

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
NÍVEL MESTRADO**

**ROBERTO ANTONIO RENNER**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

**SÃO LEOPOLDO  
2010**

ROBERTO ANTONIO RENNER

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE  
ENSINO SUPERIOR PRIVADO**

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para a obtenção título de Mestre, pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos.

Orientador: Prof. Dr. João Zani

São Leopoldo

2010

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R414g Renner, Roberto Antonio.  
Governança corporativa em mantenedoras de instituições de ensino superior / Roberto Antonio Renner. – 2010.  
138 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, UNISINOS, 2010.  
Orientador: Prof. Dr. João Zani.

1. Governança corporativa – Instituição de ensino superior.  
2. Ensino superior – Governança corporativa. I. Zani, João. II. Título.

658.114.8:378.018.593

CDU

657.05:378.01  
8.593

Bibliotecária Responsável: Denise Pazetto CRB 10/1216

Roberto Antonio Renner

**Governança Corporativa em Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior  
Privado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

Aprovado em 31/agosto/2010.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Francisco Antônio Mesquita Zanini – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Alexandre Majola Gava – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS

---

Prof. Dr. João Zani

Visto e permitida a impressão  
São Leopoldo, \_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_.

---

Prof. Dra. Clea Beatriz Macagnan  
Coordenador Executivo PPG em  
Ciências Contábeis

## **AGRADECIMENTOS**

Inúmeros foram os que contribuíram antes e durante o período de conclusão deste trabalho. Para todos, meus sinceros agradecimentos.

Aos meus pais que, com toda a humildade, reconheciam as dificuldades para educar seus 10 filhos. Porém, nunca deixaram de nos estimular a persistir na busca pela formação. Sem essa visão, certamente hoje não haveria o que agradecer.

A minha família, Darlen, Kathleen, Rodrigo e Natalie, por toda a compreensão, apoio e estímulo recebidos.

Ao Prof. Zani, pela sabedoria, paciência, apoio e por toda a orientação recebida.

A todos os professores e equipe de apoio do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis.

Aos meus colegas de turma, com os quais pude aprender, formar amizades e guardar grandes recordações.

## RESUMO

O segmento de educação no Brasil vem passando por um intenso processo de transformação, no qual se observa um forte crescimento da concorrência, além de um constante movimento de fusões e aquisições, fazendo com que a temática da gestão ganhe cada vez mais relevância. Com isso, o presente estudo tem como objetivo investigar as práticas de Governança Corporativa em Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil. A pesquisa foi realizada com o uso de questionários, respondidos por 37 dirigentes de Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior, sendo que estas foram agrupadas em duas categorias administrativas: com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva quanto aos objetivos e, predominantemente quantitativa, quanto à abordagem do problema. Para a análise dos dados, foi usada, principalmente, a estatística descritiva. As práticas de governança pesquisadas tiveram como base as recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, das quais foram abordados: Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. De forma geral, os dados da pesquisa indicam haver uma baixa adoção das recomendações das Melhores Práticas de Governança Corporativa, em especial nas Mantenedoras de Instituições Sem Fins Lucrativos.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. IBGC. Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The education segment in Brazil is going by an intense transformation process, in which a fast growth is observed in the competition, besides a fast movement of coalitions and acquisitions, making the issue of management became even more important. Thus, the present study has as objective investigate the practices of Corporate Governança in maintainers of Private Higher Education Institutions in Brazil. The research was accomplished with the use of questionnaires, answered by 37 leaders of maintainers of Higher Education Institutions, and these were grouped in two administrative categories: profit and nonprofit institutions. This research has as descriptive characteristic to be on the objectives and, predominantly quantitative, as to the approach to the problem. For the data analysis was used, mainly, descriptive statistics. The practices of governance investigated, were based on the recommendations of the Code of Best Practices of Corporate Governance IBGC, of which were discussed: the Council of Administration, Management, Independent audit, supervisory board and conduct and conflict of interests. In general, research data indicate a low adoption of the recommendations of Best Practices of Corporate Governance, especially in maintainer institutions nonprofit making.

**Keywords:** Corporate Governance. Code of Best Practices of Corporate Governance. Maintainer of Private Higher Education Institutions.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil.....	16
Gráfico 2: Categoria Administrativa das Mantenedoras .....	85



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ativismo de Robert Monks: uma síntese dos Motivos e Ações e dos Resultados .....	25
Figura 2: Elementos-chave do Processo de Governança Corporativa .....	30
Figura 3: Valores e Posturas Essenciais da Governança Corporativa .....	32
Figura 4: O Problema da Agência dos Gestores e a Governança Corporativa .....	55
Figura 5: Visão geral da Assimetria de Informações .....	57
Figura 6: Dinâmica de Instituições Privadas de Ensino Superior .....	74
Figura 7: Fluxo da Pesquisa.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Recomendações sobre Governança Corporativa da OECD .....	29
Quadro 2: Comparativo entre os Modelos Internacionais de Governança Corporativa .....	42
Quadro 3: Razões Determinantes do Despertar da Governança Corporativa .....	71
Quadro 4: Companhias Abertas de Serviços Educacionais no Brasil .....	72

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: População e Amostra da Pesquisa.....	79
Tabela 2: População e Amostra por Categoria Administrativa .....	85
Tabela 3: Cargos Ocupados pelos Respondentes .....	86
Tabela 4: Tempo de Atuação dos Respondentes .....	87
Tabela 5: Existência de Conselho de Administração nas Mantenedoras.....	88
Tabela 6: Distinção de Papéis entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva.....	89
Tabela 7: Presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva (CEO) .....	89
Tabela 8: Composição de Comitês do Conselho de Administração.....	90
Tabela 9: Quantidade de Membros do Conselho de Administração .....	90
Tabela 10: Número de Conselheiros Independentes .....	91
Tabela 11: Avaliação do Desempenho do Conselho de Administração e dos Conselheiros .....	91
Tabela 12: Existência de Conselho de Consultivo .....	92
Tabela 13: Existência de Plano de Sucessão para Presidente .....	93
Tabela 14: Existência de Plano de Sucessão para Demais Diretores.....	93
Tabela 15: Existência de Auditoria Interna.....	94
Tabela 16: Divulgação Interna dos Atos de Gestão .....	94
Tabela 17: Planejamento e Gestão e as Partes Interessadas .....	95
Tabela 18: Publicação de Relatório Anual .....	95
Tabela 19: Composição do Relatório Anual.....	96
Tabela 20: Utilização de Sistemas de Controles Internos.....	97
Tabela 21: Controles Internos Adotados.....	97
Tabela 22: Auditoria Externa nas Demonstrações Financeiras.....	98
Tabela 23: Publicação das Demonstrações Financeiras.....	98
Tabela 24: Publicação dos Pareceres de Auditoria.....	99
Tabela 25: Existência e Funcionamento de Conselho Fiscal.....	99
Tabela 26: Existência de Regimento Interno ou Plano de Trabalho para o Conselho Fiscal.....	100

Tabela 27: Código de Conduta.....	100
Tabela 28: Prática de Separação de Ativos da Organização .....	101
Tabela 29: Código de Conduta para Conflito de Interesses.....	101
Tabela 30: Resumo Questionário Práticas de Governança .....	103
Tabela 31: Ranking das Práticas de Governança Mantenedoras de Ensino Superior Privadas Com Fins Lucrativos.....	104
Tabela 32: Ranking das Práticas de Governança Mantenedoras de Ensino Superior Privadas Sem Fins Lucrativos.....	106

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABMES	Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CEGOPP	<i>Centro para el Estudio de La Governancia del Sector Público y del Sector Privado</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
OECD	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PIB	Produto Interno Bruto

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.2 OBJETIVOS .....	18
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>18</b>
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO .....	19
1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	20
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	21
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>23</b>
2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	23
2.2 ELEMENTOS CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA ..	30
<b>2.2.1 Modelo de Gestão</b> .....	<b>33</b>
<b>2.2.2 Conflitos de interesses</b> .....	<b>36</b>
2.3 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	38
2.4 TEORIA DE AGÊNCIA, CONFLITO DE AGÊNCIA E CUSTO DE AGÊNCIA .....	51
<b>2.4.1 Assimetria de Informações</b> .....	<b>56</b>
2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL.....	60
<b>2.5.1 Princípios básicos de Governança Corporativa</b> .....	<b>61</b>
<b>2.5.2 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa</b> .....	<b>62</b>
2.5.2.1 Propriedade.....	62
2.5.2.2 Conselho de Administração.....	63
2.5.2.3 Gestão.....	65
2.5.2.4 Auditoria Independente .....	66
2.5.2.5 Conselho Fiscal.....	67
2.5.2.6 Conduta e Conflito de Interesses .....	68
2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....	70
<b>2.6.1 Relação entre Mantenedora e Mantida</b> .....	<b>72</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>76</b>
3.1 O MÉTODO.....	76
3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	76

<b>3.2.1 Quanto aos Objetivos .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema .....</b>	<b>77</b>
<b>3.2.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos .....</b>	<b>78</b>
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	78
3.4 FLUXO DA PESQUISA .....	79
3.5 COLETA DE DADOS .....	80
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	82
3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	82
<b>4 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>84</b>
4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS .....	84
<b>4.1.1 Categoria Administrativa da Entidade Mantenedora.....</b>	<b>84</b>
<b>4.1.2 Perfil dos Respondentes .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1.3 Conselho de Administração .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1.4 Gestão .....</b>	<b>94</b>
<b>4.1.5 Auditoria Independente .....</b>	<b>98</b>
<b>4.1.6 Conselho Fiscal.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1.7 Conduta e Conflito de Interesses.....</b>	<b>100</b>
<b>4.1.8 Síntese das Principais Constatações da Pesquisa .....</b>	<b>103</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>108</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES .....	111
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>112</b>
<b>APÊNDICES A - CARTA DE APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C - RELAÇÃO DAS MANTENEDORAS .....</b>	<b>127</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversas modificações vêm afetando o ambiente corporativo, fazendo com que as empresas tenham que se adequar, buscando cada vez mais focar seus esforços na criação de valor para todos aqueles destinatários de seus bens e serviços, bem como para todos os que estão envolvidos, direta ou indiretamente, com sua operação.

Segundo Nascimento e Reginato (2007), a partir da idealização de seus empreendedores, as organizações são criadas, crescem e se tornam maduras, em meio às dificuldades que são inerentes aos processos que envolvem a busca pela sobrevivência. Para os autores, os empreendedores inicialmente dedicam grande esforço na operação dos negócios e, quando seus esforços individuais já não são mais suficientes, buscam respaldo no apoio de gestores a partir de critérios como a lealdade e a confiança, muitas vezes escolhidos por laços sanguíneos ou por afinidades pessoais; formando-se, assim, um grupo organizacional, somando-se pessoas com estreito relacionamento com a organização.

Entretanto, para Nascimento e Reginato (2007), em um cenário de crescimento maior, será requerida uma maior sincronização e especialização de seus integrantes, necessitando formações específicas e especializadas para funções que até então exigiam apenas lealdade e dedicação. Diminuem, então, os espaços para decisões e ações orientadas apenas pelo sentimento de respeito e fidelidade ao criador do empreendimento. Torna-se necessário cada vez mais a busca por resultados mais previsíveis e estáveis.

Com isso, evidencia-se fortemente a dissociação entre o criador, ou empreendedor, da organização das atividades de controle. Dissocia-se a propriedade e o controle, que traz consigo a necessidade de alinhamento de interesses dos proprietários e dos administradores ou executivos.

Para acompanhar a dinâmica do mercado, podem-se observar, nos últimos anos, diversas modificações na estrutura empresarial e nas estruturas de gestão. Movimentos de fusões e de aquisições são noticiados nos mais diversos segmentos da economia, da mesma forma em que cresce a discussão acerca dos mecanismos de gestão necessários para dar suporte às organizações. Pode-se dizer que a



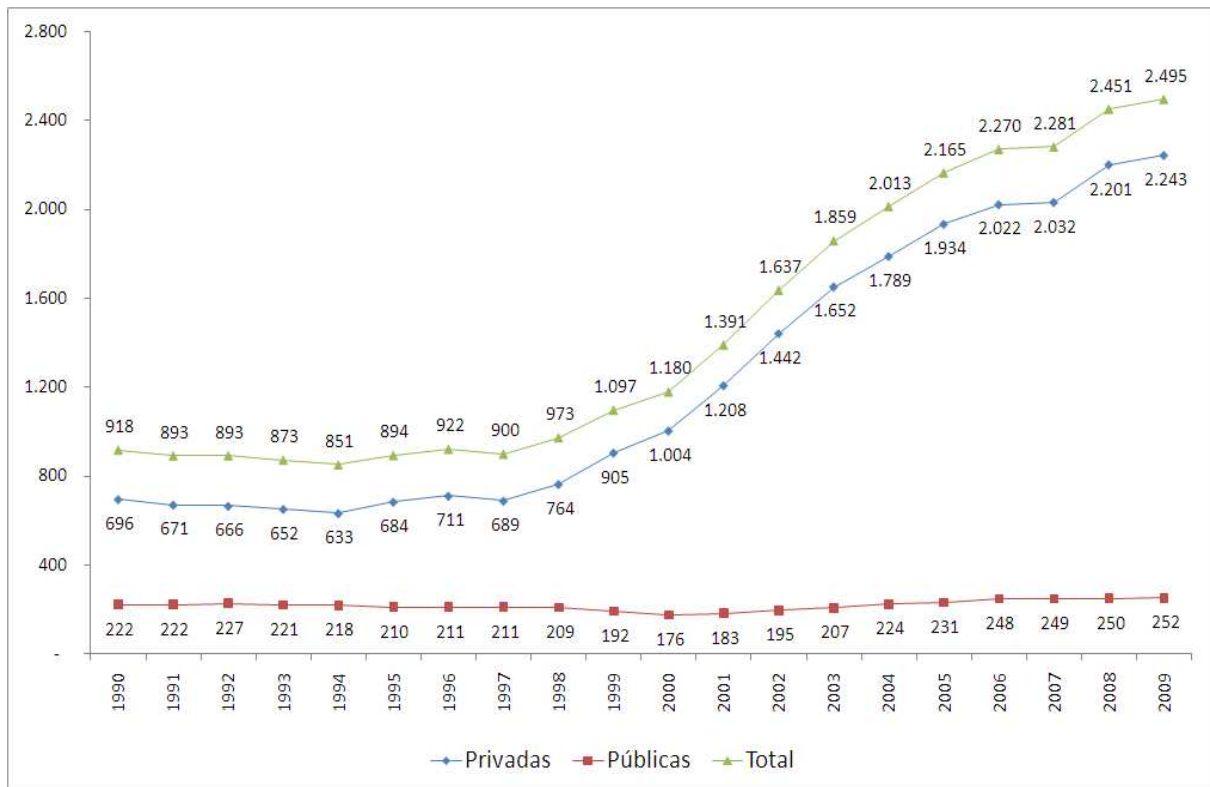
globalização intensificou o comércio mundial, rompendo fronteiras e barreiras internas dos países.

Nesse cenário, fatores como conhecimento, competitividade, agilidade, informação, transparência, qualidade e preço vêm se caracterizando como fatores estratégicos nesse novo mundo cada vez mais interdependente. Esse contexto faz com que as organizações passem a conviver e atuar num ambiente altamente competitivo.

Não obstante, o segmento de educação no Brasil vem passando por um intenso processo de transformação, no qual se observa igualmente um forte crescimento na concorrência e nos processos de fusões e aquisições, assim como em relação à abordagem da temática da gestão vem ganhando cada vez mais relevância..

Para Silva Júnior e Muniz (2004), na década de 1990, a educação no Brasil em seus diversos níveis, em especial, a educação superior, passou por grandes modificações. Isso mostra que este é um dos segmentos mais importantes para a economia nacional.

Conforme apontado pelos autores, a partir de 1996, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), e da política educacional implementada à época, a educação superior passou por um processo de forte expansão, especialmente no segmento de ensino superior privado, conforme pode ser observado do Gráfico 1. Esse instrumento permite a observação de um crescimento de 222,3% no número de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas, contra um crescimento de apenas 13,5% de IES públicas.



**Gráfico 1:** Número de Instituições de Ensino Superior no Brasil

**Fonte:** Capelato (2009, p. 4)

Conforme apresentado no Gráfico 1, 89,9% das IES no Brasil são privadas, e, segundo Capelato (2009), resultam em um faturamento anual estimado em 24 bilhões de reais, correspondendo a 1% do Produto Interno Bruto - PIB Nacional. Ainda de acordo com o autor, o segmento de IES privadas emprega em torno de 390 mil funcionários, com uma massa salarial anual de 16 bilhões de reais, investe anualmente em torno de 2 bilhões de reais, gerando ainda uma renda indireta de 1 bilhão de reais. Outro indicador importante apresentado pelo autor diz respeito ao número de vagas mantidas pelas IES privadas, visto que, no ano de 2007, do total de 2.824 milhões de vagas, 88,3% eram mantidas pelo segmento privado.

Para Monteiro e Braga (2003), com o processo de expansão, o setor educacional atrairá um número crescente de novos atores que passarão a disputar o domínio desse mercado com as instituições tradicionais. Estas, por sua vez, serão forçadas a rever suas práticas de gestão até então utilizadas, como condição para assegurar a relevância dos seus serviços prestados e, especialmente, para a sobrevivência em um cenário cada vez mais competitivo.

Os autores observam ainda a introdução de novos elementos no contexto do ensino superior brasileiro: (a) fim do monopólio geográfico das IES e a inserção de um mercado global altamente competitivo e mais desregulamentado; (b) consolidação do mercado a partir da aquisição e fusão de IES; (c) entrada de novos *players* não tradicionais no mercado da educação, como IES corporativas, virtuais e organizações educacionais de ensino livre (não-regulamentado); (d) aumento da flexibilidade na mobilidade de ofertas e nos tipos de serviços oferecidos (cursos de modo geral); (e) interiorização do ensino superior; (f) migração da educação do setor social para o setor econômico; e (g) deselitização (indivíduos oriundos das classes C e D começam a ter acesso ao ensino superior no país).

É dentro desse contexto que o tema da Governança Corporativa ganha relevância, dado o processo de transformação que vem afetando o segmento. Cabe ressaltar que pode ser observado pelo aumento da competitividade, intenso processo de fusões e aquisições e pela estrutura organizacional complexa.

As instituições de ensino brasileiras, a exemplo de suas congêneres no exterior, vivem num ambiente de mudanças e transformações que desafiam suas tradicionais estruturas e suas atuais estratégias. A lentidão de algumas instituições no seu processo decisório, a burocracia interna, o corporativismo, a qualidade docente e discente, aliada a administrações amadoras contribuem para um desempenho pouco eficiente e eficaz. Tais instituições já perceberam essa realidade e vêm procurando incorporar uma nova postura estratégica em busca da tão sonhada vantagem competitiva (MONTEIRO; BRAGA, 2003).

Os autores Silva Junior e Muniz (2004) indicam que as entidades mantenedoras e mantidas de Instituições de Ensino Superior atuam de forma dissociada e autônoma, porém interdependente, constituindo um “macrosistema”, composto pelos subsistemas entidade mantenedora e entidade mantida. Para Braga (2008), uma das dificuldades percebidas no segmento de ensino superior privado está relacionada à estrutura de governança. O autor sustenta que a tentativa de profissionalização da gestão, em muitas mantenedoras, tem encontrado problemas como a falta de critérios na tomada de decisão; falta de cultura de cobrança de metas e resultados; dificuldade de prestar contas de atos e decisões; problemas relacionados à sucessão, confusão de papéis entre funções executivas e funções do dono do negócio; e falta de transparência entre todos os níveis hierárquicos, sejam

eles estratégicos ou mesmo nos operacionais. Braga (2008) complementa, lembrando que esses são alguns exemplos de elementos de governança a serem desenvolvidos na maioria das IES.

Entretanto, as pesquisas empíricas sobre Governança Corporativa, de modo geral, tiveram seu foco voltado para as IES individualmente, ou seja, tendo como foco a entidade mantida. Nesse sentido, emerge o problema de pesquisa norteador deste estudo:

**Quais são as práticas recomendadas de Governança Corporativa adotadas por mantenedoras de Instituições de Ensino Superior (IES)?**

## 1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão apresentados os objetivos geral e específicos deste estudo.

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é investigar as práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC adotadas por mantenedoras de Instituições de Ensino Superior no Brasil.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar se as práticas existentes de Governança Corporativa das mantenedoras de instituições de ensino estão alinhadas às práticas disseminadas pelo Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

2. Contrastar as práticas de Governança Corporativa entre mantenedoras de ensino superior privado por categoria administrativa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO ESTUDO

O tema Governança Corporativa vem se tornando uma ampla área de pesquisa envolvendo administração, finanças, economia e direito. O movimento em torno do tema é algo recente tanto na academia quanto no mercado corporativo, com os debates se intensificando a partir do final da década de 80.

Na medida em que o mercado se torna mais sofisticado e pulverizado, a discussão sobre o tema ganha cada vez mais destaque no âmbito corporativo. Carlsson (2001) chega a sugerir que o século 19 foi a era dos empreendedores e o século 20 foi a era do gerenciamento. O autor destaca, ainda, que o século 21 será a era da Governança Corporativa.

Para Silveira (2005), todo o movimento em torno da Governança Corporativa se justifica pela hipótese de que o assunto é importante para o desempenho e valor das empresas. No tocante às instituições de ensino, nos últimos anos, a educação no Brasil passou e continua passando por grandes transformações, tornando-se um dos segmentos mais importantes para a economia nacional.

Todavia, grande parte dessas instituições é gerida por estruturas estritamente familiares, surgindo nesse contexto a necessidade da profissionalização de sua gestão, circunstância em que a linha de diálogo entre os executivos e controladores do negócio podem qualificar sua gestão (BRAGA, 2008). Desse modo, observa-se que a problemática da Governança Corporativa vem sendo discutida e tratada, conforme Silva Júnior (2006), por pesquisadores, desde os anos de 1960 e 1970, principalmente no contexto dos países anglo-saxônicos. A referida questão ganhou importância para os estudos organizacionais, a partir dos anos de 1980 e 1990, com o surgimento de escândalos financeiros que envolveram grandes corporações.

É preciso destacar que, a partir da proposta de desenvolvimento de um sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, com a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a perenidade das informações institucionais, é que emerge e ganha relevância a

Governança Corporativa. No Brasil, esta tem sido principalmente disseminada pelo IBGC a partir de um conjunto de recomendações para as organizações por meio do seu Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

No tocante ao segmento de ensino, especialmente ao ensino superior privado, o tema da Governança Corporativa também ganha relevância, uma vez que o segmento vive um processo de aumento de concorrência, notícias de diversas instituições tradicionais em crise, processo intenso de consolidação e, de acordo com Braga (2008), com grande parte das instituições sendo geridas de forma amadora. Pode-se dizer ainda que, nelas, a mentalidade de mantenedores e dirigentes ainda é pouco afeita aos avanços da “ciência da gestão”.

Com isso, observa-se que a Governança Corporativa pode contribuir para o desenvolvimento das instituições de ensino em um mercado competitivo, a partir da identificação das práticas de Governança Corporativa em relação às recomendações do Código de Melhores Práticas. Por fim, cabe ressaltar o ineditismo do presente estudo, uma vez que as pesquisas em Governança Corporativa em instituições de ensino têm como foco as entidades mantidas e não suas mantenedoras.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O presente trabalho tem como foco analisar as práticas de Governança Corporativa adotadas por mantenedoras de IES no Brasil, vinculadas à Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior - ABMES. O segmento de ensino possui duas grandes divisões: as instituições públicas, criadas e administradas pelo poder público, e as instituições privadas, mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, sendo que estas se desdobram, ainda, entre instituições privadas com fins lucrativos (particulares em sentido estrito) e privadas sem fins lucrativos (comunitárias/confessionais/filantrópicas) (MEC, 2009).

Todavia, apesar do segmento de ensino superior brasileiro estar fortemente caracterizado por instituições privadas de capital fechado, no ano de 2007, houve o ingresso das primeiras mantenedoras de ensino superior privadas na Bolsa de Valores de São Paulo – Bovespa.

Este estudo tem como objetivo registrar as práticas de governança em mantenedoras de IES, tendo como referência o código de melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC. O referido código é baseado em 6 (seis) áreas de conhecimento: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Como primeira delimitação, este estudo abordará somente as áreas de conhecimento: Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses, não sendo abordada a perspectiva da Propriedade, devido à característica difusa da mesma no segmento de ensino.

Outra importante delimitação diz respeito à opção do código de melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, dado que o referido código incorpora as recomendações da OECD, bem como da CVM, especialmente nos aspectos de gestão, objeto do presente estudo.

Embora possa haver perdas nos negócios devido a práticas incompletas e não-conformes de governança, este trabalho não se propõe a dimensionar tais perdas, citando-as como consequência natural das deficiências porventura encontradas nas práticas de gestão.

Com base no cadastro da ABMES, foram identificadas 390 (trezentas e noventa) instituições caracterizadas como mantenedoras de IES, sendo 150 mantenedoras com fins lucrativos e 240 mantenedoras sem fins lucrativos. Dessa forma, a delimitação da pesquisa está amparada na investigação de práticas de Governança Corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privado, agrupadas por categorias administrativas envolvem o universo de organizações de capital fechado e de capital aberto e, ainda, por categoria administrativa de instituições com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução que contempla o problema de pesquisa, sua contextualização, objetivos, bem como a delimitação do tema. O referencial teórico,

apoiador deste estudo, é apresentado no segundo capítulo. O terceiro capítulo aborda a metodologia da pesquisa, o método e suas etapas. No quarto capítulo, será possível encontrar não só a análise dos dados à luz dos autores e dos fatos encontrados no campo, como também os principais resultados obtidos com a pesquisa. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações e sugestões para futuros trabalhos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é possível encontrar os principais conceitos e autores responsáveis pelas teorias relativas ao processo de Governança Corporativa, aos modelos de governança, aos elementos-chave do referido processo, às boas práticas de Governança Corporativa, bem como à governança em Instituições de Ensino Superior.

### 2.1 A GOVERNANÇA CORPORATIVA

O tema da Governança Corporativa, da forma como vem sendo discutido, tem suas origens nas discussões sobre a relação entre propriedade e direção, sendo objeto de debates tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial, nos quais são referidos como pioneiros os autores clássicos Adolf A. Berle e Gardiner C. Means.

Para Silva Júnior (2006), a partir dos estudos e contribuições desses autores, emergiram três marcos históricos que vieram a constituir os pilares da moderna Governança Corporativa: o ativismo pioneiro de Roberto A. G. Monks, o Relatório Cadbury e os princípios da Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento (OECD).

A clássica obra intitulada *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*, de Berle e Means, na década de 30, tornou-se referência para o desenvolvimento da teoria econômica. Passados mais de 80 anos, Berle escreveu no prefácio do livro:

O descolamento de cerca de dois terços da riqueza industrial do país da propriedade individual para a propriedade de grandes empresas financiadas pelo público transforma radicalmente a vida dos proprietários, a vida dos trabalhadores e as formas de propriedade. O divórcio entre a propriedade e o controle, resultante desse processo, envolve quase necessariamente uma nova forma de organização econômica da sociedade (BERLE; MEANS, 1984, p. 3).

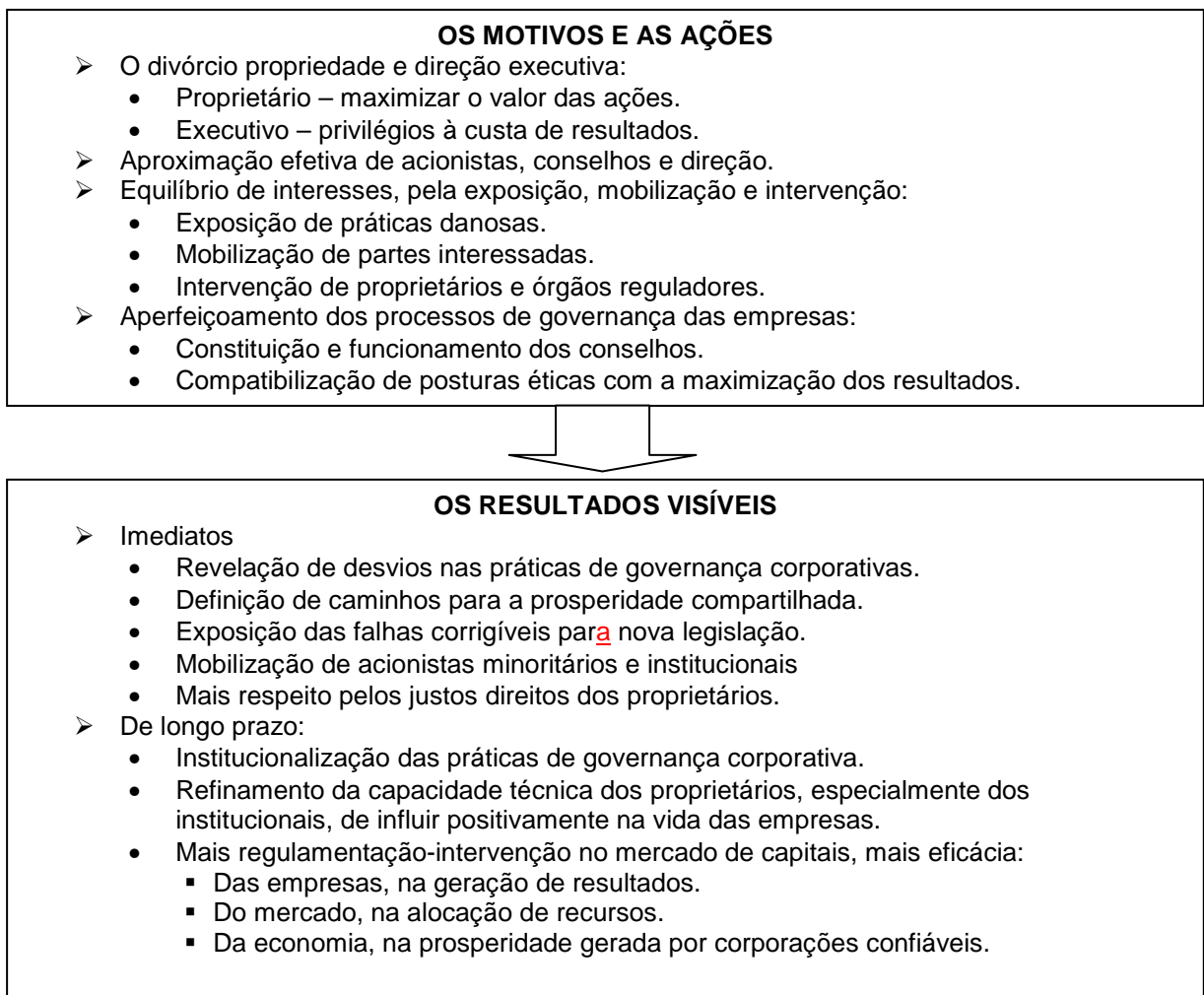
Nota-se a ênfase dada pelos autores na dissociação ou no divórcio dos dois atributos da propriedade, o de arriscar a riqueza em empreendimentos que visem lucro e assumir a responsabilidade final por este empreendimento.

Diante da separação entre a propriedade e a direção é que a ação dos administradores ganha importância. Nesse contexto, os interesses do proprietário e dos executivos podem divergir – o que em muitos casos ocorre – e algumas restrições, que antes limitavam o uso do poder, desaparecem. Além disso, o próprio tamanho das empresas tende a dar uma importância social que anteriormente não era atribuída às empresas privadas de menor porte.

Conforme Silva Junior (2006), a separação de funções leva ao reconhecimento do controle como algo independente da propriedade e da administração, tornando-se um procedimento característico do sistema de sociedade anônima. Ainda conforme o autor, no início dos anos de 1900, a dissociação entre propriedade e direção deu-se, quase que exclusivamente, no contexto das sociedades anônimas americanas, gerando uma gama muito grande de conflitos de interesse, tendo como fundamento, de um lado, os interesses de proprietários; e de outro, os interesses dos diretores na relação entre propriedade e a direção, bem como entre os interesses dos administradores e dos funcionários da organização na relação entre os gestores e seus subordinados. Esta condição de diversidade de interesses contraditórios fez com que as organizações adotassem um sistema de gestão capaz de equacionar tais questões e regular as relações de múltiplos interesses.

Frente a esse cenário histórico, surge o ativismo pioneiro de Robert Monks, que se constituindo no primeiro pilar da moderna Governança Corporativa, dada a vivência no mundo corporativo que contribuiu para sua percepção das distorções na forma como as companhias eram governadas. Ele centrou sua percepção na distorção de que o destino das companhias não mais era traçado por seus proprietários, mas pelos executivos que as dirigiam. Crítico de sua própria classe (a dos empresários), ele percebeu que, ao contrário dos executivos (muitas vezes interessados em manter seus privilégios, ainda que à custa dos resultados financeiros ou sociais das empresas), os proprietários acionistas querem apenas a maximização de valor de suas ações, mas não se esforçam para melhorar a performance de suas companhias (SILVA JUNIOR, 2006).

Para Andrade e Rossetti (2004), com suas convicções, Robert Monks foi a campo defender a ideia de que a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não possui estes mecanismos. Cabe apresentá-los, de forma sintetizada em termos de motivo e ações, além de resultados de longo e de curto prazo através da Figura 6.



**Figura 1:** Ativismo de Robert Monks: uma síntese dos Motivos e Ações e dos Resultados  
**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Andrade e Rossetti (2004, p. 66)

Na sequência da constituição histórica da moderna Governança Corporativa, o Relatório Cadbury, publicado em 1992, é tido como o segundo pilar e marco histórico, influenciado, segundo Silva Junior (2006), pelo ativismo pessoal de Sir Adrian Cadbury. Essa influência se deu à medida que este traz substanciais diferenças em relação às contribuições de Robert Monks, que propõem, por sua vez, lidar com questões-chave da Governança Corporativa, tal como estabelecer comitês para análise e proposição de soluções.

Nesse sentido, em 1991, após uma série de escândalos envolvendo o mundo corporativo na Inglaterra, Lord Cadbury foi escolhido pelo Banco da Inglaterra como *chairman* da comissão formada para estudar e analisar a composição, o papel, a forma de atuação e a responsabilidade dos conselhos de administração das corporações inglesas (SILVA JUNIOR, 2006).

Segundo Lodi (2000, p. 55), a prática dos conselhos na Inglaterra, até o final da década de 1980, imperava o sistema dos “*Old Boy Network*”, ou Clube de Conselheiros que participavam de conselhos de companhias uns dos outros, cruzando interesses e favores e criando diversas dificuldades, razão pela qual se formou a Comissão de Cadbury. A referida comissão representava o esforço conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do *Financial Reporting Council*. A conclusão dessa comissão foi que a atuação do Conselho de Administração não havia sido avaliada de maneira suficientemente ampla e profunda na Inglaterra.

A Comissão Cadbury determinou que o sistema britânico de “clube”, o *Old Boys Club*, no qual os membros de conselhos de administração tinham atuação simultânea em diversas corporações, não era adequado para os problemas corporativos enfrentados na Inglaterra nas décadas de 1980 e 1990. Essa comissão teve como resultado o Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practices*), editado e publicado em dezembro de 1992, com o nome de Relatório Cadbury, que procurou tratar como “Práticas” e não “Regras” ou “Normas”, conforme o espírito de liberdade da cultura britânica (LODI, 2000).

Para Silva Júnior (2006), esse relatório tinha como foco principal dois aspectos fundamentais: (1) a separação de responsabilidades entre conselheiros de administração e de direção; e (2) a constituição de um Conselho de Administração, assegurando que o direcionamento e o controle da corporação estivessem firmemente nas mãos da estrutura de propriedade, tendo como recomendações primordiais:

- Conselho de Administração: o conselho deve reunir-se regularmente, manter controle sobre a companhia e monitorar sua direção executiva no que se refere à clareza na divisão da responsabilidade do conselho e da direção; no equilíbrio de poder e de autoridade; no não-acúmulo de funções entre presidente do conselho e do diretor executivo; no pleno

acesso ao aconselhamento do principal executivo; e no consenso sobre a contratação de assessorias profissionais independentes.

- Conselheiros Não Executivos: os conselheiros devem exercer julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia.
- Conselheiros Executivos: admite-se a existência de conselheiros na direção, desde que não excedam três anos no cargo sem aprovação dos acionistas e sejam explicitadas as bases de avaliação de desempenho.
- Relatórios e Controles: é dever do conselho apresentar avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia, com o propósito de assegurar uma relação objetiva e profissional com os auditores; implantar um comitê de auditoria constituído por pelo menos três conselheiros não executivos, com clara definição de autoridade e de responsabilidade; registrar sua responsabilidade na preparação do texto que acompanha os relatórios dos auditores; e responder sobre a eficácia do sistema interno de controle.

Essas práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo relatório Cadbury, segundo Silva Júnior (2006), influenciaram efetivamente a alta direção de corporações do Reino Unido e serviram como base para posições semelhantes em outros países, como Canadá, França, Austrália e, principalmente, os EUA, que foram pioneiros nessa discussão.

Em consonância com Andrade e Rossetti (2004), o terceiro grande marco histórico e pilar da moderna Governança Corporativa, tido como o mais recente, foi estabelecido por uma organização multilateral, a OECD, que congrega os trinta países industrializados mais desenvolvidos do mundo. É considerado de maior alcance, tanto no tocante à abrangência, quanto pela sua reconhecida influência na definição de códigos de melhores práticas em crescente número de países.

Para os autores, a OECD vinha se interessando pela adoção de boas práticas de Governança Corporativa por acreditar serem elas o elo central entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações, ou seja, por meio da adoção de boas práticas de Governança Corporativa é que se viabilizaria o desenvolvimento da tríade corporações, mercados e nações.

Conforme Silva Junior (2006), em 1999, um grupo criado pela OECD apresentou o trabalho que reunia os Princípios de Governança Corporativa (*Principles of Corporate Governance*), contemplando os seguintes aspectos principais:

- não há um modelo único de Governança Corporativa, embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas;
- os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas dentro das corporações e em seu entorno;
- para se manterem competitivos em um mundo em transformação, as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança, a fim de atender às novas exigências e alavancar novas oportunidades;
- os governos têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas e dos outros *stakeholders*; e
- são os governos, os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir os princípios de governança, levando em conta os custos e benefícios de sua regulamentação.

Para Andrade e Rossetti (2004), os princípios de governança da OECD são uma clara opção pelo modelo do *stakeholder* (a ser tratado mais adiante) e pela clareza na separação dos papéis dos acionistas, dos conselhos, da direção executiva e de outras partes interessadas, podendo ser sintetizadas em cinco pontos principais, conforme Quadro 4:

1. Direitos dos acionistas	<p><b>A Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro seguro, alienação e transferência da participação acionária.</li> <li>• Obter informações relevantes.</li> <li>• Voz e voto em assembleias gerais ordinárias.</li> <li>• Eleger conselheiros.</li> <li>• Participar de decisões relevantes: alterações de contrato social, emissões e cisões.</li> <li>• Informações sobre direitos de voto.</li> </ul>
2. Tratamento equânime dos acionistas	<p><b>A estrutura de governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários/minoritários, nacionais e estrangeiros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de uma mesma categoria, os mesmos direitos de voto.</li> <li>• Igualdade quanto a processos e a procedimentos para participação em assembleias gerais.</li> <li>• Proibição de práticas baseadas em informações privilegiadas.</li> <li>• Acesso igualitário a fatos relevantes divulgados por conselheiros e diretores.</li> </ul>
3. Papel das partes interessadas	<p><b>A estrutura de governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respeito aos direitos das partes interessadas.</li> <li>• Incentivar a cooperação na geração de riquezas e na sustentação de empresas economicamente sólidas.</li> <li>• Reparação, no caso de violação de direitos.</li> <li>• Adoção de mecanismos para maior participação e melhor desempenho.</li> <li>• Acesso a informações pertinentes ao seu interesse.</li> </ul>
4. Divulgação e transparência	<p><b>A Governança Corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura e política de governança.</li> <li>• Objetivos e estratégia da empresa.</li> <li>• Fatores previsíveis de risco e vulnerabilidade.</li> <li>• Informações preparadas e auditadas segundo os mais altos critérios contábeis.</li> </ul>
5. Responsabilidades do Conselho de Administração	<p><b>A governança deverá definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientar e homologar a estratégia corporativa.</li> <li>• Estabelecer objetivos de desempenho.</li> <li>• Fiscalizar e administrar conflitos potenciais de interesse.</li> <li>• Garantir a integridade dos sistemas contábil e financeiro.</li> <li>• Ter posicionamento independente sobre assuntos de interesse corporativo.</li> </ul>

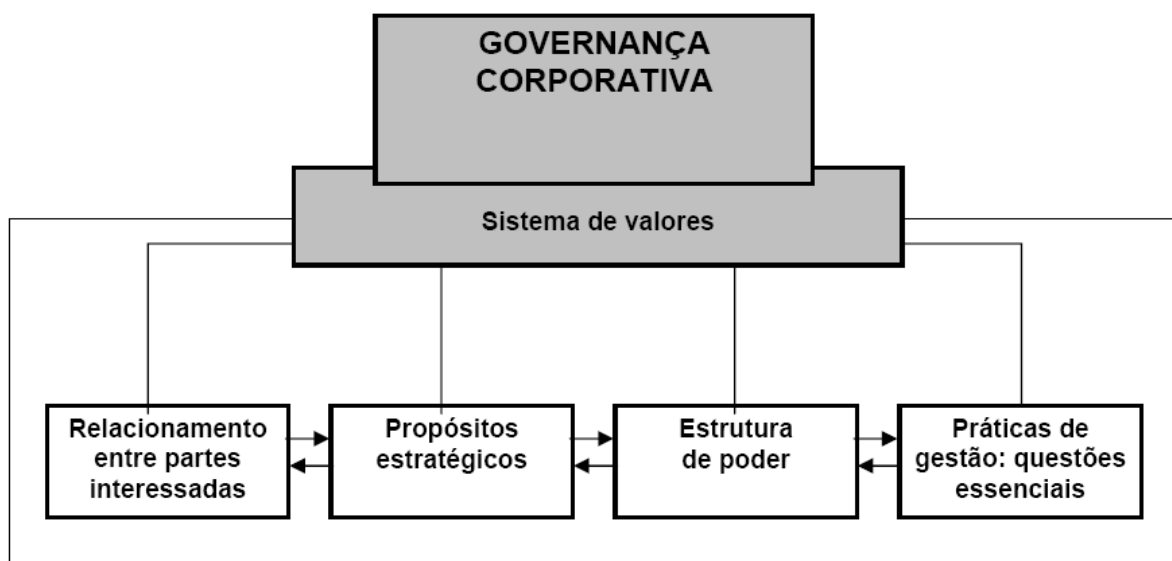
**Quadro 1:** Recomendações sobre Governança Corporativa da OECD  
**Fonte:** Andrade e Rossetti (2004, p. 76)

A Governança Corporativa surgiu e vem se consolidando, conforme síntese abordada, desde os estudos de Berle e Means, até os princípios e práticas definidas

por Monks, pelo Relatório Cadbury e, posteriormente, pela OECD. O desenvolvimento de práticas de Governança Corporativa no Brasil será abordado em tópico específico.

## 2.2 ELEMENTOS CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Andrade e Rossetti (2004), dada a diversidade e a amplitude de conceitos de Governança Corporativa, os elementos-chave do processo de Governança Corporativa são elencados pelos autores conforme demonstrado pela Figura 3. Percebe-se que a figura é composta por cinco elementos-chave, agrupados em um sistema de valores que envolve quatro dimensões distintas: (1) relacionamento entre as partes interessadas; (2) propósitos estratégicos; (3) estrutura de poder; e (4) práticas de gestão:



**Figura 2:** Elementos-chave do Processo de Governança Corporativa  
**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Andrade e Rossetti (2004, p. 27)

O sistema de valores figura como o primeiro elemento-chave que dá sustentabilidade à boa Governança Corporativa, abrangendo quatro valores fundamentais e interdependentes:



- *Fairness*: diz respeito ao senso de justiça e equidade no tratamento dos acionistas; refere-se ao direito dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa e nos resultados das operações, quanto na presença ativa em assembleias gerais.
- *Disclosure*: está relacionada à transparência das informações transmitidas aos principais interessados na corporação, especialmente aquelas de alta relevância, que causem impacto nos negócios e que envolvam risco ao empreendimento.
- *Accountability*: envolve a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- *Compliance*: está relacionada à conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor.

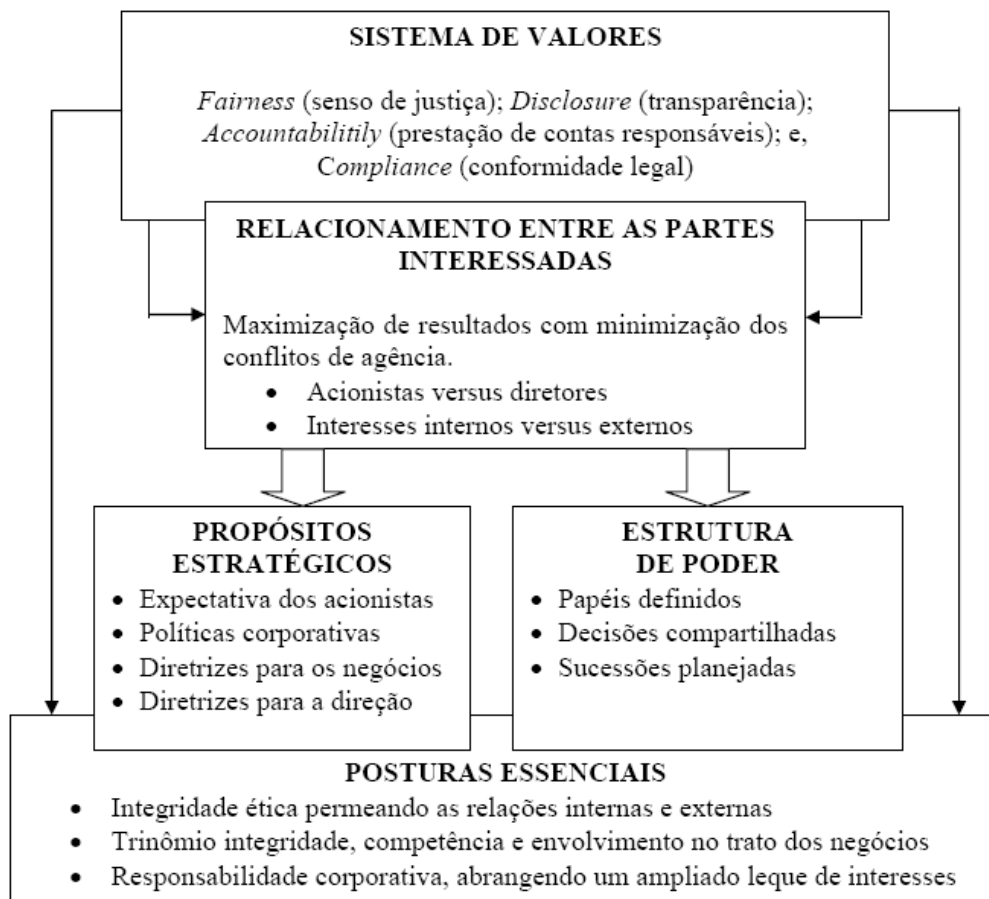
O segundo elemento-chave é o relacionamento entre as partes interessadas. Para Silva Júnior (2006), esse relacionamento é visto como uma questão fundamental, que levou ao desenvolvimento das práticas de Governança Corporativa, inicialmente no contexto anglo-saxônico (EUA e Inglaterra), onde predominam a dispersão acionária e a separação entre acionistas e diretores. Em razão dessa separação, surgem os conflitos de agência, questão que será abordada mais adiante.

O terceiro elemento-chave é o propósito estratégico da corporação. A definição de propósitos estratégicos depende da estreita interação entre acionistas, Conselho de Administração e direção executiva, de onde derivam as diretrizes estratégicas contendo as expectativas dos acionistas, que por sua vez são desenvolvidas pela direção executiva e seu acompanhamento novamente apresentado ao conselho para homologação.

O quarto elemento-chave é o poder. De acordo com Silva Junior (2006), no contexto da Governança Corporativa, três são os aspectos considerados de alta relevância na estrutura de poder: (1) a clara definição dos papéis dos acionistas, do Conselho de Administração e da direção executiva, bem como o que cada uma dessas partes espera das demais; (2) a definição de regras de convivência que tornem o processo decisório integrado; e (3) o planejamento das sucessões.

O último elemento-chave é a direção executiva. Os aspectos das práticas de direção são derivados diretos das melhores práticas de Governança Corporativa, tendo como pontos centrais, segundo Silva Junior (2006), ligados fortemente aos valores que sustentam a governança: (1) a integridade ética, permeando as relações internas e externas; (2) o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato dos negócios; e (3) a responsabilidade corporativa, abrangendo um grande leque de interesses, para o qual convergem os processos mais estratégicos e menos operacionais de governança.

Para Andrade e Rossetti (2004), os elementos-chave no contexto da Governança Corporativa podem ser retratados de forma esquemática, conforme Figura 4.



**Figura 3:** Valores e Posturas Essenciais da Governança Corporativa  
**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Andrade e Rossetti (2004, p. 28)

Em conformidade com Silva Júnior (2006), é fundamentado neste complexo sistema de valores e posturas essenciais da Governança Corporativa, que, no contexto organizacional, desenvolve-se o processo político. Isso ocorre porque as

relações de interesse e de poder entre os múltiplos *stakeholders*, envolvidos, muitas vezes, em disputas que acabam impactando o processo de gestão das organizações, não são diferentes na realidade das instituições de ensino e de suas mantenedoras.

Para que o contexto das organizações possa ser melhor compreendido e, conseqüentemente, para que seus conceitos estejam alinhados com os até aqui abordados, passa a ser premente o desenvolvimento e a caracterização dos conceitos vinculados ao modelo de gestão e a relação destes com a Governança Corporativa.

### 2.2.1 Modelo de Gestão

O termo gestão deriva do latim *gestione* que significa gerir, gerência, administração. Gerir significa planejar, organizar, administrar e controlar recursos visando conduzir a empresa na consecução dos seus objetivos. Portanto, gestão significa conduzir a organização a alcançar os resultados desejados (OLIVEIRA; PEREZ JUNIOR; SILVA, 2007).

Complementarmente, Teles e Vartanian (1998) destacam que:

[...] o modelo de gestão, que, de forma explícita ou não, sempre existe numa empresa, é constituído de princípios permanentes que orientam a atuação dos gestores, procurando potencializá-la. O ponto de partida do modelo de gestão é, logicamente, o conjunto de crenças e valores dos donos ou principais executivos da empresa (TELES; VARTANIAN, 1998, p. 62).

Parisi, Almeida e Pereira (1999) definem o modelo de gestão como um conjunto de escolhas dos líderes da organização com base nas suas crenças e valores, que determinam o comportamento da organização frente às mudanças ambientais em busca dos seus objetivos. A esse respeito, é preciso mencionar que as principais características das empresas, as crenças e valores dos proprietários e dos seus principais gestores, que moldam o modelo de gestão, interferem na cultura organizacional. Segundo Lerner (2007):

Cada empresa possui características próprias que podem facilitar ou dificultar o ritmo que ela imprime à condução do negócio. Essas características definem a maneira de administrar, ou seja, no seu conjunto elas formam a cultura organizacional, moldada pelo seu modelo de gestão, que, em linhas gerais explica, por exemplo, o jeito como a empresa administra e como nela as atividades são executadas (LERNER, 2007, p. 16).

Nesse contexto, o modelo de gestão torna-se peculiar para cada organização e pode ser conceituado como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, de crenças e de valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 1997). Para Cameron e Quinn (1999), as empresas devem buscar harmonizar seus valores com os valores do ambiente externo. Desse modo, a cultura de uma empresa deve procurar estar de acordo com a cultura do meio em que atua.

Para os autores, a cultura de uma organização, traduzida pelo seu modelo de gestão, movimenta e se modifica conforme as pessoas que atuam na empresa, principalmente provocando nos gestores a busca por novas maneiras para se adaptar às mudanças do meio no qual a empresa atua. Nesse sentido, o modelo de gestão como principal influenciador da cultura organizacional deve permitir e promover uma cultura capaz de adaptar-se às mudanças ambientais.

São constantes as mudanças no ambiente no qual a empresa está inserida, e devido a esse fato as empresas necessitam de um modelo de gestão dinâmico e apto para responder a essas mudanças. Diante desse cenário, cabe ressaltar também que o modelo de gestão torna-se um instrumento facilitador no cumprimento da missão e no alcance dos objetivos da empresa (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

Como já referido, o sistema empresa é formado por subsistemas que são gerenciados pelo modelo de gestão. Esse fato explica como empresas do mesmo setor e formadas por subsistemas semelhantes, gerenciados com a finalidade de atingir os objetivos propostos pela organização, obtêm resultados diferentes. Isso ocorre porque não só a missão, como também as crenças e valores dos principais líderes da organização, interferem na execução das funções desses subsistemas; afetando, assim, a eficácia dessas organizações e, conseqüentemente, a dinâmica ao responder as mudanças ambientais (PIRES, 2005).

Segundo Nascimento e Reginato (2007), o modelo de gestão deve gerenciar a forma como os elementos da organização interagem entre si e com o ambiente externo, e também como essa integração deve ocorrer. A ação organizacional é orientada pelos princípios dos mais importantes líderes da organização, ou seja, pela percepção destes em relação aos cenários políticos, sociais e econômicos e na maneira como esses cenários refletem a forma como a empresa se manterá competitiva.

De acordo com Parisi e Nobre (2001), os valores e crenças dos principais líderes da organização, traduzidos em princípios, formam o modelo de gestão da empresa, cujas características condicionam a atuação dos gestores e, conseqüentemente, dos subsistemas sob sua responsabilidade. Desse modo, percebe-se que os princípios são as fontes primárias do modelo de gestão e refletem como a empresa deve ser gerida. A partir dos princípios, surgem as normas que são preceitos ou regras, que estabelecem condições para que os elementos da organização se integrem e constituam a ação organizacional.

Autores como Parisi e Nobre (2001) apresentam em suas ideias os princípios que devem nortear um modelo de gestão: poder e responsabilidade; estilo, que é determinado pela forma de relacionamento entre os gestores e os recursos humanos; postura requerida para o desempenho do gestor; amplitude do processo de gestão, que define a estrutura de planejamento e controle; critério de avaliação e desempenho, que deverá estar baseado no objetivo da gestão; ritual de relacionamento entre acionistas e gestores, incluindo a definição dos níveis e formas de interações entre gestores e acionistas, tanto para assuntos programados como para os fatos extraordinários; e regras para os sistemas de informação, abrangendo as definições gerais para garantir as informações necessárias, a fim de apoiar o processo de gestão e de avaliação de desempenho organizacional e dos gestores.

Para Guerreiro (1989), os objetivos que podem ser elencados para um modelo de gestão são:

- reduzir o risco do empreendimento;
- estabelecer uma estrutura que dê suporte requerido para suas atividades;
- orientar os esforços através de um estilo e de uma filosofia de trabalho que criem atitudes construtivas;

- adotar um clima motivador de engajamento de todos em torno dos objetivos da empresa; e
- certificar-se de que a empresa está ou não cumprindo a sua missão, se os produtos, recursos e esforços estão sendo executados de acordo com o planejado e, havendo desvios, certificar-se de que houve a correção exigida.

Nesse contexto, é possível dizer que o modelo de gestão pode ser um fator que induz ou restringe o crescimento organizacional e, dependendo da forma como ele for constituído, pode ser um indutor ou um redutor dos conflitos. Isso ocorre a partir da compreensão de que as pessoas possuem seus próprios valores e objetivos e de que a essência das suas decisões as levam a ter ações e comportamentos próprios de acordo com seus interesses individuais. Dessa forma, a empresa necessita direcionar o caminho que pretende seguir e definir quais serão os princípios que deverão ser priorizados ou respeitados para tanto.

Desse modo, o modelo de gestão, a partir das premissas que o estabelecem, tem capacidade de determinar a extensão em que os conflitos de interesse ocorrem em uma organização, uma vez que esta é formada essencialmente por pessoas, cada qual com suas expectativas, crenças e valores. Esse fato pode ocasionar desvios entre os objetivos dos atores que conduzem o modelo de gestão, ou seja, entre o principal e o agente.

A seguir, será abordado o tem “conflito de interesse”.

### **2.2.2 Conflitos de interesses**

Segundo Byrd, Parrino e Pritsch (1998), o desempenho de uma empresa é fortemente influenciado por decisões gerenciais sobre em quais mercados entrar, que produtos fabricar, como avaliar bens, como responder às ações dos concorrentes, etc. A qualidade dessas decisões depende não somente da habilidade dos administradores, mas também dos incentivos que eles têm para tomar decisões que criem valor para os acionistas. Por meio do quadro de diretores, os acionistas contratam administradores para gerir a empresa, conforme seus interesses. No entanto, os administradores não necessariamente têm os mesmos incentivos que os

acionistas. Administradores podem decidir aplicar menos esforço no trabalho ou ter mais vantagens do que o acionista gostaria. Administradores podem ainda selecionar o investimento, políticas operacionais ou financeiras que se ajustem às suas preferências de risco ou tempo antes do que aqueles dos acionistas.

É antiga a preocupação com possíveis conflitos entre o proprietário e os executivos. Adam Smith (1776), em sua obra *A riqueza das Nações*, publicada em 1776, já mencionava que não se pode esperar que os diretores de uma empresa, quando gestores de recursos que não os seus, façam-no com a mesma vigilância e diligência que os seus proprietários. Ressalta ainda que o gestor passa a visualizar e a se preocupar com coisas diferentes do ponto de vista do proprietário, tendendo normalmente a beneficiar a si próprio.

Byrd, Parrino e Pritsch (1998) afirmam que a separação da posse e do controle em uma corporação moderna muitas vezes requer a delegação de significativa autoridade para a tomada de decisões aos gestores profissionais, os quais introduzem a possibilidade de terem incentivos se tomarem decisões que os beneficie e dispense os acionistas.

De acordo com Srour (1998), os executivos podem entrar em conflito com os proprietários, entre si ou com seus assessores. Várias podem ser as razões para que isso ocorra: salários, poder e atribuições, autonomia de ação, recursos destinados às subunidades organizacionais, quantidade de subordinados, e acesso às informações, símbolos de status.

Ainda segundo o autor, o gestor, ao invés de dedicar o melhor de si para a consecução dos objetivos da empresa que administra, pode buscar consolidar a sua posição ou ampliar seu próprio raio de ação, procurando também minar aqueles que julgam ser adversários e competidores dentro da estrutura organizacional.

Os conflitos podem afetar qualquer núcleo funcional da empresa – são políticas de investimento, operacionais ou financeiras. Qualquer pequena ineficiência nessas áreas importantes pode resultar em uma significativa perda de valor para os acionistas.

Para Bianchi (2005), os conflitos entre proprietários e gestores podem, então, ser melhor compreendidos a partir dos objetivos da empresa, e mais do que isso, a partir das forças que modelam tais objetivos ou que se tornam os elementos que condicionam a atuação dos gestores no sentido de reuni-los em torno dos interesses

da organização. Logo, verifica-se que os componentes determinantes para o estilo entendido como o mais apropriado para a administração do negócio são a missão, as crenças e os valores do proprietário ou de quem o administra.

Sendo assim, avaliar como as decisões tomadas pelos administradores da empresa afetam a organização é uma importante dimensão de análise em qualquer empresa. Isso requer entendimento do relacionamento entre administradores e acionistas – ou, mais especificamente, entendimento sobre quais incentivos de administradores e de acionistas possam apresentar divergência – e saber a efetividade dos vários mecanismos de governança em sintonia com seus interesses. Esses pontos serão abordados na seção seguinte.

### 2.3 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diversos são os modelos de Governança Corporativa que têm sido propostos, uma vez que as discussões sobre o tema se desenvolveram de maneira diversa em diferentes países, como reflexo, principalmente, do estágio de desenvolvimento do mercado de capitais presente em cada um deles, o marco regulatório e a forma de propriedade (TURNBULL, 1997).

O autor cita quatro modelos de Governança Corporativa: (1) Modelo Financeiro Simples; (2) Modelo de Administração ou de Representação (*Stewardship*); (3) Modelo de *Stakeholder*; e (4) Modelo Político.

#### **Modelo Financeiro Simples**

Comum nos países anglo-saxônicos como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido e Austrália, visto que nessas economias, em função de a propriedade das ações se encontrar diluída, investidores institucionais, como fundos de pensão e fundos mútuos, possuem a maior parcela das ações de empresas de capital aberto. Para Turnbull (1997), os gestores desses fundos acabam por conquistar bastante poder, atuando em alguns casos em benefício próprio, sendo que, para minimizar tais problemas, deve-se instituir formas de controle.

A esse respeito, Rabelo (1998) sinaliza que esse modelo apresenta como características um grande número de empresas listadas em bolsa de valores e um



mercado de capitais líquidos, além de grande dispersão de capital. Para Silva Junior (2006), o modelo financeiro simples, visando assegurar o retorno sobre o capital dos proprietários (acionistas), estimula a definição de regras de incentivos, ou seja, de contratos objetivando alinhar o comportamento dos administradores com os anseios dos proprietários. Há que se mencionar, também, que esses contratos são determinados pelas empresas mais do que pelo sistema legal ou por normas culturais.

### **Modelo de Administração ou Representação (*Stewardship*)**

Para Silva Junior (2006), esse modelo de Governança Corporativa reconhece que os gerentes, motivados por metas e responsabilidade, são bons administradores das corporações e trabalham com zelo, a fim de obter lucros e retorno para os acionistas. Turnbull (1997) esclarece, contudo, que o Conselho de Administração se limita a referendar as decisões dos administradores.

O modelo sugere que, com relação aos conselhos de administração, os gerentes sejam mais eficientes para gerir a corporação, uma vez que os conselhos são identificados como ineficazes e se tornam redundantes, principalmente quando existe um acionista majoritário, como ocorre, por exemplo, em organizações familiares ou no Governo.

Silva Junior (2006) expõe que, para alguns autores, os conselhos de administração podem até ser suprimidos, enquanto outros afirmam que um grupo de conselheiros não executivos seria o ideal. Turnbull (1997) afirma que a importância do Conselho de Administração reside na influência que pode provocar sobre os constituintes da organização, muito mais do que a exercida sobre os gerentes.

Rabelo (1998) indica que o modelo, encontrado principalmente no Japão, pode ser caracterizado como um mecanismo de controle interno, reconhecido pelo número reduzido de empresas listadas e por um mercado de capitais de baixa liquidez.

### **Modelo de *Stakeholder***

Esse modelo leva em consideração o interesse de todas as partes envolvidas. Nesse modelo, a corporação é tida como um sistema de *stakeholders*, operando numa sociedade que provê a infraestrutura legal e de mercado. Para Turnbull

(1997), o propósito da corporação é criar riqueza ou valor para todos os *stakeholders*.

Conforme Silva Junior (2006), trata-se de um modelo de origem nipo-germânica em que a Governança Corporativa contempla um conjunto ampliado de interesses, não apenas dos acionistas. Os públicos-alvo interno (acionistas e empregados) e externo (credores, fornecedores, clientes e consumidores), alcançados diretamente pelas ações e pelos resultados da corporação, são objetos da atenção corporativa quanto a seus direitos e interesses. Da mesma forma, o entorno (comunidade, sociedade, Governo e meio ambiente) tendem a ser também contemplados.

Para o autor, o modelo de *stakeholder* subdivide-se em dois tipos quando considerados os interesses a que atendem: (1) *stakeholder* restrito, aberto a partes interessadas diretamente envolvidas nas cadeias de negócios; e (2) *stakeholder* avançado, aberto a um conjunto maior e mais abrangente de propósitos e de resultados internos e externos.

Nessa perspectiva, as crenças, os princípios e as práticas corporativas tornam-se mais abertos e ampliados, à medida que a estrutura de governança avança do tipo *stakeholder* restrito para o *stakeholder* avançado (SILVA JUNIOR, 2006).

### **Modelo Político**

Silva Junior (2006) revela que o modelo político de Governança Corporativa reconhece que a alocação de poder corporativo, privilégios e lucros entre proprietários, gerentes e outros *stakeholders* é determinado pela atuação política no sistema de governança, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento de outro.

Como exemplo, os interesses de propriedade podem, por meio de articulações políticas, aumentar o direito de voto no Conselho de Administração para reverter a política corporativa de distribuição de lucros ou de pagamento de dividendos. Vale ponderar que essa articulação política pode também ser exercida por outros interessados.

Por fim, o autor explica ainda que a habilidade política e de articulação de um grupo está sujeita à estrutura que regula o setor como um todo. Isso ocorre devido à

dependência de como o setor atua em termos de regulamentação e de imposições legais, ou ainda, segundo Turnbull (1997), de acordo com as questões legais, regulatórias e políticas do ambiente em que a corporação está inserida.

Para além dos quatro modelos de Governança Corporativa apresentados por Turnbull (1997) – Modelo Financeiro Simples, Modelo de Administração ou de Representação (*Stewardship*), Modelo de *Stakeholder* e Modelo Político – tendo em vista a proximidade geográfica e as práticas comuns entre os países, foram constituídos outros modelos internacionais de Governança Corporativa.

Andrade e Rossetti (2004) agrupam em cinco os principais modelos internacionais de Governança Corporativa efetivamente praticados: o anglo-saxão, que representa as práticas na Inglaterra e nos Estados Unidos; o alemão, que representa as práticas na Alemanha; o japonês, que representa as práticas no Japão; o latino-europeu, que representa as práticas na França, em Portugal, na Itália e na Espanha; e o latino-americano, que representa as práticas no México, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru e no Brasil.

Além disso, para tornar possível a análise comparativa dos cinco modelos, os autores propõem a adoção de dez fatores de diferenciação, como segue: (1) fonte predominante de financiamento das empresas; (2) separação entre a propriedade e o controle; (3) separação entre a propriedade e a gestão; (4) tipologia dos conflitos de agência; (5) proteção legal aos minoritários; (6) dimensões atuais, composição e forma de atuação dos conselhos de administração; (7) liquidez da participação acionária; (8) forças de controle mais atuantes; (9) estágio em que se encontra a adoção das boas práticas de Governança Corporativa; e (10) abrangência dos modelos de governança praticados.

O comparativo entre os cinco modelos internacionais de Governança Corporativa pode ser visualizado no Quadro 2.

<b>Características Definidoras</b>	<b>Modelo Anglo-Saxão</b>	<b>Modelo Alemão</b>	<b>Modelo Japonês</b>	<b>Modelo Latino-Europeu</b>	<b>Modelo Latino-Americano</b>
Financiamento predominante	Mercado de capitais	Crédito bancário de longo prazo	Crédito bancário de longo prazo	Indefinido	Exigíveis ( <i>Debt</i> )
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado

continua

continuação

<b>Características Definidoras</b>	<b>Modelo Anglo-Saxão</b>	<b>Modelo Alemão</b>	<b>Modelo Japonês</b>	<b>Modelo Latino-Europeu</b>	<b>Modelo Latino-Americano</b>
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas X direção	Credores X acionistas	Credores X acionistas	Majoritários X minoritários	Majoritários X minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégias	Pressões para mais eficácia	Vínculos com a gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

**Quadro 2:** Comparativo entre os Modelos Internacionais de Governança Corporativa**Fonte:** Adaptação de Andrade e Rossetti (2004, p. 147)

Em que pese a caracterização dos modelos internacionais de Governança Corporativa terem sido caracterizados por Andrade e Rossetti em 2004, não foram encontradas evidências empíricas de alterações significativas com relação ao proposto.

### **Modelo Anglo-Saxão de Governança Corporativa**

Modelo de Governança Corporativa característico de países como a Inglaterra e os Estados Unidos, segundo Silva Júnior (2006), reconhecido pela orientação para o mercado, pela influência do capital, pela diluição da propriedade e pela possibilidade de internacionalização dos negócios e, segundo Andrade e Rossetti (2004), apresenta as seguintes características:

- Financiamento – mercado de capitais como principal fonte. A governança resulta da orientação para o mercado (*market oriented*).

- Propriedade e controle – estrutura patrimonial pulverizada, sendo raro acionistas com mais de 10% do capital total, em decorrência de processos sucessórios e do tipo de financiamento corporativo. Baixa incidência de participações acionárias cruzadas.
- Propriedade e gestão – direção dissociada da propriedade, tendo até a década de 1980 o predomínio da figura do *Chief Executive Officer* (CEO), com poderes e proprietários com pouco poder, tendo na governança a resposta por parte dos acionistas para reduzir a expropriação de suas riquezas.
- Conflitos de agência – envolve acionistas e diretores, com incidência de custos de agência muito elevados.
- Proteção legal – por disposições legais e regulação, é forte a proteção aos acionistas minoritários, prevalecendo a regra de “uma ação, um voto” e o poder de voto efetivamente exercido.
- Conselho de Administração – participação crescente de *outsiders* (membros externos) no conselho. A principal forma de controle é a interna. Destaque para a competência de conselheiros e a eficácia do conselho com tendências a avaliações estruturadas, onde também há pressões por mudanças nos casos de destruição de valor da empresa ou retornos abaixo do esperado.
- Liquidez da participação acionária – grande número de empresas listadas em bolsa e mercado de capitais ativos. Alta liquidez das ações, embora com precificações sensíveis e voláteis.
- Forças atuantes – atuação combinada de forças externas e internas. Entre as externas, destaque para a força da lei (*Sarbanes-Oxley*, nos EUA, e *City Code*, no Reino Unido), ativismo de investidores institucionais e o controle pelo mercado. O mecanismo interno mais enfatizado é a remuneração dos executivos.
- Governança Corporativa – as corporações são cotadas também pela governança. Códigos de boas práticas são emitidos por instituições do mercado de capitais e por investidores institucionais. Apresenta-se crescente influência de agências de classificação ou *rating* corporativo.

- Abrangência do modelo – ainda considerado pouco abrangente, prevalecendo a orientação *shareholder*. Os fundos de pensão exercem pressões para consideração de múltiplos interesses.

Dada a pulverização do controle acionário, da separação da propriedade da direção e pela forte orientação ao mercado, é constante a presença de conflitos de agência e de ações para monitorar os gestores e bloquear práticas de gestão que possam contrariar os interesses dos acionistas (SILVA JUNIOR, 2006).

O movimento em favor da adoção, nos Estados Unidos e no Reino Unido, de melhores práticas de Governança Corporativa surge em razão da existência de conflitos de agência e da necessidade de monitoramento dos gestores por parte dos acionistas.

### **Modelo Alemão de Governança Corporativa**

De acordo com Silva Junior (2006), o modelo de Governança Corporativa alemão sofreu forte influência do processo de reconstrução de sua economia após a Segunda Grande Guerra Mundial e acabou desenvolvendo uma estrutura independente com ênfase na cooperação e na estabilidade de longo prazo.

Para Carlsson (2001), o modelo alemão possui três principais características: a forte presença do modelo *stakeholder*, segundo o qual as companhias não devem satisfazer apenas os acionistas e proprietários; o papel do mercado na provisão de capital de risco é limitado; e a liderança coletiva, através da participação de empregados e de sindicatos nas estruturas de governança.

Já Andrade e Rossetti (2004) mencionam outras características para o modelo alemão:

- Financiamento – o mercado de capitais tem reduzida expressão, sendo o crédito bancário a principal fonte de capitalização e por meio do qual os bancos estabelecem ligações duradouras com as empresas, através de investimentos de longo prazo.
- Propriedade e controle – concentrada estrutura patrimonial, em relação a qual grandes acionistas e bancos controlam o capital e na qual fundos de pensão possuem participação secundária.

- Propriedade e gestão – é grande o poder dos bancos, monitorando interesses tanto de credores, quanto de acionistas. A gestão é coletiva, com aversão a modelos autocráticos.
- Conflitos de agência – o principal conflito, quando ocorre, é a expropriação de interesses de acionistas minoritários, sendo pouco frequentes conflitos de agência com altos custos, dado que a história com guerras mundiais, hiperinflação, separação e reintegração territorial (Alemanha Ocidental e Oriental), fortalece a prática da colaboração, cooperação e consenso.
- Proteção legal – a partir da constituição do capital, a proteção aos acionistas minoritários não é a preocupação principal, pois a tendência é fortalecer o mercado de ações e dar mais proteção legal ao investidor.
- Conselho de Administração – as empresas com mais de dois mil empregados possuem conselhos em duas camadas: *Vorstand*, a camada de direção, na qual os bancos possuem assento e são oriundas as orientações estratégicas; e, *Aufsichtsrat*, a camada de supervisão, para a qual empregados, sindicatos e acionistas menores designam membros. O presidente orienta os trabalhos, mas divide decisões com outros membros do conselho.
- Liquidez da participação acionária – a parcela de ações em circulação é pequena, prevalecendo a concentração e um modelo de propriedade mais fechado. A liquidez em comparação a outros países é baixa.
- Forças atuantes – controle interno é predominante. A maior força de controle deriva do modelo de múltiplos interesses representados (modelo *stakeholder*).
- Governança Corporativa – a governança está estabelecida em bases culturais próprias, com rigor quanto à participação ampla e à conformidade.
- Abrangência do modelo – o modelo é claramente *stakeholder* (múltiplos interesses), que busca o equilíbrio de interesses (acionistas, credores, empregados e outras partes externas interessadas).

Para Silva Junior (2006), o modelo de Governança Corporativa alemão é predominantemente *bank oriented*, visto que, historicamente, os bancos

desempenham papel de alta relevância, não havendo limites para sua participação acionária nas empresas. Apesar dessa característica, a direção é geralmente coletiva, orientada para a cooperação, a colaboração e o consenso, repudiando modelos autocráticos.

### **Modelo Japonês de Governança Corporativa**

A exemplo do que aconteceu com o desenvolvimento do modelo alemão, o modelo de Governança Corporativa japonês surgiu no pós-Segunda Guerra Mundial com o processo de reconstrução da economia japonesa (SILVA JUNIOR, 2006).

Andrade e Rossetti (2004) descrevem as principais características do modelo japonês de Governança Corporativa como segue:

- Financiamento – os principais financiadores são os bancos, a exemplo do modelo alemão. A estrutura de capital é fundamentada em exigíveis a longo prazo (*debt* de longo prazo), com relações duradouras das empresas com os bancos. Observa-se, contudo, uma propensão da redução do domínio dos bancos.
- Propriedade e controle – tem como característica a concentração. Prevalece o modelo do *keiretsu* horizontalmente integrado – grupos de empresas ligadas pela posse cruzada de ações. Cada grupo de empresas possui uma pequena parcela das demais, mas o conjunto das participações das empresas-membro pode chegar, no máximo, a 90%, e no mínimo, a 30% do capital total. Trata-se de um sistema típico de “investimentos relacionados”.
- Propriedade e gestão – propriedade e gestão são sobrepostas, tendo como traço dominante da gestão o consenso e custo dominante a lentidão no processo decisório e, como benefício, o conforto coletivo com a decisão.
- Conflitos de agência – mais do que um conglomerado econômico, o *keiretsu* é visto como uma grande família. As partes interessadas são membros de uma corporação que envolve sua vida. Os conflitos e custos de agência são insignificantes.



- Proteção legal – a relação é de longo prazo a partir da qual as participações minoritárias protegem-se mutuamente pelas relações cruzadas. Os acionistas não são os principais agentes e os processos de gestão são voltados para múltiplos interesses.
- Conselho de Administração – caracteriza-se pela presença de um único conselho, composto exclusivamente por *insiders*, indicados como reconhecimento de valores, senioridade e serviços prestados à corporação, sendo comuns conselhos com vinte membros, instância em que se exercita o consenso e espaço para o processo decisório, a fim de possibilitar discussões das questões de longo prazo. Existe uma tendência para a redução do número de conselheiros e a incorporação de práticas ocidentalizadas.
- Liquidez da participação acionária – há um comprometimento do mercado de capitais pela concentração cruzada e o *debt* de longo prazo, como modelo de financiamento, havendo baixa liquidez e pequeno volume de negociações em relação às dimensões da economia e em comparação a outros mercados.
- Forças atuantes – o controle se dá por forças internas, com os bancos como principais articuladores, provendo a orientação financeira, informações e diretrizes estratégicas.
- Governança Corporativa – forte propensão à mudança do modelo mundial de convergência.
- Abrangência do modelo – o modelo de múltiplos interesses compartilhados é preponderante, tendo ligações patrimoniais duradouras.

Diante do exposto, cabe dizer ainda que o modelo japonês tem como característica o forte sentido de coletividade compartilhado pela cultura japonesa, tendo no *keiretsu* mais do que um conglomerado econômico de empresas e de negócios. Ele é visto como uma grande família, na qual se valorizam, na dimensão interna da companhia, relações sociais e trabalhistas duradouras, com tendência a serem vitalícias e, na dimensão externa, relações de longo prazo com outros membros e partes interessadas. O processo decisório também é muito peculiar, pois

a colaboração, a cooperação e o consenso são os elementos centrais (SILVA JUNIOR, 2006).

### **Modelo Latino-Europeu de Governança Corporativa**

O modelo de Governança Corporativa Latino-Europeu abrange países como Itália, França, Espanha e Portugal, em raízes comuns das instituições e do processo de formação do sistema empresarial, em um misto de grandes grupos familiares e de empresas estatais (SILVA JUNIOR, 2006).

Andrade e Rossetti (2004) descrevem as principais características desse modelo como segue:

- Financiamento – é indefinido, sendo expressiva a alavancagem por exigíveis, embora menor que nos modelos alemão e japonês. Ainda é expressiva a presença de empresa familiar de capital fechado.
- Propriedade e controle – possui controle concentrado, dada a característica de grupos familiares.
- Propriedade e gestão – tem como padrão a sobreposição, devido à concentração patrimonial que dá suporte a modelos fechados de gestão, com conselhos exercendo funções mais consultivas.
- Conflitos de agência – pouco expressivos os conflitos de agência pela justaposição da propriedade e da direção. Contudo, o amplo direito aos fluxos de caixa leva à expropriação de acionistas minoritários.
- Proteção legal – como regra prevalece a fraca proteção, com baixo *enforcement* e, conseqüentemente, os mercados de capitais são pouco desenvolvidos. Baixa transparência.
- Conselho de Administração – presença de vários sistemas. Na França, existem dois modelos: (1) o presidente do conselho acumula a função de principal diretor; e (2) dois conselhos, um de administração e outro de direção. Vale destacar que, excetuando-se o caso francês, os conselhos têm poder reduzido.
- Liquidez da participação acionária – ainda com baixa liquidez, mas com processo de desenvolvimento, através da abertura de capital de grupos familiares.

- Forças atuantes – as forças atuantes são predominantemente internas em razão da concentração de propriedade. Percebe-se a tendência de abertura das corporações para controle externo.
- Governança Corporativa – ênfase crescente nas práticas de governança. Edição de códigos de melhores práticas em todos os países, com o foco na constituição de conselhos eficazes, direitos de minoritários, remuneração dos diretores e responsabilidade corporativa.
- Abrangência do modelo – Há uma tendência de abrangência alta em resposta às pressões sociais pela adoção de governança orientada para múltiplos interesses.

Silva Junior (2006) comenta, por fim, que o modelo praticado pelos países latino-europeus ainda está em transição e tem como marca a concentração da propriedade e do controle acionário, a forte presença de grupos familiares e a justaposição da propriedade e da direção. Com isso, percebe-se um movimento de mudança direcionado pelas orientações dos princípios de Governança Corporativa defendidos pela OECD.

### **Modelo Latino-Americano de Governança Corporativa**

Abrangendo países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru, o modelo latino-americano de Governança Corporativa, segundo Silva Junior (2006), ainda é considerado embrionário, mas em processo de evolução bastante rápido.

Os autores Andrade e Rossetti (2004) apontam que as principais características desse modelo são:

- Financiamento – as fontes predominantes de financiamento são os exigíveis (*debt*). Os mercados de capitais são pouco expressivos e é reduzido o número de empresas de capital aberto.
- Propriedade e controle – a propriedade é concentrada.
- Propriedade e gestão – a propriedade e a direção são sobrepostas, visto que a direção é exercida por acionistas majoritários. Há aumento da participação estrangeira e o controle privado nacional está com grupos familiares ou consórcios. Estes últimos são formados para aquisições de

estatais (processo de privatização). São comuns as estruturas piramidais, participações cruzadas e emissão de ações sem direito a voto.

- Conflitos de agência – predomina o conflito entre acionistas majoritários e minoritários, associado à concentração do capital.
- Proteção legal – predominantemente fraca, situação em que a alta concentração de ações sem direito a voto dificulta a ação dos minoritários. A regulação privilegia processos burocráticos mais que direitos.
- Conselho de Administração – prevalece a postura consultiva sobre a de controle. A composição do conselho é afetada pela sobreposição da propriedade e da direção.
- Liquidez da participação acionária – baixa liquidez em mercados especulativos, predominando a posse de blocos de ações.
- Forças atuantes – forças internas são as mais atuantes. Entre as externas, o ambiente regulatório está em transição com novas leis modificando condições históricas. Maior exigência de melhores padrões contábeis, além do ativismo de investidores institucionais.
- Governança Corporativa – ainda embrionária, porém em rápida evolução, com a introdução de boas práticas de Governança Corporativa. Instituições do mercado editaram códigos de governança em todos os países e foram criados institutos para o desenvolvimento da Governança Corporativa.
- Abrangência do modelo – prevalência do interesse dos acionistas. Observa-se um processo de evolução de modelos de múltiplos interesses. Conceitos de responsabilidade corporativa têm sido internalizados e grandes grupos editam balanço social e ambiental, junto com relatórios financeiros.

De acordo com Silva Junior (2006), o modelo latino-americano de Governança Corporativa é embrionário e evolui rapidamente, tendo como articuladores o ativismo de instituições especializadas em Governança Corporativa, como é o caso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) no Brasil e do *Centro para el Estudio de La Governancia del Sector Público y del Sector Privado* (CEGOPP) na Argentina.

Por fim, segundo os autores, ao analisar os cinco modelos internacionais de Governança Corporativa, é patente a inexistência de um modelo único e universal capaz de adequar-se a diferentes contextos regionais, culturais, econômicos e institucionais, sendo os fatores de diferenciação da Governança Corporativa estabelecidos por meio de condicionantes externos e internos às companhias.

## 2.4 TEORIA DE AGÊNCIA, CONFLITO DE AGÊNCIA E CUSTO DE AGÊNCIA

Como abordado anteriormente, não há um único modelo de Governança Corporativa, visto que os diferentes modelos existentes estão relacionados de alguma forma com os valores, os traços culturais e institucionais dos países de origem, da formação econômica e de seu estágio de desenvolvimento empresarial e corporativo. Todavia, uma das questões centrais da Governança Corporativa, independentemente do modelo, está relacionada a três assuntos intimamente ligados: teoria de agência, conflito de agência e custo de agência.

A teoria da agência refere-se ao relacionamento existente entre a agência (ou contratos), no qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam uma outra (o agente) para executar algum serviço que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade para o agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Como pioneiros na investigação dessa temática estão Adolph Berle e Gardiner Means, documentado em sua obra *The Modern Corporation and Private Property*, publicada em 1932. Posteriormente, Coase (1937) abordou de forma singular a natureza da empresa, no que se refere à consideração dos aspectos internos da organização. É preciso mencionar que foi enfatizada a imagem do empreendedor como figura-chave para a alocação correta dos recursos no processo de tomada de decisões e se tratou questões contratuais. Nestas, estão envolvidas as empresas, que são vistas como consequência de contratos implícitos (parcerias informais) e explícitos (contratos formais de trabalho), estabelecidos entre agentes, como trabalhadores, executivos e clientes.

O trabalho iniciado por Coase (1937) foi seguido por Alchian e Demstz (1972) e, depois, por Jensen e Meckling (1976), que o aperfeiçoaram. Alchian e Demstz (1972) abordaram a natureza da empresa, estabelecendo que a noção das

atividades internas da empresa deveria estar fundamentada em um conjunto de relações contratuais entre os indivíduos da organização, concordando com Coase no que se refere à função dos contratos, que é relatar os direitos e deveres das pessoas que participam da organização.

Jensen e Meckling (1976) analisaram as implicações comportamentais provenientes dos direitos especificados nos contratos entre os proprietários e os administradores da empresa, como segue:

[...] é importante reconhecer que a maioria das organizações são simplesmente ficções legais as quais servem como um nexo para um conjunto de relações contratuais entre indivíduos [...] A corporação privada ou firma é simplesmente uma forma de ficção legal a qual serve como um foco para um complexo processo no qual os objetivos conflitantes dos indivíduos são colocados em equilíbrio dentro de uma estrutura de relações contratuais (JENSEN; MECKLING, 1976, p. 305).

Complementarmente, cabe mencionar que Berle e Means (1984) apresentam em sua obra que parte da riqueza industrial individual de um país havia se deslocado para grandes empresas financiadas pelo público, o que transformou a vida dos proprietários e dos trabalhadores e as formas de propriedade. Para os autores, “[...] o divórcio entre a propriedade e o controle, resultante desse processo, envolve quase necessariamente uma nova forma de organização econômica da sociedade” (BERLE; MEANS, 1984, p. 3).

Jensen e Meckling (1976, p. 308), por sua vez, abordam a definição sobre o relacionamento de agência como sendo “[...] um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa – o agente – para desempenhar atividades em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”.

Para Jensen (2001, p.1), a visão contratual se baseia na ideia de que a firma é um *nexo* de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de material e capital. Para Oliveira, Perez e Silva (2005), nesta visão, os executivos e acionistas assinam um contrato que especifica o que os gestores devem fazer com os recursos da empresa. Num modelo ideal, os gestores deveriam assinar um contrato completo, em que constasse tudo o que os gestores deveriam fazer a cada instante e em cada possível contingência. O problema é que se torna impossível

prever todas as contingências, da mesma forma como a elaboração de contratos perfeitos é utópica.

Nesse sentido, de acordo com Jensen e Meckling (1976) e com Fama e Jensen (1983), a empresa é entendida como um conjunto de contratos que, por não serem totalmente completos, dão origem a problemas como assimetria de informações e oportunismo. Segundo esses autores, se ambas as partes agem tendo em vista a maximização das suas utilidades pessoais, existe uma boa razão para acreditar que o agente<sup>1</sup> não agirá sempre no melhor interesse do principal<sup>2</sup>.

No caso da relação entre acionistas e gestores, os acionistas podem limitar as divergências monitorando as atividades dos executivos e estabelecendo incentivos contratuais apropriados a eles.

Para Silva Junior (2006), no contexto da Governança Corporativa, o conflito de agência é tido como uma das questões centrais e que dificilmente poderá ser evitado em virtude de dois aspectos fundamentais: não existe contrato completo que assegure que o agente vá agir visando atender aos interesses do principal; não existe agente perfeito. Esses dois aspectos são sintetizados nos axiomas de Klein e Jensen Meckling.

Para se ter maior clareza, cabe explicar que o axioma de Klein fundamenta-se no ambiente de negócios, com características tipicamente mais imprevisíveis, sujeito a turbulências que podem comprometer significativamente os resultados da companhia. Silva Junior (2006), diante desse quadro de discontinuidades, avalia que a gestão corporativa passa a lidar com a necessidade de respostas flexíveis e rápidas aos sinais de mudanças ambientais, situação em que a gestão da organização tem que se adaptar para a administração de surpresas.

Diante disso, os contratos perfeitos e completos, que abrangiam todas as contingências e as respostas às mudanças e aos desafios do ambiente de negócios, simplesmente deixam de existir. Segundo o axioma de Klein, existem três razões para isso: (1) o grande número de contingências possível; (2) a multiplicidade de reações às contingências; e (3) a crescente frequência com que as contingências imprevisíveis passam a ocorrer (KLEIN, 1985).

Enquanto a perspectiva de variação e de mudanças ambientais é abordada pelo axioma de Klein, o axioma de Jensen-Meckling enfoca o comportamento dos

agentes, que destacam as dificuldades de alinhamento entre os interesses dos agentes com os interesses dos principais. A suposição é de que a cooperação desinteressada dificilmente prevalece em relação ao jogo de interesses. Nessa perspectiva, o agente estará propenso à tomada de decisões que fortaleçam a sua posição e que beneficiem seus próprios interesses (JENSEN; MECKLING, 1976).

Em seu artigo intitulado *The Nature of Man*, Jensen e Mackling (1994) abordam o aspecto comportamental do agente no contexto do conflito de agência, explorando a hipótese de que a natureza utilitarista e racional do homem conduz os indivíduos a maximizarem sua posição, muito mais voltada para suas próprias preferências e aos seus próprios objetivos. Com isso, de acordo com Silva Junior (2006), dificilmente objetivos alheios movem as pessoas a serem tão eficazes quanto o são para a consecução de seus próprios interesses. Decorre daí o axioma, segundo o qual, não existe agente perfeito, aquele para o qual seria indiferente maximizar os próprios interesses e objetivos ou os de terceiros.

Dessa forma, o principal incorre em custos para alinhar os interesses do agente aos seus, que são chamados custos de agência. Conforme Jensen e Meckling (1976), os custos de agência são a soma dos:

1. custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;
2. gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;
3. gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo; e
4. perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

A essência do conflito de agência é a divergência de interesses possibilitada pela separação entre propriedade e controle, referindo-se às dificuldades que os investidores têm em garantir que seus fundos não serão expropriados ou perdidos em projetos não atrativos.

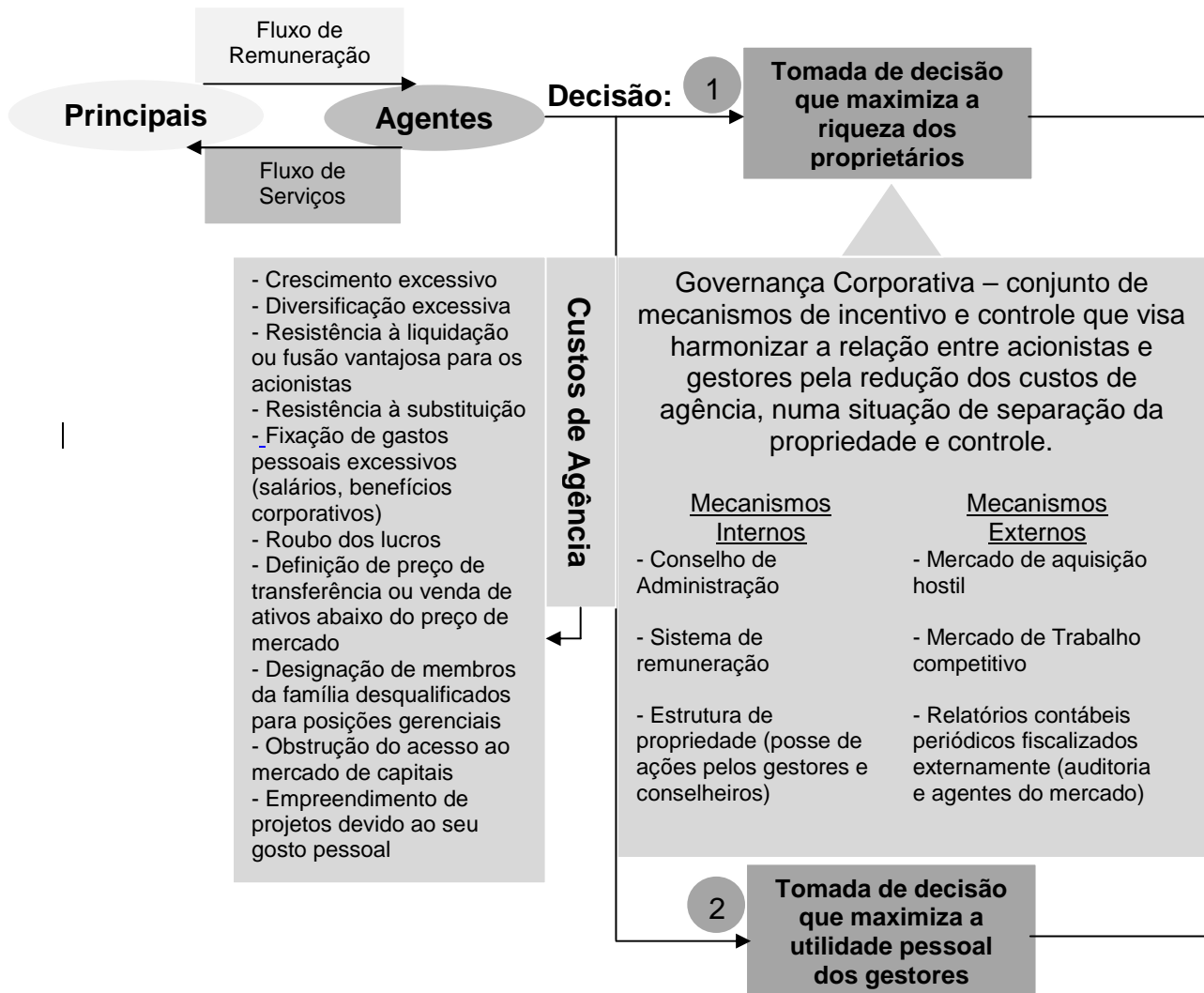
---

<sup>1</sup> *Agente* refere-se ao não dono ou ao gestor.

<sup>2</sup> *Principal* trata-se do proprietário ou sócio.



A Figura 5 retrata uma síntese do problema de agência, com alguns dos seus principais custos:



**Figura 4:** O Problema da Agência dos Gestores e a Governança Corporativa

**Fonte:** Adaptado pelo autor a partir de Silveira (2005)

O conflito de agência, segundo Oliveira, Perez e Silva (2005), é um elemento essencial da chamada visão contratual da empresa. Vale resgatar que o conceito da visão contratual foi inicialmente desenvolvido por Coase (1937), Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983). Logo, a essência do problema de agência reside no conflito de interesses possibilitado pela separação entre a propriedade e o controle.

Conforme Jensen e Meckling (1976), para lidar com o problema de agência, são instituídos mecanismos de controle, que, por sua vez, diminuem o valor da empresa, uma vez que representam custos de agência. O propósito desses

mecanismos é controlar o comportamento dos gestores, evitando a expropriação de riqueza do principal e, com isso, controlando o problema de agência. A estruturação e o conseqüente investimento nos mecanismos de controle são feitos até o ponto em que os benefícios colhidos pelo principal superam os custos de agência. Assim, os benefícios dos mecanismos de monitoramento e contenção do problema de agência devem superar seus custos de instalação e manutenção.

Segundo Agrawal e Knoeber (1996), a extensão do uso dos mecanismos de controle é própria de cada organização. Enquanto um mecanismo é utilizado de forma branda, outros podem ser utilizados mais intensamente. Existem mecanismos cujas intensidades não são controladas pela empresa - são os chamados "mecanismos externos". Os mecanismos, cujo estabelecimento da extensão da utilização cabe à empresa, são chamados de "mecanismos internos".

De acordo com Zingales (1998), o debate sobre Governança Corporativa não teria relevância caso se estivesse em um mundo no qual as contingências futuras pudessem ser descritas *ex-ante* nos contratos. Com isso, poder-se-ia diminuir a assimetria de informações e o campo discricionário dos gestores, trazendo sua ação para um conjunto de regras previamente estabelecidas em contrato.

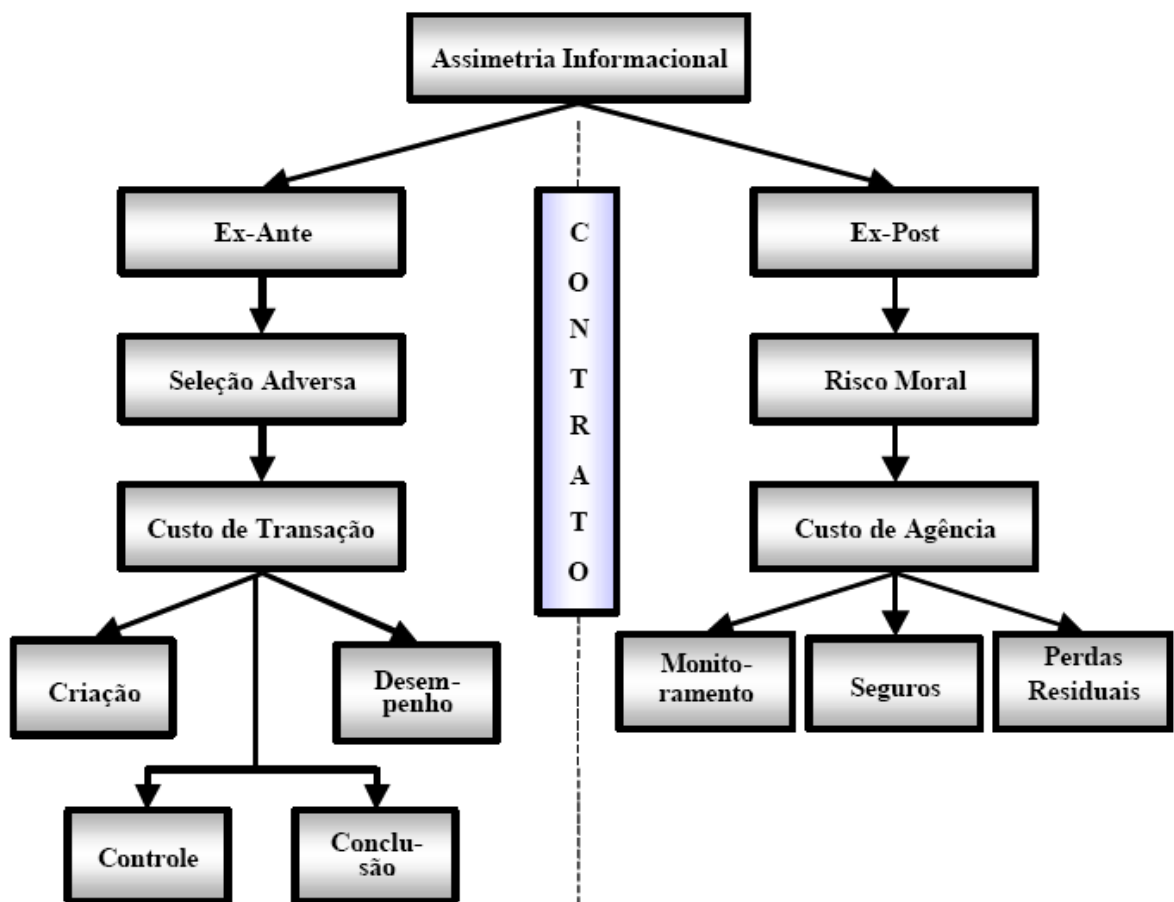
#### **2.4.1 Assimetria de Informações**

A empresa, sendo vista como um nexo de relações contratuais envolvendo as figuras do principal e do agente, depende do equilíbrio em que essas relações contratuais são entabuladas. Para Milgron e Roberts (1992), a assimetria de informações caracteriza-se como uma situação na qual uma das partes não possui toda a informação necessária para averiguar se os termos do contrato que está sendo proposto são mutuamente aceitáveis.

Para Barros (2005), a assimetria de informações é o acesso desigual a informações por diferentes indivíduos. Empresas que apresentam a propriedade e o controle separados disponibilizam informações ao universo de investidores interessados na organização, mas essas informações tendem a ser limitadas, restringindo a interpretação quanto à realidade, às intenções e às perspectivas da administração da instituição.

A assimetria de informações ocorre a partir de um contrato, seja ele formal ou informal. Antes do fechamento desse contrato, podem ocorrer custos *ex-ante*, referentes à preparação, à negociação e, até mesmo, ao monitoramento de um acordo e, após o fechamento, podem ocorrer custos *ex-post*, resultantes das adaptações necessárias para a execução do contrato.

A Figura 6 apresenta uma visão geral dos aspectos envolvidos na assimetria de informação.



**Figura 5:** Visão geral da Assimetria de Informações  
**Fonte:** Bianchi (2005, p. 50)

Diante da Figura 6, é preciso observar que a seleção adversa, segundo Nascimento e Reginato (2007), diz respeito ao período que antecede a formalização do contrato com o agente. Ocorre quando o agente tem amplo conhecimento das informações que o envolvem, enquanto o principal não detém as informações necessárias para tomar decisões seguras.

Martinez (1998) sugere que a seleção adversa é caracterizada pela informação oculta detida por um dos envolvidos, ou seja, a informação não é

igualmente disponibilizada entre as partes, prejudicando a qualidade do processo decisório. O autor cita quatro momentos críticos: (1) problema de criação, no qual se define a estrutura da relação principal-agente, através de um contrato eficiente, visando alinhar os interesses do agente em prol dos objetivos do principal; (2) problema de controle, por meio de mecanismos de monitoramento e acompanhamento do desempenho do agente, evitando a existência de informações e ações ocultas; (3) problema de desempenho, que diz respeito ao desempenho do agente para verificar o esforço implementado pelo agente; e (4) problema de conclusão, que diz respeito ao eventual rompimento da relação entre o principal e o agente de forma a evitar riscos de litígio.

Para evitar a seleção adversa, Williamson (1985) descreve alguns mecanismos que reduzem a assimetria: (1) a sinalização (*signaling*) que enfatiza a emissão de sinais e o fornecimento de informações pelo agente que as detém; e (2) a varredura (*screening*) que busca informações que podem ser reveladas por outra parte presente no mercado. Portanto, a seleção adversa é consequência da diferença de acesso às informações nas relações econômicas em nível pré-contratual (*ex-ante*), causada pelo custo ou pela impossibilidade do principal de obter informações ocultas pelo agente.

O risco moral é decorrente do desvio de comportamento moral dos agentes. Normalmente, isso ocorre quando um dos agentes envolvidos age em benefício próprio, prejudicando um dos elos envolvidos nos negócios. O risco moral se origina da impossibilidade de prever essas ações oportunistas, decorrentes, principalmente, da limitação de informações, e manifesta-se após a efetivação do contrato entre as partes (NASCIMENTO; REGINATO, 2007).

A esse respeito, Martinez (1998) argumenta que o risco moral surge quando o principal não é capaz de controlar todas as ações dos agentes. O risco moral, como consequência da assimetria informacional, é um problema que deve ser corrigido através de mecanismos apontados por Williamson (1985): (1) a formulação de contratos para o alinhamento de incentivos que promovam os comportamentos positivos evitando o risco moral; (2) monitoramento da execução dos contratos identificando inadequações, como as auditorias independentes; e (3) criação de compromissos, ou incentivos que promovam o comprometimento das partes e a redução do oportunismo.

Destarte, percebe-se que o risco moral diz respeito ao comportamento dos agentes envolvidos que misturam seus interesses pessoais influenciando as relações econômicas. Esse problema pode ser corrigido por mecanismos que demandam custos para controlar o comportamento através de monitoramento ou incentivos.

No cenário de assimetria da informação formado pelo risco moral e pela seleção adversa, os conflitos de interesse entre o principal e o agente geram os problemas de agência.

Segundo Silva e Andrade (2006), Byrd, Parrino e Pritsch (1998) e Martinez (1998), pode-se inferir os seguintes problemas de agenciamento: (1) Problemas de Esforço Reduzido – o desempenho dos agentes deveria seguir os interesses do principal conforme o contrato eficiente assegura, no entanto o principal deve verificar se o esforço despendido pelo agente é suficiente para o alcance dos resultados almejados; (2) Problemas de Horizonte Limitado – as corporações têm vida infinita, os acionistas estão interessados no valor das séries infinitas do fluxo de caixa futuro. Em contrapartida, os gerentes escolhem resultados a curto prazo, limitados ao fluxo de caixa que permeiam o tempo dos seus empregos; (3) Problemas de Divergência de Preferência ao Risco – os agentes valorizam os interesses particulares, amarrando a riqueza deles com a contínua viabilidade da empresa, eles tendem a ser mais avessos ao risco que os acionistas; (4) Problemas de mau-uso dos Ativos – os agentes consomem os ativos da empresa beneficiando a si próprios ou fazendo investimentos improdutivos somente para aumentar o tamanho da empresa ou o prestígio de coordenar uma empresa de grande porte; (5) Problemas de Descontrole – devido à divergência de interesses, é necessária a criação de mecanismos que monitorem e acompanhem o desempenho do agente, visando resguardar os interesses do principal e evitar a existência de informações e ações ocultas.

Nesse contexto, uma das formas de minimizar a assimetria de informação e os problemas de agência é a adoção de um sistema de Governança Corporativa. Corrobora com tal afirmativa Carvalho (2002, p. 19), quando afirma que Governança Corporativa “[...] é um conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência”.

Na sequência, abordar-se-á a Governança Corporativa no Brasil, os princípios básico de governança e o Código de Melhores Práticas.

## 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

No Brasil, pode-se dizer que a Governança Corporativa ainda é um tema novo, que vem ganhando relevância, dadas as mudanças também recentes no cenário econômico do país. Para Mello Jr. (2000), a reforma das empresas estatais a partir de um movimento de privatizações, pode ser considerada um importante fator de estímulo ao incremento dos mecanismos de governança, uma vez que promove mudanças institucionais e estruturais no mercado.

Ao tratar esse tema, Silva Junior (2006) indica que a Governança Corporativa no Brasil começou a ser estudada e discutida, de forma mais sistemática, a partir de 1995, com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Esse instituto é reconhecido, nacional e internacionalmente, como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de Governança Corporativa no país, através do reconhecimento e da disseminação da prática nas empresas brasileiras, além da qualificação de proprietários, acionistas, profissionais e gestores de empresas brasileiras.

Lethbridge (1997) já previa que a Governança Corporativa deveria se transformar numa preocupação importante no Brasil, na medida em que as mudanças em curso dos sistemas de propriedade estatal e familiar aceleram e atraem novos investidores, especialmente estrangeiros.

Diante desse cenário e com a participação de empresários, membros de conselhos, executivos, consultores e estudiosos de administração empresarial, foi criado o IBGC. É preciso mencionar que o IBGC tem como principais finalidades ser um espaço de debates e discussões sobre o tema, além de formar profissionais para atuarem em conselhos de administração e conselhos fiscais e consultivos, promover pesquisas e manter relacionamento com organismos internacionais relacionados à Governança Corporativa (SILVA JUNIOR, 2006).

Desde a sua criação, o IBGC vem desenvolvendo várias ações, cursos e pesquisas, tendo como uma das contribuições a elaboração dos princípios de Governança Corporativa e de um código das melhores práticas de Governança Corporativa para o contexto das organizações brasileiras. Essas boas práticas seriam aplicáveis a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

Segundo o IBGC (2009), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Envolve, pois, os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

### 2.5.1 Princípios básicos de Governança Corporativa

Segundo o IBGC (2009), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

- **Transparência (*disclosure*):** considera-se que mais do que a obrigação de informar, é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam do seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.
- **Equidade:** é caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*). Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.
- **Prestação de contas (*accountability*):** os agentes de governança<sup>3</sup> devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade Corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade e

---

<sup>3</sup> *Agentes de governança* referem-se aos sócios, administradores (conselheiros de administração e executivos/gestores), conselheiros fiscais e auditores.

incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

A partir da definição dos princípios, foram elaboradas as recomendações de práticas de Governança Corporativa, que relacionam um conjunto de recomendações objetivas para as organizações.

### **2.5.2 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**

Conforme o IBGC (2009), a primeira edição do código foi lançada em 1999, sendo focada somente no Conselho de Administração. Em 2001 foi revisada, passando a incluir recomendações para os demais agentes de Governança Corporativa, como sócios, gestores, auditorias e Conselho Fiscal, sendo novamente revisado em 2004 e, por fim, em 2009, em decorrência de mudanças no ambiente organizacional brasileiro.

De acordo com o documento, o ambiente institucional brasileiro evoluiu muito, fazendo com que fosse necessária a revisão do código, para acompanhar essas mudanças, bem como dar um passo a frente em relação ao que já é obrigatório para as organizações brasileiras.

Os aspectos fundamentais do código estão relacionados à necessidade de minimizar os conflitos de interesse. Para tanto, possui práticas relacionadas à propriedade, ao Conselho de Administração, à gestão da organização, à auditoria independente, ao Conselho Fiscal e à conduta e conflito de interesses, temas que serão desdobrados neste item.

#### **2.5.2.1 Propriedade**

Com relação ao tema da propriedade (sócios), o código ressalta que cada sócio é um dos proprietários da organização, na proporção de sua participação no capital social. Sendo assim, o poder político, representado pelo direito de voto, deve



estar sempre em equilíbrio com o direito econômico, devendo o direito de voto ser assegurado para todos os sócios, o que favorece o alinhamento de interesses entre todos os sócios.

O código recomenda, entretanto, que exceções a essa regra devem ser evitadas e, no caso de haver, sugere que deva ser dada transparência, a fim de permitir que os sócios avaliem suas vantagens e desvantagens.

#### 2.5.2.2 Conselho de Administração

Considerado o guardião do objeto social e do sistema de governança da organização, é o principal componente do sistema de governança, sendo o elo entre a propriedade e a gestão, supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas.

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas. Deve ainda zelar pelos valores e propósitos da organização, além de traçar suas diretrizes estratégicas e buscar garantir sua perenidade.

Para tanto, toda a organização, independentemente de sua composição e natureza jurídica, deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, seu objeto social e sua sustentabilidade no longo prazo.

Contudo, ao compor o conselho, a organização deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão das posições dos seus conselheiros. Nesse sentido, o conselho deve possuir um presidente que assegure a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um dos conselheiros.

O código indica ainda que o número de membros do conselho deve variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês. A recomendação é de que o número varie entre cinco a onze conselheiros, sendo indicada também a composição do conselho com a participação de conselheiros independentes.

Outro aspecto mencionado no código diz respeito à recomendação de segregação das funções de presidente do conselho e de diretor-presidente (gestor); evitando, com isso, concentração de poder e prejuízo na supervisão adequada da gestão. Da mesma forma, não é recomendável que o diretor-presidente seja membro do conselho, podendo participar como convidado.

Com relação ao desempenho do conselho, é recomendada a avaliação do desempenho do conselho e de cada conselheiro, bem como do diretor-presidente e da diretoria executiva, devendo a mesma ser feita anualmente. Outro aspecto importante abordado pelo código refere-se ao planejamento da sucessão do diretor-presidente, assim como dos diretores executivo e de todas as pessoas-chave da organização.

A existência de um conselho consultivo, preferencialmente formado por membros independentes, é considerada uma boa prática, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa, visto que isso permite à organização a melhoria gradual de sua governança. Esse conselho deve ser pautado também pelos mesmos princípios que regem o Conselho de Administração, sendo que o código sugere a vinculação do conselho consultivo ao Conselho de Administração.

Ainda no âmbito do Conselho de Administração, dadas as diversas atribuições e atividades, o código sugere a criação de comitês para o estudo e detalhamento de assuntos de competência do Conselho, servindo-se de órgãos acessórios a este, não implicando a delegação de responsabilidades. Dentre os comitês sugeridos estão: Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. Cabe observar que a quantidade de comitês deve observar o porte de cada organização, uma vez que é recomendado que os comitês sejam formados, preferencialmente, por conselheiros ou, pelo menos, ser composto com a maioria de conselheiros. Da mesma forma, deve ser avaliada periodicamente a efetividade de atuação de cada comitê.

Dentre os comitês sugeridos, o de auditoria tem especial relevância, para auxiliar o Conselho de Administração no monitoramento dos controles internos, os riscos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos gestores da organização, zelando sempre para que estes estejam em consonância com as melhores práticas de mercado.

### 2.5.2.3 Gestão

Na estrutura de gestão, o IBGC (2009) traz que o diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da diretoria. Além disso, atua como elo entre a diretoria e o Conselho de Administração, bem como é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, devendo também prestar contas a este.

Dessa forma, a figura do diretor-presidente, em conjunto com os outros diretores e demais áreas, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após a aprovação do Conselho de Administração, tendo presente que o conceito de segregação de funções deve permear todos os processos.

Devem ser igualmente garantidos o relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas (*stakeholders*), sendo de responsabilidade do diretor-presidente e dos demais diretores a definição da estratégia de comunicação com esses públicos. Cabe mencionar que esse fator é relevante, pois garante a efetiva implementação do princípio da transparência (*disclosure*), a partir da divulgação de informações que vão além das que são obrigatórias por lei ou regulamento.

Para o IBGC (2009), a política de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas deve contemplar, além dos sócios, os empregados, clientes fornecedores, credores, governo, comunidades do entorno das unidades operacionais da organização, além dos aspectos de ordem sócio-ambiental, entre outros.

Nesse sentido, a organização deve divulgar, tendo presente o princípio da transparência (*disclosure*), de forma completa, objetiva, tempestiva e igualitária, relatórios periódicos informando sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, inclusive os de ordem sócio-ambiental, operações com partes relacionadas, custos das atividades políticas e filantrópicas, remunerações dos administradores, riscos, entre outras, além das informações econômico-financeiras e das demais exigidas por lei. Esses relatórios devem conter ainda relatos sobre as atividades dos conselhos e de seus comitês, assim como um detalhamento do modelo de gestão e de governança.

Da mesma forma, no tocante aos controles internos, a recomendação é de que a eficácia desses seja revista, no mínimo, anualmente, uma vez que, a partir deles, será possível monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, assim como os riscos de não conformidade. Para tanto, os sistemas de controles internos deverão estimular que os órgãos da administração, encarregados de monitorar e fiscalizar, adotem atitude preventiva, prospectiva e pró-ativa na minimização e antecipação de riscos.

No que tange à avaliação e à remuneração, a recomendação do código diz que toda organização deve ter um procedimento formal e transparente de avaliação de seus executivos. Com relação à remuneração e benefícios aos executivos, incluindo eventuais incentivos de longo prazo, essa política deve ser levada para aprovação pela assembleia.

#### 2.5.2.4 Auditoria Independente

Para o IBGC (2009), toda a organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, com a atribuição básica de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade patrimonial e financeira da empresa. Para tanto, como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e avaliação dos controles internos da organização, resultando num relatório específico de recomendações sobre melhorias e aperfeiçoamento dos mesmos.

De igual forma, o Conselho de Administração e/ou comitê de auditoria devem estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários, a fim de garantir a sua independência em relação à gestão.

Para garantir a independência, os auditores devem ser contratados por período predefinido, tendo como recomendação o prazo máximo de cinco anos ou, em caso de recontratação após esse período, o Conselho de Administração/comitê de auditoria deve solicitar que o auditor independente promova a rotação dos profissionais-chave da equipe de trabalho; buscando, com isso, garantir a independência necessária ao processo de auditoria.

### 2.5.2.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, segundo o IBGC (2009), é parte integrante do sistema de Governança Corporativa, podendo ser permanente ou não, tendo como principais objetivos:

- fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar em seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos da administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras, elaboradas periodicamente pela companhia; e
- examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O Conselho Fiscal deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização; podendo, portanto, utilizar-se do apoio de profissionais externos para obter subsídios em matérias de relevância. Para o desenvolvimento de seu trabalho, o código indica que convém ao Conselho Fiscal introduzir um regimento interno, bem como uma agenda de trabalho definida, mantendo constante interação com o comitê de auditoria, caso exista, bem como com os auditores independentes.

Por fim, o código traz a recomendação de incluir na política de divulgação de informações da companhia o parecer do Conselho Fiscal, assim como os votos e

justificativas dos conselheiros sobre as demonstrações financeiras e demais documentos elaborados.

#### 2.5.2.6 Conduta e Conflito de Interesses

O sexto aspecto abordado pelo código de melhores práticas traz o código de conduta e conflito de interesses, que deve compor o sistema de Governança Corporativa das organizações (IBGC, 2009). Segundo esse documento, além do respeito às leis do país, toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, devendo ser elaborado pela diretoria, de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovados; devendo, inclusive, definir as responsabilidades sociais e ambientais. Destarte, torna-se importante mencionar que o código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado, a fim de apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias).

Nesse sentido, o código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes interessadas (*stakeholders*). Logo, conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros. Com isso, o código de conduta deve cobrir, principalmente, os seguintes assuntos:

- Cumprimento das leis e pagamento de tributos.
- Operações com partes relacionadas.
- Uso de ativos da organização.
- Conflito de interesses.
- Informações privilegiadas.
- Política de negociação de ações da empresa.
- Processos judiciais e arbitragem.

- *Whistle-blower*<sup>4</sup>.
- Prevenção e tratamento de fraudes.
- Pagamentos ou recebimentos questionáveis.
- Recebimento de presentes e favorecimentos.
- Doações.
- Atividades políticas.
- Direito à privacidade.
- Nepotismo.
- Meio ambiente.
- Discriminação no ambiente de trabalho.
- Assédio moral ou sexual.
- Segurança no trabalho.
- Exploração do trabalho adulto ou infantil.
- Relações com a comunidade.
- Uso de álcool e drogas.

Já com relação ao conflito de interesses, pode-se dizer que ele ocorre quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização. Para tanto, essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesse ou interesse particular.

Por fim, é importante prezar pela separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância.

---

<sup>4</sup> Pessoa responsável por informar as instâncias competentes sobre atividades ilegais e/ou imorais ou desvios de conduta por parte de pessoas relacionadas à organização e que tenham potencial de afetá-la (IBGC, 2009, p. 66).

## 2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM MANTENEDORAS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR


Passar o comando da gestão das Instituições de Ensino Superior privadas para profissionais em países como os Estados Unidos e da Europa, segundo Lopes (2006), é mais do que uma tendência, sendo que, em muitos casos, a administração familiar deu lugar a modelos descentralizados que priorizam a alta performance dos negócios. Para o autor, no Brasil, o segmento ainda é dominado por IES privadas particulares, administradas por famílias e, ainda, enfrenta grande resistência ao modelo de gestão que priorize o viés empreendedor e de negócio. Entretanto, o setor, além de precisar controlar seus indicadores de qualidade, vem sofrendo pressões de mercado crescentes em função do aumento da concorrência.

Em razão disso, Garcia (2006) afirma que uma gestão profissionalizada tem, nas melhores práticas de Governança Corporativa, o necessário respaldo teórico, uma vez que Governança Corporativa, de conforme IBGC (2004), é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas, monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal. Nesse sentido, cabe observar que as boas práticas de Governança Corporativa têm finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O despertar da Governança Corporativa nas organizações, para Andrade e Rossetti (2006), traz esse sistema para o centro do debate entre as práticas modernas de gestão. Os autores consideram que existem razões “externas” e “internas”, que atuam, de forma integrada, uma sobre a outra.. As externas têm forte impacto nas internas, enquanto que estas também influenciam mudanças no macroambiente, ou seja, no entorno das áreas de atuação das organizações.

Para os autores, a maior parte dessas razões, especialmente as externas, originou-se nas últimas décadas. No Quadro 3, são detalhadas as razões externas e internas que despertaram a problemática da Governança Corporativa nas organizações.



Razões Externas		Razões Internas
<p><b>1. Mudança no macroambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desfronteirização de mercados financeiros.</li> <li>• Desengajamento do Estado-empresário.</li> <li>• Novos <i>players</i> globais: ascensão da Ásia.</li> </ul> <p><b>2. Mudanças no ambiente de negócios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturações setoriais: novas estruturas de competição.</li> <li>• Complexidade crescente no ambiente de negócios: cenários de incertezas e turbulências.</li> </ul> <p><b>3. Revisões institucionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulação legal, mais abrangente e mais severa.</li> <li>• Profusão de códigos de governança corporativa.</li> <li>• Reações do mercado aos escândalos corporativos.</li> <li>• Postura mais ativa dos investidores institucionais: fundos de pensão e fundos mútuos de investidores.</li> </ul>		<p><b>1. Mudança societárias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestruturações societárias.</li> <li>• Processos sucessórios: grande número de empresas em segunda e terceira gerações.</li> </ul> <p><b>2. Realinhamentos estratégicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas às macromudanças no ambiente de negócios.</li> <li>• Gestão de alinhamentos: formulação da estratégia e acompanhamento.</li> </ul> <p><b>3. Reordenamentos organizacionais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Profissionalização da gestão.</li> <li>• Reconstituição dos conselhos de administração.</li> <li>• Controle preventivo de fraudes.</li> <li>• Clareza na separação dos papéis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acionistas: gestão do retorno total.</li> <li>- Direção executiva: gestão dos negócios.</li> <li>- Conselhos: gestão dos valores corporativos.</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 3:** Razões Determinantes do Despertar da Governança Corporativa

**Fonte:** Andrade e Rossetti (2006, p. 95)

Ainda que o pioneirismo na implementação dos conceitos de Governança Corporativa tenha sido em organizações empresariais tradicionais, especialmente no Brasil em empresas de capital aberto, percebe-se que os demais segmentos da economia vêm buscando qualificar suas práticas de governança. O próprio IBGC (2009) indica essa tendência, quando sinaliza que o código de melhores práticas é indicado para qualquer tipo de organização, independentemente do setor em que atue.

No segmento de educação, com o advento do ingresso de empresas com finalidade lucrativa e, mais recentemente, com o ingresso de algumas mantenedoras privadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), percebe-se que a Governança Corporativa começa também a ser adotada.

O Quadro 4 mostra as entidades mantenedoras de IES privadas que, em 2007, abriram seu capital e ingressaram na BOVESPA, apresentando também o nível de Governança Corporativa a que pertencem.

<b>Razão Social</b>	<b>Segmento (Nível de Governança Corporativa)</b>
Anhanguera Educacional Participações S/A	Nível 2
Estácio Participações S/A.	Novo Mercado
Kroton Educacional S/A.	Nível 2
SEB – Sistema Educacional Brasileiro S/A.	Nível 2

**Quadro 4:** Companhias Abertas de Serviços Educacionais no Brasil

**Fonte:** BOVESPA (2009)

Diante dessas informações, vale observar que, conforme Lopes (2006), diferentemente de outras épocas, nas últimas décadas, as instituições de ensino passaram a conviver com características de mercado bem diferentes das vivenciadas por seus fundadores.

### 2.6.1 Relação entre Mantenedora e Mantida

As Instituições de Ensino Superior privadas são mantidas e administradas por pessoas físicas ou pessoas jurídicas e, segundo a Lei 9.394/1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), em seu artigo 19, são enquadradas em duas categorias administrativas, de acordo com o citado artigo (BRASIL, 1996, p. 6):

- I - públicas, assim entendidas as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público;
- II - privadas, assim entendidas as mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Tendo presente que este estudo tem como objeto de análise as Mantenedoras de IES privadas, a ênfase está caracterizada na categoria administrativa privada que são desdobradas, conforme o artigo 20 da LDB (BRASIL, 1996, p. 6), em:

- I – particulares em sentido estrito: assim entendidas as que são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado que não apresentam as características dos incisos abaixo;
- II - comunitárias, assim entendidas as que são instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive

cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;  
III - confessionais, assim entendidas as que são constituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendem a orientação confessional e ideologia específicas e ao disposto no inciso anterior;  
IV - filantrópicas, na forma da lei.

Dittadi (2008) apresenta uma síntese com as características de cada uma das categorias administrativas de IES privadas, a partir das referências de Batista, Rivas e Farias (2002), Pereira (2003), Bersch (2003) e Tavares (2005). Para os referidos autores, as instituições de ensino particulares em sentido estrito têm sua vocação social com característica empresarial, ou seja, com finalidade lucrativa, atuando como empresas de serviços educacionais. Contudo, as instituições de ensino caracterizadas como comunitárias, confessionais e filantrópicas têm como função precípua a atuação e o desenvolvimento de suas atividades sem a finalidade lucrativa, com um forte apelo de inserção social.

Todavia, uma das características precípua do segmento de ensino ainda é, conforme Silva Junior e Muniz (2004), por força de imperativo legal, a presença em sua estrutura de duas entidades distintas, porém complementares: a mantenedora e a mantida. Silva Junior e Muniz (2004) ampliam a discussão para a perspectiva da entidade mantenedora, como segue:

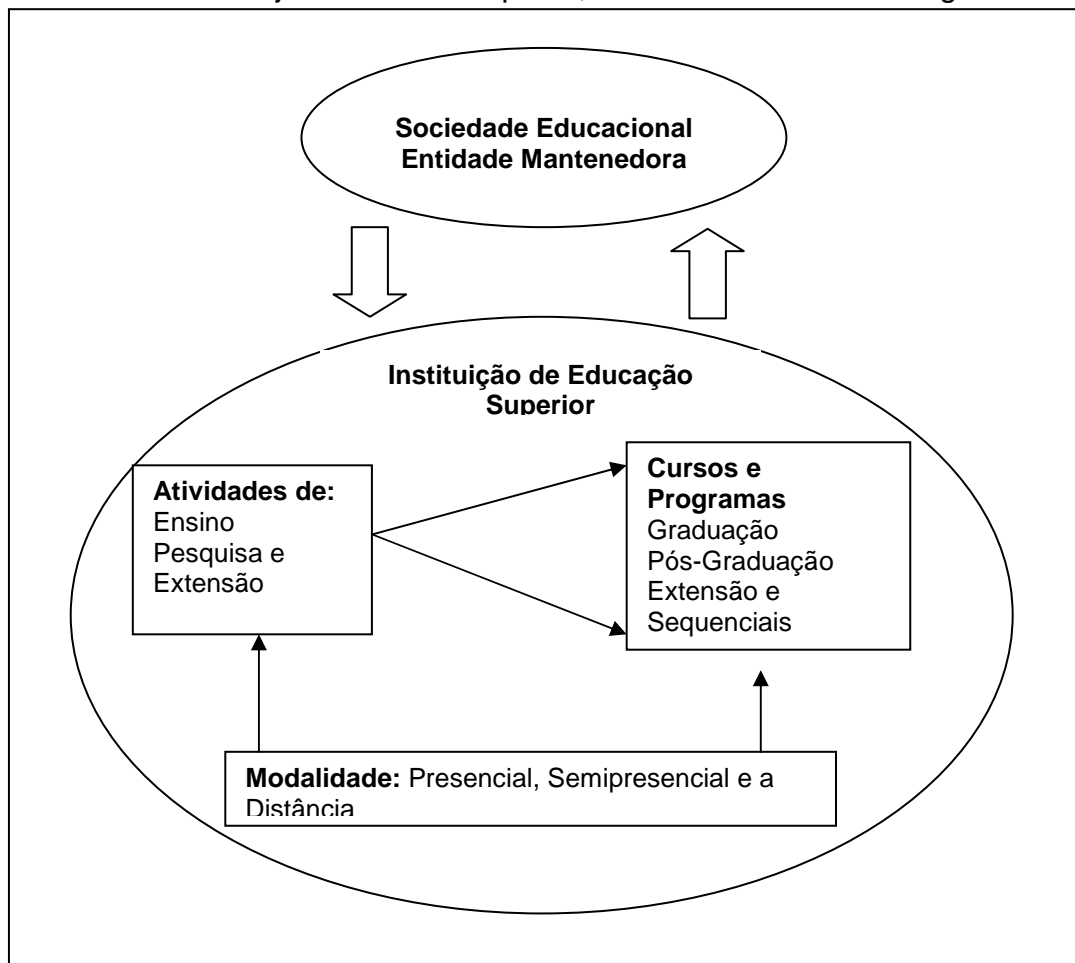
[...] o que vai ser fundamental na orientação das estratégias e políticas institucionais será o objetivo social da mantenedora, ou seja, no caso de sem fins lucrativos, o objetivo é oferecer educação superior e, no caso das com finalidade lucrativa, o objetivo é obter lucro por meio da prestação de serviços educacionais (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004, p. 11).

Nessa perspectiva, o presente trabalho analisa as mantenedoras de IES, agrupando-as em duas categorias distintas, de acordo com sua finalidade: com fins lucrativos, na qual estão incluídas as instituições particulares em sentido estrito; sem fins lucrativos, que abrange as instituições comunitárias, confessionais e filantrópicas.

A classificação das instituições do setor privado de ensino superior em instituições com fins lucrativos ou sem fins lucrativos também tem grande relevância

tributária, uma vez que implica diferentes enquadramentos, em especial, em tributos e contribuições sociais incidentes sobre receitas, resultado econômico e sobre o patrimônio das instituições. No entanto, cabe esclarecer que a perspectiva tributária não será objeto do presente estudo. Para Silva Junior e Muniz (2004), a entidade mantenedora é quem goza de personalidade jurídica, sendo responsável por todas as questões administrativas, financeiras, jurídicas, contábeis e pedagógicas da estrutura física e de manutenção, entre outras.

Da mesma forma, conforme os autores, a entidade mantida goza de autonomia para a execução de suas atividades, sendo responsável pela prestação de serviços educacionais, que se dá pela oferta de educação superior, na forma de programas e de cursos, desenvolvidos por meio do ensino, pesquisa e extensão. Faz-se necessário dizer que esses programas e cursos são oferecidos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, sendo que se verifica nesse tipo de instituição um universo infinito de possíveis ações que fazem com que a dinâmica institucional seja bastante complexa, conforme ilustrado na Figura 7.



**Figura 6:** Dinâmica de Instituições Privadas de Ensino Superior  
**Fonte:** Silva Junior e Muniz (2004, p.42)

Silva Junior e Muniz (2004) destacam ainda que a dinâmica de uma IES envolve o relacionamento e a articulação destas duas entidades distintas, mas complementares: a entidade mantenedora, que representa a estrutura de propriedade e a entidade mantida (instituição de ensino) que representa a estrutura de controle.

Para os autores, o entendimento e a compreensão da estrutura e da dinâmica das IES passam pelo entendimento e pela compreensão da estrutura e da dinâmica de funcionamento da mantenedora e da mantida.

Dessa forma, a implementação de boas práticas de Governança Corporativa em mantenedoras de instituições de ensino, aliando competência acadêmica e administrativa, fará com que a organização seja dotada de um conjunto de ferramentas que, muito provavelmente, poderão responder às mudanças ambientais por ela experimentadas.

No capítulo seguinte, apresentar-se-ão os resultados obtidos com o presente estudo, bem como a análise que conduziu o autor ao alcance dos objetivos inicialmente propostos para esta pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa, a sua classificação, os dados referentes à população e à amostra, além do roteiro utilizado durante a pesquisa e suas limitações.

#### 3.1 O MÉTODO

Para Gil (2008), a pesquisa é como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, cujo objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos específicos. Na visão de Popper (1978), a ciência ou o conhecimento estão permeados de problemas e o conhecimento, segundo o autor, é oriundo da identificação e estudo de problemas.

Com relação ao problema proposto nesta pesquisa, foi utilizado o processo de raciocínio indutivo, descrito por Lakatos e Marconi (2005, p. 86) como “[...] um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas”.

Dessa forma, na perspectiva metodológica, a presente pesquisa é caracterizada como indutiva, visto que é decorrente de um conjunto de observações, obtidas a partir de questionário, sobre as práticas de Governança Corporativa adotadas por mantenedoras de IES.

#### 3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Uma vez conhecido o método da pesquisa, apresenta-se a classificação desta pesquisa quanto aos seus objetivos, abordagem do problema e procedimentos técnicos.

### **3.2.1 Quanto aos Objetivos**

Com relação aos objetivos, a presente pesquisa é descritiva, uma vez que foram investigadas as práticas de Governança Corporativa no âmbito das mantenedoras de IES. Visa, com isso, descrever a utilização dessas práticas nessas instituições por meio de levantamento de opiniões ou percepções de dirigentes, a fim de buscar retratar a realidade sem a interferência do autor.

Para Gil (2007), uma das características mais significativas da pesquisa do tipo descritiva é a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tal como questionário, indicando também que as pesquisas do tipo descritivas têm como objetivo central a descrição de um conjunto de informações que possam caracterizar uma determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

### **3.2.2 Quanto à Abordagem do Problema**

A abordagem pode ser considerada predominantemente quantitativa quanto ao tratamento dos dados, uma vez que as respostas obtidas com os questionários serão traduzidas em números que, tabulados, permitirão classificá-los, quantificá-los e analisá-los; possibilitando, com isso, inferências sobre os mecanismos de Governança Corporativa adotados em mantenedoras de IES.

A abordagem quantitativa, segundo Richardson (1999), caracteriza-se pela utilização da quantificação na coleta de informações e no posterior tratamento dos dados por meio de técnicas estatísticas. O autor menciona ainda que esse uso nos estudos descritivos representa a intenção de garantir precisão dos resultados.

Para Richardson (1999, p. 80), “[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”. Com isso, esta pesquisa pode ser também considerada qualitativa, quanto às evidências dela decorrentes..

### 3.2.3 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Quanto aos procedimentos utilizados, a pesquisa será apoiada na técnica de levantamento, através da utilização de questionário específico, tendo como base o questionário aplicado pelo IBGC no prêmio para identificar as melhores práticas de Governança Corporativa, para empresas não listadas em bolsa de 2008.

Essa técnica se caracteriza pela interrogação direta de pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (MARTINS, 2002).

Gil (2007, p. 50), em se tratando de pesquisas que se valem de levantamento, sugere: “[...] procede-se a solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter conclusões correspondentes aos dados coletados”.

Na presente pesquisa, a escolha desse procedimento justifica-se pelo fato da pesquisa objetivar a obtenção de opiniões ou percepções dos gestores de mantenedoras de IES.

### 3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Conforme Capelato (2009), a partir de dados obtidos junto ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), das 2.495 Instituições de Ensino Superior no Brasil, 2.243 são classificadas como instituições privadas. Todavia, não foi encontrado nenhum levantamento confiável que aponte a população das mantenedoras de Instituições de Ensino Superior no Brasil. Uma das justificativas pode residir no fato destas estarem agrupadas em diversos organismos de representação.

Nesse contexto, a presente pesquisa teve como população-alvo os gestores das mantenedoras de Instituições de Ensino Superior vinculadas à Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior – ABMES, sendo que os dados para identificar os participantes foram obtidos em outubro de 2009. O conjunto de informações obtidas engloba 390 mantenedoras de Instituições de Ensino Superior, contendo as seguintes informações: código ABMES, nome da mantenedora,



dirigente, endereço, cidade, CEP, telefone, fax, e-mail, personalidade jurídica, sigla, CNPJ, bairro, UF, *website* e data da criação.

Devido ao tema do presente estudo estar focado em instituições privadas de ensino, a partir da informação do cadastro sobre a personalidade jurídica das mantenedoras, em conjunto as normativas da LDB, em seu artigo 19 e 20, foi possível agrupar as mantenedoras pela categoria administrativa de instituições privadas. Além disso, dentro dessa categoria, segregá-las em instituições privadas com fins lucrativos e sem fins lucrativos.

Dessa forma, as 390 mantenedoras constantes no cadastro totalizavam, na época, 150 mantenedoras com fins lucrativos e 240 mantenedoras sem fins lucrativos.

A amostra é composta pelas mantenedoras que responderam ao questionário eletrônico. Dos 390 questionários enviados, retornaram 37 respondidos, representando um percentual de 9%.

**Tabela 1:** População e Amostra da Pesquisa

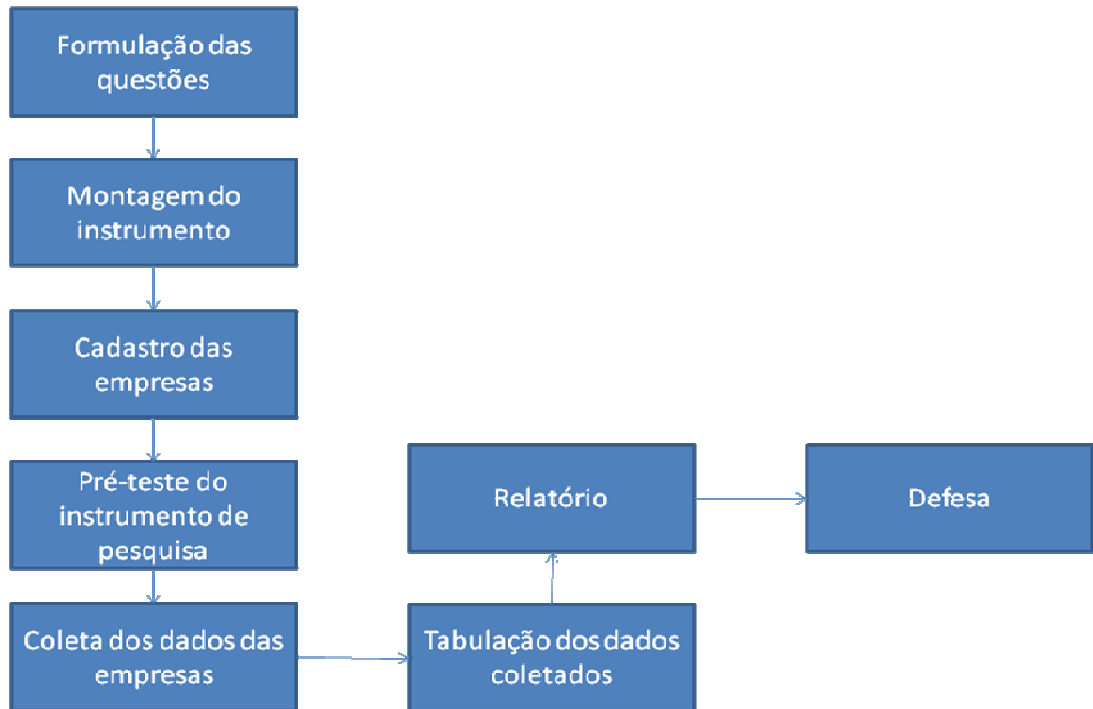
Categoria Administrativa	População		Amostra		Índice de respostas
	Nº	%	Nº	%	%
Com Fins Lucrativos	150	38%	10	27%	7%
Sem Fins Lucrativos	240	62%	27	73%	11%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>	<b>9%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 detalha as informações sobre população, amostra e índice de respostas por categoria administrativa.

### 3.4 FLUXO DA PESQUISA

A representação a seguir foi construída, a fim de dar maior clareza acerca das etapas seguidas para a execução deste estudo.



**Figura 7:** Fluxo da Pesquisa  
**Fonte:** Elaborado pelo autor

Percebe-se, através da Figura 1, a sequência utilizada nesta dissertação, com vistas ao alcance dos objetivos inicialmente propostos. Cabe destacar que a formulação das questões, a montagem do instrumento, o cadastro das empresas e o pré-teste do instrumento são etapas anteriores à coleta de dados em si.

No entanto, a seguir, serão detalhadas as etapas relativas à Coleta de Dados, análise dos dados e a tabulação dos dados encontrados.

### 3.5 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado, usando como referência o questionário desenvolvido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a partir do qual foram realizadas as adaptações necessárias, dada a característica societária das instituições-alvo.

O uso de questionário, segundo Marconi e Lakatos (2006, p.98-99), oferece as seguintes vantagens: 1) economia de tempo, viagens e obtenção de grande número de dados; 2) abrange uma área geográfica mais ampla; 3) obtenção de

respostas mais rápidas e precisas; 4) há menos risco de distorção, pela não influência do pesquisador; 5) há maior liberdade nas respostas em razão do anonimato; e 6) oportuniza ao respondente mais tempo para responder e em hora mais favorável.

Por outro lado, os autores relacionam, na utilização da técnica de coleta de dados por questionário, as desvantagens de: 1) porcentagem baixa de retorno dos questionários; 2) grande número de perguntas sem resposta; 3) impossibilidade de ajudar o respondente em questões mal compreendidas; 4) o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação; e 5) nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário; invalidado, portanto, as questões.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa divide-se nas seguintes áreas, a saber: Propriedade (sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Dada a natureza difusa do aspecto Propriedade das mantenedoras de IES, esse tema não foi considerado no presente estudo.

Dessa forma, o questionário foi dividido nas seguintes áreas: Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses. Esse instrumento foi formatado, em grande parte, com questões de “sim” ou “não”. Esse formato teve como objetivo facilitar as respostas dos entrevistados, a tabulação e a análise dos dados e, especialmente, identificar as práticas de Governança Corporativa, bem como sua aderência ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Para Martins (2002), antes da aplicação do instrumento de coleta de dados, faz-se necessária a seleção de uma amostra piloto para a realização do pré-teste do instrumento.

Nessa fase do pré-teste, buscando garantir a compreensão e abrangência das questões propostas, foi realizada uma simulação com dirigentes de uma mantenedora estabelecida em Porto Alegre-RS, não vinculada à ABMES.

Após a validação do questionário, foi elaborado um sítio, a partir da ferramenta *Google Docs*, contendo as questões a serem respondidas, bem como as orientações necessárias para o preenchimento.

Posteriormente, foi enviado um correio eletrônico para os gestores das mantenedoras, tendo por base os dados constantes do cadastro obtido junto à ABMES. O envio foi feito com a utilização de software específico de envio de mensagens, a partir do qual foi possível identificar se os destinatários receberam as mensagens, bem como se o respondente acessou o sítio no qual o questionário foi disponibilizado.

Sempre que um respondente acessava o sítio para o preenchimento do questionário, assinalava as alternativas de resposta de cada das questões e, ao fim, acionava o botão “enviar questionário”, momento em que as respostas passavam a constar em planilha excel vinculada ao questionário, ficando disponíveis para futura tabulação.

No início do mês de julho, havendo 37 questionários preenchidos, encerrou-se a fase de coleta de dados.

O instrumento de coleta de dados encontra-se no Apêndice B.

### 3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados, foram utilizadas técnicas estatísticas de distribuição de frequência, além da tabulação cruzada para examinar a associação entre variáveis.

As respostas foram tabuladas de forma agrupada, bem como por categoria administrativa com fins lucrativos e sem fins lucrativos, com vistas a apurar o comportamento entre essas categorias em relação ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

### 3.7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

De modo geral, toda pesquisa possui algum tipo de limitação. As próprias estratégias adotadas para a realização da pesquisa impõem certas limitações. No caso, a adoção do método descritivo traz consigo a limitação da redução do poder

de generalização, fazendo com que esta possa ser feita somente a partir dos resultados da amostra pesquisada.

Outra limitação presente é a relacionada à análise dos dados obtidos, visto que eles são válidos para inferências ao espaço temporal pesquisado; não podendo ser assegurado, portanto, que em outro momento as respostas obtidas venham a ser divergentes.

Outra importante limitação diz respeito à amostra, já que todas as instituições pesquisadas estavam vinculadas a uma determinada associação, o que pode trazer um viés de análise. Todavia, considera-se válida a pesquisa dada a falta de pesquisas que analisem esse conjunto específico de instituições.

No entanto, cabe esclarecer por fim que a perspectiva tributária não será objeto do presente estudo.

No capítulo que segue, será possível verificar os dados obtidos com a pesquisa de campo, bem como a análise dos mesmos.

## **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo, são descritos e analisados os dados coletados por meio da pesquisa de campo feita junto às Mantenedoras de Ensino Superior no Brasil. Os dados foram descritos e analisados com o objetivo de investigar as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privado do Brasil.

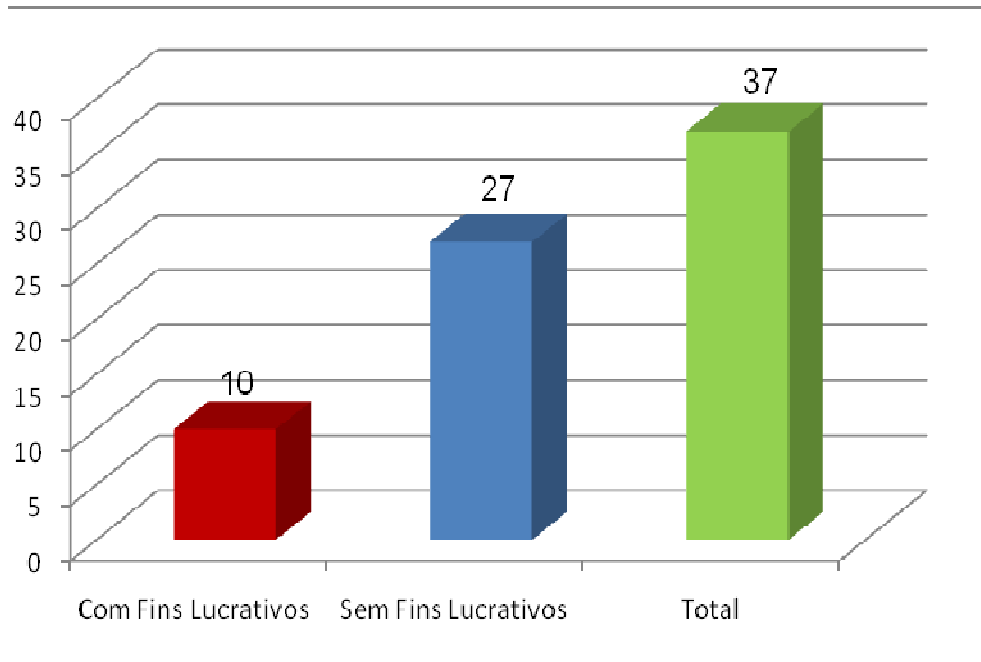
Para fins de descrição e análise dos dados, além da identificação das práticas de Governança Corporativa nas Mantenedoras de ensino, estas também foram agrupadas de acordo com a natureza jurídica, ou seja, em mantenedoras com finalidade lucrativa e sem finalidade lucrativa, com o intuito de constatar as práticas entre as mantenedoras.

### **4.1 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Nesta seção, são apresentadas a categoria administrativa da entidade mantenedora, o perfil dos envolvidos na aplicação do questionário, o Conselho de Administração, bem como os aspectos gestão, auditoria independente, Conselho Fiscal, conduta e conflito de interesses, bem como uma síntese das principais constatações desta pesquisa.

#### **4.1.1 Categoria Administrativa da Entidade Mantenedora**

Ao analisar o aspecto Categoria Administrativa da Entidade Mantenedora, cabe esclarecer que o objetivo da questão é identificar o perfil das mantenedoras de ensino superior no tocante a sua categoria administrativa, conforme fundamentado na seção 2.6.1 do presente estudo.



**Gráfico 2:** Categoria Administrativa das Mantenedoras  
**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

O Gráfico 2 e a Tabela 1 demonstram que, do total de respostas obtidas, as Mantenedoras pertencentes à categoria administrativa Sem Fins Lucrativos representam 73% da amostra, ao passo que na população é de 62%. A categoria administrativa de Mantenedoras com Fins Lucrativos representa 27% da amostra e 38% da população.

**Tabela 2:** População e Amostra por Categoria Administrativa

Categoria Administrativa	População		Amostra	
	Frequência	%	Frequência	%
Com Fins Lucrativos	150	38%	10	27%
Sem Fins Lucrativos	240	62%	27	73%
<b>Total</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A amostra de 37 mantenedoras representa 9,8% da população, sendo que 6,7% se refere a Mantenedoras com Fins Lucrativos e 11,3% de Mantenedoras sem Fins Lucrativos.

No item seguinte, verifica-se o perfil dos envolvidos na aplicação do questionário.

#### 4.1.2 Perfil dos Respondentes

No questionário enviado, preferencialmente à direção da mantenedora, solicitou-se aos respondentes que indicassem o cargo ou a função ocupada e o tempo de atuação no mesmo. Contudo, conforme demonstrado na Tabela 2, outros gestores também participaram da pesquisa, indicando que houve delegação da tarefa de preenchimento do questionário.

Dentre os respondentes classificados como “Outros”, têm-se três como Assessor Administrativo e Acadêmico e dois Gestores de TI.

**Tabela 3:** Cargos Ocupados pelos Respondentes

Cargos ocupados pelos respondentes	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Diretor Administrativo-Financeiro ou Diretor Financeiro	6	60%	3	11%	9	24%
Administrador das Faculdades ou Administrador	0	0%	4	15%	4	11%
Coordenador Contabilidade ou Contador (a)	0	0%	6	22%	6	16%
Coordenador Administrativo ou Financeiro	1	10%	2	7%	3	8%
Diretor de Ensino ou Diretor Acadêmico	2	20%	0	0%	2	5%
Superintendente	0	0%	1	4%	1	3%
Diretor Executivo	1	10%	0	0%	1	3%
Diretor Geral	0	0%	2	7%	2	5%
Diretor Presidente	0	0%	4	15%	4	11%
Outros	0	0%	5	19%	5	14%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Na Tabela 3, nota-se que a frequência do tempo de atuação da amostra está distribuída, tendo 49% nas três primeiras faixas (até 6 anos de atuação) e 51% nas três últimas (acima de seis anos de atuação).



Todavia, por categoria administrativa, percebe-se maior concentração de respondentes com tempo de atuação acima de seis anos nas Mantenedoras sem Fins Lucrativos, totalizando 67%, ao passo que, nas com Fins Lucrativos, a concentração se dá nas duas primeiras faixas (até 4 anos de atuação), totalizando 90% dos respondentes.

**Tabela 4:** Tempo de Atuação dos Respondentes

Tempo de Atuação	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Faixa 1 (até 2 anos)	3	30%	4	15%	7	19%
Faixa 2 (3 a 4 anos)	6	60%	4	15%	10	27%
Faixa 3 (5 a 6 anos)	0	0%	1	4%	1	3%
Faixa 4 (7 a 10 anos)	1	10%	10	37%	11	30%
Faixa 5 (11 a 15 anos)	0	0%	5	19%	5	14%
Faixa 6 (mais de 16 anos)	0	0%	3	11%	3	8%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Essa concentração pode ser justificada pelo fato de que grande parte das instituições com fins lucrativos surgiu nos últimos anos, especialmente, na última década, em função da abertura de mercado percebida no segmento de educação, como já apresentado no Gráfico 1, na introdução deste trabalho.

Por outro lado, no tocante às instituições sem fins lucrativos, dado que essa categoria administrativa engloba um contingente de instituições tradicionais, percebe-se que os gestores atuam por mais tempo em suas funções.

Nos tópicos a seguir, buscou-se identificar as práticas de Governança Corporativa relacionadas ao Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

#### 4.1.3 Conselho de Administração

Conforme abordado na seção 2.5.2.2, na perspectiva da Governança Corporativa, o Conselho de Administração é considerado o guardião do objeto social e do sistema de governança da organização. Nesse sentido, segundo o IBGC (2009), esse conselho é considerado o principal componente do sistema de

governança, sendo o elo entre a propriedade e a gestão, supervisionando a relação desta com as demais partes interessadas.

Com o objetivo de investigar a existência de um Conselho de Administração, foi formulada a seguinte questão: **1) Existe um Conselho de Administração formalmente estabelecido e em funcionamento? (não se refere a conselho consultivo).**

**Tabela 5:** Existência de Conselho de Administração nas Mantenedoras

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	7	70%	8	30%	15	41%
Não	3	30%	19	70%	22	59%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Tabela 5 indica que, do total de mantenedoras, 59% não possuem instalado um Conselho de Administração, todavia, analisando-se as respostas por categoria administrativa, observa-se que 70% das instituições com fins lucrativos possuem Conselho de Administração, ao passo que nas sem fins lucrativos, a incidência é de 70% e estes correspondem as que não possuem Conselho de Administração.

Conforme abordado na seção 2.6, com o advento da abertura de mercado de educação e o ingresso de instituições com finalidade lucrativa, tendo inclusive instituições nessa categoria administrativa com oferta de ações em bolsa, pode-se inferir que nessas instituições a temática da Governança Corporativa vem sendo adotada com maior rapidez.

Por outro lado, entre as instituições sem fins lucrativos, categoria que agrupa as comunitárias, confessionais e filantrópicas, pode-se observar que apenas 30% dos respondentes indicam a existência de Conselho de Administração.

Para as mantenedoras que possuem instalado o Conselho de Administração, foram ainda realizadas algumas perguntas, a fim de identificar práticas específicas sobre esse tema. Nesse sentido, a pergunta seguinte foi formulada para as quinze mantenedoras que possuem Conselho de Administração: **1.1) Os papéis do Conselho de Administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?**

**Tabela 6:** Distinção de Papéis entre Conselho de Administração e Diretoria Executiva

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	4	57%	6	75%	10	67%
Não	3	43%	2	25%	5	33%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Tabela 6 indica que, em 67% das mantenedoras que possuem Conselho de Administração, existe separação formal de papéis entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva, sendo 75% para instituições sem fins lucrativos e 57% para instituições com fins lucrativos.

Os dados da Tabela 7 foram obtidos a partir da seguinte pergunta: **1.2) O presidente do Conselho de Administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?**

**Tabela 7:** Presidente do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva (CEO)

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	6	86%	3	38%	9	60%
Não	1	14%	5	63%	6	40%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

As respostas a essa pergunta, confrontadas com os dados da Tabela 6, indicam que há uma segregação de papéis entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva, além de indicar que esses papéis são exercidos por pessoas diferentes, como recomendado pelo IBGC (2009). Essa prática tem como objetivo evitar a concentração de poder e, com isso, prejuízo da supervisão da gestão. A exceção está nas entidades sem fins lucrativos junto às quais a indicação é de que, para 63% dos casos, não há essa segregação.

O IBGC (2009) traz a indicação de constituição de comitês como espaço para aprofundamento de assuntos específicos. São sugeridos, então, os seguintes comitês: Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros.

Com o intuito de identificar a prática de constituição de comitês, fez-se a seguinte pergunta: **1.3) Existem comitês do Conselho de Administração formalizados?**

**Tabela 8:** Composição de Comitês do Conselho de Administração

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	1	14%	2	25%	3	20%
Não	6	86%	6	75%	12	80%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 8, a prática de composição de comitês no âmbito do Conselho de Administração é incipiente, sendo que 20% das instituições possuem Conselho de Administração. Pode-se inferir que a prática de constituir formalmente comitês para assessoramento ao Conselho de Administração ainda é inicial, dado o estágio de implementação de conselhos de administração das mantenedoras.

Dentre os respondentes que indicaram possuir a prática de constituição de comitês, foi referido, por duas vezes, o comitê de auditoria, e uma vez foi mencionado o comitê de remuneração.

Para averiguar a composição do Conselho de Administração, apresentou-se a seguinte questão: **1.4) Quantos membros esse Conselho de Administração possui?**

**Tabela 9:** Quantidade de Membros do Conselho de Administração

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
até 4	4	57%	2	25%	6	40%
de 5 a 9	3	43%	6	75%	9	60%
Acima de 9	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Em que pese a indicação do IBGC (2009) em relação ao número de membros do Conselho de Administração variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês, a indicação é de que o mesmo tenha, no mínimo, cinco e, no máximo, onze conselheiros.

A Tabela 9 indica que 60% das instituições que têm constituído o Conselho de Administração possuem o número de conselheiros em consonância com as recomendações. O aspecto que chama atenção sobre a composição do Conselho de Administração diz respeito à participação de conselheiros independentes. Para

tanto, fez-se a seguinte pergunta: **1.5) Qual o número de conselheiros independentes?**

**Tabela 10:** Número de Conselheiros Independentes

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
0	2	29%	6	75%	8	53%
1	3	43%	2	25%	5	33%
2 a 4	2	29%	0	0%	2	13%
Mais de 4	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

De acordo com a Tabela 10, as instituições com fins lucrativos possuem a prática de contar em seu Conselho de Administração com a participação de conselheiros independentes, com 72% que possuem ao menos um conselheiro, ao passo que as sem fins lucrativos, 75%, não possuem essa prática.

Ainda que inicial, a participação de conselheiros independentes nos conselhos de administração das mantenedoras ainda está longe da recomendação do IBGC (2009), para o qual a maioria dos membros do Conselho de Administração seja de conselheiros independentes, buscando, com isso, a máxima independência possível no trato dos interesses da organização.

Todavia, o referido instituto ainda indica que a quantidade de conselheiros independentes dependerá do grau de maturidade da organização, do seu ciclo de vida e das suas características.

A avaliação do desempenho do conselho e dos conselheiros também é um aspecto que foi apurado com a seguinte pergunta: **1.6) É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente?**

**Tabela 11:** Avaliação do Desempenho do Conselho de Administração e dos Conselheiros

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	1	14%	2	25%	3	20%
Não	6	86%	6	75%	12	80%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Percebe-se que a avaliação do Conselho de Administração e dos conselheiros individualmente está longe de ser uma prática adotada pelas

mantenedoras que possuem Conselho de Administração, conforme demonstrado na Tabela 11, independentemente da categoria administrativa. Nesse aspecto, o IBGC (2009) recomenda que uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros seja feita anualmente, devendo ser respaldada por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos.

No tocante à avaliação individual, é fundamental, para subsidiar a indicação, a reeleição dos conselheiros; devendo, pois, serem objeto da avaliação aspectos como frequência, assiduidade e envolvimento/participação nas reuniões.

Para identificar a existência de conselho consultivo, foi apresentada a seguinte questão: **2) A organização possui conselho consultivo instalado?** Os resultados seguem detalhados na Tabela 12.

**Tabela 12:** Existência de Conselho de Consultivo

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	5	50%	4	15%	9	24%
Não	5	50%	23	85%	28	76%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Considerada uma boa prática, a existência do conselho consultivo tem como objetivo permitir que conselheiros independentes contribuam para a organização e melhorem gradualmente sua Governança Corporativa, sendo indicado às organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança.

A esse respeito, a Tabela 12 indica que 76% das mantenedoras não adotam tal prática, especialmente as sem fins lucrativos, nas quais a não adoção atinge 85% dos respondentes. Ao analisar as Tabelas 5 e 12, fica patente o distanciamento que as mantenedoras sem fins lucrativos estão das recomendações de boas práticas de Governança Corporativa, especialmente no tocante à implementação do Conselho de Administração e/ou conselho consultivo.

A sucessão também é um tema considerado relevante, para o qual a recomendação dada pelo IBGC (2009) é de que a organização deve manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente e assegurar que este plano contemple todas as pessoas-chave, sendo que a guarda do plano deve ser de responsabilidade do Conselho de Administração.

Em virtude desse aspecto, questionou-se: **3) Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?**

**Tabela 13:** Existência de Plano de Sucessão para Presidente

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	1	10%	2	7%	3	8%
Não	9	90%	25	93%	34	92%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

A Tabela 13 apresenta os resultados para a existência de um plano de sucessão para o presidente, enquanto que, na Tabela 14, buscou-se identificar a existência de plano de sucessão para os demais diretores. Desse modo, foi perguntado: **3.1) Existe plano de sucessão formalizado para os demais diretores?**

**Tabela 14:** Existência de Plano de Sucessão para Demais Diretores

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	1	10%	0	0%	1	3%
Não	9	90%	27	100%	36	97%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os dados das Tabelas 13 e 14 indicam que, independentemente da categoria administrativa, a prática de construção formal de um plano de sucessão para o diretor-presidente e dos demais diretores é pouco adotada.

Com o propósito de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, a auditoria interna, segundo IBGC (2009), tem a função de atuar pró-ativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles. Na Tabela 15, são apresentadas as respostas sobre a prática de implementação da auditoria interna nas organizações. Por isso, fez-se a seguinte pergunta: **4) A organização possui auditoria interna?**

**Tabela 15:** Existência de Auditoria Interna

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	8	80%	12	44%	20	54%
Não	2	20%	15	56%	17	46%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Pode-se perceber que 54% das entidades pesquisadas tem a prática de adoção do mecanismo de auditoria interna, prática esta mais evidenciada nas entidades com fins lucrativos. Segundo o IBGC (2009), a gestão da organização é beneficiada com implementação da prática de auditoria interna, pela melhoria do ambiente de controles decorrentes de uma atuação ativa desta estrutura, uma vez que este deve perseguir a melhoria de processos e práticas a partir do aperfeiçoamento do ambiente de controles.

#### 4.1.4 Gestão

Conforme abordado na seção 2.5.2.3 deste trabalho, a temática da gestão diz respeito às atribuições do diretor presidente e dos demais diretores pela condução da gestão da organização, a partir de diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, devendo a este prestar contas sobre os atos praticados.

Nesse contexto, uma das atribuições da instância de gestão é a de divulgar os resultados da organização, bem como definir ações estratégicas de gestão, alinhadas aos interesses dos sócios, comumente representados pelo Conselho de Administração. Na Tabela 16 são apresentados os resultados do questionamento acerca da divulgação interna dos atos de gestão ou de definição de questões. **5) Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?**

**Tabela 16:** Divulgação Interna dos Atos de Gestão

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	8	80%	8	30%	16	43%
Não	2	20%	19	70%	21	57%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa



Com base nos resultados apresentados na Tabela 16, pode-se inferir que, nas instituições respondentes da categoria administrativa com fins lucrativos, 80% delas adota a prática de divulgação periódica dos atos de gestão relevantes ou de questões estratégicas aos seus sócios, ao passo que, em relação às sem fins lucrativos, apenas 30% apresentam essa prática.

Da mesma forma, buscou-se identificar se as mantenedoras levam em consideração os interesses das partes interessadas. Na Tabela 17, são apresentadas as respostas correspondentes. **6) O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?**

**Tabela 17:** Planejamento e Gestão e as Partes Interessadas

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	9	90%	22	81%	31	84%
Não	1	10%	5	19%	6	16%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

As 31 entidades que indicaram incorporar a prática de considerar os interesses das partes interessadas no planejamento e gestão, foi igualmente solicitada a indicação de quais partes interessadas são consideradas; podendo, para tanto, indicar mais de uma opção. Com isso, foram referidas 26 indicações para empregados, 24 indicações para comunidades, 20 para clientes e 10 para meio ambiente.

No tocante à publicação de informações, um dos princípios básicos da Governança Corporativa, é a transparência (*disclosure*), a qual indica a divulgação de informações às partes interessadas, devendo ir além das publicações obrigatórias por força de lei ou regulamento.

Nesse sentido, buscou-se identificar a prática de publicação de informações sobre a gestão da entidade. **7) A organização prepara e publica relatório anual?**

**Tabela 18:** Publicação de Relatório Anual

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	3	30%	24	89%	27	73%
Não	7	70%	3	11%	10	27%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Na Tabela 18, são apresentados os dados das respostas correspondentes à questão. Pode-se perceber que há uma prática inversa de preparação e publicação de relatório anual, de acordo com a categoria administrativa. Nesse sentido, apenas 30% das entidades com fins lucrativos preparam e publicam relatório anual, ao passo que 89% das sem fins lucrativos adotam essa prática.

Dadas as implicações de ordem tributária, inerentes à categoria administrativa das entidades sem fins lucrativos, que congrega as entidades comunitárias, confessionais e filantrópicas, recai um conjunto de obrigações legais de divulgação de informações, especialmente, para as entidades filantrópicas. Nesse sentido, pode-se depreender que esse é um dos motivos para que a prática de divulgação esteja mais presente.

Nesse sentido, solicitou-se ainda para as 27 entidades que adotam a prática de divulgação de relatório anual, a indicação do conteúdo do referido relatório, a partir de uma relação indicada pelo IBGC (2009), também com a opção de múltipla escolha.

O conjunto de informações que compõem o relatório anual das entidades que o publicam ficaram distribuídas, conforme segue demonstrado na Tabela 19.

**Tabela 19:** Composição do Relatório Anual

Composição do relatório anual	Frequência
Demonstrações Financeiras	24
Parecer de auditoria independente	23
Informações de ordem sócio-ambiental	12
Mensagem do Presidente	11
Práticas de Governança Corporativa	5
Participações e remuneração de conselheiros	1

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Pode-se verificar que a composição do relatório anual privilegia mais fortemente informações relacionados às demonstrações financeiras comumente obrigatórias por força de lei. Posteriormente, aparecem as demais informações, como as de ordem sócio-ambiental e de práticas de Governança Corporativa.

Por fim, ainda no âmbito da gestão, buscou-se identificar a implementação de sistemas de controles internos no âmbito da gestão das mantenedoras. Na Tabela 20, são apresentados os resultados da questão proposta. **8) A organização possui sistemas de controles internos?**

**Tabela 20:** Utilização de Sistemas de Controles Internos

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	10	100%	23	85%	33	89%
Não	0	0%	4	15%	4	11%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os controles internos, segundo IBGC (2009), cuja implementação é de responsabilidade da Diretoria e dos demais diretores, são voltados a monitorar o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, além de reduzir os riscos de não conformidade.

Diante disso, a Tabela 21 indica que a totalidade das mantenedoras com fins lucrativos possuem sistemas de controle interno, ao passo que as sem fins lucrativos indicam que 85% das entidades possuem controles internos.

**Tabela 21:** Controles Internos Adotados

Quais controles internos?	Frequência
Administrativo / Financeiros	32
Recursos Humanos	28
Normatização e Padronização de Processos	24
TI - Tecnologia de Informação	22
Estratégicos	12
Alçadas	6
Outros	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Nesse sentido, buscou-se identificar quais os controles internos adotados pelas mantenedoras, a partir de múltipla escolha, conforme apresentado na Tabela 21. Dentre as respostas classificadas como “Outros”, foram indicados um sistema de controle interno acadêmico e um filantrópico.

A seguir, será tratado o aspecto auditoria independente.

#### 4.1.5 Auditoria Independente

A auditoria independente, conforme abordado na seção 2.5.2.4 deste trabalho, tem como atribuição básica a verificação das demonstrações financeiras, a fim de perceber se elas refletem adequadamente a realidade da sociedade.

Com isso, buscou-se identificar nas instituições se as demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente. Na Tabela 22 são apresentadas as respostas para a questão. **9) As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?**

**Tabela 22:** Auditoria Externa nas Demonstrações Financeiras

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	9	90%	26	96%	35	95%
Não	1	10%	1	4%	2	5%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Posteriormente, buscou-se apurar o grau de publicidade dado pelas mantenedoras, a partir do questionamento sobre a publicação das demonstrações financeiras, demonstrado na Tabela 23. **9.1) A organização publica demonstrações financeiras?**

**Tabela 23:** Publicação das Demonstrações Financeiras

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	7	78%	24	92%	31	89%
Não	2	22%	2	8%	4	11%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Em seguida, buscou-se apurar, para as mantenedoras que indicaram que possuem a prática de publicação das demonstrações financeiras, se também promovem a publicidade do trabalho da auditoria externa independente, a partir da publicação do parecer de auditoria em conjunto com as demonstrações financeiras. **9.2) Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?**

**Tabela 24:** Publicação dos Pareceres de Auditoria

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	7	100%	24	100%	31	100%
Não	0	0%	0	0%	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Na Tabela 23, percebe-se que a totalidade das respostas indicam que as mantenedoras que publicam as demonstrações financeiras o fazem em conjunto com os pareceres de auditoria externa independente.

#### 4.1.6 Conselho Fiscal

Conforme abordado na seção 2.5.2.5 deste trabalho, o Conselho Fiscal como parte integrante do sistema de Governança Corporativa, tem como objetivo principal ser um instrumento de controle independente, visando agregar valor para a organização.

Em relação a esse aspecto, buscou-se apurar a existência de Conselho Fiscal em funcionamento nas mantenedoras. Na Tabela 25, são apresentados os resultados. **10) A organização dispõe de Conselho Fiscal em funcionamento?**

**Tabela 25:** Existência e Funcionamento de Conselho Fiscal

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	8	80%	23	85%	31	84%
Não	2	20%	4	15%	6	16%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Além de identificar a existência e funcionamento do Conselho Fiscal, outro aspecto que se buscou apurar, diz respeito à existência de regimento interno ou plano de trabalho para o Conselho Fiscal. Os dados da Tabela 26 demonstram o resultado desse questionamento. **10.1) O Conselho Fiscal possui regimento interno ou plano de trabalho?**

**Tabela 26:** Existência de Regimento Interno ou Plano de Trabalho para o Conselho Fiscal

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	3	38%	0	0%	3	10%
Não	5	63%	23	100%	28	90%
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>31</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Como pode ser observado na Tabela 26, em conjunto com a Tabela 25, em que pese a maior parte das mantenedoras possuir instalado e em funcionamento um Conselho Fiscal, ainda é baixa a formalização do trabalho do referido conselho, mediante a baixa incidência de mantenedoras que possuam Conselhos Fiscais com regimento interno ou plano de trabalho formalizado.

#### 4.1.7 Conduta e Conflito de Interesses

A temática relacionada à conduta e conflito de interesses foi abordada na seção 2.5.2.6 deste trabalho, para o qual o código de melhores práticas recomenda que cada organização deva ter o seu código de conduta. Nessa perspectiva, buscou-se apurar a existência de um código de conduta formalizado e aprovado pelo Conselho de Administração. Na Tabela 27, são apresentados os resultados correspondentes. **11) A organização possui código de conduta por escrito e aprovado pelo Conselho de Administração?**

**Tabela 27:** Código de Conduta

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	2	20%	6	22%	8	22%
Não	8	80%	21	78%	29	78%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Verifica-se, na Tabela 27, que é baixa a incidência de mantenedoras que tenham a prática de instituir código de conduta, independentemente de sua categoria administrativa.

Um dos aspectos que, de modo geral, é potencial gerador de conflitos diz respeito à separação entre os ativos da organização e dos seus sócios ou proprietários. Dessa forma, buscou-se identificar essa prática junto às mantenedoras. Os dados da Tabela 28 mostram o resultado a essa questão. **12) Existe uma prática clara de separação entre os ativos dos proprietários da organização e os ativos da empresa?**

**Tabela 28:** Prática de Separação de Ativos da Organização

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	10	100%	15	56%	25	68%
Não	0	0%	12	44%	12	32%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os dados apresentados na Tabela 28 indicam que a totalidade das mantenedoras que compõem a categoria administrativa com fins lucrativos adota a prática de separação entre os ativos dos proprietários e da organização. Entretanto, para as sem fins lucrativos, 56% dos respondentes indicaram a existência dessa prática, ou seja, ainda existe a prática de não separação dos ativos, que pode ser uma indicação de potencial geração de conflitos de interesses.

Por fim, buscou-se apurar a existência de regras claras para o tratamento de transações nas quais exista conflito de interesses. Na Tabela 29, são apresentados os resultados desse levantamento. **13) Existem regras claras (código de conduta) escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?**

**Tabela 29:** Código de Conduta para Conflito de Interesses

Opções	Com Fins Lucrativos		Sem Fins Lucrativos		Total	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Sim	1	10%	4	15%	5	14%
Não	9	90%	23	85%	32	86%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>27</b>	<b>100%</b>	<b>37</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Assim como evidenciado na Tabela 27, juntamente com a Tabela 29, percebe-se a baixa incidência de mantenedoras com a utilização de código de

condutas formalizado, bem como de um código para o tratamento de transações em que exista conflito de interesses.

**Tabela 29: Código de Conduta para Conflito de Interesses**

<b>Dentro do código de conduta da organização quais dos itens abaixo são contemplados?</b>	<b>Frequência</b>
Cumprimento das leis e pagamento de tributos	5
Pagamentos ou recebimentos questionáveis	3
Informações privilegiadas	3
Recebimento de presentes	3
Discriminação no ambiente de trabalho	3
Doações	1
Meio Ambiente	3
Assédio moral e sexual	3
Segurança no trabalho	3
Atividades políticas	2
Relações com a comunidade	3
Uso de álcool e drogas	2
Nepotismo	1
Conduta e conflito de interesses	2
Processos judiciais e arbitragem	1
Mútuos entre partes relacionadas	1
Prevenção e tratamento de fraudes	2

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Para as mantenedoras que adotam um código de conduta para tratamento de conflito de interesses, buscou-se apurar quais dos itens sugeridos pelo código de melhores práticas são contemplados. Na Tabela 29, foram apresentadas as ocorrências do referido tema.

Pode-se inferir que há uma relativa abrangência de temas abordados no código de conduta para as mantenedoras que adotam essa prática. Todavia, para as mantenedoras que indicaram incorporar um código de conduta para tratamento de transações em que exista conflito de interesses, a adoção destas práticas ainda é extremamente baixa, correspondendo apenas a 14% da amostra.

Na sequência, apresenta-se uma síntese das principais constatações acerca da pesquisa realizada.



#### 4.1.8 Síntese das Principais Constatações da Pesquisa

Na Tabela 30, são apresentados os resultados das principais constatações da pesquisa, conforme o instrumento de coleta.

**Tabela 30:** Resumo Questionário Práticas de Governança

Questões	Categoria Administrativa		Total
	Com Fins Lucrativos	Sem Fins Lucrativos	
<b>Conselho de Administração</b>			
1. Existe um Conselho de Administração formalmente estabelecido e em funcionamento?	70%	30%	41%
1.1. Os papéis do Conselho de Administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?	57%	75%	67%
1.2. O presidente do Conselho de Administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?	86%	38%	60%
1.3. Existem comitês do Conselho de Administração formalizados?	14%	25%	20%
1.4. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente?	14%	25%	20%
2. A organização possui conselho consultivo instalado?	50%	15%	24%
3. Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?	10%	7%	8%
4. A organização possui auditoria interna?	80%	44%	54%
<b>Gestão</b>			
5. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?	80%	30%	43%
6. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?	90%	81%	84%
7. A organização prepara e publica relatório anual?	30%	89%	73%
8. A organização possui sistemas de controles internos?	100%	85%	89%
<b>Auditoria Independente</b>			
9. As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?	90%	96%	95%
9.1. A organização publica demonstrações financeiras?	78%	92%	89%
9.2. Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?	100%	100%	100%

continua

**Conselho Fiscal**

10. A organização dispõe de Conselho Fiscal em funcionamento?	80%	85%	84%
10.1. O Conselho Fiscal possui regimento interno ou plano de trabalho?	38%	0%	10%

**Conduta e Conflito de Interesses**

11. A organização possui código de conduta por escrito e aprovado pelo Conselho de Administração?	20%	22%	22%
12. Existe uma prática clara de separação entre os ativos dos proprietários da organização e os ativos da empresa?	100%	56%	68%
13. Existem regras claras (código de conduta) escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?	10%	15%	14%

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Apresenta-se, na sequência, a relação das práticas recomendadas de Governança Corporativa identificadas a partir do questionário, relacionando-as, em forma de ranking, a partir das práticas mais e menos adotadas, segregadas por categoria administrativa.

Na Tabela 31 é apresentado o ranking das práticas de Governança Corporativa da categoria administrativa de Mantenedoras de Ensino Superior Com Fins Lucrativos.

**Tabela 31:** Ranking das Práticas de Governança Mantenedoras de Ensino Superior Privadas Com Fins Lucrativos

<b>Questões</b>	<b>Tema</b>	<b>Com Fins Lucrativos</b>
8. A organização possui sistemas de controles internos?	Gestão	100%
12. Existe uma prática clara de separação entre os ativos dos proprietários da organização e os ativos da empresa?	Conduta e Conflito de Interesses	100%
6. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?	Gestão	90%
9. As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?	Auditoria Independente	90%
9.2. Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?	Auditoria Independente	100%

continua

continuação

9.1. A organização publica demonstrações financeiras?	Auditoria Independente	78%
4. A organização possui auditoria interna?	Conselho de Administração	80%
5. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?	Gestão	80%
10. A organização dispõe de Conselho Fiscal em funcionamento?	Conselho Fiscal	80%
10.1. O Conselho Fiscal possui regimento interno ou plano de trabalho?	Conselho Fiscal	38%
1. Existe um Conselho de Administração formalmente estabelecido e em funcionamento?	Conselho de Administração	70%
1.2. O presidente do Conselho de Administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?	Conselho de Administração	86%
1.1. Os papéis do Conselho de Administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?	Conselho de Administração	57%
1.3. Existem comitês do Conselho de Administração formalizados?	Conselho de Administração	14%
1.4. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente?	Conselho de Administração	14%
2. A organização possui conselho consultivo instalado?	Conselho de Administração	50%
7. A organização prepara e publica relatório anual?	Gestão	30%
11. A organização possui código de conduta por escrito e aprovado pelo Conselho de Administração?	Conduta e Conflito de Interesses	20%
3. Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?	Conselho de Administração	10%
13. Existem regras claras (código de conduta) escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?	Conduta e Conflito de Interesses	10%

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Na Tabela 32, é apresentado o ranking das práticas de Governança Corporativa da categoria administrativa de Mantenedoras de Ensino Superior Sem Fins Lucrativos.

**Tabela 32:** Ranking das Práticas de Governança Mantenedoras de Ensino Superior Privadas Sem Fins Lucrativos

<b>Questões</b>	<b>Tema</b>	<b>Sem Fins Lucrativos</b>
9. As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?	Auditoria Independente	96%
9.1. A organização publica demonstrações financeiras?	Auditoria Independente	92%
9.2. Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras?	Auditoria Independente	100%
7. A organização prepara e publica relatório anual?	Gestão	89%
8. A organização possui sistemas de controles internos?	Gestão	85%
10. A organização dispõe de Conselho Fiscal em funcionamento?	Conselho Fiscal	85%
10.1. O Conselho Fiscal possui regimento interno ou plano de trabalho?	Conselho Fiscal	0%
6. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?	Gestão	81%
12. Existe uma prática clara de separação entre os ativos dos proprietários da organização e os ativos da empresa?	Conduta e Conflito de Interesses	56%
4. A organização possui auditoria interna?	Conselho de Administração	44%
1.2. O presidente do Conselho de Administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?	Conselho de Administração	38%
5. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?	Gestão	30%
1. Existe um Conselho de Administração formalmente estabelecido e em funcionamento?	Conselho de Administração	30%
1.1. Os papéis do Conselho de Administração e da diretoria executiva são formalmente distintos?	Conselho de Administração	75%
1.2. O presidente do Conselho de Administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?	Conselho de Administração	38%
1.3. Existem comitês do Conselho de Administração formalizados?	Conselho de Administração	25%
1.4. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente?	Conselho de Administração	25%
11. A organização possui código de conduta por escrito e aprovado pelo Conselho de Administração?	Conduta e Conflito de Interesses	22%
2. A organização possui conselho consultivo instalado?	Conselho de Administração	15%

continua

continuação

13. Existem regras claras (código de conduta) escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses?	Conduta e Conflito de Interesses	15%
3. Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?	Conselho de Administração	7%

**Fonte:** Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa

Os dados das Tabelas 30, 31 e 32 indicam um distanciamento entre as práticas de Governança Corporativa recomendadas pelo IBGC e as adotadas pelas Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior, pertencentes à amostra, especialmente no tocante às pertencentes à categoria administrativa de Sem Fins Lucrativos.

A seguir, serão apresentadas as considerações finais deste estudo.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões da presente pesquisa, atendendo o problema e aos objetivos que a norteiam, além da apresentação de recomendações para estudos futuros.

A proposta desta pesquisa foi investigar as práticas de Governança Corporativa adotadas por Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior no Brasil, tendo como população as instituições vinculadas à Associação Nacional de Mantenedoras de Ensino Superior, com um total de 390 instituições. A amostra utilizada nesta pesquisa correspondeu à resposta de 37 instituições.

Para tanto, foram pesquisados os temas relacionados à Governança Corporativa, abordando os aspectos relacionados à evolução do tema, sua perspectiva histórica, modelos e teorias que alicerçam a Governança Corporativa e, finalmente, a perspectiva da Governança Corporativa no Brasil, especialmente no tocante ao papel central do IBGC no desenvolvimento do tema na âmbito das organizações brasileiras, em especial, a partir da divulgação do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Das práticas de governança constantes no código do IBGC, para o âmbito das mantenedoras de IES privadas, foram pesquisadas as seguintes áreas: Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Com isso, os objetivos específicos foram descritos e analisados ao longo do quarto capítulo desta pesquisa. Nessa seção, foram identificadas as práticas de Governança Corporativa adotadas pelas Mantenedoras de IES privadas, contrastando-as em relação às recomendações do código, ao mesmo tempo em os resultados foram apresentados de acordo com a categoria administrativa de Mantenedoras com Fins Lucrativos (privadas particulares em sentido estrito) e Mantenedoras sem Fins Lucrativos (Comunitárias/Confessionais/Filantrópicas); permitindo, com isso, contrastar as práticas por categoria administrativa.

Com relação a esses dois objetivos específicos, evidenciou-se haver ainda um distanciamento entre as práticas de Governança Corporativa adotadas com as recomendações contidas no Código das Melhores Práticas de Governança

Corporativa do IBGC, em especial, na categoria de Mantenedoras sem Fins Lucrativos.

No que se refere ao Conselho de Administração, tido como o elemento central do sistema de Governança Corporativa, uma vez que exerce o papel de elo entre as estruturas de propriedade e gestão, identificou-se que essa prática vem sendo incorporada pelas instituições com fins lucrativos, visto que a pesquisa indicou que 70% destas possuem formalmente estabelecido um Conselho de Administração, ao passo que, em relação às sem fins lucrativos, apenas 30% tem essa prática.

O código recomenda que haja independência entre o Conselho de Administração e a diretoria executiva, através da formalização dos papéis de cada instância. Da mesma forma, o desempenho de funções como a presidência do Conselho de Administração e o da diretoria executiva não deve ser exercido pela mesma pessoa. Nesse sentido, a pesquisa indicou que, para as mantenedoras que possuem instalado o Conselho de Administração, é baixa a recomendação de segregação formal dos papéis entre o conselho e a diretoria, especialmente nas instituições com fins lucrativos. Por outro lado, em se tratando das funções de presidente do conselho e de diretor presidente serem exercidas pela mesma pessoa, identificou-se que essa prática é mais comum em instituições sem fins lucrativos, sugerindo um maior acúmulo de funções.

Outro aspecto identificado na pesquisa diz respeito ao baixo índice de mantenedoras, com Conselho de Administração, que possuem comitês formalizados no âmbito de seus conselhos, em ambas as categorias administrativas.

Com relação aos conselheiros, um ponto importante levantado pela pesquisa revela a baixa incidência de mantenedoras que tenham em seu conselho a figura do conselheiro independente, quando a recomendação é de que os conselhos possam ser compostos com o maior número possível de conselheiros independentes. Além desse aspecto, é incipiente a prática de avaliação formal dos conselheiros, resultado observado nas duas categorias administrativas.

Segundo o IBGC (2009), a existência de um Conselho Consultivo é considerada uma boa prática, em especial, para instituições em estágio inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa, uma vez que pode contribuir para melhoria gradual de sua governança. Outro aspecto importante revelado pela pesquisa foi o de identificar a baixa incidência de instituições que tenham como

prática a instalação de conselhos consultivos, especialmente nas Mantenedoras sem Fins Lucrativos.

No tocante à sucessão, independentemente da categoria administrativa, o resultado da pesquisa indicou um baixo índice de mantenedoras que tenham um plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva, apresentado o índice de apenas 10% para as com fins lucrativos e 7% para as sem fins lucrativos, que possuem um plano de sucessão formalizado.

Para a temática da gestão, conforme o IBGC (2009), os aspectos principais abordados dizem respeito aos princípios de transparência, a partir da divulgação dos atos de gestão, bem como à importância de considerar os interesses das partes interessadas (*stakeholders*).

Nessa perspectiva, a pesquisa revelou uma maior aproximação com as práticas recomendadas pelo IBGC. Contudo, no tocante às mantenedoras sem fins lucrativos, percebeu-se a baixa prática de divulgação interna dos atos de gestão relevantes, ao passo que nas com fins lucrativos percebeu-se a menor prática de preparação e divulgação de relatório anual.

Da mesma forma, com relação à auditoria independente e ao Conselho Fiscal, a pesquisa revelou igualmente que as mantenedoras, independentemente da categoria administrativa, utilizam-se do trabalho de auditoria independente, assim como indicam a existência de Conselho Fiscal. Contudo, no tocante ao Conselho Fiscal, nas mantenedoras sem fins lucrativos, é notória a deficiência levantada na pesquisa em relação à inexistência de regimento interno ou plano de trabalho para o mesmo. No caso de mantenedoras com fins lucrativos, a pesquisa indicou que 38% delas possuem um regimento interno ou plano de trabalho em seu Conselho Fiscal. Esse resultado pode sugerir que a estrutura de Conselho Fiscal no âmbito das mantenedoras pode não estar suficientemente estruturado.

Por fim, no que diz respeito ao tema da conduta e dos conflitos de interesses, outro aspecto importante levantado pela pesquisa indicou que as mantenedoras, independentemente da categoria administrativa a que pertençam, ainda não adotaram esta prática.

Com isso, a investigação das práticas de Governança Corporativa adotadas por Mantenedoras de Instituições de Ensino Superior indica que há ainda muito a se avançar, especialmente no que diz respeito aos estudos relacionados ao tema, dado



o assunto ser ainda recente no Brasil, especialmente no segmento de ensino, e, de modo especial, no âmbito das instituições mantenedoras de ensino.

É opinião deste autor que, partir do exame detalhados dos resultados levantados na presente pesquisa, pode-se inferir que a não adequação de determinadas práticas de Governança Corporativa encontra ainda resistências oriundas do modelo de gestão vigente no segmento de ensino.

Da mesma forma, em que pese não haver um modelo único de Governança Corporativa, entende-se que todos devam rumar a um modelo caracterizado por um maior profissionalismo e transparência.

Espera-se que este estudo tenha contribuído de alguma forma para motivar um olhar mais atento ao contexto investigado.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES

A investigação do desempenho econômico/financeiro e a adoção de práticas de Governança Corporativa no segmento de ensino e sua relação pode ser uma importante contribuição neste campo de pesquisa.

Outra recomendação de estudo pode estar voltada ao estudo de perdas que instituições *tenham sofrido* em comparação as suas práticas de Governança Corporativa; visando, com isso, desenvolver estudos que identifiquem perdas que instituições de ensino *possam vir a sofrer*.

Por fim, conforme Braga (2008), dadas as informações noticiadas de instituições de ensino em processo de encerramento de atividades, recomenda-se estudos que possam identificar as práticas de Governança Corporativa adotadas por estas e, sua relação do processo de falência.

## REFERÊNCIAS

- AGRAWAL, A; KNOEBER, C. Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 31, n.3, 377-397, Set.1996.
- ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Arnold. Production, Information Costs, and Economic Organization. In: **The American Economic Review**. 1972. p. 777-795.
- ALTKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 38, n. 3, p.25-36, Spr. 1997.
- ÁLVARES, Elismas; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa**. Um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 2.ed., atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARROS, Lucas Ayres B. de C. **Valor da Empresa e Estrutura de Capital**. São Paulo: Saint Paul, 2005.
- BATISTA, Murilo; RIVAS, Sérgio; FREITAS, Paulo. Desafios do crescimento. **Ensino Superior**, São Paulo, n.51, dez. 2002.
- BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- BERSCH, R. D.. Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão. **Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior/ABMES**, Brasília, ano 21, n.32, p.19-27, out., 2003.
- BERTALANFFY, Ludwig Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BIANCHI, Márcia. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2005.

BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, set./dez., 2000.

BRAGA, Ryon. **I Congresso da Educação Superior Particular.** Pernambuco: nov. 2008.

\_\_\_\_\_. Panorama do Setor. **II Congresso da Educação Superior Particular.** Crise, realidade, cenários, tendências e futuro da educação brasileira. Belo Horizonte: 18, 19 e 20 jun. 2009.

BYRD, John; PARRINO, Robert; PRITSCH, Gunnar. Stockholder - Manager Conflicts and Firm Value. **Financial Analyst Journal**, May/Jun., p.14-30, 1998.

CADBURY, A. The future of governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, [S.1.], v. 24, n. 1, p. 1-14, 1998.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture.** Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Series in Organizational Development, 1999.

CAPELATO, Rodrigo. Panorama do Setor. **II Congresso da Educação Superior Particular.** Crise, realidade, cenários, tendências e futuro da educação brasileira. Belo Horizonte: 18, 19 e 20 jun. 2009.

CARLSSON, R. H. **Ownership and value creation:** strategic corporate governance in the new economy. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

CARVALHO, Antonio Gladson de. **Os primeiros resultados da migração para Bovespa:** relações com os investidores. Rio de Janeiro: IMF Editora, 2002.

CATELLI, Armando. **Controladoria:** uma abordagem da gestão econômica GECON. São Paulo: Atlas, 2001.

CHURCHMAN, C. West. **Introdução à teoria de sistemas.** Rio de Janeiro: Vozes, 1972.

CLAESSENS, S; FAN, J.P.H. Corporate Governance in Ásia: A Survey. *International Review of Finance*, 3:2, p. 71-103, 2002.

COASE, Ronal Harry. The nature of the firm. *Economica*, v.4 p. 386-405, 1937.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Recomendações da CVM sobre Governança corporativa**, 2002. Disponível em: <[www.cvm.gov.br](http://www.cvm.gov.br)>. Acesso em: 14.nov.2008.

DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DESAFIO AO ENSINO PRIVADO. Esgota-se o tradicional modelo de gestão familiar. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13 maio 2005. Caderno A, p. 3.

DITTADI, Jadir Roberto. **Práticas de controladoria adotadas no processo de gestão de Instituições de Ensino Superior estabelecidas no Estado de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2008.

EISENHARDT, K.M. Agency and institutional theory explanations: The case of retail sales compensation. *Academy of Management Journal*, 13 (9), p. 488-511, 1989.

\_\_\_\_\_. Agency theory: an assessment and review. *Academy of Management Journal*, 14 (1), p. 57-74, 1989.

FAMA, E. JENSEN, M. Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, V.XXVI, Jun., 1983.

FRANCO, Édson. Mantenedoras e mantidas: duas entidades e dois esquemas de gestão. *Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior / ABMES*, Brasília, ano 21, n.32, p.9-12, out. 2003.

GARCIA, Maurício. Governança Corporativa em Instituições Privadas de Ensino Superior. In: GARCIA, Maurício (Org.). **Gestão profissional de instituições privadas de ensino superior**. São Paulo: Hoper, 2006. p. 65-72.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à teoria da contabilidade. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, FEA/USP, São Paulo, 1989.

GUGLER, K. Org. **Corporate Governance and Economic Performance**. Oxford University Press: Oxford, 2001. 223 p.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. ed. ampliada, 2001. 36 p.

\_\_\_\_\_. **Uma década de governança**: história do IBGC, marcos da governança e lições de experiência. São Paulo: Saraiva, 2006.

\_\_\_\_\_. **Código de Melhores Práticas de Governança corporativa**. 3. ed., 2004. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 14. nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Código de Melhores Práticas de Governança corporativa**. 4. ed. São Paulo: [s.n.], 2009.

INEP. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <[www6.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo\\_tecnico\\_2007.pdf](http://www6.inep.gov.br/download/superior/censo/2007/Resumo_tecnico_2007.pdf)>. Acesso em: 02 maio 2009.

JENSEN, M.; W. MECKLING. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. **Journal of Financial Economics**. v. 3, p. 305-360, Oct., 1976.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The nature of Man. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S. 1], v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm**: governance, residual claims, and organizational forms. Harvard University Press, 2001. 320p.

KASPER, Humberto. **O Processo de Pensamento Sistêmico**: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, 2000.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. L. **Psicologia social das organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

KLEIN, B. Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, [S.1], v. 26, p. 367, 1985.

KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil**, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas 2005.

LERNER, Daiane Fraga. **Um estudo sobre o efeito da avaliação de desempenho operacional e de gestores no resultado econômico das empresas**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2007.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, n. 8, dez. 1997.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**: o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOPES, Fabiana. Profissionalização do setor ainda é vista com ressalva. **Revista Ensino Superior**. São Paulo: Segmento, n. 93, jun. 2006. Disponível em: <<http://revistaensinosuperior.uol.com.br/textos.asp?codigo=11503>>. Acesso em: 21 maio 2009.

MARTINEZ, Antônio Lopo. Agency Teory na Pesquisa Contábil. **XXII Encontro da EnANPAD**, Foz do Iguaçu: [s.n.],1998.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, H.C. **Governança corporativa em cenário de mudanças**: evidências empíricas das alterações dos atributos papéis e responsabilidades do conselho de administração das empresas brasileiras. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, 2004.

MCKINSEY & COMPANY. **Investors Opnion Survy**. Jun. 2000. Disponível em: <<http://mckinsey.com>>. Acesso em: 18 maio 2009.

MEC. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/index.php?option=content&task=category&sectionid=1&id=88&Itemid=517>>. Acesso em: 17 maio 2009.

MELLO Jr. L. **Privatização e governança empresarial no Brasil**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. **Economics, Organizacional & Management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1992

MONKS, R. A. G.; MINOV, N. **Corporate Governance**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2001.

MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon. O mercado da educação superior particular no Brasil. **Revista Aprender Virtual**, São Paulo, 12. ed., ano 3, n. 3, p.12-23, maio/jun. 2003.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria**: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OPTNER, Standford L. **Análise de sistemas empresariais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos S.A., 1973.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Os princípios da OECD sobre o governo das Sociedades**. 2004. Disponível em: <[www.oecd.org](http://www.oecd.org)>. Acesso em: 14. dez. 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

PARISI, Cláudio; ALMEIDA, Lauro Grito de; PEREIRA, Carlos Alberto. In: Catelli, Armando (Coord.). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PARISI, Cláudio; NOBRE, Waldir de Jesus. **Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. Armando Catelli (coordenador). São Paulo: Atlas, 2001. p. 110-131.

PENROSE, E. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madri: Aguilar, 1962.

PEREIRA, Fernanda C. B.. **Determinantes da evasão de alunos e os custos ocultos para as Instituições de Ensino Superior**. 2003. 172 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, SC, 2003.

PIRES, Charline Barbosa. **Um estudo sobre o GECON – Modelo de gestão econômica, aplicado à avaliação de desempenho econômico das áreas de atividades**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, 2005.

POPPER, Karl Raimund. **Lógica das ciências sociais**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Brasília: Universidade de Brasília, 1978.

RABELO, F. Fundos de Pensão, mercados de capitais e corporate governance: lições para os mercados emergentes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 1, p.38-51, Jan./Mar., 1998.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina – Arte, Teoria e Prática da Organização de Aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1995.



SILVA JUNIOR, Annor da. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, UFMG, 2006.

\_\_\_\_\_; MUNIZ, Reynaldo Maia. Governança Corporativa em Instituições de Ensino Superior Privada: **IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, Florianópolis, 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa**: desempenho e valor da empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul Editora, 2005.

\_\_\_\_\_; BARROS, Lucas Ayres B. de C; FAMÁ, Rubens. Qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, 27º, 2004. Curitiba: ANPAD, 2004. p.1-16.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**: investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, S. M. N.. Gestão financeira em instituições universitárias confessionais. In: **V Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria em América del Sur**, Mar del Plata, 2005.

TELES, Egberto Lucena; VARTANIAN, Grigor Haig. Sistemas de informações e a controladoria. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, jul./ago., 1998.

TURNBULL, S. Corporate Governance: its scope, concerns and theories. **Corporate Governance**, v.5, n. 4, p. 180-205, Out. 1997.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, André Gustavo Salcedo Teixeira. Governança Corporativa: Uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 22, p. 103-122, Dez., 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

ZINGALES, Luigi. Corporate governance. In: NEWMAN, Peter (editor). **The New Palgrave Dictionary of Economics and the Law**. New York, NY: Macmillan, 1998. 2210 p.

## APÊNDICES A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado(a) Senhor(a),

Tomamos a liberdade de contatá-lo para participar da pesquisa sobre o tema “Governança Corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privado”. O resultado deste estudo será usado como base para a dissertação de mestrado a ser apresentada por Roberto Antonio Renner, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, localizada em São Leopoldo /RS.

Esta pesquisa será de relevância uma vez que tem como objetivo principal investigar as práticas de governança corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privadas e, propor um modelo a ser adotado por estas.

Assim sendo, viemos solicitar a indispensável colaboração de V. S<sup>a</sup>. no sentido de responder as questões propostas no instrumento de pesquisa em anexo.

Os resultados desta pesquisa serão disponibilizados à V.S<sup>a</sup> e os dados fornecidos serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem qualquer identificação individual.

Sua contribuição e colaboração serão de fundamental importância para atingir nossos objetivos educacionais, pelo que agradecemos antecipadamente sua preciosa colaboração.

Prof. Dr. Ernani Ott  
Coordenador do Programa de  
Pós-Graduação em Ciências Contábeis

Prof. Dr. João Zani  
Orientador da Pesquisa

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO

### PESQUISA DE CAMPO

Finalidade exclusivamente acadêmica

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico, cujo objetivo é o de investigar as **práticas de governança corporativa em mantenedoras de Instituições de Ensino Superior Privadas**.

Os dados fornecidos serão tratados de forma agregada, comparativa e informativa, sem qualquer identificação individual.

### CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO:

**Categoria Administrativa:**

- ( ) Com Fins Lucrativos (Particulares em sentido estrito)  
 ( ) Sem Fins Lucrativos (Comunitárias, Confessionais e Filantrópicas)

**Estado:** \_\_\_\_\_

**Cargo/Função do Respondente:** \_\_\_\_\_

**Tempo de Atuação no cargo/função:** \_\_\_\_\_ (anos)

## QUESTIONÁRIO

### Conselho de Administração

1	Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento? (não se refere ao conselho consultivo) ( ) Sim (responder questões 1.1 a 1.6) ( ) Não (ir para questão 5)
1.1)	Os papéis do conselho de administração e da diretoria executiva são formalmente distintos ? ( ) Sim ( ) Não
1.2)	O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes ? ( ) Sim ( ) Não

1.3)	Existem comitês do conselho de administração formalizados ? ( ) Sim (responder questão 1.3.1) ( ) Não (ir para questão 1.4)
1.3.1)	Quais comitês ? <i>mais de uma alternativa possível</i> ( ) Auditoria ( ) Recursos Humanos/Remuneração ( ) Governança Corporativa ( ) Finanças ( ) Sustentabilidade ( ) Outros: ( )
1.4)	Quantos membros esse conselho de administração possui ? ( ) até 4 ( ) de 5 a 9 ( ) acima de 9
1.5)	Qual o número de conselheiros independentes ? ( ) 0 ( ) 1 ( ) de 2 a 4 ( ) acima de 4
1.6)	É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente ? ( ) Sim ( ) Não
2)	A organização possui conselho consultivo instalado ? ( ) Sim ( ) Não
3)	Existe plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva ? ( ) Sim (responder questão 3.1) ( ) Não (ir para questão 4)
3.1)	Existe plano de sucessão formalizado para os demais diretores ? ( ) Sim ( ) Não
4)	A organização possui auditoria interna ? ( ) Sim ( ) Não

**Gestão**

5	Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas ? ( ) Sim ( ) Não
6	O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios ? ( ) Sim (responder questão 6.1) ( ) Não (ir para questão 7)
6.1)	Indique quais partes interessadas são consideradas ? <i>mais de uma alternativa possível</i> ( ) Empregados ( ) Clientes ( ) Fornecedores ( ) Comunidades ( ) Meio Ambiente ( ) Outros: ( )
7	A organização prepara e publica relatório anual ? ( ) Sim (responder questões 7.1 e 7.2) ( ) Não (ir para questão 8)
7.1)	A organização divulga relatório anual às suas principais partes interessadas (stakeholders) ? ( ) Sim ( ) Não
7.2)	O relatório anual contém: <i>mais de uma alternativa possível</i> ( ) Mensagem do Presidente ( ) Demonstrações Financeiras ( ) Parecer de auditoria independente ( ) Práticas de Governança Corporativa ( ) Participações e remuneração de conselheiros ( ) Informações de ordem socioambiental ( ) Outros: ( )
8)	A organização possui sistemas de controles internos ? ( ) Sim (responder questão 8.1) ( ) Não (ir para questão 9)
8.1)	Quais controles internos ? <i>mais de uma alternativa possível</i> ( ) Administrativo / Financeiros ( ) Recursos Humanos ( ) TI - Tecnologia de Informação ( ) Alçadas ( ) Estratégicos ( ) Normatização e Padronização de Processos ( ) Outros: ( )

**Auditoria Independente**

9)	As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente ? ( ) Sim (responder questão 9.1 a 9.2) ( ) Não (ir para questão 10)
9.1)	A organização publica demonstrações financeiras ? ( ) Sim ( ) Não
9.2)	Os pareceres são publicados juntamente com as referidas demonstrações financeiras ? ( ) Sim ( ) Não
10)	A organização dispõe de conselho fiscal em funcionamento ? ( ) Sim (responder questão 10.1) ( ) Não (ir para questão 11)
10.1)	O Conselho Fiscal possui regimento interno ou plano de trabalho ? ( ) Sim ( ) Não
11)	A organização possui código de conduta formalizado e aprovado ? ( ) Sim ( ) Não
12)	Existe uma prática clara de separação entre os ativos dos proprietários da organização e os ativos da empresa ? ( ) Sim ( ) Não
13)	Existem regras claras (código de conduta) escritas para o tratamento de transações onde exista conflito de interesses ? ( ) Sim (responder questão 13.1 e 13.2) ( ) Não
13.1)	O código de conduta é de conhecimento de todos os colaboradores da organização ? ( ) Sim ( ) Não





**APÊNDICE C - RELAÇÃO DAS MANTENEDORAS**

Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo  
Comunidade Evangélica Luterana São Paulo  
Fund. Vale do Taquari de Educ. e Desenvolvimento Social  
Fundação Educacional Machado de Assis  
Ibgen Educacional Ltda.  
Instituição Educacional São Judas Tadeu  
Pró-Ensino Sociedade Civil Ltda.  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Sociedade de Educação Ritter dos Reis  
Sociedade Educacional do Rio Grande do Sul  
Sociedade Educacional Garra Ltda.  
Sociedade Educacional Santa Tereza Ltda  
Sociedade Vicente Pallotti  
Complexo de Ensino Superior de Santa Catarina  
Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina  
Sociedade Educacional Leonardo da Vinci S/S Ltda.  
Associação Cristã Evangélica Sul Americana  
Associação de Ensino de Cambé  
Associação de Ensino Novo Ateneu  
Associação Rolandense de Ensino e Cultura  
CEI - Centro Educacional Integrado Ltda.  
Centro de Ensino Superior de Campos Gerais  
Centro de Ensino Superior de Maringá  
Centro de Ensino Superior do Paraná  
Centro de Estudos Superiores Positivo  
Colégio Brasileiro de Estudos Sistêmicos S/C Ltda.  
Complexo de Ensino Superior do Brasil Ltda.  
Congregação dos Oblatos de São José/Fac. Pe. João Bagozzi  
Dom Bosco Ensino Superior Ltda.  
Fundação Assis Gurgacz

Instituição Adventista Sul Brasileira de Educação e Assistência Social  
Instituto de Cultura Espírita do Paraná  
Instituto para o Desenvolvimento da Educação e da Cidadania Ltda.  
Organização Paranaense de Ensino Técnico Ltda.  
Sociedade Educacional Tuiuti Ltda.  
Sociedade Evangélica Beneficente de Curitiba  
Sociedade Paranaense de Ensino e Informática  
Sociedade Paranaense de Ensino e Tecnologia  
União de Ensino Vila Velha Ltda.  
União Dinâmica de Faculdades Cataratas S/C Ltda.  
União Educacional de Cascavel  
União Norte do Paraná de Ensino S.A.  
União Paranaense de Ensino e Cultura  
União Rondonense de Ensino e Cultura Ltda.  
Unidade de Ensino Superior Ingá Ltda.  
ACEF S.A.  
AMC - Serviços Educacionais S/C Ltda.  
Anhanguera Educacional S.A.  
Associação Cultural Evolução  
Associação de Ensino de Marília Ltda.  
Associação de Ensino de Ribeirão Preto  
Associação de Ensino Superior de Indaiatuba  
Associação Educacional de Araras  
Associação Educacional de Ensino Superior de São José do Rio Preto  
Associação Educacional do Litoral Santista  
Associação Educacional Nove de Julho  
Associação Escola Superior de Propaganda e Marketing  
Associação Lençoesense de Educação e Cultura  
Associação Limeirense de Educação  
Associação Paulista de Educação e Cultura  
Associação Princesa Isabel de Educação e Cultura  
Associação Religiosa e Beneficente Jesus Maria José  
Associação Santa Marcelina

Associação São Bento de Ensino  
Centro de Ensino Método Ltda.  
Centro de Ensino Superior de Dracena  
Centro de Ensino Superior de Santo André  
Centro Educacional de Tecnologia e Ciência de São José dos Campos S/A  
Centro Unificado de Educação Barretos Ltda.  
Colégio Integração Ltda.  
Educare Tecnologia da Informação Ltda.  
Empreendimentos e Suportes Tecnológicos e Educacionais Ltda.  
Faculdades Metropolitanas Unidas - Associação Educacional  
Febasp Associação Civil  
FEFISA - Centro Educacional João Ramalho S/C Ltda.  
Flamingo 2001 - Curso Fundamental  
Fundação Arnaldo Vieira de Carvalho  
Fundação de Ensino Eurípides Soares da Rocha  
Fundação de Rotarianos de São Paulo  
Fundação Educacional de Fernandópolis  
Fundação Instituto de Ensino para Osasco  
Fundação Karnig Bazarian  
Fundação Paulista de Tecnologia e Educação  
Grupo IBMEC Educacional AS  
Instituição Educacional Prof. Luiz Rosa S/C Ltda.  
Instituição Educacional São Miguel Paulista  
Instituição Escola Paulista de Ensino Superior IEPES Ltda.  
Instituição Moura Lacerda  
Instituto Americano de Lins da Igreja Metodista  
Instituto Coração de Jesus  
Instituto de Educação Costa Braga  
Instituto Educacional Irineu Evangelista de Souza  
Instituto Educacional Jaguaray  
Instituto Educacional Seminário Paulopolitano  
Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa  
Instituto São Domingos Cursos e Serviços Editoriais Ltda.

Instituto Veris  
IREP-Sociedade de Ensino Superior, Médio e Fundamental Ltda.  
ISCP - Sociedade Educacional S.A.  
Liceu Coração de Jesus  
Organização Mogiana de Educação e Cultura S/S Ltda.  
Organização Santo Andreense Educação e Cultura  
PIA Sociedade de São Paulo  
Pioneira Educacional Ltda.  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial  
Sociedade Assistencial de Educação e Cultura  
Sociedade Civil de Educação São Marcos  
Sociedade de Educação e Cultura de São José do Rio Preto Limitada  
Sociedade de Educação Nossa Senhora do Patrocínio  
Sociedade de Ensino Superior Mozarteum  
Sociedade Educacional Cidade de São Paulo S/C  
Sociedade Educacional e Cultural Vale do Una Ltda.  
Sociedade Educacional São Paulo  
Sociedade Educacional Sulsancaetanense S/C Ltda.  
Sociedade Padre Anchieta de Ensino Ltda.  
Sociedade Regional de Ensino e Saúde S/C Ltda.  
União das Instituições de Serviço, Ensino e Pesquisa Ltda.  
União para a Formação, Educação e Cultura do ABC Ltda.  
União Social Camiliana  
Centro de Ensino Superior de Campo Grande  
Missão Salesiana de Mato Grosso  
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá  
Associação Barramansense de Ensino  
Associação Brasileira de Ensino Universitário  
Associação de Ensino de Campo Grande  
Associação Educacional Dom Bosco  
Associação Educacional Machado de Assis  
Associação Educacional Plínio Leite  
Associação Educacional São Paulo Apóstolo

Associação Educacional Veiga de Almeida  
Associação Fluminense de Educação  
Associação Jacarepaguá de Ensino Superior  
Associação Pestalozzi de Niterói  
Associação Salgado de Oliveira de Educação e Cultura  
Associação Universitária Santa Úrsula  
Centro de Formação Profissional Bezerra de Araújo Ltda.  
Centro Educacional de Realengo  
Fundação Benedito Pereira Nunes  
Fundação Educacional da Região dos Lagos  
Fundação Educacional Dom André Arcoverde  
Fundação Educacional Luiz Reid  
Fundação Educacional Rosemar Pimentel  
Fundação Educacional Serra dos Órgãos  
Fundação Educacional Severino Sombra  
Fundação Educacional Unificada Campograndense  
Fundação Escola Nacional de Seguros  
Fundação Octacílio Gualberto  
Fundação Oswaldo Aranha  
Fundação Técnico-Educacional Souza Marques  
Instituto Brasileiro de Medicina de Reabilitação  
Instituto de Cultura Técnica Sociedade Civil Ltda.  
Instituto de Gestão Educacional Signorelli  
Instituto Superior de Ensino Celso Lisboa  
Organização Hélio Alonso de Educação e Cultura  
Serviço Social Educacional Beneficente  
Sociedade Brasileira de Instrução  
Sociedade de Ensino Superior de Nova Iguaçu  
Sociedade de Ensino Superior do Amapá  
Sociedade de Ensino Superior Estácio de Sá Ltda  
Sociedade de Ensino Superior Professora Fernanda Bicchieri Soares  
Sociedade Propagadora das Belas Artes  
Sociedade Universitária Gama Filho

Sociedade Universitária Redentor  
Waldyr Lima Editora Ltda.  
Associação Comercial, Industrial e de Serviços de Uberaba  
Associação de Integração Social de Itajubá  
Associação Educativa do Brasil  
Associação Presbiteriana de Educação e Pesquisa  
Centro de Ensino Superior de Uberaba  
Centro de Ensino Superior de Vespasiano  
Centro Educacional de Formação Superior  
Centro Educacional Hyarte  
Centro Regional de Cultura  
Colégio Santa Luzia Ltda.  
Faculdades Pitágoras de Montes Claros Ltda.  
Fundação Comunitária Educacional e Cultural de Patrocínio  
Fundação Comunitária, Científica e Cultural de Boa Esperança  
Fundação Cultural Campanha da Princesa  
Fundação Cultural de Araxá  
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo  
Fundação de Ensino e Pesquisa de Itajubá  
Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas  
Fundação de Ensino e Tecnologia de Alfenas  
Fundação Educacional de Caratinga  
Fundação Educacional de Ituiutaba  
Fundação Educacional de Lavras  
Fundação Educacional Guaxupé  
Fundação Educacional Lucas Machado  
Fundação Educacional Machado Sobrinho  
Fundação Educacional Monsenhor Messias  
Fundação Educacional Nordeste Mineiro  
Fundação Educacional para o Desenvolvimento das Ciências Agrárias  
Fundação Instituto Nacional de Telecomunicações  
Fundação Mineira de Educação e Cultura  
Fundação Sul Mineira de Ensino

Fundação Universidade de Itaúna  
Instituto Educacional Guilherme Dorça  
Instituto Educacional Santo Agostinho  
Instituto Metodista Granbery  
Instituto Metodista Izabela Hendrix  
Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Instituto Vianna Júnior Ltda.  
Minas Gerais Educação Ltda.  
Pitágoras-Sistema de Educação Superior Sociedade Ltda.  
Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de Minas Gerais  
Sociedade Brasileira de Ensino Superior  
Sociedade Brasileira de Programação Educacional  
Sociedade Civil Cultura e Educação  
Sociedade Educacional e Cultural de Divinópolis Ltda.  
Sociedade Educacional Uberabense  
Sociedade Propagadora Esdeva  
União Educacional do Vale do Aço  
União Educacional Minas Gerais S/C Ltda.  
Administração de Ensino Superior de Guarapari  
Associação de Ensino Integrado e Organizado Universitário  
Associação Vitoriana de Ensino Superior  
Escola São Geraldo Ltda.  
Escola Superior Aberta do Brasil Ltda.  
Fundação de Assistência e Educação  
Fundação Educacional Vale do Itapemirim  
Fundação São João Batista  
Instituto Vale do Cricaré  
Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de Vitória  
Saberes Instituto de Ensino Ltda.  
Sociedade Capixaba de Educação Ltda.  
Sociedade de Ensino Superior de Vitória Ltda.  
Sociedade Educacional de Viana  
União de Educação e Cultura Gildásio Amado

Associação Catalana de Educação  
Associação Educacional Nossa Senhora Aparecida  
Associação Educativa Evangélica  
Associação Goiana de Ensino  
Associação Ir. da Mãe Dol. Ordem Terc. de São Francisco  
Associação Jataiense de Educação  
Associação Salgado de Oliveira de Educ. e Cultura-UNIVERSO/GO  
Centro de Ciências de Jussara  
Centro de Educação Superior de Inhumas Ltda.  
Centro de Ensino Superior de Rubiataba Ltda.  
Centro Educacional Alves Faria Ltda.  
Centro Tecnológico Cambury Ltda.  
Dinâmica Organização Projetos e Consultoria Ltda.  
Fundação Educacional de Goiás  
Instituto de Ensino e Pesquisa do Planalto Central Ltda.  
Instituto Latino Americano de Educação e Cultura Ltda.  
Organização Cultural Educacional Filantrópica  
Sociedade Assistencial de Educação e Cultura  
Sociedade de Educação e Cultura de Goiás  
União Sul-Americana de Educação Ltda.  
Associação de Formação de Trabalhadores em Informática  
Associação Educacional do Planalto Central  
Brasil Central de Educação e Cultura  
Campanha Nacional de Escolas da Comunidade  
Centro de Apoio de Vivências Agrárias  
Centro de Educação Superior de Brasília  
Centro de Ensino Unificado de Brasília  
Centro de Ensino Unificado do Distrito Federal Ltda.  
Faculdade Evangélica de Brasília S/S Ltda.  
Instituto de Ensino Superior Social e Tecnológico  
Instituto Euro-Americano de Educação, Ciência e Tecnologia  
Instituto Latino-Americano de Planejamento Educacional  
ISJB/Insp. São João Bosco-Centro de Conv. Israel Pinheiro



Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial-SENAC-DF  
União Brasiliense de Educação e Cultura  
União Educacional de Brasília  
União Educacional do Planalto Central  
União Pioneira de Integração Social  
Academia Baiana de Ensino, Pesquisa e Extensão Ltda.  
Academia de Educação Montenegro  
Administradora Educacional Santos Ltda.  
Associação Baiana de Ensino Superior  
Associação Brasileira de Educação Familiar e Social  
Associação de Pesquisa e Ensino Superior do Bahia  
Centro Baiano de Ensino Superior Ltda.  
Centro de Educação Superior de Guanambi  
Empreendimentos Culturais e Educacional da Bahia Ltda.  
FACS Serviços Educacionais Ltda.  
Fundação Bahiana para Desenvolvimento das Ciências  
Fundação Visconde de Cairu  
Instituto Avançado de Ensino Superior de Barreiras  
Instituto de Ensino Superior de Candeias Ltda.  
Instituto de Ensino Superior Juvêncio Terra  
Instituto de Estudos da Alma  
Instituto Mantenedor de Ensino Superior da Bahia Ltda.  
Organização Sete de Setembro de Cultura e Ensino Ltda.  
Sociedade Baiana de Educação e Cultura S/A  
Sociedade Baiana de Educação Empresarial  
Sociedade Cultural e Educacional da Bahia  
Sociedade de Estudos Empresariais Avançado da Bahia  
Sociedade Educacional Arnaldo Horácio Ferreira S/C Ltda.  
Sociedade Educacional da Bahia S/C Ltda.  
União de Ensino Superior, Pesquisa e Extensão Ltda.  
Unidade Baiana de Ensino Pesquisa e Extensão  
Associação Varzeagrandense de Ensino e Cultura  
Centro de Ensino Superior de Rondonópolis

Educare Gestão de Educação Ltda.  
Faculdades Cathedral de Ensino Superior de Barra do Garças  
Instituição Educacional Matogrossense  
União das Escolas Superiores de Cuiabá  
União das Faculdades de Tangará da Serra  
Fundação UNIRG  
Assoc. de Ensino e Pesquisa "Graccho Cardoso" S/C Ltda.  
Associação de Ensino e Cultura "Pio Décimo" S/C Ltda.  
Sociedade de Ensino Superior de Amadeus  
Fundação Educacional Jayme de Altavila  
Aeso Ensino Superior de Olinda Ltda.  
Associação Caruaruense de Ensino Superior  
Associação de Ensino Superior da Vitória de Santo Antão  
Associação Igarassuense de Educação e Cultura  
Associação Olindense Dom Vital de Ensino Superior  
Associação Recifense de Educação e Cultura  
Autarquia Municipal de Ensino Superior de Goiana  
Ensino Superior Bureau Jurídico  
Instituto Superior de Economia e Administração Ltda.  
Sociedade de Cultura, Ensino e Educação de Pernambuco Ltda  
Sociedade de Educação do Vale do Ipojuca Ltda.  
Sociedade Recifense de Estudos de Ciências Humanas  
União das Escolas Superiores de Jaboatão  
Centro de Educação Superior Reinaldo Ramos S/C Ltda.  
Centro Nordestino de Ensino Superior S/S Ltda.  
Escola de Enfermagem Nova Esperança Ltda.  
Escola de Enfermagem Santa Emília de Rodat  
Fundação Francisco Mascarenhas  
Institutos Paraibanos de Educação  
Sociedade de Ensino Superior da Paraíba  
Sociedade Paraibana de Ensino e Pesquisa S/S Ltda.  
União de Ensino Superior de Campina Grande  
Associação Natalense de Educação e Cultura S/C Ltda.

Sociedade Educacional Mater Christi Ltda.  
Sociedade Potiguar de Educação e Cultura S.A.  
Diocese de Quixadá/Faculdade Católica Rainha do Sertão  
Empreendimento Educacional Maracanaú Ltda.  
Fundação Edson Queiroz  
Fundação Escola de Gestão Pública  
Organização Educacional Farias Brito Ltda.  
TCC Educação, Ciência e Cultura Ltda.  
União de Educação e Cultura Vale do Jaguaribe Ltda.  
Associação de Ensino Superior e Tecnológico do Piauí  
Associação Piauiense de Educação e Cultura  
Associação Piriapiense de Ensino Superior  
Associação Teresinense de Ensino S/C Ltda.  
Centro de Ensino Unificado de Teresina  
Centro Integrado de Educação Superior do Piauí Ltda.  
Grupo Magister de Ensino  
INTEGRAL - Grupo de Ens. Fund., Médio, Téc. e Sup. do Piauí  
União das Escolas Superiores Campomaiorenses  
Associação de Ensino Superior  
Associação de Pais e Amigos dos Excepcionais de São Luís  
Associação Região Tocantina de Educação e Cultura S/C Ltda.  
Centro de Ensino Atenas Maranhense Ltda.  
Centro de Ensino Superior Santa Fé  
Centro Regional de Ensino Superior Arno Kreutz  
Colégio Dom Bosco Ltda.  
Colégio São Francisco  
FEST-Faculdade de Educação Santa Terezinha  
Menezes e Lacerda Ltda./FEBAC Fac. de Educ. de Bacabal  
Sociedade Educacional Caxiense S/C Ltda.  
Sociedade Maranhense de Cultura Superior  
Sociedade Maranhense de Ensino Superior Ltda.  
A. A. Rocha Sociedade Civil Ltda.  
Associação Cultural e Educacional do Pará

Associação para o Desenvolvimento Educacional do Pará  
Centro de Estudos Avançados do Pará  
Fundação Esperança  
Instituto Santareno de Educação Superior  
Organização Paraense Educacional e de Empreendimentos Ltda.  
Sociedade Civil Integrada "Madre Celeste" Ltda.  
Sociedade Educacional Ideal  
União de Ensino Superior do Pará  
União Empresarial Educacional Ltda.  
Associação Amapaense de Ensino e Cultura  
Associação Educacional de Cacoal  
Centro de Ensino São Lucas Ltda.  
Instituto de Ensino Superior da Amazônia  
Sociedade Mantenedora de Pesquisa, Educação, Assistência, Comunicação e  
Cultura Maria Coelho Aguiar  
Sociedade Regional de Educação e Cultura Ltda.  
União Centro Rondoniense de Ensino Superior  
União das Escolas Superiores de Rondônia  
União de Ensino Superior da Amazônia Ocidental S/C Ltda.  
Centro de Assistência ao Desenv. de Formação Profissional Ltda.  
Centro de Ensino Superior Nilton Lins  
E. de L. e Lima & CIA Ltda.  
Fundação Centro de Análise, Pesquisa e Inovação Tecnológica  
Inspetoria Salesiana Missionária da Amazônia  
Instituto de Ensino Superior da Amazônia  
Instituto Superior em Ciências da Humanidade  
Materdei - Administradora Educacional Ltda.  
Sociedade Amazonense de Educação e Cultura  
Sociedade de Desenvolvimento Cultural do Amazonas  
Faculdade Cathedral de Ensino Superior  
Sociedade Educacional Atual da Amazônia LTDA