

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INSTITUIÇÃO DE  
ENSINO SUPERIOR DO RIO GRANDE DO SUL<sup>1</sup>**  
**CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN AN INSTITUTION OF HIGHER  
EDUCATION OF RIO GRANDE DO SUL**

**Caroline Da Rosa<sup>2</sup>, Patricia Rodrigues Da Silva<sup>3</sup>, Daniel Knebel Baggio<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Pesquisa realizada no curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Unijuí

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional (Bolsista Prosc Capes), carolinedarosa91@gmail.com.

<sup>3</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional (Bolsista Prosc Capes), silva.pati\_22@hotmail.com.

<sup>4</sup> Professor do PPGDR/UNIJUI, danibaggio@gmail.com.

**RESUMO**

O presente estudo tem como objetivo identificar as práticas de governança corporativa adotadas em uma Instituição Comunitária de Ensino Superior do Rio Grande do Sul. Para tanto, utilizou-se da metodologia dos 8 Ps, proposta por Rossetti e Andrade (2012), que permite identificar, em oito dimensões (propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade), hiatos em relação a situações desejáveis dos sistemas de governança. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de 30 questionários com coordenadores de curso, professores e colaboradores da área administrativa e foram tabulados e interpretados por meio de estatística descritiva. Constatou-se que, na instituição estudada, há um pequeno hiato entre os interesses da mantenedora e da mantida; fortes valores organizacionais, porém pouco disseminados; e práticas que, embora contribuam para a eficácia organizacional, possuem pontos a melhorar. As melhores práticas dizem respeito a ações para garantir a perpetuidade da organização. Porém, o maior hiato encontra-se na gestão de pessoas, que, por sua vez, é fundamental para o desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Instituições de Ensino Superior. Hiatos. Situações desejáveis. Práticas.

**ABSTRACT**

The present study aims to identify the corporate governance practices adopted at a Community Institution of Higher Education in Rio Grande do Sul. For this purpose, the methodology of the 8 PS, proposed by Rossetti and Andrade (2012), was used to identify, in eight dimensions (property, principles, purposes, roles, power, practices, people and perpetuity), gaps in relation to desirable situations of governance systems. The data were obtained through the application of 30 questionnaires with course coordinators, teachers and employees of the administrative area and were tabulated and interpreted through descriptive statistics. It was found that, in the studied institution, there is a small gap between the interests of the maintainer and the maintained one; strong organizational values, but little disseminated; and practices that, while contributing to

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

organizational effectiveness, have points to improve. Best practices pertain to actions to ensure the perpetuity of the organization. However, the biggest gap is in people management, which in turn is critical to the organization's development.

Keywords: Corporate governance. Higher education institutions. Hiatus. Desirable situations. Practices.

## 1 INTRODUÇÃO

A temática da governança corporativa ganhou força em diversos países na década de 1980. No Brasil, a evolução das suas práticas foi intensificada devido a fatores como a abertura da economia, o aumento dos investimentos no País e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais. Recentemente, iniciativas estimularam e aperfeiçoaram a governança no País, como a criação do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), a nova Lei das Sociedades por Ações (Lei nº 10.303/01), o código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o ativismo do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e dos fundos de pensão (SILVA, 2006).

A governança corporativa não se trata de um modismo, possui fundamentos sólidos, estabelecidos a partir de princípios éticos aplicados na condução dos negócios. Organizações multilaterais, como a OCDE, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial veem nos princípios da governança corporativa uma base sólida para o crescimento econômico e para a integração global de mercados (ROSSETI e ANDRADE, 2012).

Cada tipo de organização possui suas peculiaridades em termos de governança (IBGC, 2015). Alguns estudos têm abordado as práticas recomendadas pelo IBGC em instituições de ensino superior (IES) (VILELA e VELOSO, 2014; NASCIMENTO e LEÃO, 2014; AMARAL e SORNBERGER, 2012). Esses estudos têm identificado os benefícios da adoção de práticas de governança corporativa para instituições de ensino superior, tais como a melhoria da gestão e consequentemente da qualidade da educação (VILELA e VELOSO, 2014); a profissionalização da gestão (AMARAL e SORNBERGER, 2012); a valorização diante de fusões e aquisições, a transparência frente à sociedade e a garantia de segurança aos stakeholders e, consequentemente, vantagens competitivas nesse mercado (NASCIMENTO e LEÃO, 2014).

Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo identificar as práticas de governança corporativa adotadas em uma Instituição de Ensino Superior localizada no noroeste do Rio Grande do Sul. Pretendeu-se contribuir na produção acadêmica a respeito da Governança Corporativa em IES, estimulando novos estudos a respeito do tema e identificando a importância da adoção de práticas de governança corporativa para organizações desse setor. Visou-se também contribuir na identificação dos pontos fortes e das fragilidades de uma instituição, na qual ainda não foram realizados estudos dessa natureza.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente apresentar-se-á o Referencial Teórico da Pesquisa, no qual são abordados conceitos a respeito da governança corporativa, com ênfase nas práticas de governança bem como a governança corporativa em instituições de ensino

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

superior. Em seguida apresentar-se-ão os procedimentos metodológicos adotados na realização da pesquisa, os resultados alcançados e as considerações finais do trabalho.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM IES

O conceito de governança corporativa tem sido abordado na comunidade acadêmica desde o estudo *The modern corporation and private property*, de Berle e Means, publicado na década de 1930, sobre o surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão. Entretanto, foi a partir da década de 1980 que o tema se tornou importante e ganhou força em diversos países, não somente no meio acadêmico, mas também em debates de interesse do público em geral (SILVA, 2006).

A expressão governança corporativa foi empregada pela primeira vez em 1991 por R. Monks, nos Estados Unidos. O Relatório Cadbury, publicado em 1992 na Inglaterra, foi o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa. Em 1995 foi editado o primeiro livro com o título *Corporate governance*, de R. Monks e N. Minow. Já a primeira iniciativa de organismo multilateral para a difusão dos princípios e efeitos da boa governança foi concluída em 1999, com a edição dos *Principles of corporate governance* da OCDE (ROSSETI e ANDRADE, 2012).

Silva (2006) define a governança corporativa como um conjunto de princípios e práticas que busca minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia visando reduzir o custo de capital e aumentar o valor da empresa e o retorno aos acionistas. De forma semelhante, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança corporativa como o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, órgãos que o compõem e demais partes interessadas (IBGC, 2015). Já Rosseti e Andrade (2012) definem governança corporativa como um conjunto de princípios, propósitos, processos e práticas que conduzem o sistema de poder e os mecanismos de gestão nas organizações. A governança corporativa possui quatro valores: *fairness* (equidade), *disclosure* (transparência), *accountability* (prestação de contas) e *compliance* (responsabilidade corporativa).

Para Rossetti e Andrade (2012) a governança corporativa pode ser sintetizada por 8 PS: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. A estrutura de propriedade é um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes de governança corporativa nos diferentes tipos de organizações. Os princípios são a base ética da governança e, como tal, possuem como atributo a universalidade. O propósito fundamental da governança corporativa é contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos *shareholders* (acionistas), objetivo harmonizável com os interesses de outros *stakeholders* (interessados). Os atores do processo de governança possuem papéis distintos nas organizações. A clareza na separação desses papéis sugere como inadequada a acumulação de funções na alta administração das companhias. A estrutura de poder nas organizações é definida pelas formas como se articulam as negociações e se estabelecem as relações entre os órgãos de governança. A estrutura de poder legitimamente definida pelos proprietários leva a maior clareza na separação de funções e de responsabilidades dos conselhos e da direção executiva. As bases práticas da governança corporativa iniciam pela constituição e pelo empowerment dos conselhos de administração, da

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

direção executiva e do sistema de auditoria. A partir da construção dessas estruturas, estabelecem-se relações funcionais entre elas, centradas nos processos de formulação, homologação e monitoramento das estratégias corporativas, das políticas operacionais e dos resultados gerados. Paralelamente a essas relações, instituem-se e implantam-se sistemas de controle, focados em riscos que podem afetar os resultados das operações e, em condições extremas, a própria sobrevivência das companhias. As pessoas constituem o elemento-chave dos sistemas de governança. A partir de relações interpessoais íntegras se mitigam riscos de várias origens, tais como: de desalinhamentos e em relação ao legado dos fundadores e aos valores das organizações; de falta de coesão entre proprietários e sucessores; de conflitos entre gerações; e de divergências, discórdias e lutas internas pelo poder; de propósitos conflitantes. O principal objetivo das organizações é se manterem vivas, atuantes e com participação crescente nos seus setores de atividade. A perpetuidade é fortemente associada ao ciclo de vida dos negócios; à coesão e alinhamentos internos; ao direcionamento estratégico; às perspectivas promissoras de resultados; aos atributos, posturas e qualidade da Administração; e à atenção ao tripé da sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental. Esses 8 PS podem sintetizar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas observadas nas organizações, ou seja, os hiatos em relação às boas práticas de governança, independentemente do tipo de organização (ROSSETTI e ANDRADE, 2012).

Para Quyên (2014) a medição e a avaliação das práticas de governança universitária são uma preocupação crescente para os administradores e do ensino superior. No Brasil, o crescimento de empresas do segmento educacional e as fusões que tem ocorrido fazem com que o tema da Governança Corporativa faça parte dos grandes conglomerados educacionais (NASCIMENTO e LEÃO, 2014).

Segundo Silva Junior (2006) a educação é um dos setores produtivos mais regulamentados no Brasil. A regulamentação da educação superior passa pela Lei de Diretrizes e Bases (Lei nº 9.334/96), pelo Decreto nº 3.860/2001 e demais normas legais que organizam a sua estrutura operacional. O referido decreto classifica as IES em públicas (criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público) e privadas (mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado). As instituições públicas podem ser federais, estaduais ou municipais. Já as instituições privadas podem assumir qualquer das formas admitidas em direito de natureza civil ou comercial. Quanto à organização acadêmica, as IES podem ser de três tipos: 1) universidades; 2) centros universitários; e 3) faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores (BRASIL, 2001).

Silva Junior (2006) afirma que as IES privadas, por força do imperativo legal, apresentam duas entidades diferentes e complementares em sua estrutura: a mantenedora e a mantida. Cada uma dessas entidades possui funções e papéis próprios que determinam a dinâmica institucional. A entidade mantenedora é responsável pelo credenciamento da IES no MEC, pela capacidade instalada e recursos (humanos, financeiros, materiais) para que a atividade mantida possa desempenhar suas atividades acadêmicas de forma autônoma e independente. Como afirma Linhares (2013), a análise da governança corporativa é importante nesse contexto, uma vez que objetiva controlar os interesses entre mantenedora e mantida.

Considerando as características específicas das IES privadas, alguns estudos estão buscando



**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

entender a adoção de práticas de governança corporativa nesse tipo de organização. Renner (2010) investigou as práticas de governança corporativa em mantenedoras de instituições de ensino superior privadas no Brasil por meio de aplicação de questionário com 37 dirigentes de IES, agrupadas em entidades com e sem fins lucrativos. Com a pesquisa, Renner (2010) identificou a baixa adesão das práticas de governança corporativa, em especial nas instituições sem fins lucrativos.

Linhares (2013) verificou a dinâmica de formulação de estratégias organizacionais em IES privadas à luz das práticas de governança corporativa a partir de uma abordagem qualitativa, considerando quatro instituições. A pesquisa apontou que a governança corporativa está presente nas relações de defesa de interesses e equilíbrio entre mantenedora e mantida, no planejamento, na melhoria de processos de comunicação, na transparência de informações, na criação de conselhos deliberativos e na estrutura administrativa das IES.

Já Amaral e Sornberger (2012) analisaram práticas de governança corporativa presentes em duas instituições de ensino superior privadas. O estudo materializou-se a partir da aplicação de um questionário aos coordenadores dos campi das universidades estudadas e da comparação com informações documentais. Constatou-se a existência de práticas de governança nas duas instituições, porém em diferentes proporções.

Nesse sentido, os estudos supracitados corroboram na ideia de que a governança corporativa pode beneficiar as IES privadas diante de suas peculiaridades de gestão. Apesar disso, nem todas as IES têm uma estrutura condizente com as práticas recomendadas. Para Camargo et al (2014) a governança corporativa é uma excelente ferramenta de gestão, pois permite a diminuição dos efeitos da assimetria informacional, atribuindo a mesma importância aos interesses de todas as partes da organização.

### **3 METODOLOGIA**

Este estudo tem caráter descritivo e abordagem quantitativa. Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se de pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso em uma IES comunitária localizada no Noroeste gaúcho. A coleta de dados deu-se meio da aplicação de um questionário com questões fechadas, adaptado do modelo de 8 PS, proposto por Rossetti e Andrade (2012) para levantamento situacional e adequação de sistemas de governança. Aplicou-se um total de 30 questionários, os quais foram respondidos por coordenadores de curso, gestores, professores e colaboradores da área administrativa. Esses tinham uma escala de zero (situação crítica) a 10 (situação desejável). Os dados foram tabulados por meio do cálculo de médias aritméticas em cada uma das questões abordadas em cada P e analisados utilizando-se de estatística descritiva.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A organização pesquisada é uma IES privada sem fins lucrativos, comunitária, não-confessional e filantrópica (E-MEC, 2018). A Tabela 1 apresenta os resultados obtidos nas questões acerca da propriedade, princípios, propósitos e papéis.

Tabela 1 - Propriedade, princípios, propósitos e papéis.

Evento: XXIV Jornada de Pesquisa

<b>1. Propriedade</b>	<b>Média</b>
<b>O sistema de Governança utilizado pela instituição é eficiente.</b>	7,37
<b>Eu me sinto e ajo como colaborador da instituição.</b>	8,90
<b>A mantenedora tem motivação de atuar na instituição.</b>	8,23
<b>Não há conflitos de interesse entre atividades fim e meio da instituição.</b>	7,00
<b>Mantenedora e mantida estão alinhadas em seus objetivos.</b>	8,37
<b>2. Princípios</b>	
<b>Valores fortemente alinhados na mantenedora.</b>	8,17
<b>Legados visíveis dos fundadores, historicamente seguidos pelas gerações sucessoras.</b>	8,03
<b>A instituição possui um Código de Conduta, que incorpora os valores herdados.</b>	7,23
<b>Os princípios e valores são amplamente disseminados e são objetos de permanente vigilância.</b>	7,70
<b>Raras transgressões. Ocorrências são apuradas com critérios preestabelecidos e corrigidas.</b>	7,70
<b>3. Propósitos</b>	
<b>A mantenedora emite anualmente direcionadores estratégicos, anteriores ao plano estratégico.</b>	7,2
<b>Há um plano estratégico formalmente definido, para horizonte plurianual.</b>	7,43
<b>Os rumos da IES são permanentemente alinhados às mudanças e tendências do ambiente de negócios.</b>	8,5
<b>A alta administração é alinhada sobre questões de alta relevância e focada nas que possam pôr em risco a perpetuidade da instituição.</b>	8,60
<b>4. Papéis</b>	
<b>Nas reuniões da mantenedora há pautas segregadas, foco em resultados e cobranças e contribuições equilibradas.</b>	7,31
<b>Os papéis na mantenedora são claramente definidos e separados; canais de comunicação estabelecidos.</b>	7,48
<b>Alçadas e responsabilidades claramente definidas.</b>	7,59
<b>Decisões firmes: dificilmente se "volta atrás", sem razões compreensíveis e justificadas.</b>	7,79
<b>Ausência de <i>by pass</i>, linhas organizacionais e processos estabelecidos, formalmente respeitados.</b>	7,79

Fonte: elaboração dos autores.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Nas questões relacionadas à propriedade as maiores médias dizem respeito ao sentimento de pertencimento dos colaboradores com a instituição (8,9) e alinhamento de objetivos entre mantenedora e mantida (8,37). Já as médias mais baixas dizem respeito à eficiência do sistema de governança (7,37) e à inexistência de conflitos de interesse entre atividade fim e meio da instituição (7,0). Assim, pode ser observada a relação da mantenedora com a mantida, estabelecendo as diretrizes de governança, porém havendo um pequeno hiato de conflitos de interesse entre ambas. Da mesma forma, o sistema de governança não é perceptível claramente pelos colaboradores. Acerca da motivação de atuação da equipe da mantenedora, identificou-se uma média de 8,37. Como afirma Linhares (2013), a análise da governança corporativa é importante no contexto das instituições de ensino superior privadas, uma vez que objetiva controlar os interesses entre mantenedora e mantida, que, no caso da IES estudada, apresentam certo desalinhamento.

Considerando o P dos princípios, a pesquisa identificou que a média mais alta diz respeito a valores e princípios convergentes na mantenedora (8,17) e presença de crenças e valores herdados dos fundadores da instituição (8,03). Os hiatos identificados consistem em incerteza por parte dos colaboradores da existência de um Código de Conduta escrito (7,23), disseminação dos valores e princípios da instituição (7,70) e raras transgressões (7,70) aos valores corporativos fundamentais. Assim, embora com uma forte cultura organizacional, observam-se transgressões aos valores institucionais, que poderiam ser fortalecidos com uma maior disseminação e com melhores práticas de gestão de pessoas na IES.

No que se refere aos propósitos, a mantenedora está alinhada em torno de questões relacionadas à perpetuidade da instituição (8,50) bem como os rumos do negócio possuem conexão com a evolução do ambiente de em que ela opera (8,60). Por outro lado, existe a dúvida por parte dos colaboradores da existência de direcionadores estratégicos formalmente definidos (7,20) pela mantenedora bem como da existência de um planejamento estratégico formal (7,43).

Considerando os papéis, todas as médias foram menores do que 8. Nesse ponto foram analisadas pautas segregadas e contribuições equilibradas em reuniões (7,31%), clareza na segregação de papéis na mantenedora (7,48), linhas de competência bem definidas (7,59), decisões firmes (7,70) e ausência de by pass em todos os níveis (7,70). Nesse sentido, verificam-se hiatos no que se refere aos papéis desempenhados na IES, o que pode estar atrelado ao não conhecimento por parte de alguns colaboradores do sistema de governança, como identificado na dimensão propriedade, bem como do desconhecimento das pautas das reuniões.

A Tabela 2 apresenta os resultados obtidos nas questões referentes ao poder, pessoas, práticas e perpetuidade. Nas questões relacionadas ao poder, o ponto mais forte na instituição é a clareza sobre quem lidera e decide (8,48). Porém, tiveram médias mais baixas questões acerca de lideranças fortes e admiradas (7,97), definição da estrutura organizacional por critérios meritocráticos (7,66) e o não transparimento de sinais de luta pelo poder entre gestores (7,59). Nesse sentido, apesar de se ter conhecimento das lideranças da instituição, há certo descontentamento por parte de colaboradores.

No P de pessoas encontram-se os maiores hiatos da instituição. A menor média (6,0) indica que

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

não há um programa de premiação por resultados bem definido. Da mesma forma, as regras dos processos sucessórios não são bem definidas, o clima organizacional não é avaliado com regularidade e há deficiências na gestão de pessoas. A média mais alta (7,14) diz respeito a existência de critérios rígidos para ingresso de familiares na instituição.

Tabela 2 - Poder, pessoas, práticas e perpetuidade

<b>5. Poder</b>	<b>Média</b>
<b>Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.</b>	8,48
<b>Lideranças fortes, admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas.</b>	7,97
<b>Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos.</b>	7,66
<b>Não transparecem sinais de luta pelo poder entre gestores; prevalecem situações de conforto e confiança.</b>	7,59
<b>6. Pessoas</b>	
<b>Gestão de RH fundamentada em rigorosos critérios profissionais. Pessoas são vistas como um dos mais importantes ativos estratégicos da empresa.</b>	6,62
<b>Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade.</b>	6,62
<b>Meritocracia. Programa de premiação por resultados bem definidos em bem geridos.</b>	6,00
<b>As regras dos processos sucessórios estão claramente definidas e são fundamentadas em competência e mérito sistematicamente avaliados.</b>	6,38
<b>Há rígidos e preestabelecidos critérios para ingresso de familiares como colaboradores.</b>	7,14
<b>7. Práticas</b>	
<b>As boas práticas de Governança têm contribuído para a competitividade organizacional.</b>	7,66
<b>As posições da mantenedora e da direção da instituição não são acumuladas.</b>	8,62
<b>As reuniões realizadas são de alta eficácia e contribuem significativamente para a gestão.</b>	7,48
<b>A gestão da instituição tem:</b>	
<b>a) Regimento interno fortemente aprovado e orientador de suas atividades</b>	7,52
<b>b) Regras preestabelecidas, claras e rigorosas, para lidar com conflitos de interesses e transações com partes relacionadas.</b>	7,24
<b>c) Agenda e calendário anual definidos no ano anterior ao do exercício em curso.</b>	8,97
<b>A escolha dos gestores é precedida por avaliações formais (experiências e competências).</b>	7,76
<b>As reuniões da diretoria têm pautas bem definidas e relevantes, com registro e acompanhamento sistemático dos assuntos tratados.</b>	7,72



**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

<b>5. Poder</b>	<b>Média</b>
<b>A transparência e a prestação são valores cultivados e atributos culturais da instituição. São apreciados pela mantenedora os critérios com que os resultados, os riscos e as oportunidades são apresentados.</b>	7,59
<b>A instituição possui auditoria interna e externa independente.</b>	8,55
<b>8. Perpetuidade</b>	
<b>Ciclo de vida dos negócios em estágio ascendente; disposição de investir em perspectivas de expansão.</b>	8,03
<b>Geração de resultados de curto prazo satisfatória: atende as expectativas dos clientes.</b>	8,14
<b>Inovações como objetivo permanente. Alta atenção da administração a mudanças geradoras de valor.</b>	8,38
<b>Preparação, alinhamento e motivação da mantenedora para a perpetuidade e crescimento da instituição.</b>	8,62
<b>O Sistema de Governança adotado pela instituição contribui para o resultado organizacional.</b>	8,17

**Fonte:** elaboração dos autores.

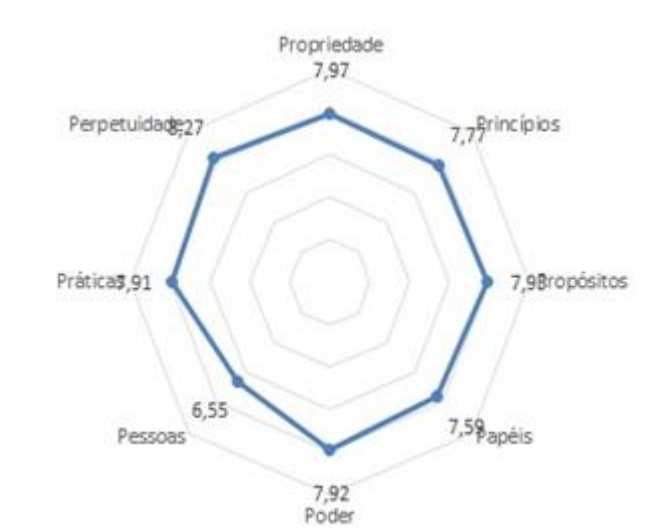
Como afirmam Rossetti e Andrade (2012) as pessoas constituem o elemento-chave dos sistemas de governança, sendo necessário, nessa instituição, melhorar as práticas de gestão de pessoas para que os colaboradores possam sentir-se motivados e satisfeitos com seu trabalho e assim também contribuir na busca dos objetivos da organização de crescimento e perpetuidade.

Considerando as práticas, identificou-se que estas, embora contribuam para a competitividade organizacional (7,66), possuem pontos a melhorar. Salienta-se que as posições da mantenedora e da mantida não são acumuladas (8,62). As reuniões realizadas pela mantenedora e pela direção possuem eficácia (7,48), porém podem ser mais bem aproveitadas. Dentre as práticas que a IES tem, destacam-se agenda e calendário anual definidos no ano anterior ao do exercício em curso (8,97) e auditoria interna e externa independente interagindo na execução de seus trabalhos (8,55). Nessa dimensão também se identificou que pode haver melhorias em regras para lidar com conflitos de interesses e transações com partes relacionadas, nas avaliações anteriores à escolha de gestores, nas pautas das reuniões, e na transparência e prestação de contas.

Considerando o P de perpetuidade, todas as questões analisadas apresentaram média acima de 8, com ênfase na preparação, alinhamento e motivação da mantenedora para o crescimento e a perpetuidade da instituição (8,62). A menor média diz respeito à disposição dos gestores em intervir em perspectivas de expansão (8,03). Nessa dimensão identificou-se que o sistema de governança adotado pela instituição contribui para o seu resultado operacional (8,17) e buscam-se inovações permanentes, tanto no âmbito dos negócios quanto da gestão. O Gráfico 1 traz a síntese dos resultados da pesquisa. A dimensão que está mais próxima das práticas recomendadas de governança corporativa é a da perpetuidade (8,27), enquanto o maior hiato presente na instituição se refere às pessoas, com (6,55). Nesse sentido, a mantenedora busca a perpetuidade da IES, porém carece de melhores práticas de gestão de pessoas. Estas, entretanto, são cruciais para o desenvolvimento da organização.

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

Gráfico 1 - 8 PS da Governança Corporativa



Fonte: elaboração dos autores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo identificar as práticas de governança corporativa adotadas em uma Instituição de Ensino Superior do Rio Grande do Sul. A partir da realização da pesquisa foi possível identificar os pontos fortes e os hiatos em relação a práticas recomendadas de governança corporativa

Nesse sentido, destaca-se que as melhores práticas na IES analisada dizem respeito a ações para garantir a perpetuidade da organização. Porém, o maior hiato encontra-se na gestão de pessoas, que, por sua vez, constituem o elemento-chave nos sistemas de governança.

Uma limitação referente ao estudo foi a não realização de entrevistas semiestruturadas com diretores e colaboradores da IES, as quais poderiam complementar o estudo realizado ao trazer questões não abordadas nos questionários.

Como sugestões de estudos futuros destacam-se estudos mais aprofundados em cada um dos PS, a partir de entrevista semiestruturada e também o estudo de eventos críticos que tenham marcado alterações no sistema de governança. Além disso, estudos comparativos utilizando-se da metodologia de 8 PS para que se verifique as diferenças e semelhantes entre diferentes tipos de IES.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, M. T. do; SORNBERGER, G. P. **Práticas de Governança Corporativa presentes em Instituições de Ensino Superior:** um estudo de caso. Revista Contabilidade & Amazônia,

**Evento:** XXIV Jornada de Pesquisa

SINOP/MT, v. 5, n. 1, p. 18-37, Jan/Dez., 2012.

BRASIL. **Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001**. Disponível em: . Acesso em: 29 set. 2018.

CAMARGO, B. F.; BARCELLOS, B.; LINCK, I. M. D.; NEUBAUER, V. Contribuições da ética para a governança corporativa. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 244-257, ago./dez. 2014.

E-MEC. **Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados**. Disponível em: . Acesso em: 01 ago. 2018.

LINHARES, M. J. **A dinâmica de formulação de estratégias em IES privadas**: um estudo à luz das práticas da governança corporativa. (Dissertação). Belo Horizonte: Fumec, 2013.

NASCIMENTO, R. M. do; LEÃO, J. O. Governança Corporativa: estudo de caso de uma mantenedora de Instituições de Ensino Superior do Interior de Rondônia. **Revista Científica da UNESC**, v. 12, n. 15, 2014.

QUYÊN, D. T. N. Developing university governance indicators and their weighting system using a modified Delphi method. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, The University of Melbourne, Parkville, VIC 3010, Australia, 141, 828 - 833, 2014.

ROSSETI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2012.

RENNER, R. A.. **Governança corporativa em mantenedoras de ensino superior privado**. (Dissertação). São Leopoldo: Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2010.

SILVA, A. L. C. da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial**: melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA JUNIOR, A. da. **Trajetória de crescimento, governança corporativa e gestão universitária**: estudo de caso em três instituições de educação superior do tipo familiar. (Tese). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

VILELA, A. L. N.; VELOSO, L. H. M. Governança Corporativa nas Instituições de Ensino Superior. In: XIV CIGU. 2014, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2014. p.1-9