

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 5, n. 1, art. 2, pp 18-37, Jan/Dez., 2012

Disponível em: <http://www.contabilidadeamazonia.com.br/>

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA PRESENTES EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: um estudo de caso

Michelle Totti do Amaral

Bacharel em Ciências Contábeis (UNEMAT)

e-mail: micelle_totti@hotmail.com

Sinop/MT – Brasil

Geovane Paulo Sornberger

Mestre em Engenharia de Produção – UFSCar

e-mail: gps@unemat.br

Sinop/MT – Brasil

Resumo

A governança corporativa visa proporcionar melhorias na gestão, agregar valor à organização, considerando os interesses dos stakeholders, porém ela varia conforme cada país. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC é um dos órgãos fomentadores das discussões deste tema no Brasil, responsável por elaborar o código das melhores práticas de governança corporativa. As instituições de ensino superior brasileiras vêm passando por um momento de mudanças em seu ambiente organizacional, necessitando assim de maiores cuidados com sua gestão. Baseando-se no Código do IBGC, essa pesquisa buscou analisar as práticas de governança corporativas presentes nas duas maiores instituições de ensino superior privadas da região médio-norte de Mato Grosso, comparando em seguida as informações disponibilizadas pelas instituições. Utilizou-se um estudo exploratório-descritivo, um questionário na coleta de dados, além de quadros e abordagens textuais na análise, estruturando o conteúdo conforme as áreas do Código do IBGC. Foram encontradas práticas de governança nas duas instituições, porém em proporções diferentes. A presença da auditoria em ambas IES remete à contabilidade como ferramenta também gerencial, favorável a governança corporativa. A partir dos dados levantados concluiu-se que a IES A tem uma gestão mais centralizada, diferentemente da B que considera os interesses dos stakeholders e possui órgãos fiscalizadores da administração.

Palavras-chave: *Governança Corporativa. Gestão. Código do IBGC. Instituições de ensino superior.*

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico no qual as organizações estão inseridas é caracterizado por ser extremamente competitivo, o que exige grandes esforços destas organizações para garantir a permanência no mercado em que atuam. Por outro lado, quando as organizações atingem certo nível de desenvolvimento se deparam com dificuldades relacionadas principalmente ao processo de gestão, dada à maior complexidade em suas operações. Conforme Renner (2010), este cenário de crescimento requer a busca por resultados mais previsíveis e estáveis, exigindo que a ocupação dos cargos de gestão seja determinada pela qualificação profissional. É neste momento que o proprietário deixa de ser gestor em decorrência da falta dos conhecimentos necessários, ocasionando então a dissociação entre propriedade e gestão que abre espaço para possíveis tomadas de decisões orientadas pelos interesses particulares. Com isso, torna-se necessário adotar um modelo de gestão que preze pela harmonia entre os interesses dos gestores e dos proprietários (RENNER, 2010).

Nesse contexto, o tema da governança corporativa ganha relevância devido ao fato de focalizar a gestão exercida pelo conselho de administração e executivos. Busca-se dessa forma aumentar o valor das empresas através de práticas que proporcionem maior segurança durante o processo decisório, baseando-se nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. As práticas de governança corporativas buscam alternativas para solucionar o conflito de agência, o qual trata-se do conflito de interesses entre o dono do capital e o gestor, ou seja, o conflito entre administradores e proprietários. Silva (2008) traz a governança como um modelo de gestão que busca gerar valor e maximizar a riqueza em longo prazo através de práticas que proporcionem melhorias no processo de gestão, e que ao mesmo tempo estabeleça uma relação ética entre as partes envolvidas.

Vale ressaltar que o assunto governança corporativa vem ganhando espaço no Brasil, principalmente nas empresas de capital aberto (SANTOS, 2007). Além disso, o Brasil conta com alguns órgãos reguladores que orientam as empresas sobre as práticas de governança.

Dentre eles, está o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC que tem o papel de fomentar as práticas e discussões sobre esse tema no intuito de promover um desempenho sustentável nas organizações.

O cenário das instituições de ensino superior – IES brasileiras vem passando por um momento de mudanças e transformações importantes as quais desafiam suas tradicionais estruturas e suas atuais estratégias, exigindo dessa forma maiores cuidados com sua gestão (RENNER, 2010). Sendo assim, as IES privadas, rol no qual também estão inseridas as instituições da região médio-norte do estado de Mato Grosso, necessitam preparar suas estruturas organizacionais para enfrentar os recentes processos de fusão realizados no segmento, além do aumento da concorrência, o que torna o estudo da governança corporativa importante para esse segmento.

Diante desse contexto essa pesquisa parte da seguinte questão: Quais as práticas de governança corporativa recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC adotadas em instituições de ensino superior privadas da região médio-norte do estado de Mato Grosso?

A partir dessa questão foram analisadas as práticas de governança corporativa presentes nas instituições de ensino superior privadas da região médio-norte de Mato Grosso, tomando por base as práticas recomendadas pelo IBGC. Ademais, foi realizada uma análise comparativa entre as informações disponibilizadas pelas IES pesquisadas.

As instituições de ensino superior - IES em questão atuam de forma expressiva na região médio-norte do estado de Mato Grosso e, embora tenham se desenvolvido nos últimos anos e possuam perspectivas de crescimento no futuro devido à crescente demanda, atuam num cenário marcado pela competitividade. Considerando este cenário, pode-se afirmar que tal pesquisa torna-se relevante, pois poderá proporcionar transparência à sociedade quanto aos aspectos relacionados à gestão dessas instituições, além de maior segurança aos *stakeholders* envolvidos, os quais são elementos essenciais para adquirir vantagens competitivas sustentáveis no mercado.

Com relação ao meio acadêmico, esse estudo ganha importância por ser um tema considerado, segundo Renner (2010), ainda recente tanto na academia quanto no ambiente corporativo. Para Vieira (2006), o tema também se justifica na contabilidade pelo fato de abranger a forma de preparação, divulgação, nível de transparência e revisão da informação econômico-financeira, bem como diversas áreas além da contabilidade que se inter-relacionam.

A estrutura deste artigo contempla primeiramente essa introdução dando continuidade com conteúdos sobre governança corporativa, os princípios que a embasam e suas relações com a contabilidade, o IBGC e seu código das melhores práticas de governança corporativa, além da caracterização do cenário das IES. Em seguida explana-se sobre a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, a descrição e análise dos resultados, e por fim as considerações finais da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Governança Corporativa

Segundo Renner (2010), a governança corporativa originou-se na década de 30 através dos autores Adolf A. Berle e Gardiner C. Means, os quais iniciaram as discussões sobre a separação entre propriedade e gestão. Porém ela adquiriu relevância somente nos anos de 1980 e 1990 devido à escândalos financeiros de grandes corporações americanas. Foi nessa época que nos Estados Unidos iniciou-se o movimento da governança corporativa em razão dos mutuários desejarem informações que orientassem suas opções de investimentos, impulsionando assim, os administradores de fundos de pensão a buscar maior segurança aos

investimentos realizados com seu dinheiro (BARBOSA, *et al*, 2009). Tal movimento surgiu da necessidade de informações por parte dos investidores a respeito da gestão. Mas é importante lembrar que embora hoje o seu conceito seja relevante a todos os tipos de organizações, a governança surgiu em função das empresas de capital aberto devido à necessidade de sobrevivência no mercado de capitais (SANTOS, 2007).

Para Barbosa, *et al* (2009), o tema adquiriu reconhecimento nacional recentemente devido a processos de privatização, fusão e incorporação de empresas, além do crescimento de investimentos institucionais e aumento da presença de fundos de investimentos estrangeiros na economia nacional.

De modo geral, a notoriedade do tema é decorrente da busca pela moralidade no ambiente das organizações e do estágio de desenvolvimento econômico experimentado pelas empresas em todo o mundo, o qual é marcado pela divisão e disseminação da propriedade da empresa para um grande número de acionistas, além do conseqüente aumento da competitividade. Esses fatores ocasionaram a divisão entre o poder de administrar e a propriedade, tornando-se importante a existência de uma pessoa dentro da administração que levasse em consideração os objetivos dos proprietários e não somente os seus próprios objetivos (VEIGA, 2006). Ou seja, a separação entre propriedade e gestão possibilita a existência de divergência de interesses que também é conhecida como conflito de agência.

Segundo Nossa *et al* (2000), tais conflitos são explicados pela teoria da agência em razão desta buscar explicações sobre as relações contratuais e os meios para minimizar os custos de agência, partindo da premissa que os membros de uma organização são motivados pelos seus próprios interesses e agem conforme suas convicções. Para Shleifer e Vishny (1997), durante a separação de propriedade e gestão é comum a existência de um contrato estabelecido entre as partes envolvidas, visando à proteção do investidor através da descrição do que deve ser feito com os investimentos dos proprietários em diversas situações. Porém, devido à dificuldade de descrever e prever situações futuras, e do poder deixado nas mãos dos gestores, traz como conseqüências as possíveis alocações de recursos dos investidores em prol de benefícios pessoais dos gestores (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Para diminuir os conflitos de interesses é comum a existência do chamado contrato de incentivos, o qual incentiva a boa conduta do gestor. Embora esses contratos possam induzir os gerentes a agirem a favor dos interesses dos investidores, eles não resolvem completamente o conflito de agência (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Um dos fatores que contribuem para a existência desses conflitos de interesses é o acesso às informações, o que Niyama e Silva (2011) denominam de assimetria informacional. Para esses autores, pode existir assimetria quando uma das partes envolvidas tiver acesso a informações que outras partes não possuem. Assim, os autores afirmam ainda que o conhecimento detido por uma parte possa ser usado em benefício próprio e em prejuízo da outra parte. A contabilidade, por sua vez, reduz a assimetria informacional na medida em que detém seus próprios mecanismos, estando eles amparados legalmente ou não (LOPES; MARTINS, 2005). Por isso, a contabilidade contribui para a redução do custo de agência.

Dessa forma, a governança corporativa está ligada a esse contexto porque tem como objetivo definir práticas que serão aplicadas na gestão das organizações, visando aumentar o valor da empresa e conciliar os objetivos dos gestores e dos proprietários através do estabelecimento de uma relação ética entre as partes envolvidas. Em síntese, ela pode ser definida como uma filosofia de gestão baseada na transparência e equalização dos direitos que envolvem o ambiente interno e externo da organização (SILVA, 2008).

Já o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009) caracteriza-a como um sistema no qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, buscando o estabelecimento de uma relação ética entre os proprietários, o conselho de administração e os órgãos de controle. Complementa ainda que as boas práticas de governança corporativa

buscam o alinhamento de interesses além da preservação e aumento do valor da organização e da facilidade de acesso a recursos.

A governança corporativa é composta por toda a estrutura organizacional e tem a capacidade de influenciar o desempenho da empresa por meio do processo decisório, tornando suas normas indispensáveis para que exista um equilíbrio e diretrizes na função desempenhada por seus gestores durante as decisões (BARBOSA, *et al*, 2009). Para o mesmo autor, a boa governança assegura aos sócios a transparência nos atos de gestão, exigindo a confiabilidade das informações geradas internamente. Sendo assim, a contabilidade contribui com a boa governança devido à sua função de gerar informações que suportem as tomadas de decisões e consequentemente transpareçam os resultados da gestão.

Segundo Pereira e Vilaschi (2006), o cenário da governança corporativa passou por alterações em decorrência das mudanças no ambiente organizacional, permitindo apontar como seus principais mecanismos: a política de incentivos e remuneração, a estrutura organizacional, os controles regulatórios, a auditoria e a contabilidade, ressaltando que esses mecanismos são classificados conforme a realidade de cada país, bem como as próprias práticas de governança corporativa.

Para Shleifer e Vishny (1997), os mecanismos de governança corporativa são as instituições econômicas e legais que podem sofrer alterações. Em sua visão, a própria concorrência no mercado forçaria as empresas a alterarem regras para conseguir capital externo, ou seja, a concorrência influenciaria os mecanismos da governança que são os responsáveis pela garantia de retorno de capital investido.

Frezatti, *et al* (2009) destaca que tais mecanismos podem ser internos ou externos, considerando como internos o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, os incentivos gerenciais, a estrutura de concentração acionária, as medidas *antitakeover* e os sistemas de controle interno. O autor considera ainda como mecanismos externos o mercado de capitais e o ambiente institucional do país.

La Porta, *et al* (2000) afirma que o sistema legal de cada país, ou seja, as leis e suas aplicações sustentam um mecanismo fundamental da governança que é a proteção dos investidores. Para o mesmo autor as variações nas leis interferem nas aplicações financeiras ajudando a entender por que as empresas levantam mais fundos em alguns países do que em outros. Assim, quanto mais proteção legal tiver o investidor mais disposto estará em financiar empresas, caso contrário, além de ter menos financiamento externo também prejudicará a governança corporativa.

Já a contabilidade contribui tanto com mecanismos internos quanto externos. Ressaltam-se como internos a própria controladoria, a qual detém a função de estabelecer mecanismos de remuneração que, para Frezatti, *et al* (2009) devem ser estruturados considerando os incentivos gerenciais, e os sistemas de controles internos, que são responsáveis por delimitar o código de conduta ética da organização. Quanto aos externos, a contabilidade contribui com os dois mecanismos citados devido a algumas exigências do próprio mercado de capitais e das alterações na Lei 6.404/76. Segundo Frezatti, *et al* (2009), as mudanças em tal lei e as iniciativas da BM&F Bovespa voltadas ao estímulo das práticas de boa governança refletem os avanços sofridos no ambiente institucional brasileiro.

O IBGC, como principal órgão regulador no Brasil, teve que ater-se a essas mudanças para fomentar as práticas de governança corporativa, de maneira que é importante abordar sobre tal órgão para melhor compreensão dessa pesquisa.

2.2. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC

As práticas de governança corporativa variam conforme as instituições e órgãos reguladores de cada país. No Brasil, o IBGC atua como um dos órgãos regulamentadores e fomentador das práticas de governança no país. Em geral, ele busca contribuir para o

desempenho sustentável das organizações influenciando-as para alcançar maior transparência, solidez e responsabilidade, desenvolvendo ações, cursos e pesquisas na área (IBGC, 2009). Também é responsável por elaborar o código das melhores práticas de governança corporativa baseando-se no cenário vivenciado pelas organizações brasileiras, e na elaboração dos princípios básicos de governança.

O IBGC (2009) ainda destaca que o código das melhores práticas é aplicável para todas as organizações, independente de sua natureza jurídica, porte ou tipo de gestão empregada. Os tópicos a seguir apresentam os princípios básicos de governança corporativa, suas relações com a contabilidade e o código das melhores práticas de governança.

2.2.1. Princípios Básicos de Governança Corporativa e suas relações com a Contabilidade

Os princípios básicos de governança corporativa ressaltam as suas características essenciais que determinam a sua existência e podem ser considerados como pilares da governança. Eles norteiam e embasam as práticas a serem adotadas pelas organizações que visam estabelecer a governança corporativa. O IBGC (2009) apresenta os seguintes princípios básicos da governança corporativa:

a) Transparência

É necessário disponibilizar às partes envolvidas as informações que sejam de seu interesse, ou seja, dar importância não só ao desempenho econômico-financeiro, mas também aos demais fatores que direcionam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor. Tal política favorece o clima de confiança relações internas e externas à organização.

A contabilidade interage com a transparência porque segundo Lopes e Martins (2005), é um dos compromissos daquela independente das formas de evidenciação. A função da contabilidade é fornecer informações quantitativas, qualitativas e úteis aos seus usuários. Sendo assim, para Silveira (2006), a transparência das informações auxilia na determinação do valor da empresa na medida em que elas são utilizadas pelos investidores domésticos e estrangeiros, o que proporciona a estes maior segurança e reduz a assimetria de informações ao permitir o acesso às mesmas informações que expõem os resultados da organização. Por isso, a geração de relatórios contábeis constitui um papel fundamental para fomentar mecanismos de governança corporativa (BUSHMAN; SMITH, 2001).

b) Equidade

Enfatiza a importância de se ter um tratamento justo às partes interessadas (sócios e funcionários), considerando qualquer tipo de atitude ou política discriminatória totalmente inaceitável. Vale destacar que a obediência às normas estabelecidas no controle interno da organização é essencial para a existência de relações de equidade entre as partes envolvidas. Porém é importante que os controles internos monitorem o cumprimento dos processos operacionais e financeiros, bem como os riscos de não conformidade (IBGC, 2009).

c) Prestação de Contas (*accountability*)

Os sócios, os administradores, os conselheiros fiscais e os auditores (agentes de governança) devem prestar contas de sua atuação assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões. Deste modo, Nakagawa, *et al* (2007) afirma que a prestação de contas ocorre de duas formas: a exógena, que busca demonstrar adequação da organização às leis que regulam suas atividades por meio da prestação de contas do Conselho de Administração à Assembléia Geral; e a endógena, que visa demonstrar a eficiência e eficácia do plano estratégico de negócios desempenhado pelos dirigentes da empresa ao Conselho de Administração. Essas formas de prestação de contas utilizam a contabilidade para demonstrar o desempenho da organização e dos gestores, sendo os *controllers* responsáveis pela interpretação e comunicação aos gestores e as demais partes interessadas dos riscos que podem afetar o desempenho da empresa e dos seus gestores (NAKAGAWA, *et al*, 2007).

d) Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações visando à longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos sócios e operações. No entanto, a existência de responsabilidade corporativa requer obediência às leis e normas nos âmbitos internos e externos à organização, remetendo assim ao *compliance*, que visa certificar o cumprimento das leis e regulamentos existentes. Conforme o Febraban (2004), o *compliance* é considerado um pilar da governança corporativa em razão de buscar o funcionamento e a otimização do controle interno através de atividades rotineiras, mitigando os riscos e fomentando a cultura dos controles para estabelecer a conformidade. Por revisar e avaliar a eficácia dos controles internos, a auditoria interna desempenha papel semelhante, mas diferencia-se por executar atividades de forma aleatória e temporal, e por envolver apenas o âmbito interno da organização (FEBRABAN, 2004).

Dessa forma, percebe-se que as atividades desempenhadas por essas duas áreas são complementares, e pode-se notar que esses princípios são importantes para qualquer tipo de organização embora o cumprimento deles exija uma grande responsabilidade dos envolvidos. Além disso, cabe destacar que tais princípios constituem a base para a elaboração do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

2.2.2. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Este código busca a conversão dos princípios em recomendações objetivas que, juntas, possuem o intuito de conciliar os interesses. Dessa forma, tal código aborda práticas e recomendações voltadas para cada órgão do sistema de governança das organizações, além de estabelecer padrões de conduta e comportamento aplicáveis aos agentes relacionados não apenas às divergências de interesses, mas também ao uso de ativos e das informações (IBGC, 2009). Porém, destaca-se que para a aplicação das práticas indicadas pelo mesmo é necessário que sejam adaptadas às estruturas e à realidade de cada entidade.

Neste trabalho será apresentada a edição mais recente do código, a de 2009. Deste modo, para a melhor compreensão, o código delimita práticas relacionadas à propriedade, ao conselho de administração, à gestão, à auditoria independente, ao conselho fiscal, à conduta e ao conflito de interesses entre gestores e proprietários, às quais são elencadas a seguir.

a) Propriedade

Em relação à propriedade, o código do IBGC (2009) enfatiza que cada sócio é também proprietário da organização, porém na mesma proporção de sua participação no capital social. Dessa forma, cada sócio possui o direito de voto e estabelece assim um equilíbrio entre o poder político, ou seja, o poder de voto com o direito econômico. Essa medida prevê o favorecimento da convergência de interesses entre todos os sócios. Entretanto, exceções à regra devem ser evitadas e, caso ocorram, deve haver uma justificativa com transparência sobre as razões dessa escolha. Para o código, o acordo societário deve estar disponível e acessível a todos os sócios, contendo mecanismos para resolução de possíveis conflitos de interesses e abstendo-se a respeito da indicação de diretores para a organização.

Além disso, o código determina demais esclarecimentos relacionados com o direito de propriedade dos sócios, porém elas baseiam-se principalmente nos princípios da transparência e da equidade.

b) Conselho de Administração

Para o código das melhores práticas de governança (IBGC, 2009), o Conselho de Administração é o principal componente de um sistema de governança porque é ele quem determina o rumo dos negócios. A ele são atribuídos os poderes dos sócios e ao mesmo tempo o Conselho deverá prestar contas a estes, representando assim uma ponte entre a gestão e a propriedade. Porém, o Conselho deverá priorizar os interesses da organização como um todo, mantendo a imparcialidade e sabendo lidar com as possíveis situações em que haja divergências de interesses.

A missão do Conselho é proteger e valorizar a organização, maximizar o retorno do investimento a longo prazo e diminuir os conflitos de interesses (IBGC, 2009). Cabem ainda ao Conselho, o dever de estabelecer suas diretrizes estratégicas; zelar pelos valores e propósitos da organização; apoiar e supervisionar a gestão; buscar a incorporação de políticas que garantam a sustentabilidade; dentre outros (IBGC, 2009).

Pode-se notar deste modo a importância do Conselho de Administração para uma organização, por isso o código (IBGC, 2009) o considera necessário a todos os tipos de organizações que desejam ter sustentabilidade e longevidade. Contudo, deverá existir a diferenciação de atribuições do Conselho e do Diretor-Presidente para que não haja comprometimento da supervisão da gestão, recomendando assim que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração.

Já com relação ao número de membros do Conselho, deverá ser em consonância com o setor de atuação, o porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e a necessidade de criação de comitês. Além disso, recomenda-se que o desempenho do Conselho, dos conselheiros e do diretor-presidente sejam avaliados anualmente e os resultados sejam repassados aos sócios (IBGC, 2009). Já o planejamento de sucessão do diretor presidente é recomendado que se mantenha atualizado pelo Conselho e que seja aplicado o mesmo quesito para todas as pessoas-chave da organização (IBGC, 2009).

O código enfatiza a existência de um Conselho Consultivo formado preferencialmente por membros independentes, o qual irá auxiliar as organizações a aperfeiçoar as boas práticas de governança corporativa aplicadas, porém seguindo os mesmos princípios que norteiam o Conselho de Administração (IBGC, 2009).

Para assessorar o Conselho de Administração propõe-se a formação de comitês do Conselho de Administração, e esses comitês irão estudar assuntos de competência do Conselho com maior profundidade e tempo, devendo ainda ser constituído apenas por conselheiros ou com maioria de conselheiros (IBGC, 2009). Além disso, segundo o código, devido à auditoria interna monitorar e avaliar a adequação dos controles internos, bem como das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, ela contribui para uma melhor gestão da organização.

Com relação ao relacionamento do Conselho, ressalta-se que o mesmo deverá zelar pelo bom relacionamento com os sócios, diretor-presidente, executivos em geral, comitês, conselho fiscal e auditoria, assegurando a transparência e eficácia (IBGC, 2009).

c) Gestão

Neste capítulo, o código do IBGC (2009) determina que o diretor-presidente seja o responsável pela gestão da organização, coordenação da Diretoria e pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Por isso, a sua atuação faz uma ponte entre a Diretoria e o Conselho de Administração. Porém, cada um dos diretores se responsabiliza pelas suas atribuições na gestão e devendo prestar contas ao diretor-presidente, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos e sendo avaliados anualmente. Cabe ainda ao diretor-presidente, aliado aos demais diretores e outras áreas da companhia, realizar a elaboração e implementação dos processos operacionais e financeiros após a aprovação do Conselho de Administração; assegurar um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas; elaborar e propor modelos de controles internos ao Conselho de Administração e zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

No tocante à remuneração da Diretoria, o código traz os resultados alcançados vinculados às metas relacionadas à geração de valor da organização como fator determinante, visando assim a convergência de interesses dos diretores com os da organização (IBGC, 2009). Porém, as organizações deverão ter um procedimento formal e transparente para aprovação de políticas de remuneração e benefícios aos diretores.

Em suma, esse capítulo menciona os deveres e direitos da Diretoria para que a organização tenha uma política clara de comunicação e de relacionamento com as partes interessadas pertencentes não só ao âmbito interno, mas também ao âmbito externo, ou seja, ao governo, credores, fornecedores, clientes, dentre outros. Por isso, para o IBGC (2009) é importante divulgar relatórios periódicos de forma completa e objetiva, informando todos os aspectos de sua atividade empresarial, incluindo informações de ordem socioambiental, econômico-financeiras, remuneração dos administradores, custos das atividades políticas e filantrópicas, atividades de seus conselhos e de seus comitês e demais exigidas por lei.

d) Auditoria Independente

Considerando que as organizações devem ter suas demonstrações auditadas por um auditor externo, o qual tem o dever de verificar se tais demonstrações realmente transmitem a realidade das organizações, o código proposto pelo IBGC (2009) relata que os auditores independentes, deverão manifestar-se de forma clara, ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração após cumprirem tal dever, abordando o seu parecer e as suas recomendações. Contudo, o Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração deve estabelecer com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários para assegurar a sua independência em relação à gestão.

As contratações dos auditores independentes devem ser por período predefinido, podendo ser recontratados, após a certificação de sua independência e desempenho em conformidade com normas profissionais, legislação e demais regulamentos em vigor (IBGC, 2009). Essa medida se faz necessária para garantir a independência do auditor externo.

e) Conselho Fiscal

O código do IBGC (2009) considera este conselho como um órgão componente do sistema de governança corporativa que pode ser permanente ou não conforme o estatuto da organização. Funciona como um controle independente para os sócios, e busca agregar valor a organização.

Para a constituição de um Conselho Fiscal é preciso seguir as definições previstas em lei. Mas, deve-se considerar o princípio da representatividade de todos os sócios no Conselho Fiscal. Contudo, as prioridades definidas pelos membros do Conselho Fiscal deverão estar alinhadas com as expectativas dos sócios, porém deverão ter responsabilidade com a organização e atuar com base na equidade, transparência, independência e confidencialidade. É importante que o Conselho Fiscal tenha um regimento interno que garanta a liberdade de ação individual dos conselheiros (IBGC, 2009). Além disso, o parecer do Conselho Fiscal deverá ser incluso nas informações divulgadas pela organização juntamente com os votos, justificativas sobre as demonstrações e demais documentos elaborados (IBGC, 2009).

Em síntese, o funcionamento desse Conselho é como um instrumento de fiscalização com atribuições definidas pelos sócios, que deverá acompanhar o trabalho da auditoria interna e dos auditores independentes, mantendo uma interação com o comitê de auditoria e não sendo subordinado ao Conselho de Administração (IBGC, 2009).

f) Conduta e Conflito de Interesses

A legislação nacional determina a obrigatoriedade de todas as organizações terem um Código de Conduta que comprometa os administradores e funcionários. O código do IBGC (2009) esclarece que o Código de Conduta deverá transmitir os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e deve ser aprovado por este órgão. Porém, esse Código deverá tratar de questões que envolvam a ética, a responsabilidade social e ambiental e a cultura organizacional, apresentando caminhos para problemas relacionados com essas áreas abrangendo os relacionamentos entre as partes interessadas.

Para evitar a ocorrência de conflitos de interesses é necessário prezar pelas distinções de funções, definições de papéis e responsabilidades de todos os agentes de governança, além de evitar formas de remunerações que possam gerar conflitos de interesses; respeitar o

princípio da equidade durante o uso das informações, dentre outras (IBGC, 2009). Além disso, a organização deve determinar políticas com conceitos e diretrizes para prevenção e combate de atos ilícitos (IBGC, 2009).

2.3. Instituições de Ensino Superior Privadas

As exigências do mercado de trabalho propiciado pelo crescimento econômico e pela competitividade das empresas trouxeram consigo a necessidade de qualificação profissional da sociedade. Tal consequência aliada à disponibilização governamental de programas que facilitam o acesso e a permanência no ensino superior refletiu consideravelmente no número de pessoas que ingressaram ou que visam ingressar em um curso superior. Conforme demonstram os dados divulgados pelo Censo da Educação Superior 2010, houve aumento no número de matrículas em instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, no período de 2001 a 2010, representando um crescimento de 110,1% em decorrência dos fatores já citados (MEC, 2010).

Vale destacar que houve também um crescimento no número de cursos ofertados e de instituições que atuam neste segmento, reafirmando a tendência de ampliação do atendimento no ensino superior ao longo dos anos analisados, e que também foi influenciada pela política de liberação para abertura de novas IES no governo de Fernando Henrique Cardoso (SANTOS, 2007).

Porém, para identificar a qualidade e garantir a autorização e reconhecimento dos cursos ofertados pelas IES, foram estabelecidas políticas públicas voltadas para o planejamento educacional que criaram diversos mecanismos de avaliação (SANTOS, 2007). Dessa forma, a Lei 9.394/1996 prevê que as IES sejam avaliadas periodicamente haja vista que as autorizações possuem prazos limitados, revelando assim a dependência das IES públicas e privadas em relação ao Estado devido a este ser o responsável por definir as circunstâncias e padrões de sua criação e desenvolvimento.

Diante desse contexto, pode-se notar que as IES vêm conquistando espaço na economia nacional. Renner (2010) afirma que a expansão dessas instituições fez com que se transformassem em uma oportunidade de negócio para novos investidores, o que levou recentemente ao ingresso na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) de algumas destas IES pertencentes ao setor privado, o que antes não existia. Mas, apesar de o mercado da educação ter favorecido um acréscimo no número de IES, elas ainda possuem um modelo de gestão tradicional em que as decisões não são pautadas por uma visão estratégica, necessitando assim adequar-se as mudanças e transformações ocorridas no mercado (REIS, 2007).

O processo de gestão de uma IES privada é considerado complexo por envolver fatores importantes relativos ao ambiente interno, no qual ocorrem as atividades em função de suas especificidades; ao ambiente competitivo, resultante do aumento no número de IES privadas e a regulação governamental, que tem o poder de autorizar o funcionamento dessas instituições (LEMOS, et al, 2011). Dessa forma, a mesma autora considera que a avaliação institucional realizada pelo governo deve ser levada em conta durante o processo de gestão, uma vez que essa avaliação promove o real conhecimento da instituição e favorece a consolidação dos objetivos além de representar uma forma de aperfeiçoamento das IES. A avaliação também funciona como meio de transmitir a imagem da instituição e a transparência da gestão, além de contribuir para a determinação da direção a ser seguida.

Sendo assim, o cenário das IES exige uma gestão mais complexa que proporcione o alcance dos objetivos. Para Reis (2007) a gestão das IES deve assumir uma postura empreendedora, estando disposta a mudanças, agindo de forma estratégica e garantindo um ensino de qualidade, o que exige esforços além dos que já são estabelecidos pela legislação. Contudo, as IES precisam de uma gestão mais eficaz que consiga se adaptar às mudanças de

mercado, garantindo assim maior segurança nos negócios. Logo, a governança corporativa surge nesse contexto em razão de visar à adoção de práticas na gestão que prezem pela vantagem competitiva e a solidez das empresas.

3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa foram descritas as práticas de governança corporativa adotadas no ambiente organizacional das IES estudadas segundo a concepção dos seus gestores. Porém, ainda existem poucos estudos de governança nas IES. Quanto aos objetivos essa pesquisa tem caráter descritivo e exploratório. O primeiro método para Silva (2003) tem o intuito de descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Já o segundo método, visa a um maior aprofundamento sobre determinada temática que até então foi pouco explorada (BEUREN, 2010).

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa se enquadra como qualitativa, pois busca identificar as características mais relevantes e as possíveis tendências existentes nas IES estudadas através da interpretação dos dados coletados. A pesquisa qualitativa analisa de forma mais detalhada um fenômeno a ser estudado, destacando assim, características que não podem ser observadas num estudo quantitativo (BEUREN, 2010).

Além disso, realizou-se a construção de um referencial teórico abordando os assuntos relacionados ao tema governança e ao cenário estudado. Utilizou-se inicialmente como procedimentos metodológicos uma pesquisa que se baseia em referências teóricas já publicadas em meios específicos para explicar e discutir um assunto ou problema e construir uma plataforma teórica do estudo, ou seja, uma pesquisa bibliográfica (SILVA, 2003). Em segundo momento o estudo se enquadra como sendo um estudo de caso múltiplo por envolver mais de uma instituição a ser estudada. Este último método é caracterizado por Martins e Theóphilo (2009) como uma investigação empírica, quando o pesquisador almeja analisar profundamente a complexidade de um caso concreto, necessitando para isso inteirar-se da situação para compreendê-la.

3.1. Coleta de Dados

A pesquisa teve como população as instituições de ensino superior privadas presenciais do estado de Mato Grosso e, como amostra, somente duas instituições privadas do médio-norte do estado. A escolha de tal amostra se deu em razão de tais instituições atuarem de forma expressiva na região, fruto do crescimento verificado nesse segmento que vem se destacando a nível nacional e apresenta boas perspectivas para o futuro.

Para a coleta de dados adotou-se como procedimento a formulação de um questionário, tomando por base o questionário estruturado pelo IBGC e, abordando assim perguntas referentes às áreas tratadas no código das melhores práticas do IBGC. Em seguida, o mesmo foi direcionado aos coordenadores dos campi das universidades que compõem a amostra via internet, através da ferramenta Google Docs, para identificar a presença de características de governança corporativa através de suas opiniões e percepções.

3.2. Análise dos Dados

A análise dos dados envolve seleção, organização das informações e observações coletados a fim de permitir a identificação de padrões, possíveis explicações e fluxos de causa e efeito que respondam o problema (MARTINS; THEÓPHILO, 2009). Sendo assim, para identificar a presença de práticas de governança corporativa nas IES, tomou-se por base as práticas indicadas no código do IBGC para descrever e analisar os dados coletados através do questionário. A análise realizada buscou identificar em cada área abordada no questionário, a existência de práticas de governança nas instituições pesquisadas, e, em seguida, fazer uma

análise comparativa entre as duas IES visando encontrar práticas restritas a cada ambiente organizacional, além de práticas similares.

Logo após, foram selecionados, organizados e expostos as informações e os dados mais relevantes, utilizando quadros e abordagens textuais que proporcionassem a resposta ao problema proposto e a compreensão dos leitores.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo serão apresentados os dados coletados bem como a interpretação dos mesmos. O questionário da pesquisa foi aplicado a duas instituições privadas da região médio-norte do estado de Mato Grosso. A instituição A está no mercado há 10 (dez) anos e atualmente disponibiliza 9 (nove) cursos de graduação além de pós-graduação em algumas áreas. Já a instituição B atua no mercado há 11 (onze) anos e disponibiliza atualmente 8 (oito) cursos de graduação e pós-graduação em algumas áreas, sendo considerada a pioneira na implantação do curso superior na área da saúde no município em que se localiza. Ambas apresentaram um desenvolvimento significativo nos últimos anos e encontram-se atualmente em processo de expansão, além de terem filiais em outras cidades do estado de Mato Grosso.

Os dados foram agrupados de acordo com as áreas abordadas no código do IBGC (Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses) e as perguntas contidas no questionário serão apresentadas juntamente com as respostas coletadas de cada IES.

4.1. Propriedade

A respeito da propriedade considera-se como boa prática de governança o acesso dos sócios ao acordo societário, o qual não deverá tratar sobre a indicação de diretores para a organização. Além disso, é relevante tratar de assuntos voltados para a propriedade prezando pela equidade e transparência.

QUADRO 1 – Propriedade

QUESTÕES	IES A	IES B
A empresa apresenta acordo societário ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios (acordos)?	Sim	Sim
Os acordos estão disponíveis para todos os sócios?	Sim	Sim
Os acordos garantem aos sócios o direito de indicar diretores?	Não	Não
Os acordos prevêm critérios para destinação dos lucros?	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os dados do Quadro 1 demonstraram que a IES A possui acordo societário e o expõe a todos os sócios, porém não consta no acordo societário o direito de indicar diretores nem os critérios de destinação dos lucros. Já a IES B demonstrou que possui um acordo societário, o qual é disponível a todos os sócios, contendo os critérios de destinação dos lucros, mas não aborda neste acordo o direito de indicar diretores.

Deste modo, a IES A demonstrou seguir três práticas recomendadas pelo código, citadas nessa pesquisa, enquanto que a IES B demonstrou seguir todas as práticas recomendadas em relação à propriedade. Com isso, percebe-se que a IES B preza a transparência de informações relevantes para os sócios.

4.2. Conselho de Administração

Este órgão é considerado pelo código como o principal componente do sistema de governança corporativa. É importante ter diferenciação entre as atribuições do Conselho de Administração e da diretoria, bem como a diferenciação das pessoas que ocupam o cargo de

diretor-presidente e Conselho de Administração para que evite a concentração de poder nas mãos de uma pessoa. Considera-se como boas práticas de governança a existência de avaliação de desempenho do Conselho de Administração e seus conselheiros, assim como do diretor-presidente e demais diretores, além da existência de um plano de sucessão formal para o diretor-presidente e demais diretores, um conselho consultivo e uma auditoria interna.

QUADRO 2 – Conselho de Administração

QUESTÕES	IES A	IES B
Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento?	Não	Sim
Existe uma diferenciação de atribuições do Conselho de administração e da diretoria?	Não	Sim
O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?	Não	Sim
O presidente da diretoria executiva é membro do conselho de administração?	Não	Sim
É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho de administração e dos conselheiros anualmente?	Não	Sim
Os resultados dessas avaliações são repassados aos sócios?	Não	Sim
Existem comitês do conselho de administração formalizados?	Não	Sim
São avaliados anualmente os desempenhos do diretor-presidente e dos demais diretores?	Não	Sim
Os resultados dessas avaliações são repassados aos sócios?	Não	Sim
Existe um plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?	Não	Não
Existe um plano de sucessão formalizado para os demais diretores?	Não	Não
A instituição possui um conselho consultivo?	Não	Sim
A instituição possui auditoria interna?	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

A IES A retratou a não existência de um Conselho de Administração, e apresentou características de uma gestão centralizada em que o proprietário é também gestor. Dessa forma, não existem diferenças entre as atribuições do Conselho de Administração e da diretoria, tampouco existe avaliação de desempenho do diretor-presidente ou plano de sucessão formalizado para este. Além disso, a instituição não avalia o desempenho dos diretores nem adota um plano de sucessão formalizado para os mesmos. Porém apesar de essas práticas não serem recomendadas pelo código, a IES confirmou a existência de uma auditoria interna o que caracteriza uma boa prática de governança, e demonstra a preocupação da gestão com relação ao desenvolvimento das atividades.

Já a IES B demonstrou que possui um Conselho de Administração em que a presidência não é ocupada pela mesma pessoa que atua como diretor-presidente, retratando a existência de diferenciação de atribuições do Conselho de Administração e da diretoria que, caracteriza assim, boas práticas de governança recomendadas pelo código. Porém, o diretor-presidente é membro do Conselho de Administração, o que não é indicado pelo código.

A instituição também avalia o desempenho do Conselho de Administração e de seus conselheiros, do diretor-presidente e dos demais diretores, além de repassar os resultados dessas avaliações aos sócios. Vale destacar que a avaliação desses desempenhos, conforme citado nos princípios de governança corporativa envolvem a contabilidade, mais especificamente o profissional *controller*.

Quanto ao plano de sucessão do diretor-presidente e demais diretores não ocorre de modo formal, divergindo assim daquilo que é recomendado no código. Outras práticas que

também são recomendadas pelo código e adotadas pela IES B é a presença dos comitês de administração, que têm a função de assessorar o Conselho de Administração; a existência de um conselho consultivo responsável por aperfeiçoar as práticas de governança corporativa na instituição e a existência de uma auditoria interna que avalia a adequação das normas e dos controles internos. Esta última permite identificar a relevância que a instituição dá à contabilidade.

Comparando esses dados com as informações do código abordadas nesse trabalho é possível notar que na primeira predomina-se apenas uma prática recomendada pelo código, enquanto que na segunda apenas duas práticas indicadas pelo código não são aplicadas. Entretanto, observou-se que ambas apresentaram uma preocupação com a adequação das atividades às normas, tanto que possuem auditoria interna.

Portanto, é possível notar que IES B adota mais mecanismos para assegurar a transparência na gestão do que a IES A, o que permite identificar que esta segue um modelo de gestão mais tradicional e centralizado.

4.3. Gestão

O enfoque do código dado a esse item é com relação à atuação do diretor-presidente e demais diretores, bem como do Conselho de Administração ao direcionar a gestão da organização. Deste modo, o código defende uma gestão pautada na prestação de contas aos *stakeholders*, e na consideração dos interesses dos mesmos de forma que transpareça os resultados da administração.

QUADRO 3 – Gestão

QUESTÕES	IES A	IES B
Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?	Sim	Sim
O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?	Não	Sim
Indique quais partes interessadas foram consideradas	Não	Funcionários, Clientes, Meio Ambiente, Comunidade
A instituição divulga relatórios periódicos de forma completa e objetiva informando os aspectos de sua atividade empresarial às partes interessadas?	Não	Sim
Os diretores prestam contas ao diretor-presidente, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos?	Não	Sim
A instituição adota procedimentos formais e transparentes para a aprovação de políticas de remuneração e benefícios aos diretores?	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os dados do Quadro 3 demonstraram que a IES A apenas realiza reuniões entre sócios para a divulgação interna dos atos da gestão, não conduzindo uma gestão que preze os interesses dos envolvidos externamente. Além disso, a instituição não pratica a prestação de contas dos diretores ao diretor-presidente, aos sócios e demais envolvidos, não adota procedimentos formais de remuneração de diretores, nem realiza a divulgação de relatórios sobre as suas atividades.

A IES B apresentou uma postura bem diferente da IES A, demonstrando que além de realizar reuniões periódicas para divulgação interna dos atos de gestão também conduz a administração considerando os interesses dos envolvidos externamente à instituição, mencionando funcionários, clientes, comunidade, e o meio ambiente. Além disso, ela

demonstrou que adota a prática de prestação de contas por parte dos diretores ao diretor-presidente, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, além de possuir procedimentos formais de remuneração de diretores.

Através desses dados pôde-se perceber que a IES A cumpriu apenas com uma das práticas recomendadas pelo código e citadas nesta pesquisa, enquanto que a B demonstrou que adere a todas as práticas mencionadas. No entanto, a adoção dessas práticas revela a presença da contabilidade porque envolvem a prestação de contas aos envolvidos internos e externos e a transparência. Portanto, em relação à gestão, a IES B demonstrou uma preocupação maior com as partes interessadas além dos sócios, bem como com a própria transparência internamente.

4.4. Auditoria Independente e Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal e a Auditoria Independente são importantes para a existência de uma gestão transparente e, conseqüentemente para as práticas de governança, devido ao primeiro atuar na fiscalização das estratégias adotadas pelo Conselho de Administração visando a agregação de valor à organização, e o segundo em analisar a veracidade das demonstrações financeiras. Ambos contribuem para a formação da imagem da organização.

QUADRO 4 – Auditoria Independente e Conselho Fiscal

QUESTÕES	IES A	IES B
A instituição publica as demonstrações financeiras?	Não	Sim
As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?	Sim	Sim
A instituição possui um conselho fiscal em funcionamento?	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os dados do Quadro 4 revelam que a IES A não publica suas demonstrações financeiras embora elas sejam auditadas por uma auditoria independente. Além disso, ela não disponibiliza de um conselho fiscal em funcionamento. Já a IES B publica as suas demonstrações financeiras que são auditadas por uma auditoria independente, além de ter um conselho fiscal em funcionamento.

Portanto, a IES A demonstrou a adoção de uma das práticas indicadas pelo código e mencionadas nessa pesquisa, e a IES B demonstrou que adere a todas as práticas mencionadas. Embora as duas instituições tenham suas demonstrações financeiras analisadas por um auditor independente, apenas uma realiza a publicação delas. Dessa forma, percebe-se que por parte da IES A há uma preocupação apenas com a adequação das demonstrações financeiras com as normas, leis e com a segurança dos sócios, não considerando os interessados externos à instituição. Por isso, novamente se faz presente a contabilidade em ambas as instituições.

4.5. Conduta e Conflito de Interesses

A existência de um código de conduta é necessária a toda organização. Tal instrumento deverá tratar de questões que envolvam a ética, a responsabilidade social e ambiental e a cultura organizacional, apresentando caminhos para problemas relacionados com essas áreas e abrangendo os relacionamentos entre as partes interessadas. Por isso, nesta área, o código destaca a importância da distinção de funções e definições de papéis de todos os agentes de governança, a prevalência da equidade, a escolha de critérios para remuneração de forma que evite os conflitos de interesses, a adoção de políticas voltadas para prevenção e combate de atos ilícitos.

QUADRO 5 – Conduta e Conflito de Interesses

QUESTÕES	IES A	IES B
A organização possui um código de conduta escrito e aprovado pelo conselho de administração?	Sim	Sim
Esse código de conduta é conhecido por todos os funcionários e sócios?	Sim	Sim
Existem regras escritas para o tratamento de transações onde exista o conflito de interesses?	Não	Sim

Fonte: Elaborado pelos autores (2012)

Os dados do Quadro 5 demonstram que tanto a IES A quanto a B possuem um código de conduta que é conhecido por todos os funcionários e sócios. No entanto, conforme as respostas obtidas, o código de conduta da IES A não contém regras claras para situações em que exista conflito de interesses. Por isso, com relação à conduta e conflito de interesses a IES B apresentou a existência de mais práticas presentes em seu ambiente organizacional.

Dessa forma, como já mencionado, a existência de um código de conduta deve estar atrelado ao sistema de controle interno, e este será sempre revisado pelo auditor interno. Portanto, devido às duas instituições pesquisadas disporem de um código de conduta, bem como de auditoria interna, torna-se evidente a existência da contabilidade na organização ressaltando a preocupação das instituições com este aspecto.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A governança corporativa é um modelo de gestão que considera os ambientes internos e externos à organização para definir as estratégias a serem traçadas, além de buscar maior proteção aos investidores através de seus princípios. Por isso, as práticas de governança corporativa visam proporcionar melhorias no processo de gestão.

Partindo dessa premissa, esta pesquisa teve o intuito de analisar as práticas de governança corporativa presentes em duas IES privadas de ensino presencial localizadas na região médio-norte do estado de Mato Grosso, tomando como referência as práticas indicadas no código das melhores práticas de governança corporativa elaborado pelo IBGC. Para isto, essa pesquisa utilizou um estudo exploratório-descritivo, abordando assuntos relacionados ao tema. Na coleta de dados foi utilizado o questionário estruturado com base no questionário elaborado pelo IBGC, o qual foi respondido pelos gestores das IES, contemplando assim as seguintes áreas: propriedade, Conselho de Administração, gestão, auditoria independente e conselho fiscal, e por fim conduta e conflito de interesses.

Sendo assim, a pesquisa constatou que existem práticas de governança corporativa nas duas instituições, embora em diferentes proporções quando comparada uma IES com a outra. A pesquisa permitiu identificar que IES A adota poucas práticas de governança corporativa indicadas pelo código e relacionadas nesta pesquisa, enquanto a IES B demonstrou que não adota apenas duas das práticas, ou seja, obtendo adequação quase total ao código.

Deve-se destacar que nas áreas de propriedade, conduta e conflito de interesses, a IES A retratou a existência de quase todas as práticas em seu ambiente corporativo embora nas demais áreas demonstrou quase inexistência de práticas de governança, contando apenas com uma prática em cada uma dessas áreas.

Por outro lado, ambas as instituições retrataram a existência de auditoria em seus ambientes organizacionais, o que remete ao uso da contabilidade como uma ferramenta também gerencial. Com base em tal informação, sustenta-se que a existência de uma contabilidade organizada nos ambientes das instituições tem relação direta com a identificação de um maior número de práticas de governança na IES B, e por outro lado, favorece a implantação destas na IES A.

Portanto, as informações coletadas nesta pesquisa permitiram identificar algumas características da gestão em geral de duas IES privadas. Identificou-se que na IES A prevalece uma gestão mais centralizada, e que existe a concentração de poder por parte dos sócios e não é levado em consideração os interesses das demais partes envolvidas na gestão, como fora afirmado pelo seu próprio gestor. Outros atributos que reforçam tal afirmação são: a não divulgação das informações de suas atividades empresariais, a inexistência de órgãos fiscalizadores da gestão e do Conselho de Administração, além do seu próprio código de conduta não conter regras claras para situações que envolvam conflito de interesses. Sendo assim, essa IES abre espaço para a existência de conflitos de interesses e de assimetria informacional.

Na IES B predomina uma gestão menos centralizada, contendo órgãos que fiscalizam os atos da administração e que representam os interesses dos sócios, fazendo um elo entre a gestão e a propriedade além de realizar a divulgação de informações sobre suas atividades empresariais e deter um código de conduta que traz regras claras para situações que envolvam conflito de interesses. Por isso, com base nos dados levantados, é possível identificar que na IES B as práticas de governança corporativa se dão de forma bem consolidada, o que leva a afirmar que a instituição detém conhecimentos sobre a própria governança.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, J. S. FREITAS, C. M. S. VIEIRA, L. G. LEAL, E. A. *A influência da auditoria nas práticas de governança corporativa*. Artigo apresentado no XII Semead – Seminários em Administração, FEA-USP, 2009.

BEUREN, I. M. *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BUSHMAN, R.; SMITH, A. *Financial accounting information and corporate governance*. The Journal of Accounting and Economics. n. 32., 237-333, 2001.

FEBRABAN. *Documento consultivo função de compliance*. 2004. Disponível <<http://www.febraban.org.br>> acesso em: 18 de outubro de 2012.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. *Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico*. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009.

LA PORTA, R. et al. *Investor protection and corporate governance*. Journal of Financial Economics, v. 58, n. 1-2, p. 3-27, jan. 2000.

LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996. *Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em: 03 de maio de 2012.

LEMOS, I. S. FERREIRA, R. A. TNÓRIO, R. *Usos dos resultados da avaliação institucional para a gestão universitária: o caso de uma IES privada*. Artigo apresentado no XI Congresso Luso Afro Brasileiro de Ciências Sociais. Salvador, CONLAB, 2011.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. São Paulo: Atlas, 2005

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Censo da educação superior 2010*. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br>> Acesso em: 01 de maio de 2012.

NAKAGAWA, M. M. RELVAS, T. R. S. FILHO, J. M. D. *Accountability: a razão de ser da contabilidade*. Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade. v. 1, n. 3, pp. 83-100, 2007.

NIYAMA, J. K.; SILVA, C. A. T. *Teoria da contabilidade*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. *Teoria do agenciamento e a contabilidade*. Artigo apresentado na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Florianópolis, Enanpad, 2000.

PEREIRA, A. N.; VILASCHI, A. *Governança corporativa e contabilidade: explorando noções e conexões*. Artigo apresentado no 4º Simpósio Fucape de Produção Científica. Vitória, FUCAPE, 2006.

REIS, F. J. G. *Tendências e gestão empreendedora das instituições de educação superior: a dinâmica das instituições salesianas*. Revista da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. a. 25, n. 37, pp. 41-60, 2007. Disponível em: <<http://www.abmes.org.br>> Acesso em 20 de outubro de 2012.

RENNER, R. A. *Governança corporativa em mantenedoras de instituições de ensino superior privado*. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, UNISINOS, 2010.

SANTOS, A. P. *Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no estado de Minas Gerais*. Dissertação do Curso de Mestrado da Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Belo Horizonte. Belo Horizonte, FUMEC, 2007.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. *A Survey of Corporate Governance*. The Journal of Finance, v. 52, n. 2, p. 737-783, 18 jun. 1997.

SILVA, A. C. R. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses*. São Paulo: Atlas, 2003.

SILVA, C. D. *O papel da área de controladoria nas empresas que adotam boas práticas de governança corporativa*. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, UNISINOS, 2008.

SILVEIRA, M. L. *O impacto dos padrões corporativos de ética, governança corporativa, responsabilidade social, sustentabilidade e transparência na volatilidade das ações de bancos latino-americanos*. Tese do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação e Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília, UnB, 2006.

VEIGA, L. R. *Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: um estudo envolvendo empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu*. Tese do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, UNISINOS, 2006.

VIEIRA, S. A. *Governança corporativa em instituições financeiras: análise comparativa entre as normas nacionais e internacionais*. Tese do Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-graduação e Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, da Universidade Federal da Paraíba, da Universidade Federal de Pernambuco e da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Brasília, UnB, 2007.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS IES PARTICIPANTES DA PESQUISA

- **Propriedade**
01. A empresa apresenta acordo societário ou outros documentos que formalizem as relações entre os sócios (acordos)?
 Sim (responder questão 01.1) Não (ir para questão 02)
 01.1 . Os acordos estão disponíveis para todos os sócios?
 Sim Não
 01.2 . Os acordos garantem aos sócios o direito de indicar diretores?
 Sim Não
 01.3 . Os acordos preveem critérios para destinação dos lucros?
 Sim Não
- **Conselho de Administração**
02. Existe um conselho de administração formalmente estabelecido e em funcionamento?
 Sim Não
03. Existe uma diferenciação de atribuições do Conselho de administração e da diretoria?
 Sim Não
04. O presidente do conselho de administração e o presidente da diretoria executiva são pessoas diferentes?
 Sim Não
05. O presidente da diretoria executiva é membro do conselho de administração?
 Sim Não
06. É feita uma avaliação formal do desempenho do conselho de administração e dos conselheiros anualmente?
 Sim (responder questão 06.1) Não (ir para questão 07)
 06.1. Os resultados dessas avaliações são repassados aos sócios?
 Sim Não
07. Existem comitês do conselho de administração formalizados?
 Sim Não
08. São avaliados anualmente os desempenhos do diretor-presidente e dos demais diretores?
 Sim (responder questão 08.1) Não (ir para questão 09)
 08.1. Os resultados dessas avaliações são repassados aos sócios?
 Sim Não
09. Existe um plano de sucessão formalizado para o atual presidente da diretoria executiva?
 Sim (responder questão 09.1) Não (ir para questão 10)
- 09.1. Existe um plano de sucessão formalizado para os demais diretores?
 Sim Não
10. A instituição possui um conselho consultivo?
 Sim Não
11. A instituição possui auditoria interna?
 Sim Não
- **Gestão**
12. Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?
 Sim Não
13. O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?
 Sim (responder questão 13.1) Não (ir para questão 14)
 13.1. Indique quais partes interessadas foram consideradas
 Funcionários
 Clientes
 Comunidades
 Meio Ambiente
 Outros. Especifique _____
14. A instituição divulga relatórios periódicos de forma completa e objetiva informando os aspectos de sua atividade empresarial às partes interessadas?
 Sim Não
15. Os diretores prestam contas ao diretor-presidente, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos?
 Sim Não
16. A instituição adota procedimentos formais e transparentes para a aprovação de políticas de remuneração e benefícios aos diretores?
 Sim Não
- **Auditoria Independente e Conselho Fiscal**
17. A instituição publica demonstrações financeiras?
 Sim Não
 17.1. As demonstrações financeiras são auditadas por auditoria externa independente?
 Sim Não
18. A instituição possui um conselho fiscal em funcionamento?
 Sim Não
- **Conduta e Conflito de Interesses**

20. A organização possui um código de conduta escrito e aprovado pelo conselho de administração?

Sim Não

20.1. Esse código de conduta é conhecido por todos os funcionários e sócios?

Sim Não

21. Existem regras escritas para o tratamento de transações onde exista o conflito de interesses?

Sim Não