibilitado benefícios à sustentabilidade econômica da instituição, também se compreendeu que sua adoção impôs desafios que precisam ser considerados por outras instituições ao pensarem na implementação do modelo. Entre esses desafios, pode-se destacar:

a) a burocratização excessiva, com a necessidade de aprovações em diversos níveis, o que, por vezes, criou entraves à agilidade das decisões operacionais;

b) a pressão sobre a sustentabilidade econômica para suportar os investimentos contínuos em inovação e infraestrutura no atendimento à estratégia da instituição, de diferenciar-se por um padrão elevado de qualidade acadêmica, em lugar de um aumento massivo de alunos a partir da aplicação de mensalidades mais acessíveis;

c) a complexidade de alinhamento dos diferentes interesses de sócios e *stakeholders*, que implicou ajustes contínuos para atender às diversas expectativas;

d) o curto período para o desenvolvimento das pessoas e a maturação dos processos, em função da velocidade das mudanças para seguir as diretrizes estratégicas, o que aumentou o *turnover* de colaboradores; e

e) a necessidade de um alinhamento maior na comunicação, envolvendo os diversos *stakeholders* nos processos decisórios, bem como na disseminação da estratégia e dos princípios institucionais.

Portanto, esta pesquisa, sob o ponto de vista teórico, contribui com a área da gestão educacional, considerando as práticas de governança corporativa que influenciam a sustentabilidade econômica de instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos. Trata-se de um tema ainda pouco explorado, mas que têm recebido relevância em função da representatividade dessa tipologia de instituição no cenário educacional.

Sob o ponto de vista prático e, inclusive, social, o estudo colabora ao auxiliar instituições e gestores educacionais na implementação de modelos de gestão que os apoiem na melhoria da sustentabilidade econômica, a fim de garantirem condições de competitividade e perenidade para atuar no dinâmico e cada vez mais acirrado contexto da educação superior privada do país.

A exemplo de outros estudos, este também apresenta limitações. Uma delas diz respeito à diversidade de instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos existentes, que não puderam ser analisadas em suas

particularidades em função da escolha metodológica do estudo de caso único. Outra foi o fato de não ter sido possível entrevistarem-se outros *stakeholders* da instituição, como alunos, professores e empresas parceiras, que poderiam ter fornecido valiosas contribuições para a pesquisa.

Para estudos futuros, sugere-se a análise da influência da governança corporativa com vistas à sustentabilidade econômica das instituições de ensino superior privadas com e sem fins lucrativos, a fim de compreender se existem diferenças relevantes entre os diferentes perfis de instituições privadas. Sugere-se também a avaliação da influência da governança corporativa no desempenho acadêmico das instituições privadas com fins lucrativos, com a finalidade de perceber o valor desse modelo em um tema cada vez mais relevante para a diferenciação e a perenidade das instituições de ensino superior.

Por fim, apresenta-se a sugestão de aprofundar o próprio estudo da sustentabilidade econômica em instituições privadas de ensino superior com fins lucrativos, por meio de pesquisa quantitativa, em que se possa individualizar a contribuição das principais práticas de governança corporativa adotada pelas instituições para sua sustentabilidade econômica.

Esses estudos complementariam e ampliariam os achados desta pesquisa, oferecendo perspectivas para o desenvolvimento de modelos de governança que possam atender às especificidades e aos desafios do segmento de educação superior privada.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Aline Alves de; QUEL, Luiz Felipe. Eficiência e eficácia organizacional em instituições de ensino superior da rede privada brasileira. **Revista Científica Hermes**, [S. l.], v. 21, p. 339-363, 2018.

ATITUS EDUCAÇÃO. **PDI Atitus 2023-2027**. Documento interno da instituição.

ATITUS EDUCAÇÃO. **Regimento Geral Faculdade Atitus Educação Passo Fundo**. Documento interno da instituição.

ATITUS EDUCAÇÃO. **Regimento do Conselho de Administração**. Passo Fundo, 2021. Documento interno da instituição.

ATITUS EDUCAÇÃO. **Relatório Trienal de Autoavaliação Institucional 2021-2023**. Documento interno da instituição.

ATITUS EDUCAÇÃO. **Relatório de Sustentabilidade 2023**. Documento interno da instituição.

BALBACHEVSKY, Elizabeth. USP: Novos tempos, novos olhares. São Paulo, p. 79-97, 2022

BALLER, Enelise Adriana *et al.* Evidenciação das práticas de governança corporativa nas Instituições de Ensino Superior (IES) fundacionais catarinenses. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 233, p. 62-75, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2020.

BEERKENS, Maarja. An evolution of performance data in higher education governance: a path towards a 'big data' era? **Quality in Higher Education**, v. 28, n. 1, p. 29-49, 2022.

BENITES, Lira Luz Lazaro; POLO, Edison Fernandes. A sustentabilidade como ferramenta estratégica empresarial: governança corporativa e aplicação do *triple bottom line* na Masisa. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, Santa Maria, v. 6, Edição Especial, p. 827-841, maio 2013.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern Corporation and private property**. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da Educação Superior 2022**: resumo técnico. Brasília, DF: INEP, 2023.

BRASIL. **Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004**. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2004.

BRASIL. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Lei n. 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Brasília, DF: Presidência da República, 1976a.

BRASIL. **Lei n. 6.385, de 7 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM). Brasília, DF: Presidência da República, 1976b.

BRUNNER, José Joaquín; GANGA-CONTRERAS, Francisco Aníbal. Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. **Interciencia**, v. 41, n. 8, p. 573-579, 2016.

BRUNNER, José Joaquín. Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. **Revista de Educación**, n. 355, p. 137-159, maio/ago. 2011.

CADBURY, Adrian. **Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance**. London: Gee, 1992.

CARLSON, Scott. The Chronicle of Higher Education. 14 abr. 2020. Disponível em: <https://www.chronicle.com/author/scott-carlson>. Acesso em: 27 nov. 2024.

Cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa. Comissão de Valores Mobiliários, 2002. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf>. Acesso em 27 nov, 2024.

COELHO NETO, Nilton José. Governança Corporativa: teoria e benefícios de sua aplicação na gestão. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 7, n. 10, p. 512–522, 2021.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAHER, Renata Rodrigues Paulo; FEROLA, Luna Marquez; MARTINS, Vidigal Fernandes. Governança corporativa e desempenho: uma análise dos estudos no século XXI. **Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade**, Campinas, v. 8, n. 34, p. 48-70, 2020.

DIAS, Jucilene Maria da Silva. **Covid e Educação: um estudo da retenção e da evasão na sustentabilidade das instituições de ensino superior e da sua**

governança corporativa. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança Corporativa) – Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), São Paulo, 2020.

ELKINGTON, John. **Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business**. Canada: New Society Publishers, 1997.

FERREIRA, Degson; BAIDYA, Tara Keshar; DALBEM, Marta Corrêa. Governança corporativa (GC) nas instituições de ensino superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 4, p. 921-941, 2016.

FERREIRA, Roberto do Nascimento *et al.* Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 134-164, 2013.

FREEMAN, R. Edward. The politics of stakeholder theory: Some future directions. **Business Ethics Quarterly**, v. 4, n. 4, p. 409-422, 1994.

FREIRE, Bruno Dutra; CONEJERO, Marco Antônio. Governança universitária: estudo das publicações sobre o tema na base de dados Web of Science. *In*: 18º. COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 2018, Loja, Equador. **Anais [...]**, v. 30, 2018.

GALBRAITH, John Kenneth. **The new industrial state**. Boston: Houghton Mifflin, 1967.

GANGA-CONTRERAS, Francisco; NUÑEZ-MASCAYANO, Osman A. Gobernanza de las organizaciones: acercamiento conceptual a las instituciones de Educación Superior. **Revista Espacios**, v. 39, n. 17, 2018.

GESSE, Grazielle Alano *et al.* Governança universitária: um panorama dos estudos científicos desenvolvidos sobre a governança em instituições de educação superior brasileiras. **Avaliação**, Campinas, v. 26, p. 5-23, 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GRAÇA, Adriana de Almeida Paula da. **Governança corporativa em Instituição de Educação Superior familiar**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2020.

HARVEY, Lee. **Analytic Quality Glossary**. Quality Research International, 2004 <http://www.qualityresearchinternational.com/>



HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**. 4. ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**. 2. ed. São Paulo: IBGC, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Métrica de governança corporativa: os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado**. 2. ed. São Paulo, 2024.

JENSEN, Michael C. Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

KOK, Seng Kiat; MCDONALD, Claire. Underpinning excellence in higher education – an investigation into the leadership, governance and management behaviours of high-performing academic departments. **Studies in Higher Education**, v. 42, n. 2, p. 210-231, 2017.

KUZMINA, Jekaterina. Financial sustainability of higher education institutions. *In: SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE*. 2021. **Proceedings [...]**, p. 324-335, 2021.

LA PORTA, Rafael *et al.* Investor Protection and Corporate Governance. **Journal of Financial Economics**, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, 2000.

LENNAN, Maria Laura Ferranty; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti. Responsabilidade social empresarial: classificação das instituições de ensino superior em reativas ou estratégicas sob a ótica da governança corporativa. **REGE: Revista de Gestão**, v. 22, n. 4, p. 457-472, 2015.

LOCATELLI, Ronaldo Lamounier *et al.* Geração de valor econômico e sustentabilidade financeira em instituições do ensino superior brasileiro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 21, n. 1, p. e18548-e18548, 2022.

LUCHESE, Giovani da Silva; BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Jorge Oneide. Governança corporativa: um estudo sobre a estrutura e boas práticas em uma escola particular no noroeste gaúcho. *In: SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL*. 2018. **Anais [...]**, v. 1, 2018.

LUGOBONI, Leonardo Fabris *et al.* Governança corporativa em instituições de ensino fundações e não-fundações. **Revista Universo Contábil**, v. 15, n. 3, p. 114-132, 2019.

MACHERIDIS, Nikos. Governance of higher education-implementation of project governance. **Tertiary Education and Management**, v. 23, n. 2, p. 85-102, 2017.

MAGGETTI, Martino; LEVI-FAUR, David. Dealing with Complexity in Regulation: How to Apply Qualitative Comparative Analysis (QCA) in Practice. **Public Administration**, v. 91, n. 2, p. 412-431, 2013.

MAIOARA, Avram; DRAGUSIN, Cristina-Petrina. The Management and Content of Managerial Functions in Romanian Universities. **Economy Series**, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, v. 6, p. 227-232, dez. 2013.

MATHIESEN, Harald. **Managerial ownership and financial performance**. Bergen: Norwegian School of Economics and Business Administration, 2002.

MELLO, Mariá da Silva de; SILVA, Realdo de Oliveira da. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade - RAC (CNEC)**, ano 17, n. 33, p. 68-80, jan./jun. 2018.

MONKS, Robert A.G.; MINOW, Nell. **Corporate Governance**. 3. ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MONYONCHO, Rachel Muga. Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. **DBA Africa Management Review**, v. 5, n. 1, p. 94-112, 2015.

MOREIRA, Evelter Silva; MACEDO, Roberta de Cássia. Relações de agência e governança em instituições de ensino superior sem fins lucrativos. **Contabilidade Gestão e Governança**, Brasília-DF, v. 25, n. 3, p. 471-487, 2023.

NEEL, C. Warren. Higher education and corporate governance. **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, v. 44, n. 2, p. 96-97, 2015.

OLIVEIRA, Daniela Cristina da Silva. **O papel da governança corporativa e suas práticas: o caso de uma instituição de ensino superior privada**. 2020. Dissertação (Mestrado Profissional em Governança Corporativa) – Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU), São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, Lucas Rebello de *et al.* Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações. **Production**, v. 22, p. 70-82, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Princípios de Governança Corporativa da OCDE**. Paris: OCDE, 2023.

PASCUSCI, Lucilaine; MEYER JR, Victor; MAGIONI, Bianca. Managerialism na gestão universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016.

PEREIRA, R. da S. Governança corporativa na política educacional: o papel da OCDE. **Práxis Educacional**, Vitória da Conquista, v. 15, n. 31, p. 123-146, 2019. DOI: 10.22481/praxis.v15i31.4663. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/praxis/article/view/4663>. Acesso em: 27 nov. 2024.

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.

RAGIN, Charles C. **Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond**. Chicago: University of Chicago Press, 2008.

RIBEIRO, João Eduardo; SOUZA, Antônio Artur. 20 anos de governança corporativa no Brasil. **Revista de Administração Unimep**, v. 19, n. 13, p. 156-180, 2022.

RIBEIRO, Henrique César Melo; DOS SANTOS, Marianne Corrêa. Perfil e evolução da produção científica do tema governança corporativa nos periódicos qualis/CAPES nacionais: uma análise bibliométrica e de redes sociais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 18, n. 3, 2015.

ROSA, Caroline da; SILVA, Patricia Rodrigues da; BAGGIO, Daniel Knebel. Práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 17, n. 2, 2019.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

SANTOS, Alexandre Pompeu. Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior: um estudo de caso em Minas Gerais. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 2, n. 3, p. 79-94, 2008.

SCHNEIDER, Carsten Q.; WAGEMANN, Claudius. **Set-Theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis (QCA)**. Cambridge: Cambridge University Press, 2012.

SCHNEIDER, Leandro; ROSA, Caroline da; BAGGIO, Daniel Knebel. Estrutura de governança corporativa em empresas familiares. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 6, n. 1, art. 4, p. 72-95, dez. 2019.

SILVA, André Luiz Carvalhal. **Governança Corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**: como a boa governança corporativa impulsiona valor para uma gestão empresarial de sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.

SILVA, Emiliano Torres da; TORRES, Adriana Amadeu Garcia; NICOLINI, Alexandre Mendes. Pressupostos para um modelo de governança corporativa para instituições de ensino superior (IES) privadas. *In*: VI CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE (ADACONT), 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Unigranrio, 2015.

SILVA JUNIOR, Annor da *et al.* Demonstração de valor adicionado na instituição de educação superior: evidências do mercado de capitais brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 10, n. 4, p. 22-46, 2017.

SILVA JUNIOR, Annor da *et al.* Governança corporativa em instituições de educação superior privadas: evidências do mercado de capitais brasileiras. **Revista Gual**, Florianópolis, v. 13, n. 3, p. 164-185, set./dez. 2020.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. **Revista Alcance – Eletrônica**, UNIVALI, v. 16, n. 03, p. 286-303, set./dez. 2009.

SILVA JUNIOR, Annor da; MUNIZ, Reynaldo Maia; MARTINS, Priscilla de Oliveira. A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: entre o Formalismo e a Prática Efetiva. *In*: VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2006, Blumenau, SC. **Anais [...]**, Blumenau, nov. 2006.

SILVA, Karina da *et al.* Conceitos de governança aplicados na governança universitária: uma revisão sistemática. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 4, p. 6113–6131, 2023.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. 3. ed. Vinhedo: Virtuous Company, 2021.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa**: o essencial para líderes. 2. ed. Vinhedo: Virtuous Company, 2020.

TAVARES, Sérgio Nogueira. Instituições de ensino superior: entre a racionalidade substantiva e econômica. **VEREDAS - Revista Interdisciplinar de Humanidades**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 139-159, 2022. Disponível em: [//periodicos.unisa.br/index.php/veredas/article/view/307](http://periodicos.unisa.br/index.php/veredas/article/view/307). Acesso em: 27 nov. 2024.

TEIXEIRA, José Franco; CASTRO, Luis Mota de. Questões de governança e os papéis dos *stakeholders* no ambiente do ensino superior brasileiro. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 8, n. 2, p. 237-257, maio 2015.

TRAKMAN, Leon. The Emergence of Commercial Governance. **UCLA Law Review**, v. 55, p. 1231-1296, 2008.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VICENZI, Rodolfo de. Gobernanza 4.0 en la educación superior. **Gobernanza universitaria experiencias e investigaciones en Latinoamérica**, v. 117, p. 140, 2020.

VIDOVICH, Lesley; CURRIE, Jan. Governance and trust in higher education. **Studies in Higher Education**, v. 36, n. 1, p. 43-56, 2011.

VILELA, André Luiz Nascimento. **Governança corporativa em uma instituição de ensino superior privada: um estudo de caso**. 2016. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) – Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, 2016.

VILELA, André Luiz Nascimento; VELOSO, Letícia Helena Medeiros. Governança corporativa nas instituições de ensino superior. *In*: XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA (CIGU), Florianópolis, SC, 2014. **Anais [...]**, 2014.

WILLIAMSON, Oliver E. The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**, v. 16, n. 3, p. 171-195, 2002.

WOOD JUNIOR, Thomaz; TRIVELLI, Andressa. A transformação do ensino superior no Brasil: um estudo de caso sobre a criação de um grande grupo educacional privado. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 259-275, mar./abr. 2022.

YIN, Roberto K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANNI, Paulo P.; MORAES, Wiliam F. A.; MARIOTTO, Fábio L. Estudo de caso em governança corporativa: análise de empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 3, p. 456-478, 2011.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - PRODUÇÕES COM MAIOR ADERÊNCIA AO TEMA DA PESQUISA

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Tema</b>
Práticas de governança corporativa em uma instituição de ensino superior do Rio Grande do Sul	Rosa, Silva e Baggio (2019)	Analisa como as práticas de governança corporativa podem contribuir para a melhoria da gestão, da transparência, da eficiência administrativa e da sustentabilidade financeira da instituição.
Responsabilidade Social Empresarial sob a Ótica da Governança Corporativa: um estudo das Instituições de Ensino Superior privadas brasileiras	Lennan, Semensato e Oliva (2015)	Analisa como as práticas de governança corporativa influenciam e integram a responsabilidade social nas IES privadas, avaliando os impactos na gestão, na transparência, e no cumprimento de suas obrigações sociais e éticas.
O papel da governança corporativa e suas práticas: o caso de uma	Oliveira (2020)	Investiga os mecanismos de governança, a estrutura organizacional, a tomada de decisões e a interação entre os

instituição de ensino superior privada		diversos <i>stakeholders</i> no contexto de uma instituição de ensino superior privada.
Higher Education and Corporate Governance	Neel (2015)	Dedica-se aos princípios e práticas de governança corporativa e ao modo como são aplicados em instituições de ensino superior, destacando a importância da transparência, da <i>accountability</i> e da estrutura organizacional eficiente.
Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias	Brunner (2011)	Além de examinar os modelos de governança universitária, analisa as tendências emergentes na governança universitária, incluindo a autonomia institucional, a participação de <i>stakeholders</i> e a necessidade de inovação nas práticas de gestão educacional para melhorar a eficiência e a eficácia das instituições de ensino superior.
Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho	Ferreira <i>et al.</i> (2013)	Analisa como mecanismos de governança, a exemplo de conselhos de administração, auditorias independentes e políticas de transparência, influenciam a gestão e os resultados das organizações.
Governança corporativa em instituições de ensino fundações e não fundações	Lugoboni <i>et al.</i> (2019)	Compara os diferentes modelos de governança implementados por instituições fundações e não fundações, avaliando como essas práticas influenciam a gestão, a

		transparência, o <i>accountability</i> e a eficiência administrativa.
Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina	Mello e Silva (2018)	Busca entender como a governança corporativa pode contribuir para a melhoria da gestão universitária e quais os desafios enfrentados pela universidade no processo de implementação das práticas de governança corporativa.



## APÊNDICE B - INSTRUMENTO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

<b>1. Qual é a estrutura de governança corporativa da sua instituição?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os principais órgãos de governança?</li> <li>• Como você vê o papel do conselho de administração na promoção da sustentabilidade econômica da instituição?</li> <li>• Como é a interação entre o conselho e a equipe executiva?</li> <li>• Existem comitês de apoio ao conselho de administração? Como atuam?</li> <li>• Em sua opinião, como a atuação da estrutura de governança e de seus agentes afeta os resultados da instituição?</li> </ul>
<b>2. Quais práticas de governança corporativa foram implementadas em sua instituição, nos últimos anos?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você poderia descrever algumas dessas práticas?</li> <li>• Qual(is) o(s) objetivo(s) principal(is) da instituição ao implementar essas práticas de governança?</li> </ul>
<b>3. Como você avalia o impacto das práticas de governança na sustentabilidade econômica da instituição?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houve mudanças significativas nos indicadores financeiros, acadêmicos e reputacionais da instituição? Fale um pouco a respeito.</li> <li>• Quais foram os benefícios econômicos identificados?</li> <li>• Além desses, que outros benefícios você destacaria?</li> <li>• Você acredita que as práticas de governança corporativa ajudam a melhorar a eficiência operacional da instituição?</li> </ul>
<b>4. Quais foram os principais desafios e dificuldades enfrentados na implementação da governança corporativa?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como esses desafios e dificuldades foram superados?</li> <li>• Existem obstáculos recorrentes? Quais?</li> </ul>
<b>5. De que forma a transparência e a prestação de contas influenciam a confiança dos <i>stakeholders</i> na instituição?</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem mecanismos específicos para garantir a transparência? Cite alguns.</li> <li>• Como é feita a divulgação dos relatórios de desempenho, resultados, etc..?</li> </ul>

- Como se dá a participação dos alunos nos processos de avaliação da instituição?
- Professores e funcionários participam dos comitês institucionais? Quais?
- Como a comunidade acadêmica é envolvida nos processos decisórios da instituição?
- Há colaboração e parcerias com empresas e organizações?

**6. Você acredita que a governança corporativa afeta a tomada de decisões estratégicas na instituição?**

- Como a instituição identifica e gerencia os riscos financeiros da instituição?
- Você acredita que as práticas de governança ajudam a aprimorar a gestão da instituição? Como?
- A governança corporativa tem auxiliado a instituição a ser mais resiliente, inovadora e ágil diante do atual cenário de competitividade da educação superior?

**7. A instituição possui código de ética implementado?**

- Como é divulgado?
- Há alguma área responsável pelo *compliance* da instituição?

**8. Que recomendações você daria para melhorar as práticas de governança corporativa nas instituições de ensino superior privadas?**

- Existem práticas que você considera importantes e que ainda não foram implementadas na instituição?
- Em relação a outras instituições privadas de ensino superior, que recomendações você daria às instituições que desejam implementar ou aprimorar sua governança corporativa?

## **APÊNDICE C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “A influência da Governança Corporativa na sustentabilidade econômica de instituições de ensino superior privadas”, desenvolvida por Sara Pedrini Martins, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale dos Sinos (UNISINOS), sob orientação da Profa. Dra. Luciana Maines da Silva. O objetivo central do estudo é analisar como as práticas de governança corporativa influenciam a sustentabilidade econômica das instituições de ensino superior privadas.

O convite para sua participação se deve ao fato de você fazer parte da estrutura de gestão e governança da Atitus Educação, como acionista, membro do conselho de administração ou gestor da instituição.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como para retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir dela. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa.

Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas. Qualquer dado que possa identificá-lo(a) será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa, e o material será armazenado em local seguro.

A qualquer momento, durante a pesquisa ou posteriormente, você poderá solicitar à pesquisadora informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito pelos meios de contato explicitados neste Termo.

Sua participação consistirá em uma entrevista semiestruturada. A coleta de dados a partir desse procedimento exigirá, necessariamente, gravação de áudio. O tempo de duração da entrevista é de, aproximadamente, uma hora.

As entrevistas realizadas serão transcritas e armazenadas em arquivos digitais, mas somente terão acesso a elas a pesquisadora e sua orientadora. Ao final da pesquisa, todo o material será mantido em arquivo, por, ao menos, 5 anos, conforme a Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde.

Os benefícios (diretos ou indiretos) relacionados a sua colaboração nesta pesquisa são: de obter maior conhecimento sobre os desafios enfrentados pela gestão das instituições de ensino superior privadas; identificar práticas de governança que possam apoiar os gestores da instituição na construção de uma cultura organizacional de transparência, ética e responsabilização; identificar mecanismos que possibilitem maior agilidade organizacional para lidar com situações atuais e futuras do contexto da educação superior; e, finalmente, conquistar melhores resultados, sejam eles acadêmicos, reputacionais ou econômicos.

A divulgação dos resultados da pesquisa será feita por meio de relatórios individuais para os entrevistados, além de artigos científicos e da própria dissertação.

Este termo é redigido em duas vias: uma para o participante, e outra para a pesquisadora. Em caso de dúvida quanto à condução ética do estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da UNISINOS. O Comitê de Ética é a instância que defende os interesses dos participantes da pesquisa, em sua integridade e dignidade, e contribui com o desenvolvimento da pesquisa a partir de padrões éticos. Dessa forma, o Comitê exerce o papel de avaliar e monitorar o andamento do projeto, de modo que a pesquisa respeite os princípios éticos de proteção aos direitos humanos, da dignidade, da autonomia, da não maleficência, da confidencialidade e da privacidade.

Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)  
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)  
Sala A01 – Centro Comunitário – Unidade de Pesquisa e Pós-Graduação  
(UAPPG)  
Av. Unisinos, 950, CEP 93022-000 – São Leopoldo/RS

Fone: (51) 3591 1122 – Ramal 3219  
E-mail: cep@unisinos.br

Horário de funcionamento: de segunda a sexta-feira, das 8h às 12h, e das 13h30 às 17h30.

Se desejar, você pode, ainda, consultar a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (Conep):

Fones: (61) 3315-5878 e (61) 3315-5879

E-Mail: [conep@saude.gov.br](mailto:conep@saude.gov.br)

---

Sara Pedrini Martins – (pesquisadora do campo)

Fone: (11) 945984932

E-mail: [sapedrinimartins@gmail.com](mailto:sapedrinimartins@gmail.com)

Porto Alegre, XX de outubro de 2024.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar dela.

---

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante: