



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 15, n. 3, p. 114-132, jul./set., 2019

doi:10.4270/ruc.2019323

Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



## **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO FUNDAÇÕES E NÃO-FUNDAÇÕES**

### **CORPORATE GOVERNANCE IN FOUNDATIONS EDUCATION INSTITUTIONS AND NON-FOUNDATIONS**

### **GOBERNANZA CORPORATIVA EN INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA FUNDACIONES Y NO FUNDACIONES**

Recebido em: 22-04-2019  
Avaliado em: 05-04-2020  
Reformulado em: 11-04-2020  
Aceito para publicação em: 28-04-2020  
Publicado em: 02-09-2020  
Editor Responsável: Tarcísio Pedro da Silva

**Leonardo Fabris Lugoboni<sup>1</sup>**  
**Fabio Luiz Santana de Sousa<sup>2</sup>**  
**Lidiane Moreira da Silva<sup>3</sup>**  
**Wilson Toshio Nakamura<sup>4</sup>**

#### **RESUMO**

O objetivo desta pesquisa é a de evidenciar e comparar se os aspectos de governança corporativa utilizados pelas Instituições de ensino superior que são Fundações diferem das demais instituições de ensino superior. Para isso, foi necessário identificar aspectos pertencentes a governança corporativa nos PDIs de diferentes Instituições de ensino superior. A pesquisa documental descritiva analisou 26 PDIs pertencentes às principais Instituições de ensino superior localizadas na região sudeste do Brasil, sendo que 8 tem como natureza jurídica a definição de fundações. A análise de dados foi realizada por meio da leitura dos planos de desenvolvimento institucional e os dados foram tabulados em planilha eletrônica. Percebe-se que os elementos de governança mais evidenciados são os relacionados aos stakeholders e meio ambiente. Elementos como “Prestação de Contas”, “Auditoria Independente” e “Comitê de Auditoria” tiveram pouca ou nenhuma evidência tanto nas IES fundações como nas IES não-fundações. Ainda de acordo com os dados da pesquisa há diferença entre as IES fundações e IES não-fundações com relação a quantidade de elementos que são evidenciados e que não são evidenciados. Também se percebe diferença entre as IES fundações e não-fundações com relação a quantidade de vezes que os elementos são mencionados por página. Apresenta-se como maior contribuição desta pesquisa a identificação de que a forma como as IES fundações e não-fundações evidenciam seus elementos de governança se diferem com relação a quantidade de elementos que são evidenciados e que não são evidenciados e a quantidade de vezes que os elementos são mencionados por página.

<sup>1</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor do Mestrado em Administração da Universidade Ibirapuera; E-mail: [leonardo.lugoboni@gmail.com](mailto:leonardo.lugoboni@gmail.com)

<sup>2</sup> Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP); E-mail: [fabiosousa@edu.fecap.br](mailto:fabiosousa@edu.fecap.br)

<sup>3</sup> Especialista em Controladoria pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP); E-mail: [silvalidiane@edu.fecap.br](mailto:silvalidiane@edu.fecap.br)

<sup>4</sup> Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); Professor Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas e do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM); E-mail: [wtnakamura@uol.com.br](mailto:wtnakamura@uol.com.br)

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Instituições de Ensino Superior. Governança em Instituições de Ensino Superior.

## ABSTRACT

The purpose of this research is to highlight and compare whether the aspects of corporate governance used by higher education institutions that are foundations differ from other higher education institutions. For this, it was necessary to identify aspects pertaining to comparative governance in the IDPs of different Higher Education Institutions. The descriptive documentary research analyzed 26 IDPs belonging to the main institutions of higher education located in the southeastern region of Brazil, of which 8 have the definition of foundations as their legal nature. Data analysis was performed by reading the institutional development plans and the data were tabulated in an electronic spreadsheet. It is noticed that the governance elements most evident are those related to stakeholders and the environment. Elements such as "Accountability", "Independent Audit" and "Audit Committee" had little or no disclosure in both foundations and non-foundations. Also according to the research data, there is a difference between the founding HEIs and non-founding HEIs in relation to the number of elements that are highlighted and that are not highlighted. There is also a difference between foundations and non-foundations in relation to the number of times the elements are mentioned per page. The greatest contribution of this research is the identification that the way in which HEI foundations and non-foundations show their governance elements differs in relation to the number of elements that are highlighted and that are not highlighted and the number of times that elements are mentioned per page.

**Keywords:** Corporative Governance. Higher Education Institutions. Governance in Higher Education Institutions.

## RESUMEN

El propósito de esta investigación es resaltar y comparar si los aspectos del gobierno corporativo utilizados por las instituciones de educación superior que son fundamentos difieren de otras instituciones de educación superior. Para esto, fue necesario identificar aspectos relacionados con la gobernanza combinada en los desplazados internos de diferentes instituciones de educación superior. La investigación documental descriptiva analizó 26 desplazados internos pertenecientes a las principales instituciones de educación superior ubicadas en la región sureste de Brasil, de los cuales 8 tienen la definición de fundaciones como su naturaleza legal. El análisis de los datos se realizó leyendo los planes de desarrollo institucional y los datos se tabularon en una hoja de cálculo electrónica. Se observa que los elementos de gobernanza más evidentes son los relacionados con las partes interesadas y el medio ambiente. Elementos como "Responsabilidad", "Auditoría independiente" y "Comité de auditoría" tuvieron poca o ninguna divulgación tanto en las fundaciones como en las no fundaciones. También de acuerdo con los datos de la investigación, existe una diferencia entre las IES fundadoras y las IES no fundadoras en relación con el número de elementos que están resaltados y que no están resaltados. También hay una diferencia entre fundaciones y no fundaciones en relación con la cantidad de veces que se mencionan los elementos por página. La mayor contribución de esta investigación es la identificación de que la forma en que las fundaciones y no fundaciones de HEI muestran sus elementos de gobernanza difiere en relación con el número de elementos que se destacan y que no se destacan, y el número de veces Los elementos se mencionan por página.

**Palabras-clave:** Gobernanza corporativa. Instituciones de Enseñanza Superior. Gobernanza en Instituciones de enseñanza superior.

## 1 INTRODUÇÃO

No final da década de 1980, os americanos começaram a usar o termo governança corporativa, para indicar uma forma de gestão que tornasse as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e mais responsáveis socialmente (Bertucci, Bernardes, & Brandão, 2006). No Brasil, O ensino de governança corporativa vem crescendo, com uma grande procura neste tema após os escândalos corporativos dos anos 90, e com a necessidade das empresas brasileiras em profissionalizar-se (Muritiba et al., 2016).

Para Core, Guay e Larcker (2003) a governança corporativa é considerada um conjunto de mecanismos compostos e complementares que auxiliam a alinhar as ações e opções de gerentes com as ideias dos *shareholders*. Mendonça et al. (2013) complementa que a governança corporativa como conjunto de princípios ou mecanismos que regulam o processo decisório em uma organização com a finalidade de que a mesma se torne sustentável economicamente e confiável para seus *stakeholders*.

Apesar avanço da discussão sobre governança corporativa, mesmo em economias de mercado avançadas, há muita discordância sobre quão bons ou maus são os mecanismos de governança existentes (Shleifer; & Vishny, 1997).

As boas práticas de governança podem viabilizar um reporte importante para a tomada de decisão. Mesmo empresas com resultados financeiros consistentes, mas que ausente de boas práticas pode ocasionar perdas de posição em eventuais desafios administrativos e financeiros que afetem a empresa (Melo, & Carvalho, 2003).

Na década de 70, Jensen e Meckling (1976), já afirmava que modelos eram pensados para compreender como se maximizar valor e compreender o comportamento gerencial das corporações.

Segundo Borges e Serrão (2005), a governança corporativa, de forma mais abrangente, pode versar sobre o sistema de governo, a administração e o controle de uma instituição qualquer, seja empresarial ou não, filantrópica ou com fins lucrativos, controlada por capitais públicos ou privados, e independentemente da sua natureza, seja ela societária, associativa, cooperativa. Qualquer tipo de instituição pode ter uma estrutura de governança, um conjunto de procedimentos e controles que disciplinam as relações entre os envolvidos (Borges, & Serrão, 2005)

O segmento educacional não está alheio à essa discussão. Diversos autores (King, 2007; Ferlie, Musselin, & Andresani, 2008; Sultana, 2012; Dobbins, & Leišyte, 2014) buscaram compreender como o a gestão de instituições de ensino e a área de governança corporativa estão relacionadas. Dobbins e Leišyte (2014) relatam que a governança corporativa pode alterar diversos aspectos da gestão de uma instituição de ensino tais como: os objetivos estratégicos; requisitos de acesso dos alunos; presença e participação dos *stakeholders*; controle de qualidade entre outros. Teixeira e Castro (2015) afirmam que nem todas as instituições de ensino superior brasileiras encontram-se preparadas para aderir ou assimilar perspectiva de governança corporativa, muito devido as dificuldades de relacionamento com grupos de stakeholders que podem divergir de alguns interesses nas operações.

Paralelo a isto, a gestão da governança corporativa também se torna preocupação de pesquisadores e gestores de entidades sem fins lucrativos. Cornforth (2012) afirma que há grande preocupação sobre a estrutura de governança de entidades sem fins lucrativos, e sobretudo, se estas estruturas são adequadas para assegurar que organizações são eficazes e responsáveis por suas ações. É crescente a realização de investimentos sociais por meio de fundações e, portanto, é importante que se aprofunde o estudo da sua governança (Mindlin, 2012).

Em vista disto, esta pesquisa tem como objetivo evidenciar e comparar se os elementos de governança corporativa utilizados pelas instituições de ensino superior (IES) que são Fundações diferem das demais instituições de ensino superior. Elaborou-se então a questão problema da pesquisa: Há diferença na forma como as IES fundações e as IES não-fundações evidenciam os elementos de governança corporativa?

Considerando que as universidades precisam constantemente aprimorar sua competitividade (Taylor, 2013) e que para isso a estrutura de governança se torna uma peça fundamental (Dearlove, 2002; Munawir, et al., 2008; Ramírez, & Tejada, 2018; ) a pesquisa se justifica pelo fato de que o tema carece de maior aprofundamento e detalhamento conforme as pesquisas sugerem (Dalto, Nossa, & Martinez, 2014; Ramírez, & Tejada, 2018). Uma vez que, conforme relatado, haja trabalhos publicados sobre governança corporativa, governança corporativa em IES não foi possível encontrar nenhuma pesquisa que buscou comprar as evidenciações de governanças de IES fundações e não-fundações.

Entende-se também que o tema se justifica pela contribuição que trará aos gestores destas instituições pois traz luz a este aspecto da gestão das instituições, mostrando a importância dos conceitos, aspectos envolvidos e possui grande potencial de aplicação deles no dia-a-dia.

Esta pesquisa apresenta nos próximos capítulos o referencial teórico abordando os temas governança corporativa, elementos de governança corporativa, Governança em instituições de ensino superior e governança em IES fundações. Além disso apresenta-se a metodologia, os dados da pesquisa, a discussão dos resultados e as conclusões.

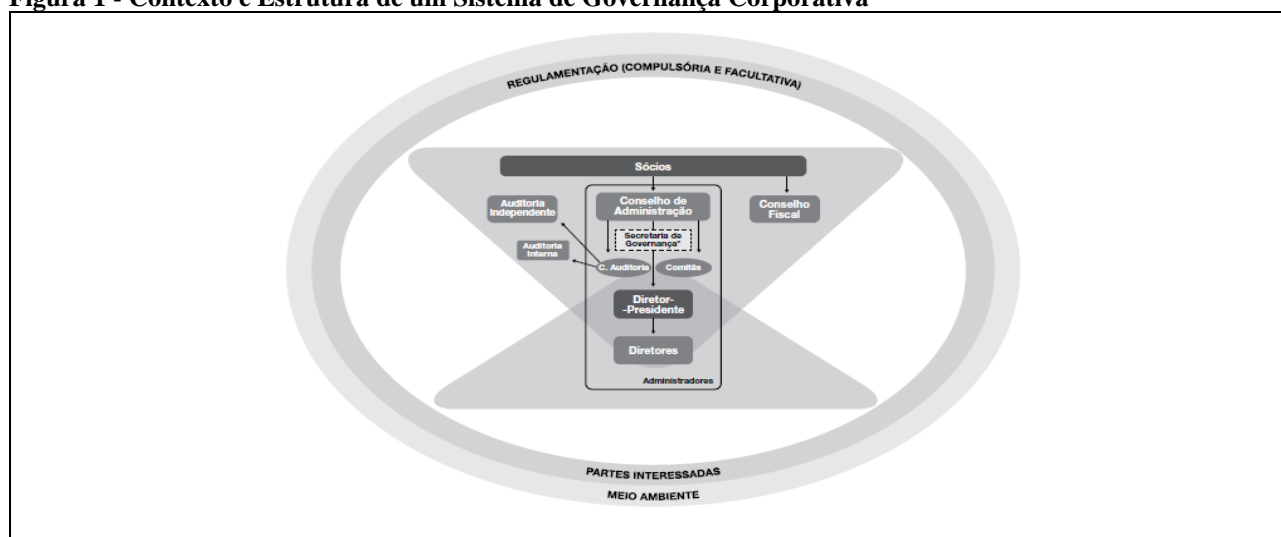
## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos que serão base para a realização da pesquisa. O referencial teórico abordará o conceito de Governança corporativa e sua importância, os elementos da governança corporativa, a forma como a governança corporativa têm sido abordadas no contexto educacional e como o tema governança corporativa está sendo abordado em fundações.

### 2.1 Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa da forma que é propagado existe há mais de 50 anos. E na década de 60 a expressão “corporate governance” passou a indicar os inúmeros mecanismos que norteiam o processo de decisão em uma empresa (Vilhena, & Camargos, 2015). Segundo Denis e Mcconnell (2003) após a publicação de Jensen e Meckling na década de 70 sobre a teoria da agência houve um crescimento significativo sobre o tema principalmente na década de 90.

**Figura 1 - Contexto e Estrutura de um Sistema de Governança Corporativa**



Fonte: IBGC (2015)

Para Kumamuru (2016) A governança corporativa também pode ser definida como uma relação entre diferentes participantes para determinar a direção e o desempenho de uma corporação.

Aqui direção não significa a estratégia da organização, mas o progresso da organização em direção aos seus objetivos e objetivos.

A governança também pode ser denominada como a função de gerenciar uma corporação com o objetivo corporativos, que são benéficos para o investidor, funcionários e outras partes interessadas (Silveira, Barros, & Famá, 2003; Kummamuru, 2016).

Segundo Ramos e Martinez (2008) a governança corporativa é um conjunto de práticas e relacionamentos de todas as partes envolvidas, sejam elas internas ou externas, com o objetivo de valorização dos ativos das organizações, envolvendo princípios básicos de governança. Tais regras de Governança corporativa, na sua essência visam a eficiência da organização.

O objeto central das estruturas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma (Marques, 2007).

O IBGC (2015) traz um contexto e estrutura de um sistema de governança corporativa nos dias atuais conforme Figura 1.

## 2.2 Elementos de Governança Corporativa

Na compreensão de Dal Medico (2014), a governança tem o objetivo de maximizar os resultados da corporação, através da aplicação dos princípios tais como: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

No entendimento do IBGC (2015), os princípios básicos de Governança Corporativa são:

**Transparência:** Disponibilizar informações que sejam de interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A comunicação deve ocorrer em todos os setores da empresa, desde o econômico-financeiro até os fatores intangíveis.

**Equidade:** Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário dos grupos minoritários, sócios e demais partes interessadas (stakeholders). Atitudes ou políticas discriminatórias são inaceitáveis com base neste princípio;

**Prestação de contas (*accountability*):** Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma transparente, consistente, compreensível e tempestiva.

**Responsabilidade corporativa:** os conselheiros e os executivos devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e aumentar as positivas, tendo o seu modelo de negócios para o curto, médio e longo prazo.

Além dos princípios, há elementos de governança que são destacados na bibliografia e quando se fala do sistema de governança corporativa.

O Quadro 1 apresenta os elementos compõe a estrutura de um sistema de governança (Raupp e Beuren, 2003 e IBGC, 2015) conforme apresentado na figura 1. Para cada item apresentado, definiu-se um conceito operacional e é apresentado o autor que inspirou a definição.

## 2.3 Governança em Instituições de Ensino Superior

Existem razões convincentes para uma análise rigorosa dos determinantes da mudança de governança do estado no ensino superior (Mclendon, Deaton, & Hearn, 2007). Na busca pela qualidade na prestação de serviços e com a expansão da educação superior, as IES precisam recorrer a um melhor preparo em sua gestão, buscando padrões de eficiência para ganhar maior competitividade na atividade que atuam (Scharmach et al., 2012).

Diversas pesquisas (Silva, & Mendes, 2001; Ribeiro, 2010; Weber, 2010; Santos, 2011) discutem a regulação do mercado de educação como essa regulação afeta os processos e os agentes envolvidos nos processos de gestão. Gomes et. al (2013) apontam que nas universidades os gestores encontram dificuldades no processo de adaptação da administração gerencial, já que ainda se encontram presos ao processo burocrático em função disso a falta de qualificação destes em relação

às práticas gerenciais. Teixeira e Castro (2015) complementam essa ideia, dizendo que nem todas as IES brasileiras estão preparadas para optar ou mesmo entender esta perspectiva de governança e estratégias competitivas.

**Quadro 1 - Contexto e Estrutura de um Sistema de Governança Corporativa**

Elementos GC	Definição	Autores
Regulamentação	Tem por objetivo regulamentar e preservar os direitos, sem atravancar a possibilidade de geração de benefícios.	Saccaro JR (2011)
Partes Interessadas (Stakeholders)	Grupo ou indivíduo, proprietários ou não proprietários, que tenham interesses na organização por afetar ou ser afetado pela empresa	Freeman (1984) e Clarkson (1995)
Meio Ambiente	Conjunto de fatores internos (sob controle da empresa) e externos (fora de controle) que podem ou não influenciar na organização.	Dantas e Melo (2008)
Sócio ou Mantenedor	São as pessoas que atuam com o objetivo de desenvolver a organização pensando em sua longevidade, também são considerados um dos agentes de governança.	Amaral e Sornberger (2012)
Conselho de Administração	Tem por objetivo monitorar os diretores e preservar os princípios de governança na organização. Os mesmos são elegidos pelos sócios na qualidade de administradores	IBGC (2015)
Conselho Fiscal	É um órgão de controle que ocasionalmente é capaz de sobrepor as atividades desenvolvidas pela auditoria interna	Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011)
Secretaria de Governança Corporativa	Responsável por dar suporte a todas as atividades relacionadas ao sistema de governança corporativa, sempre agindo de forma autônoma e imparcial na relação relações entre os agentes e os órgãos de governança em busca de promover as melhores práticas de governança corporativa	IBGC (2015).
Comitês	Devem ser constituídos por conselheiros ou por maioria do conselho, sua função é analisar assuntos de responsabilidade do Conselho com maior profundidade.	Amaral e Sornberger (2012)
Comitês de Auditoria	É considerado um instrumento de prevenção e supervisão dos processos de divulgação das informações financeiras, zelando pelo interesse dos acionistas e partes interessadas. Visto como uma boa prática de governança corporativa.	Ramos e Martinez (2008)
Auditoria independente	Seu objetivo é por meio de uma investigação isenta, avaliar as demonstrações financeiras e atestar que os relatórios apresentados pela instituição são verdadeiros.	Bortolon, Sarlo Neto e Santos (2013)
Auditoria Interna	Tem como objetivos, a verificação do funcionamento dos controles internos e se os regulamentos,	Berjamini Jr. (2005)
Diretor Presidente	Responsável pela tomada de decisão da instituição e principal ligação entre a diretoria e o conselho de administração e sempre que solicitado deve prestar contas ao conselho.	Ferreira e Vale (2012)
Diretores	Os diretores são responsáveis pela gestão de seus setores, devem apresentar resultados diretamente ao diretor-presidente, porém sempre que solicitados, ao Conselho de administração e acionistas.	IBGC (2015)

Fonte: Elaborado pelos autores

Com a prática da governança corporativa e dos relacionamentos com os stakeholders as IES esperam estratégias que possibilitam um maior ganho e uma melhor concorrência com as outras organizações do ramo (Teixeira, & Castro, 2015). Silva e Rezende (2017) ainda apontam que quando bem executados, os processos de gestão podem ser um componente gerador de valor em uma IES. A grande associação entre stakeholders e a gestão da governança corporativa em IES é ressaltada em diversos estudos como Maassen (2000), Bleikliea e Kogan (2007), Mason, Kirkbride e Bryde, (2007) e Trakman (2008).

Monyoncho (2015), buscou determinar como as práticas de governança corporativa das universidades públicas, impactam na tomada de decisão. Por meio de uma amostra de 200 entrevistados na universidade de Nairobi, foi realizado um estudo de caso. Este estudo apresentou que a governança corporativa insatisfatória resulta em uma decisão muito burocrática e que afeta a qualidade do serviço.

Nogueira e Garcia (2012) buscaram investigar, em uma IES pública, em que aspectos a sua gestão se aproximava dos elementos da governança corporativa e suas relações com a responsabilidade social da instituição. A pesquisa foi descritiva com abordagem qualitativa com base em questionados pré-definidos a cada perfil de entrevistado. Os principais resultados sobre a GC e sobre a legitimidade, confiabilidade e credibilidade estão presentes na instituição, mas alegam que as discussões sobre o tema não se encerram, necessitando de um número maior de entrevistados.

Já Tavares (2009) teve o objetivo de abordar a governança corporativa em universidades confessionais, identificar os reflexos desse movimento na gestão das universidades confessionais e analisar o conceito de governança, sua aplicação na gestão universitária, para isso, se fez uma ligeira revisão da origem do conceito, sua utilização no setor público, concluindo que universidades confessionais vem ganhando e espaço e tendo na governabilidade um dos principais desafios.

## 2.4 Governança em IES Fundações

Fundações, são entidades jurídicas podendo ter natureza privada ou pública, para a sua criação “o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la” (Brasil, 2002, art. 62). O patrimônio das fundações deve ser conduzido de forma a atingir os objetivos da instituição determinados pelo seu instituidor e mencionado em seu estatuto. (Gonçalves, & Quintana, 2011)

Mason, Kirkbride e Bryde, (2007) destacam como as organizações sociais estão ganhando representatividade no contexto corporativo e conseqüentemente na academia. Ainda de acordo com os autores, um dos aspectos que estão em evidência é a estrutura de governança dessas organizações.

Para cumprir com suas duplas missões (institucional e social), os conselhos das fundações são mais eficazes quando são compostos por pessoas com competências variadas, que representam as diferentes partes interessadas, com conhecimentos sobre negócios sociais e empresariais (Mindlin, 2012).

Gomes e Gomes (2015), discorre que existem stakeholders capazes de exercer influência em organizações do terceiro setor, e que a mesma, deve dar atenção e satisfazer suas expectativas, também colocam que “os stakeholders mais fortes são aqueles responsáveis pela gestão da organização e aqueles que fornecem recursos financeiros à mesma”.

Entretanto, Ávila e Bertero (2016) alertam para o possível surgimento de conflitos de agência e prejuízos na execução dos objetivos e finalidades para os quais foram criadas, para evitar esse dano eles argumentam sobre a independência dos gestores, sem a intercessão, de interesses individuais ou direcionados, torna-se benéfico, pois permite a tomada de decisões que tragam vantagens coletivas, nesse caso, tanto para as IES como para suas mantenedoras.

Mason, Kirkbride e Bryde, (2007) destacam que o estudo do tema governança corporativa em empresas sociais está fortemente relacionado à teoria dos stakeholders uma vez que a gestão dessas organizações prioriza, em muitas vezes, os interesses das partes interessadas.

## 3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi evidenciar e comparar se os elementos de governança corporativa utilizados pelas IES que são Fundações diferem das demais IES. Este estudo tem o caráter descritivo.

Mattar (1999) ressalta a inter-relação com o problema de pesquisa, ao afirmar que a utilização desse tipo de pesquisa deverá ocorrer quando o propósito de estudo for descrever as características

de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica, descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa documental pois serão analisados e verificados os PDIs das IES. A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc. (Fonseca, 2002, p. 32).

Para Montesinos e Brusca (2019) os relatórios são uma ferramenta útil para planejamento e prestação de contas de uma perspectiva que excede o quadro estritamente financeiro.

A coleta de dados na pesquisa, utiliza a abordagem quantitativa usando termos específicos conforme abordado por Raupp e Beuren (2003). Os elementos pesquisados podem ser observados no Quadro 2.

**Quadro 2: Termos utilizadas na abordagem Quantitativa**

Elementos	TERMOS
Regulamentação	Normatizar, Regular e Registros
Stakeholders	Alunos, Clientes, Fornecedores, Funcionários (Colaboradores), Governo (Municipal, Estadual e Federal), MEC, Parte interessada e Professores (Docentes).
Meio Ambiente	Ambiente Externo e Interno, Entorno, Comunidade e Sociedade.
Sócio ou Mantenedor	Acionista, Fundação, Igreja (caso de IES religiosa), Proprietário, Mantenedora e Sócio.
Conselhos	Conselho Universitário, Conselho de Curadores, Conselho Técnico-Administrativo, Conselho Consultivo, Conselho de Administração e Conselho Fiscal
Secretaria de Governança Corporativa	Secretaria de Governança Corporativa
Comitês	Comitês e Assessorias
Comitês de Auditoria	Atestar, Certificar e Auditar.
Auditoria Independente	Auditoria Independente
Auditoria Interna	Auditoria Interna
Diretor-Presidente (CEO)	Reitor, Diretor-Presidente (CEO), Diretor Geral e Diretoria.
Diretores	Diretores e Coordenadores

Fonte: elaborado pelos autores

A amostra utilizada na elaboração dessa pesquisa, começou na pesquisa das IES fundações e demais, da região sudeste que obtiveram o Índice Geral de Curso – IGC entre 4 e 5 e PDIs ativos ano de 2017. Foram identificadas 26 IES dentro destes critérios. Para coleta dos PDIs, foi investigado os sítios eletrônicos das IES. Ao todo a pesquisa conta com 26 IES que disponibilizaram os PDIs conforme Quadro 3.

A coleta de dados foi através dos sítios das Instituições de Ensino Superior. A análise de dados foi realizada por meio da leitura dos planos de desenvolvimento institucional e os dados foram tabulados em planilha eletrônica para o estudo e análise das informações desta pesquisa.

A pesquisa seguiu as seguintes etapas: a) revisão da literatura e definição das variáveis de pesquisa. b) identificação da amostra. c) Coleta dos PDIs nos sítios eletrônicos das IES. d) Leitura pelos pesquisadores dos relatórios e tabulação dos resultados em planilha eletrônica. e) discussão das divergências dos resultados entre os pesquisadores. f) redação do relatório final.

## 4 DADOS DA PESQUISA

Para essa análise será utilizado a metodologia estatística da dicotômica, pesquisa com caráter bipolar, que apresentam apenas duas opções. Foi atribuído 1 (citado) e 0 (não citado) para os elementos de governança evidenciados nos PDIs, após essa atribuição, é dividido pela média de cada tópico e de cada IES, sendo transformado em valores percentuais.



**Quadro 3: Composição da amostra da pesquisa:**

Instituição (IES)	Categ. Administrativa	Org. Acadêmica	IGC
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	Fundação	Centro Universitário	4
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	Fundação	Centro Universitário	4
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	Fundação	Centro Universitário	4
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	Adm. Publica	Centro Universitário	4
Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	Privada Sem Fins Lucrativos	Faculdade	5
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	Adm. Publica	Faculdade	4
Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)	Fundação	Faculdade	4
Universidade Estácio de Sá (UNESA)	Privada Com Fins Lucrativos	Faculdade	4
Universidade São Judas Tadeu (USJT)	Privada Com Fins Lucrativos	Faculdade	4
Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)	Privada Sem Fins Lucrativos	Faculdade	4
Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)	Privada Sem Fins Lucrativos	Faculdade	4
Universidade de Marília (UNIMAR)	Privada Com Fins Lucrativos	Faculdade	4
Universidade Anhembi Morumbi (UAM)	Privada Com Fins Lucrativos	Universidade	5
Pontifícia Universidade Católica do Rio De Janeiro (PUC-RIO)	Privada Sem Fins Lucrativos	Universidade	4
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	Fundação	Universidade	4
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)	Fundação	Universidade	4
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	Adm. Publica	Universidade	4
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	Adm. Publica	Universidade	5
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	Adm. Publica	Universidade	4
Universidade Federal do Estado Do Rio De Janeiro (UNIRIO)	Fundação	Universidade	5
Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC)	Fundação	Universidade	5

Fonte: Elaborado pelos autores

Através da Tabela 1 é possível visualizar que os elementos mais citados foram: Responsabilidade Corporativa, Regulamentação, Partes Interessadas, Meio Ambiente, Conselho e Diretores, todos evidenciados em 100% das IES. Com essa demonstração, concluir que as IES desenvolvem seus planos de desenvolvimentos institucionais voltadas para a relação com principais *stakeholders*, a regulamentação vigente e a sociedade.

Os elementos Comitê de Auditoria (0%), Auditoria Interna (4%) e Secretaria de Governança (4%) foram os elementos menos evidenciados nos PDIs da IES. Esse resultado demonstra que de acordo com os PDIs, as IES não possuem uma estrutura de auditoria dentro de seu contexto operacional. Os instrumentos de auditoria são essenciais, pois visam proteger os interesses das partes interessadas. De acordo com IBGC (2015), a secretaria de governança corporativa, tinha as suas

responsabilidades ligadas diretamente ao conselho de administração, atualmente houve a separação dessas responsabilidades junto a esse órgão e a sua implantação não é obrigatória para as organizações. Baseado nessa explicação, se justifica a ausência do termo nos PDI's.

**Tabela 1 - Evidenciação das variáveis de Governança**

<b>Elementos da governança corporativa</b>	<b>%</b>
Responsabilidade Corporativa	100%
Regulamentação	100%
Partes Interessadas (Stakeholders)	100%
Meio Ambiente	100%
Conselho	100%
Diretores	100%
Transparência	96%
Equidade	96%
Diretor-Presidente (CEO)	92%
Comitês	85%
Mantenedor	69%
Auditoria Interna	54%
Prestação de Contas	35%
Auditoria Independente	4%
Secretaria de Governança Corporativa	4%
Comitês de Auditoria	0%
<b>Média</b>	<b>71%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 2 – Evidenciação das Variáveis de Governança por IES**

<b>IES</b>	<b>%</b>
Universidade Anhembi Morumbi (UAM)	81%
Universidade Estácio de Sá (UNESA)	81%
Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	81%
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	81%
Universidade Federal de Viçosa (UFV)	75%
Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)	75%
Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)	75%
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	75%
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	75%
Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	75%
Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC)	75%
Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	69%
Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	69%
Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	69%
Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)	69%
Universidade de Marília (Unimar)	69%
Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	69%
Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	69%
Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	69%
Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	69%
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	63%
Universidade São Judas Tadeu (USJT)	63%
Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)	63%
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO)	63%
Universidade Federal de Lavras (UFLA)	63%
Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	63%
<b>Média</b>	<b>71%</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da tabela 2, as IES Universidade Anhembi Morumbi (UAM), Universidade Estácio de Sá (UNESA), Universidade Federal de Uberlândia (UFU) Pontifícia Universidade Católica de São

Paulo (PUCSP), citaram 81% dos elementos de governança corporativa analisados. Já as IES: Universidade São Judas Tadeu (USJT), Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG), Universidade Federal de Lavras (UFLA), Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO), Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) e Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP), foram as que menos evidenciaram as ferramentas de governança corporativa dentro dos PDIs com 63% de evidenciação dos elementos.

Na análise da Tabela 3, observou que as nas entidades IES Fundações, os elementos de equidade, responsabilidade corporativa, regulamentação, partes interessadas, meio ambiente, mantenedor, diretores e transparência foram citados por todas, por outro lado os elementos de auditoria independente, secretaria de governança corporativa e comitê de auditoria, não foram citados por nenhuma IES

Na Tabela 4, as demais IES destas pesquisas os elementos de responsabilidade corporativa, regulamentação, partes interessadas, meio ambiente conselho e diretores foram evidenciados por todas as IES nessa categoria. O tópico de comitê de auditoria foi o único sem evidenciação, respectivamente, dentro dos PDIs nesse tipo de IES.

**Tabela 3 e 4: Percentual de evidenciação dos elementos de governança por IES Fundações e Não-Fundações.**

<b>Tabela 3 - Elementos da GC (IES Fundações)</b>		<b>Tabela 4 – Elementos da GC (Não-Fundações)</b>	
<b>Elementos da GC</b>	<b>%</b>	<b>Elementos da GC</b>	<b>%</b>
Transparência	100%	Responsabilidade Corporativa	100%
Equidade	100%	Regulamentação	100%
Responsabilidade Corporativa	100%	Partes interessadas (Stakeholders)	100%
Regulamentação	100%	Meio Ambiente	100%
Partes interessadas (Stakeholders)	100%	Conselho	100%
Meio Ambiente	100%	Diretores	100%
Conselho	100%	Transparência	94%
Comitê	100%	Equidade	94%
Diretor-Presidente (CEO)	100%	Diretor-Presidente (CEO)	89%
Diretores	100%	Comitê	78%
Auditoria Interna	75%	Mantenedor	72%
Mantenedor	63%	Auditoria Interna	44%
Prestação de Contas	25%	Prestação de Contas	39%
Auditoria Independente	0%	Auditoria Independente	6%
Secretaria de Governança Corporativa	0%	Secretaria de Governança Corporativa	6%
Comitê de Auditoria	0%	Comitê de Auditoria	0%

Fonte: Dados da pesquisa

Fonte: Dados da pesquisa

No âmbito geral, as IES possuem uma forte cultura, com os órgãos reguladores, seus interessados, e com o seu ambiente, mas não evidenciam em seus PDI's os mecanismos de auditoria. Outro dado que pode ser levantado através do comparativo, é que as IES Fundações têm em seus PDI's uma relação mais forte com a Governança corporativa, já que 100% das IES Fundações contemplam em seus relatórios mais de 60% dos elementos examinados na pesquisa contra 37,5% das demais IES.

Para a interpretação desses números foram tabulados a quantidade elementos de governança corporativa citados, de acordo com termos definidos no Quadro 2, dentro dos PDIs da IES.

Com os dados obtidos na Tabela 5, os aspectos Partes interessadas (8862), Meio Ambiente (1800) e Regulamentação (984) foram os itens mais encontrados no PDIs, assim como na análise dicotômica, as IES tem uma forte relação com seus stakeholders e com o seu meio ambiente. Assim

como na análise dicotômica, os aspectos Secretaria de Governança Corporativa (5), Auditoria Independente (1) e Comitê de Auditoria (0), foram os itens menos citados nessa análise.

**Tabela 5: Quantidade de Evidência por Elementos da Governança**

**Tabela 6: Quantidade de Evidência por IES**

Elementos da GC	Qtde	IES	Qdd	Qdd pág.	Qdd por pág.
Partes interessadas (Stakeholders)	8862	Universidade Estácio de Sá (UNESA)	1338	483	2,77
Meio Ambiente	1800	Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)	894	222	4,03
Regulamentação	984	Universidade Presbiteriana Mackenzie (MACKENZIE)	851	172	4,95
Conselho	773	Universidade De Marília (UNIMAR)	846	245	3,45
Responsabilidade Corporativa	618	Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)	717	191	3,75
Diretores	572	Universidade Anhembi Morumbi (Uam)	639	132	4,84
Comitês	252	Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF)	636	144	4,42
Diretor-Presidente (CEO)	230	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ)	615	310	1,98
Equidade	173	Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP)	582	148	3,93
Mantenedor	132	Universidade Federal de Viçosa (UFV)	569	114	4,99
Transparência	128	Universidade Federal de Uberlândia (UFU)	563	200	2,82
Auditoria Interna	25	Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	559	76	7,36
Prestação de Contas	11	Universidade Federal de Lavras (UFLA)	521	283	1,84
Secretaria de Governança Corporativa	5	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP)	520	150	3,47
Auditoria Independente	1	Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	520	99	5,25
Comitês de Auditoria	0	Universidade Do Estado do Rio de Janeiro (UERJ)	498	181	2,75
<b>Total</b>	<b>14566</b>	Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP)	489	268	1,82
Fonte: Dados da pesquisa		Fundação Universidade Federal do ABC (UFABC)	434	151	2,87
		Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)	425	95	4,47
		Universidade Federal de São Carlos (UFSCAR)	417	50	8,34
		Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)	415	213	1,95
		Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)	398	141	2,82
		Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)	357	172	2,08
		Universidade São Judas Tadeu (USJT)	331	81	4,09
		Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RIO)	302	125	2,42
		Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)	130	76	1,71
		<b>Total</b>	<b>14.566</b>	<b>4.522</b>	<b>3,22</b>

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com os dados obtidos na tabela 6, as IES UNESA (1338), UNOESTE (894) e MACKENZIE (851), obtiveram as maiores citações dos aspectos da governança corporativa dentro

de seus PDIs e UNICAMP (130), PUC-RIO (302) e USJT (331), tiveram as menores citações dos itens de governança de acordo com os dados da tabela 4.4.

Na análise com relação da quantidade de evidenciações por páginas dos PDIs na tabela 6, as IES UFSCAR (8,34), UFES (7,36) e UNIFEI (5,25) tiveram as maiores citações dos aspectos da governança corporativa com relação a quantidade de páginas e a UNICAMP (1,71), UNIFESP (1,82) e UFLA (1,84), obtiveram as menores citações dos aspectos da governança corporativa.

Tabela 7 e 8: Quantidade de evidenciação das IES com relação aos elementos de governança por IES fundações e com fins e sem fins lucrativos.

**Tabela 7 – Elementos da GC (IES Fundações)**

Elementos da GC	Evidenciações	Qtde de págs	Qdd por ág
Partes interessadas (stakeholders)	2107	1179	1,79
Meio Ambiente	597	1179	0,51
Regulamentação	240	1179	0,20
Conselho	219	1179	0,19
Responsabilidade Corporativa	185	1179	0,16
Diretores	140	1179	0,12
Diretor-Presidente (CEO)	100	1179	0,08
Comitês	81	1179	0,07
Equidade	64	1179	0,05
Transparência	35	1179	0,03
Mantenedor	12	1179	0,01
Auditoria Interna	10	1179	0,01
Prestação de Contas	2	1179	0,00
Secretaria de Governança Corporativa	0	1179	0,00
Auditoria Independente	0	1179	0,00
Comitês de Auditoria	0	1179	0,00
<b>Total</b>	<b>3792</b>	<b>1179</b>	<b>3,22</b>

Fonte: Dados da pesquisa

**Tabela 8 - Elementos Da GC (IES Não-Fundações)**

Elementos Da GC	Evidenciações	Qtde De Págs	Qdd Porpág
Partes Interessadas (Stakeholders)	6755	3343	2,02
Meio Ambiente	1203	3343	0,36
Regulamentação	744	3343	0,22
Conselho	554	3343	0,17
Responsabilidade Corporativa	433	3343	0,13
Diretores	432	3343	0,13
Comitês	171	3343	0,05
Diretor-Presidente (Ceo)	130	3343	0,04
Equidade	120	3343	0,04
Mantenedor	109	3343	0,03
Transparência	93	3343	0,03
Auditoria Interna	15	3343	0,00
Prestação De Contas	9	3343	0,00
Secretaria De Governança Corporativa	5	3343	0,00
Auditoria Independente	1	3343	0,00
Comitês De Auditoria	0	3343	0,00
<b>Total</b>	<b>8854</b>	<b>3343</b>	<b>2,65</b>

Fonte: Dados Da Pesquisa

Na análise da tabela 7 e 8, observou que tanto as IES Fundações, quanto as demais IES desta pesquisa, os elementos partes interessadas e meio ambiente e regulamentação foram os mais evidenciados em ambas as entidades. Isso mostra que os dois grupos estão alinhados com os mesmos mecanismos de governança e os itens regulamentação e regulamentação.

Na análise dos elementos menos evidenciados, nas IES Fundações e as demais IES, também tiveram resultados similares os mecanismos de auditoria independente, secretaria de governança corporativa e comitê de auditoria estão dentro dessa classificação. Isso evidencia que as IES não possuem uma cultura de auditoria muito bem estruturada.

Contudo ao se analisar a relação de evidenciações por número de páginas, percebe-se que o tópico “partes interessadas” é mais evidenciado em IES não-fundações (2,02) assim como o tópico “conselho” com 0.19 evidenciações em média por página. O tópico “meio ambiente” é mais evidenciado em IES em fundações (0,51), assim como o tópico “regulação” que possui em média 0,2 evidenciações por página.

Também é possível perceber que as IES fundações evidenciam por página mais elementos de governança do que as IES não-fundações.

#### 4.1 Discussão dos resultados

O mercado bastante regulado (Silva, & Mendes, 2001; Ribeiro, 2010; Weber, 2010 e Santos, 2011) gera nas IES dificuldade de no processo de adaptação da administração gerencial, já que ainda se encontram presos ao processo burocrático (Gomes et al., 2013). Como os elementos “Prestação de Contas”, “Auditoria Independente”, “Secretaria de Governança Corporativa” e “Comitê de Auditoria” foram os menos evidenciados, possa haver alguma relação entre a dificuldade das IES adaptarem os processos gerenciais e a “prestação de contas”, “auditoria independente” e “comitê de auditoria”. O fato é que dentre todos os elementos investigados “Prestação de Contas”, “Auditoria Independente”, “Secretaria de Governança Corporativa” e “Comitê de Auditoria” tiveram menor ou nenhuma evidenciação em comparação com os demais elementos. A baixa evidenciação refuta a importância atribuída a esses itens por outros autores discutidos no referencial teórico como Ramos e Martinez (2008), Bortolon, Sarlo Neto e Santos (2013) e IBGC (2015).

É possível observar também que o dentre os diversos elementos relacionados à governança corporativa que as IES poderiam evidenciar em seus relatórios, o tópico mais evidenciado está relacionado com as partes interessadas (stakeholders). Essa relação já havia sido discutida por outros trabalhos (Maassen, 2000; Bleikliea, & Kogan, 2007; Mason, Kirkbride, & Bryde, 2007; Trakman 2008).

Maassen (2007) afirma que de um modo geral, a estrutura de governança da universidade se desenvolveu a partir de um modelo democrático e colegial para se tornar mais uma estrutura orientada para o mercado e voltada para as partes interessadas (stakeholders). As evidências mostram que o tema stakeholders, quando se trata governança de IES, é o tópico mais evidenciado. Uma das possibilidades é que isso ocorre devido à necessidade de gestão dos interesses entre os diversos agentes dentro de uma IES como o aluno, o acionista ou mantenedor, Ministério da Educação, professores, funcionários entre outros. O excesso de conflito pode demandar mais processos, controles, comitês e por isso seu elevado número de evidenciações.

Como já apresentado, percebe-se que o tópico “partes interessadas” é mais evidenciado em IES não-fundações (evidenciação média por página = 2,02) do que em IES fundações (evidenciação média por página = 1,79). Aparentemente, o fato de ser uma fundação faz com que a IES tenha uma grande preocupação com a relação entre governança e stakeholders corroborando o que foi apresentado por Mason, Kirkbride e Bryde (2007).

As demais divergências como “conselho”, com uma evidenciação média por página maior em não-fundações e “meio ambiente” e “regulação” com uma evidenciação média por página maior em IES fundações, o que aparentemente mostra uma diferença entre a forma como as IES fundações e não-fundações gerenciam a governança corporativa.

Conforme apresentado na apresentação dos dados, as IES fundações apresentam mais elementos de governança por página do que as IES não-fundações. Uma possível explicação é explicitada por Ávila e Bertero (2016) quando dizem que em IES não-fundações os conflitos de agência podem aparecer na execução dos objetivos. Outra explicação possível é que as IES fundações para manter seu status de fundação demanda uma maior estrutura de governança em comparação com as IES não-fundações.

O Quadro 3 apresenta as principais diferenças identificadas com relação à forma de evidenciação dos elementos de governança corporativas entre IES fundações e IES não-fundações.

Os dados da pesquisa, consolidados no quadro 3 mostram que analisando os itens “Elementos da governança evidenciados por todas IES”, “Elementos da governança sem nenhuma evidenciação”, “Quantidade de evidenciação por página” e “Comparação entre fundação e não-fundação dos

elementos mais evidenciados” é possível perceber diferenças entre a evidenciação da governança entre IES fundações e IES não-fundações.

**Quadro 3: Diferenças entre fundações e não-fundações**

<b>Tópico analisado</b>	<b>Fundações</b>	<b>Não-fundações</b>	<b>Diferenças</b>
Elementos da governança evidenciados por todas IES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade Corporativa</li> <li>• Regulamentação</li> <li>• Partes interessadas (Stakeholders)</li> <li>• Meio Ambiente</li> <li>• Conselho</li> <li>• Diretores</li> <li>• Transparência</li> <li>• Equidade</li> <li>• Comitê</li> <li>• Diretor-Presidente (CEO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidade Corporativa</li> <li>• Regulamentação</li> <li>• Partes interessadas (Stakeholders)</li> <li>• Meio Ambiente</li> <li>• Conselho</li> <li>• Diretores</li> </ul>	Há diferenças.  Fundações possuem mais itens que são evidenciados por todas IES
Elementos da governança sem nenhuma evidenciação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoria Independente</li> <li>• Secretaria de Governança Corporativa</li> <li>• Comitê de Auditoria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comitê de Auditoria</li> </ul>	Há pouca diferença*
Quantidade de evidenciação por página	3,22	2,65	Há diferença  As fundações apresentam mais elementos por página de relatório.
Elementos com maior evidenciação quando comparado fundações e não-fundações**	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meio Ambiente</li> <li>• Conselho</li> <li>• Responsabilidade Corporativa</li> <li>• Comitês</li> <li>• Diretor-Presidente (CEO)</li> <li>• Equidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partes interessadas (Stakeholders)</li> <li>• Regulamentação</li> <li>• Diretores</li> <li>• Mantenedor</li> </ul>	Há diferença  Os itens com mais evidenciação por página se alternam entre as fundações e não-fundações.

\* Considerando que tanto Auditoria Independente quanto Secretaria de Governança Corporativa tiveram apenas 6% de evidenciação, pode-se afirmar que há pouca diferença

\*\*Para essa análise foi feita a comparação entre a evidenciação por página entre as IES fundações e IES não-fundações. Foram consideradas apenas diferenças maiores de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÃO

Esta teve como objetivo evidenciar e comparar se os elementos de governança corporativa utilizados pelas instituições de ensino superior (IES) que são Fundações diferem das demais instituições de ensino superior.

Percebe-se que os elementos de governança mais evidenciados são os relacionados aos stakeholders e meio ambiente. Aparentemente esses elementos exercem grande influência na gestão das instituições para atender seus objetivos institucionais e financeiros.

Elementos como “Prestação de Contas”, “Auditoria Independente” e “Comitê de Auditoria” tiveram pouca ou nenhuma evidenciação tanto nas IES fundações como nas IES não-fundações. Isto pode indicar que as instituições não entendem a necessidade ou não conseguiram implementar essas estruturas para auxílio da gestão. Também pode indicar que as IES não divulgam de forma eficiente esses elementos em seus relatórios.

Os elementos que são mais evidenciados pelas fundações do que não-fundações são: Meio Ambiente; Conselho; Responsabilidade Corporativa; Comitês; Diretor-Presidente (CEO), e Equidade. Os elementos que são mais evidenciados em não-fundações do que em fundações são: Partes interessadas (Stakeholders); Regulamentação; Diretores, e Mantenedor.

A pesquisa também buscou responder a seguinte questão: Há diferença na forma como as IES fundações e as IES não fundações evidenciam os elementos de governança corporativa? De acordo com os dados da pesquisa há diferença entre as IES fundações e IES não-fundações com relação a quantidade de elementos que são evidenciados e que não são evidenciados. Também se percebe diferença entre as IES fundações e não-fundações com relação a quantidade de vezes que os elementos são mencionados por página.

Apresenta-se como maior contribuição desta pesquisa a constatação de que a forma como as IES fundações e não-fundações evidenciam seus elementos de governança se diferem com relação a quantidade de elementos que são evidenciados e que não são evidenciados e a quantidade de vezes que os elementos são mencionados por página. A pesquisa avança na discussão da evidenciação da governança, na evidenciação da governança corporativa em IES e nas pesquisas sobre governança corporativa em IES fundações e não-fundações. Do ponto de vista gerencial essa pesquisa permitirá que os gestores repensem sua estrutura de governança corporativa independente se são fundações ou não-fundações permitindo que em seus planejamentos estratégicos elementos de governança sejam inseridas em seu planejamento.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se a amostra que se limitou às IES de grande porte da região sudeste com o índice do IGC de 4 e 5 com o PDI disponível na internet e vigentes no ano de 2017. A amostra limitada não permite fazer inferência às demais IES. Outra limitação relaciona-se ao fato de que o estudo documental depende da interpretação dos pesquisadores. Embora medidas tenham sido tomadas para mitigar essa limitação, como a definição de termos (quadro 2) e leitura do relatório por mais de um dos pesquisadores, não é possível eliminar por completo o viés relacionado à interpretação do pesquisador. Outra questão limitante deste trabalho é que a presença ou ausência do tópico de governança no PDI não representa a presença ou ausência do tópico na prática.

O fato de haver um direcionamento do MEC com relação à estrutura do PDI pode um isomorfismo normativo o que também seria uma limitação. Porém embora haja um direcionamento com relação à estrutura, há liberdade para as IES definirem suas ações e projetos e, portanto, acredita-se que os resultados estejam mais ligados às escolhas realizadas pelas IES do que imposições do MEC com relação à estrutura.

Como sugestões para os próximos estudos sugere-se a realização de pesquisas que buscam compreender a relação da governança corporativa com resultado operacional e financeiro das IES, assim como das IES fundações e não-fundações. Também se sugere estudos de casos que evidenciem como a governança corporativa é operacionalizada em IES fundações e não-fundações. Também há a necessidade de se compreender como ao longo do tempo, essas estruturas de governanças corporativas afetam o desempenho das IES como por exemplo observar se as IES com melhores estruturas permanecem ou progridem na avaliação do MEC com relação ao IGC. A pesquisa também pode ser replicada buscando na IES outras fontes documentais.

## REFERÊNCIAS

- Amaral, M. T. D., & Sornberger, G. P. (2014). Práticas de Governança Corporativa presentes em Instituições de Ensino Superior: um estudo de caso. *Revista Contabilidade & Amazônia*, 5(1), 18-37.
- Ávila, L. A. C. D., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: Um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 125-144.
- Bergamini Junior, S. (2005). Controles internos como um instrumento de governança corporativa. *Revista do BNDES*, 12(24), 149-188.
- Bertucci, J. L. O., Bernardes, P., & Brandão, M. M. (2006). Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *Revista de Administração*, 41(2), 183-196.



- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.
- Borges, L. F. X., & Serrão, C. F. D. B. (2005). Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. *Revista do BNDES*, 12(24), 111-148.
- Bortolon, P. M., Sarlo Neto, A., & Santos, T. B. (2013). Custos de auditoria e governança corporativa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(61), 27-36.
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Core, J. E., Guay, W. R., & Larcker, D. F. (2003). Executive equity compensation and incentives: A survey. *FRBNY Economic Policy Review*. 9(1), 27-50.
- Cornforth, C. (2012). Nonprofit governance research: Limitations of the focus on boards and suggestions for new directions. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(6), 1116-1135.
- Dal Medico, A. F. (2014). Governança Corporativa no Processo de Fusão de Empresas. *Diálogos Interdisciplinares*, 3(3), 151-171.
- Dalto, C., Nossa, V., & Martinez, A. L. (2014). Recursos de convênio entre fundações de apoio e universidades federais no Brasil: um estudo dos acórdãos do Tribunal de Contas da União (TCU). *Revista Universo Contábil*, 10(2), 6-23.
- Dantas, N. G. S., & Melo, R. S. (2008). O método de análise SWOT como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana / PB. *Caderno Virtual de Turismo*, 8(1), 118-130.
- Dearlove, J. (2002). A continuing role for academics: The governance of UK Universities in the Post-Dearing Era. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 257-275.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 1-36.
- Dobbins, M., & Leišyte, L. (2014). Analysing the transformation of higher education governance in Bulgaria and Lithuania. *Public Management Review*, 16(7), 987-1010.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325.
- Ferreira, J. H. M., & Vale, J. C. F. (2012). Governança Corporativa e o Princípio da Transparência: uma análise dos relatórios de administração das empresas cearenses listadas na BM&FBovespa. *Revista Científica da Faculdade de Balsas*, 1(1).
- Fonseca, J. J. S. (2002). Apostila de metodologia da pesquisa científica. João José Saraiva da Fonseca.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman, 1984).
- Gomes, O. F., Gomide, T. R., Gomes, M. Â. N., Araujo, D. C., Martins, S., & Faroni, W. (2013). Sentidos e implicações da gestão universitária para os gestores universitários. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 6(4), 234-255.
- Gomes, R. C., & Gomes, L. D. O. M. (2015). In search of a stakeholder management theory for third sector organizations. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1).
- Gonçalves, T. L., & Quintana, A. C. (2011). A importância da transparência na gestão de recursos públicos, em fundações de apoio a pesquisa e extensão. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 4(2), 123-145.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2015). *Cadernos de Governança Corporativa: Boas Práticas para Secretaria de Governança*, 5 ed. São Paulo: IBGC.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- King, R. P. (2007). Governance and accountability in the higher education regulatory state. *Higher Education*, 53(4), 411-430.
- Kummamuru, V. (2016). Corporate governance: A cybernetic view. *IUP Journal of Corporate Governance*, 15(2), 59.
- Lei n. 10.406, de 10 de Janeiro de 2002. (2002). Código Civil Brasileiro, Brasília, DF.
- Maassen, P. (2000). The changing roles of stakeholders in Dutch university governance. *European Journal of Education*, 35(4), 449-464.
- Marques, M. D. C. D. C. (2007). Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(2), 11-26.

- Mason, C., Kirkbride, J., & Bryde, D. (2007). From stakeholders to institutions: the changing face of social enterprise governance theory. *Management Decision*, 45(2), 284-301.
- Mattar, F. N. (1999). *Pesquisa de Marketing*, São Paulo: Atlas.
- McLendon, M. K., Deaton, R., & Hearn, J. C. (2007). The enactment of reforms in state governance of higher education: Testing the political instability hypothesis. *The Journal of Higher Education*, 78(6), 645-675.
- Melo, L. C., & Carvalho, F. A. A. (2003). Governança Corporativa–Intangível Internacional que se Concretiza no Brasil. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 8(1), 57-80.
- Mendonça, C. M. C. D., Guerra, L. C. B., Souza Neto, M. V. D., & Araújo, A. G. D. (2013). Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas. *Revista de Administração Pública*, 47(2), 443-468.
- Mindlin, S. E. (2012). A study of governance practices in corporate foundations. *Revista de Administração*, 47(3), 461-472.
- Montesinos, V., & Brusca, I. (2019). Non-financial reporting in the public sector: alternatives, trends and opportunities. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2), 122-128.
- Monyoncho, R. M. (2015). Perception of corporate governance practices at the University of Nairobi. *DBA Africa Management Review*, 5(1), 96-112.
- Munawir, M., Raharjo, K., Djalil, M. A., Syahputra, H., Muslim, B., & Adam, M. (2019). Dimensions of identity strength and organizational citizenship behavior (OCB) in establishing good university governance and performance of religious ideology-based higher educations. *Journal of Applied Research in Higher Education*.
- Muritiba, S. N., Muritiba, P. M., Domingues, L. M., Di Dio, G., & Zavarizzi, F. (2016). Governança Corporativa e Sucessão em Empresas Familiares. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3), 346-357.
- Nogueira, M. D. G. S. S., Garcia, T. E. M., & Ramos, M. D. G. G. (2012). Governança corporativa, responsabilidade social corporativa: a visão de atores de uma instituição de ensino superior – IES Federal. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(3), 222-244.
- Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 29-39.
- Ramos, G. M., & Martinez, A. L. (2008). Governança corporativa. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 3(6), 143-164.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2003). Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas.
- Ribeiro, J. L. L. D. S. (2011). Avaliação das universidades brasileiras: as possibilidades de avaliar e as dificuldades de ser avaliado. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 16(1), 57-71.
- Saccaro Jr., N. L. (2011). A regulamentação de acesso a recursos genéticos e repartição de benefícios: disputas dentro e fora do Brasil. *Ambiente & Sociedade*, 14(1), 229-244.
- Scharmach, A. L. R., Domingues, M. J. C. S., Carvalho, C. E., & Machado, N. S. (2012). Avaliação das possibilidades de implantação do Balanced Scorecard em instituições de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(1), 250-272.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Silva, C., & de Carvalho Rezende, J. F. (2017). Geração de Valor no Ensino Superior Privado: Uma Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(3), 66-90.
- Silva, E., & Barbosa, M. (2011). Avaliação institucional e regulação estatal das universidades em Angola. *Educação, Sociedade & Culturas*, 33, 89-106.
- Silveira, A. D. M. D., Barros, L. A. B. D. C., & Famá, R. (2003). Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 50-64.
- Sultana, R. G. (2012). Higher education governance: A critical mapping of key themes and issues. *European Journal of Higher Education*, 2(4), 345-369.
- Tavares, S. M. N. (2009). Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. *Educação & Linguagem*, 12(19), 219-238.
- Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. *Higher Education Quarterly*, 67(1), 80-94.

- Teixeira, J. F., & de Castro, L. M. (2015). Questões de governança e os papéis dos stakeholders no ambiente do ensino superior brasileiro. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 8(2), 237-257.
- Tinoco, J. E. P., Escuder, S. A. L., & Yoshitake, M. (2011). O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 8(16), 175-202.
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62(1-2), 63-83.
- Vilhena, F. A. C., & Camargos, M. A. (2015). Governança corporativa, criação de valor e desempenho econômico-financeiro: evidências do mercado brasileiro com dados em painel, 2005-2011. *REGE-Revista de Gestão*, 22(1), 77-96.
- Weber, S. (2010). Avaliação e regulação da educação superior: conquistas e impasses. *Educação & Sociedade*, 31(113), 1247-1269.