

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE DE SANTA CATARINA

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A CASE STUDY IN A UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

MARIÁ DA SILVA DE MELLO

Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC
E-mail: mariadasilvademello@gmail.com

REALDO DE OLIVEIRA DA SILVA

Mestrando em Contabilidade pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
E-mail: realdo26@gmail.com

Endereço: Avenida Universitária, 1105 - Universitário, Criciúma (SC). CEP: 88806-000.

Recebido em: 07/05/2018 Revisado por pares em: 24/06/2018 Aceito em: 14/07/2018

RESUMO

A governança corporativa vem se destacando no cenário empresarial das últimas décadas, conquistando espaço também junto as Instituições de Ensino Superior (IES), que além de enfrentarem desafios no âmbito educacional, precisam também adequar a gestão de forma a aperfeiçoar seus processos e estratégias. Em vista disso, a presente pesquisa buscou saber quais as práticas de governança corporativa utilizadas em uma fundação de ensino superior comunitária, à luz das melhores práticas definidas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Para tanto, utilizou-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, através dos procedimentos de estudo de caso e pesquisa documental, em uma fundação universitária localizada no sul do Brasil. Os resultados evidenciam que a entidade adota um grande número das práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC, adaptando algumas delas de forma a atender especificidades da instituição, porém não segue recomendações específicas e primordiais, principalmente no que tange as categorias de conselho fiscal e órgão colegiado superior. De tal forma, consta-se que mesmo a entidade adotando diversas práticas de governança corporativa, as práticas não efetuadas estão diretamente ligadas à estratégia e desempenho da organização, sendo importante uma apreciação pela gestão das implicações de tais variáveis na instituição.

Palavras-chave: Governança corporativa. Gestão. Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

Corporate governance has been standing out in the market scenario of the last decades, conquering space also with Higher Education Institutions (HEI), which, in addition to facing educational challenges, also need to adjust the management in order to improve its processes and strategies. In face of this, the present research wanted to know which corporate governance practices are used in a community higher education foundation, based in the best practices defined by the IBGC. For that, was used a descriptive research, with a qualitative approach, through a case study and documentary research, in a university foundation, located in the south of Brazil. The results show that the organization adopts a large number of corporate governance practices proposed by the IBGC, adapting some of them in order to meet the specific requirements of the institution, but does not follow specific and primordial

recommendations, especially regarding the categories of supervisory board and board of directors. Thus, even if the organization adopts several practices of corporate governance, the practices not performed are directly linked to the strategy and performance of the organization, being important an appreciation for the management of such variables implications in the institution.

Keywords: Corporate Governance. Management. Higher Education Institutions.

1 INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico e social mostra-se a cada dia mais competitivo, forçando as organizações a desenvolverem políticas de gestão voltadas à valorização de competências e flexibilização às demandas sociais, de forma a manter-se estruturadas no mercado e atingir seus objetivos. Na atual conjuntura destacam-se as empresas que desenvolvem práticas profissionais responsáveis e transparentes, voltadas não apenas aos processos internos, mas também ao contexto social em que estão inseridas e a seus *stakeholders*.

Neste contexto inserem-se também as Instituições de Ensino Superior (IES), que, em meio às transformações, enfrentam inúmeros desafios. Essencialmente no patamar educacional, elas são responsáveis por emitir conhecimento de acordo com as demandas da sociedade. Para tanto, elas devem assumir uma posição proativa em relação a sua gestão, adequando-se às mudanças da sociedade e flexibilizando-se para atender as recomendações de gestão, tanto do mercado, quanto dos dispositivos legais (RIBEIRO, 2014).

Para suprir as necessidades atuais do mercado, as práticas de governança corporativa são amplamente utilizadas. Isso porque, de acordo com Oliveira (2015), essas práticas são capazes de otimizar o desempenho da empresa e proteger os *stakeholders*, além de, simultaneamente, proporcionar benefícios internos para a gestão empresa.

Considerando as necessidades do atual cenário social e econômico, e os desafios enfrentados pelas IES, pesquisas anteriores já demonstraram o quanto é essencial que tais instituições tenham uma gestão estruturada, sugerindo-se a utilização de práticas de governança corporativa, a espelho das grandes corporações. Este tema é defendido também pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), que estende e adapta as práticas de governança corporativa a, além de grandes corporações, empresas familiares e ao terceiro setor.

Diante disso, o objetivo desta pesquisa é de buscar identificar quais as práticas de governança corporativa utilizadas em uma fundação de ensino superior comunitária, à luz das melhores práticas definidas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2016) para fundações. A relevância da pesquisa se dá pelos desafios de estruturação de uma gestão adaptada ao novo mercado enfrentados pelas IES, voltada tanto a geração de conhecimento, quanto a uma gestão profissionalizada.

Os estudos sobre governança corporativa encontram-se em expansão, visto a sua importância nos cenários atuais, mas ainda são insuficientes quando voltados às IES. Dessa forma, o presente trabalho fomenta as discussões sobre o assunto e favorece a expansão das práticas de governança corporativa em universidades.

Este estudo está dividido em 5 seções, iniciando com a introdução, que contextualiza o tema e expõe os objetivos do trabalho, seguida pelo referencial teórico que apresenta uma revisão bibliográfica sobre governança corporativa e sua relação e aplicabilidade em Fundações e IES. A terceira seção aborda as metodologias de pesquisa utilizadas, posteriormente na quarta seção são apresentados e analisados os dados coletados na pesquisa, e por fim se apresenta as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o conceito e evolução da governança corporativa, as boas práticas de governança corporativa apresentadas pelo IBGC, sua aplicabilidade em organizações do terceiro setor e alguns estudos anteriores.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O progresso econômico, social e tecnológico das últimas décadas oportunizou o crescimento das empresas e conseqüentemente o aperfeiçoamento da gestão, principalmente no que tange ao compartilhamento do poder. Dessa forma as empresas passaram a separar propriedade de gestão, além de em grandes corporações a propriedade também ser diluída em diversos acionistas. Tal separação, de acordo com Nassif e Souza (2013), causa conflitos de interesse entre acionistas e gestores, fato denominado conflito de agência, que foi um dos principais impulsionadores para a criação dos mecanismos de governança corporativa.

De maneira ampla, a governança corporativa é caracterizada como um sistema de relações, através do qual conselhos e órgãos são responsáveis pela gestão conjunta de uma organização, de acordo com Silva (2012), tais práticas otimizam o desempenho de uma instituição, resultando em maior segurança para os investidores, empregados e credores. Andrade e Rossetti (2007) evidenciam que o controle institucional ocorre através de uma estrutura de poder e tomada de decisão bem definida e um sistema normativo interno que regula as relações e o comportamento com base ética, através de processos parametrizados e transparentes, agregando valor à organização.

O IBGC (2018) define governança corporativa com um sistema de direção, monitoramento e incentivo das organizações, que envolve diversas partes interessadas, como sócios, conselhos, diretoria e órgãos de fiscalização. As boas práticas desse sistema são capazes de beneficiar a organização de diversas formas, contribuindo com o seu valor econômico e qualidade de gestão.

Para que a governança corporativa seja efetiva, Steinberg (2003) aponta que se deve ir além do regramento, é necessário que se tenha qualidade na atitude e nos valores, para que, de forma competente, se possa alinhar os pensamentos e interesses dos acionistas, controladores e *stakeholders*. Neste cenário, Lorenzi, Procopiuck e Quandt (2010) ressaltam o papel dos dirigentes, pois eles devem ter liberdade o suficiente para gerir os potenciais da organização, mas estão restritos à responsabilidade e à transparência perante os *stakeholders*.

As transformações das últimas décadas também foram razões para a disseminação das práticas de governança corporativa. Mundialmente, não há um padrão único de governança, ela se diverge através do porte e tipologia de empresas, através da abrangência geográfica, tradições culturais e legislação as quais estão submetidas. Ainda assim, organizações multilaterais, como OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) e as Nações Unidas, consideram as boas práticas de governança corporativa como fundamentos indispensáveis da economia e do desenvolvimento (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Historicamente as práticas de governança corporativa vêm se consolidando voltadas principalmente às empresas de capital aberto, porém sua diversidade permite que ela seja aplicável também aos demais tipos e portes de empresas (ANDRADE; ROSSETTI, 2007). Dentre eles encontram-se as empresas do terceiro setor, entidades privadas, sem fins lucrativos, que prestam serviços públicos (BNDES, 2001). No terceiro setor encontram-se as instituições de ensino superior comunitárias, as quais essa pesquisa é voltada.

No Brasil a principal referência para promoção e desenvolvimento de mecanismos de governança corporativa é o IBGC. Responsável pela publicação de guias e códigos de

melhores práticas, o IBGC (2015) estabelece princípios básicos que fundamentam as práticas de governança, são eles a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa. Steinberg (2003) ainda adiciona outros princípios mundialmente aceitos, de cumprimento das leis (*compliance*) e ética. Tais princípios valem-se também para solucionar eventuais conflitos e lacunas existentes nos mecanismos e modelos de governança.

2.2 GUIA DAS MELHORES PRÁTICAS PARA ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR: ASSOCIAÇÕES E FUNDAÇÕES

Desde 1999 o IBGC apresenta recomendações de boas práticas de governança corporativa através do Código das Melhores Práticas, que já está em sua 5ª edição (2015). Esse código define práticas para organizações privadas em geral, devendo ser adaptado as especificações de cada empresa. Devido, porém, às inúmeras peculiaridades existentes em entidades da sociedade civil e seu papel no equilíbrio social, em 2016 o foi lançado o Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações.

No guia, o IBGC (2016) especifica as melhores práticas de forma distinta a duas personalidades jurídicas do terceiro setor, associações e fundações, estando esta pesquisa direcionada às fundações. De forma global, ele aborda boas práticas de governança corporativas fundamentadas, e que resultarão, na conformidade com os princípios já citados.

Ressalta-se que uma fundação não possui proprietários, porém possui instituidores, que através de uma escritura pública fazem uma dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina. Após lavrada a escritura, elabora-se o estatuto social, que deve ser aprovado pelo ministério público. Dessa forma, fica a fundação sempre velada pelo ministério público, devendo prestar contas a este sempre que solicitado, tornando-se tal órgão um importante *stakeholder*. Ademais, o código cita como boa prática que a denominação da entidade esteja desvinculada dos instituidores ou patronos, que seus objetivos sejam claros e explícitos, e que cumpra fielmente as legislações pertinentes, principalmente no que tange as prestações de contas intrínsecas a uma fundação (IBGC, 2016).

O guia expõe de forma detalhada os órgãos e os atores da administração perante a governança corporativa, criando uma estrutura hierárquica, que, de acordo com Oliveira (2016), contribui com a definição clara das responsabilidades e autoridades de cada órgão e agente da gestão, que devem atuar de forma plenamente integrada. Tal integração faz com que o processo decisório seja mais sustentado e transparente.

Dessa forma, o IBGC (2016) recomenda que a estrutura administrativa seja composta por um conselho curador, uma diretoria executiva e um conselho fiscal, sendo fundamental a adoção de uma auditoria independente. O conselho curador é considerado o órgão máximo, visto que, por não possuir sócios, a fundação não possui uma assembleia geral dos associados.

Ao conselho curador são atribuídas as funções de deliberação das estratégias institucionais, competindo a ele “governar” e não “administrar”. Kiel e Nicholson (2005) concordam e mencionam a pressão existente para uma boa performance do conselho, salientando a importância da avaliação de desempenho tanto do colegiado como um todo, quanto de conselheiros individualmente, como estratégia para evitar falhas e contribuir com a transparência da organização.

Bethlem (2012) ressalta que é de boa prática que os conselheiros busquem a independência dos demais *stakeholders*, que possuam habilidades e competências condizentes com o cargo, além de apresentarem conhecimentos e se dedicarem a ampliá-los de acordo com as estratégias, a situação e o mercado da empresa. Além disso, é de aconselhável que o cargo de presidente do conselho e executivo principal não seja ocupado pela mesma pessoa, afim de evitar prejuízos nas avaliações da gestão.

É boa prática que o executivo principal seja escolhido pelo conselho curador, e que este, com aval do conselho curador, escolha os demais executivos. De acordo com Charan (2016), entre os principais critérios para escolha de um executivo, deve-se analisar as necessidades atuais da organização e estabelecer as competências principais que se espera, considerando que cada situação, e cada empresa, é distinta uma da outra, devendo então um executivo ter experiências e habilidades condizentes com as necessidades da organização.

É considerado uma boa prática de governança corporativa, que a entidade possua um conselho fiscal. Silva (2012) conceitua conselho fiscal como um órgão que fiscaliza os atos da administração, emitindo opinião e pareceres aos *stakeholders*, mantendo sempre um relacionamento com a auditoria independente. Dessa forma recomenda-se que os conselheiros sejam competentes e possuam vasta experiência e independência profissional.

O IBGC (2016) finaliza o guia elucidando a importância da elaboração de um código de conduta dentro do conjunto de boas práticas, para elevar o nível de confiança da organização. O código de conduta além de abranger as políticas principais de governança corporativa e de relacionamento entre *stakeholders*, deve compreender regulamentações de ordem ética e de respeito das leis e ao meio ambiente. Ele deve ainda apresentar os procedimentos dos agentes de governança e demais envolvidos frente aos conflitos de interesse que ocasionalmente possam surgir.

Constata-se que o guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações acentua amplamente os princípios básicos, recomendando educação continuada e avaliação frequente dos agentes de governança, além da constante prestação de contas e divulgação de informações aos *stakeholders*. Ademais, a responsabilidade corporativa está sempre presente, pois se ressalta que todas as atitudes tomadas pelos agentes, além de pautadas pela ética, devem ser exercidas de forma a dar continuidade aos serviços da fundação e assegurar o cumprimento de suas finalidades.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

Pesquisas que relacionam governança corporativa a Instituições de Ensino Superior (IES) são recentes. Ávila e Bertero (2016) propuseram um índice de governança corporativa baseado nos princípios de independência, prestação de contas e transparência, e aplicando ele em uma fundação de apoio universitário, constataram um impacto positivo em relação ao desempenho econômico e volume de operações. Vilela (2016) constatou que uma IES privada, mesmo não possuindo um sistema de governança corporativa estruturado, mas aplicando práticas que se aproximam dos princípios deste sistema, pode ter avanços e benefícios em sua gestão.

A governança corporativa encontra-se também atrelada a estudos de responsabilidade social corporativa. MacLennan, Semensato e Oliva (2015) relacionaram práticas de governança corporativa com a responsabilidade social empresarial, e constataram que as IES, tanto com, quanto sem fins lucrativos, utilizam tais práticas com um enfoque denominado reativo. Elas são voltadas principalmente ao cumprimento de obrigações legais, negligenciando oportunidades de utilizá-las de formas estratégicas, ampliando sua transparência em sua relação com os *stakeholders*

Dzięgiela e Wojciechowskab (2016) mostram que universidades dos Estados Unidos, Reino Unido e Nova Zelândia, certificadas pela AACSB *International* (Associação para avanço de escolas de negócios), que certifica qualidade em escolas de negócios, respeitam em larga escala os princípios de responsabilidade social corporativa. Dentre as práticas das instituições pesquisadas predominam as relacionadas à governança corporativa e práticas laborais, com destaque a transparência, respeito às leis, implantação de colegiados, código de conduta e cuidados com relações com *stakeholders*.

Tais pesquisas demonstram que as práticas de governança corporativa podem ser aplicadas a IES, e mesmo quando não são feitas de forma completa e estruturada, trazem benefícios à gestão. Ainda é possível constatar que há muito a amadurecer no sentido de adoção de práticas de governança corporativa pelas IES.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No que diz respeito à metodologia, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, por descrever fatos e fenômenos de determinada realidade. Classifica-se como de abordagem qualitativa por buscar analisar e compreender profundamente situações, fenômenos e relações, sem a preocupação de quantificá-las (MARTINS; THEÓPHILO 2009). Para tanto foram utilizados dos procedimentos de estudo de caso, que propõe o estudo profundo de objetos específicos, de forma a conhecê-los amplamente, e pesquisa documental, que utiliza de materiais primários, de fontes diversas, ainda não analisados (GIL, 1991).

A Instituição de Ensino (IES) objeto de estudo é uma universidade comunitária localizada no sul do Brasil, de natureza jurídica fundação privada, sem fins lucrativos. A escolha se dá pela importância da IES na região onde está inserida, sendo uma instituição de médio porte, com mais de 11 mil alunos, entre os mais de 40 cursos de graduação oferecidos, além de cursos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. A IES ainda oferece a seus alunos diversos programas de pesquisa e extensão, e mantém uma estreita relação com a sociedade, oferecendo diversos serviços gratuitos, que ultrapassam 70 mil atendimentos por semestre, principalmente na área da saúde e jurídica. Tais fatores a posicionaram entre as 20 melhores universidades não estatais do Brasil, de acordo com o ranking Universitário da Folha de 2017.

Na coleta de dados foram utilizados documentos disponibilizados no site da IES, os documentos necessários não encontrados foram solicitados e disponibilizados pela administração da universidade. Para análise foram utilizados os relatórios anuais aprovados do ano calendário de 2016, o estatuto e regimento interno vigentes na data da pesquisa, bem como toda publicação oficial dos agentes de governança corporativa que se fez necessária, durante os anos de 2016 e 2017.

Para que a análise dos dados seja realizada de forma justa, Yin (2010) ressalta a necessidade de se ter uma estratégia analítica que se adeque à pesquisa. De tal forma, para uma apropriada classificação dos dados coletados, elaborou-se uma matriz de categorias, adaptadas de acordo com o Guia de Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor, do IBGC (2016), considerando o destaque dado a elas no guia. Em cada categoria as práticas dispostas no guia foram agrupadas em critérios, estabelecidos de acordo com suas relevâncias na categoria, dispostos de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias e Critérios avaliados

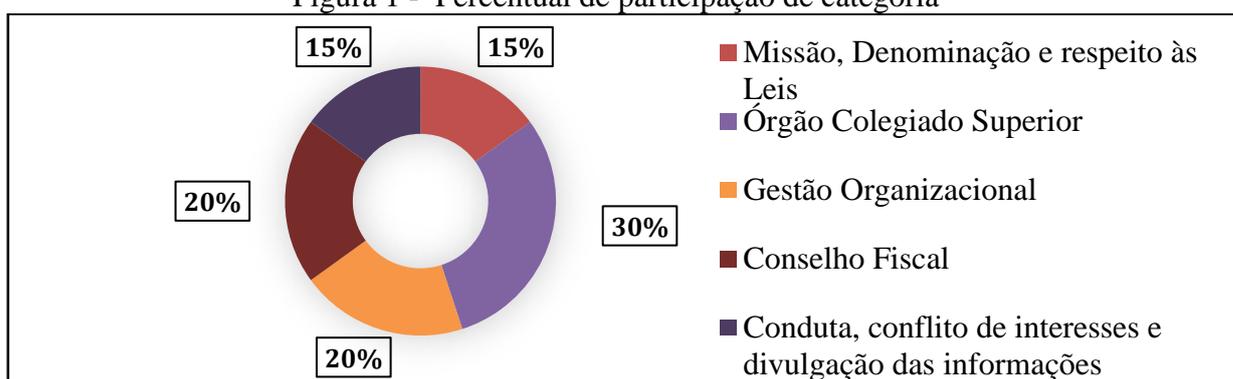
Categoria	Critérios avaliados
Missão, Denominação e respeito às Leis	Objetivos explícitos;
	Denominação independente;
	Existência de sistemas que assegurem cumprimento das leis e prestação de contas.
Órgão Colegiado Superior	Estratégia, gerenciamento de riscos e sustentabilidade;
	Atribuições do colegiado superior;
	Separação das funções de presidente do colegiado superior e executivo principal;
	Estrutura e composição;
	Perfil, papel, atuação e avaliação dos conselheiros;

	Relações com a auditoria independente.
Gestão Organizacional	Estrutura executiva;
	Competências e avaliação dos executivos;
	Relação com <i>stakeholders</i> ;
	Organização das funções administrativas.
Conselho Fiscal	Estrutura e Composição;
	Perfil, papel, atuação e avaliação dos conselheiros;
	Atribuições e funções do conselho;
	Pareceres.
Conduta, conflito de interesses e divulgação das informações	Código de conduta (ética);
	Procedimentos em conflitos de interesse;
	Políticas de divulgação de informações.

Fonte: Elaborado pelos autores

Percebe-se claramente que cada categoria possui um peso diferente, devido principalmente à quantidade de práticas estabelecidas e sua importância, sendo o percentual de participação de cada categoria disposto de acordo com a Figura 1.

Figura 1 - Percentual de participação de categoria



Fonte: Elaborado pelos autores

A avaliação de cada categoria baseia-se na comparação dos critérios de boas práticas de governança corporativa com as evidências extraídas dos documentos da IES, aferindo o atendimento ou não de cada uma das práticas classificando-as como: Atende totalmente ou não atende. Ademais, alguns critérios possibilitam ainda o aferimento da classificação: Atende parcialmente. Para facilitar a visualização dos dados da pesquisa avaliada, foram elaboradas abreviações para análise dos critérios, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 - Análise e Abreviações

Resultado da Análise	Abreviação
Atende totalmente	A
Não atende	N/A
Atende parcialmente	P

Fonte: Elaborado pelos autores

Em vista disso, os dados apresentam-se classificados de forma a permitir uma interpretação justa e assertiva do caso em estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise inicial dos dados obtidos mostrou que a instituição se autodenomina possuidora de um sistema de governança institucional, baseado nos seus princípios e valores, através do qual materializa e organiza seus colegiados. Tal sistema não trouxe referência direta a nenhum sistema já pré-estabelecido de governança corporativa, sendo moldado através de critérios normativos internos.

Ademais, também se verificou que o sistema de governança adotado pela universidade constitui uma hierarquia bem definida, possuindo os principais órgãos sugeridos. Porém, ressaltam-se as adaptações feitas no que diz respeito à nomenclatura dos órgãos, sendo o órgão colegiado superior dominado Conselho Superior de Administração, o executivo principal, a modelo padrão de universidades, denominado reitor, e o conselho fiscal denominado Conselho Curador.

A análise integral dos documentos permitiu a verificação de práticas mais específicas. O Quadro 3 apresenta os resultados obtidos através da análise documental da instituição objeto de estudo de caso, quanto ao atendimento ou não dos critérios das práticas de governança corporativa propostos pelo IBGC.

Quadro 3 - Resultado da análise de Categorias e Critérios

Categoria	Critérios avaliados	Resultado
Missão, Denominação e respeito às Leis	Objetivos explícitos;	A
	Denominação independente;	A
	Existência de sistemas que assegurem cumprimento das leis e prestação de contas;	A
Órgão Colegiado Superior	Estratégia, gerenciamento de riscos e sustentabilidade;	A
	Atribuições do colegiado superior;	P
	Separação das funções de presidente do colegiado superior e executivo principal.	N/A
	Estrutura e composição	P
	Perfil, papel, atuação e avaliação dos conselheiros;	P
	Relações com a auditoria independente.	N/A
Gestão Organizacional	Estrutura executiva;	A
	Competências e avaliação dos executivos;	A
	Relação com <i>stakeholders</i> ;	A
	Organização das funções administrativas.	A
Conselho Fiscal	Estrutura e Composição;	P
	Perfil, papel, atuação e avaliação dos conselheiros;	P
	Atribuições e funções do conselho;	A
	Pareceres.	A
Conduta, conflito de interesses e divulgação das informações	Código de conduta (ética);	P
	Procedimentos em conflitos de interesse;	A
	Políticas de divulgação de informações.	A

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Os resultados obtidos evidenciam que a entidade adota todas as boas práticas de governança corporativa no que diz respeito à Missão, Denominação e respeito às leis,

possuindo um estatuto adequado à legislação vigente, assim como setores responsáveis pela adequação e cumprimento de leis e prestações de contas.

Quanto ao órgão colegiado superior, a entidade possui um conselho superior de administração, com responsabilidades bem definidas no estatuto social, principalmente no que diz respeito a deliberações estratégicas. Porém, a instituição não atende ou atende parcialmente alguns critérios de boas práticas de governança corporativa, devido a não efetuar práticas recomendadas, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Práticas de governança corporativa não efetuadas pelo órgão colegiado superior

Critério	Práticas não efetuadas
Atribuições do colegiado superior;	<ul style="list-style-type: none"> • Não é responsável pela contratação do reitor e vice-reitor e pelo seu plano de sucessão, pois eles são eleitos pela comunidade acadêmica; • Não elege os membros do conselho fiscal, pois eles são indicados conforme o estatuto por órgãos da instituição e da comunidade; • Não ratifica as contratações dos principais membros de gestão feitas pelo reitor.
Separação das funções de presidente do colegiado superior e executivo principal.	<ul style="list-style-type: none"> • O Reitor e o vice-reitor, ocupam respectivamente a presidência e vice-presidência do colegiado superior.
Composição/estrutura do conselho;	<ul style="list-style-type: none"> • O estatuto dá vasão para que o número de conselheiros varie. Tendo a possibilidade de ser composto por número par, e sempre em número superior a 11, o máximo recomendado; • Não há garantias de independência dos membros.
Perfil, papel, atuação e avaliação dos conselheiros;	<ul style="list-style-type: none"> • Não há processo de seleção que assegure que os conselheiros tenham conhecimentos, experiências, habilidades, perfis e estilos condizentes com o cargo; • Não é realizada avaliação de desempenho dos conselheiros.
Relações com a auditoria independente.	<ul style="list-style-type: none"> • Não é o responsável pela escolha, contratação e avaliação da auditoria independente.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

No que tange à gestão organizacional a IES está de acordo com as boas práticas, possuindo uma estrutura executiva bem definida e com responsáveis por todas as funções básicas relacionadas no guia. Ressalta-se que, mesmo não sendo uma recomendação específica do IBCG, a estrutura administrativa é composta baseando-se em princípios como gestão compartilhada, participativa e descentralizada, possuindo assim, além de órgãos executivos, também órgãos colegiados, de forma com que as principais deliberações executivas são feitas em forma compartilhada, mas sempre liderada pelo executivo principal, o reitor.

No que concerne ao conselho fiscal, a entidade possui um conselho cujo as responsabilidades são precisamente estipuladas no estatuto social, porém a pesquisa apontou que a instituição atende parcialmente algumas recomendações, devido às evidencias expostas no Quadro 5.

Quadro 5 - Práticas de governança corporativa não efetuadas pelo conselho fiscal

Critério	Práticas não efetuadas
Estrutura e Composição	<ul style="list-style-type: none"> • O estatuto dá vasão para que o número de conselheiros varie. Tendo a possibilidade de ser composto por número par, e sempre em número superior a 5, o máximo recomendado. • 50% dos cargos são indicados e ocupados por membros com relação direta com a universidade.
Perfil, papel e atuação dos conselheiros;	<ul style="list-style-type: none"> • Não há processo de seleção que assegure que os conselheiros tenham conhecimentos, experiências, habilidades, perfis e estilos condizentes com o cargo.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

Percebe-se que, ainda que o conselho fiscal existente na instituição tenha seus objetivos estabelecidos de acordo com as boas práticas de governança corporativa, a sua constituição é vulnerável, pois todas as práticas não efetuadas estão diretamente ligadas aos conselheiros.

Em relação ao código de conduta, a pesquisa evidenciou que a fundação possui um código de ética integrado ao seu regimento geral, que regula, além da conduta, o funcionamento e as atribuições dos órgãos executivos e colegiados. Quando faz referência à conduta, porém, o regimento geral não efetua as boas práticas de governança corporativa plenamente, como mostra o Quadro 6.

Quadro 6 - Práticas de governança corporativa não implementadas no código de conduta

Critério	Práticas não efetuadas
Código de conduta (ética);	<ul style="list-style-type: none"> • Não elenca valores éticos e morais de forma clara e específica; • Não regulamenta os temas de assédio moral e sexual, nepotismo, discriminação e políticas ambientais; • Não regulamenta políticas de relação com fornecedores; • Políticas de relação com outros <i>stakeholders</i> importantes aparecem de forma muito sucinta e subjetiva.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de dados da pesquisa

O regimento geral da entidade cita apenas valores éticos e morais de forma genérica, influenciando principalmente os relacionamentos da IES. Este ponto é considerado crítico, pois está vinculado fundamentalmente com o nível de confiança da organização.

Considerando a governança corporativa como um todo, os resultados evidenciam que a fundação adota grande parte das boas práticas propostas pelo IBGC, porém existem recomendações importantes que não são atendidas. Percebe-se que houve adaptações do sistema de governança para que ele atendesse as especificidades da instituição, como a eleição do executivo principal, o grande número de conselheiros e a criação de órgãos colegiados para auxiliar nas deliberações da gestão organizacional, de forma que grande parte dos *stakeholders* tem representantes nas tomadas de decisões.

As divergências encontradas quanto ao código de conduta, são em sua maioria sanadas pela instituição em práticas operacionais, de forma que tais condutas não são garantidas em nível de governança, interferindo negativamente no resultado dessa pesquisa, mas não são negligenciadas pela fundação em suas operações.

As não conformidades fundamentais, porém, encontram-se nas categorias de conselho fiscal e órgão colegiado superior. Salienta-se o fato de que os conselhos são compostos em sua maioria por indicações de órgãos internos e entidades externas à instituição, mas a universidade apenas acata as indicações, sem um processo que assegure que o indicado tenha

o perfil, conhecimentos e habilidades adequadas para o cargo. Tal fato, aliado a não avaliação da performance dos conselheiros, enfraquece a confiabilidade dos demais critérios, pois ainda que o estatuto assegure atribuições-chaves aos conselhos, não há procedimentos formais que certifiquem que elas estejam sendo cumpridas com excelência.

Ressalta-se que os conselhos são pilares fundamentais da governança corporativa, e onde se encontram seus principais agentes. Tais incompatibilidades não fazem com que a empresa descumpra princípios legais, mas encontram-se no nível estratégico, possibilitando que tais procedimentos afetem diretamente o desempenho e a sustentabilidade da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A essencialidade da adoção de práticas de governança corporativa é ressaltada pelas complexidades da gestão organizacional. Tais complexidades também atingem IES, e visto sua importante função na sociedade, é fundamental que ela também possua uma gestão organizada e transparente, sendo sugerida a adoção de práticas de governança corporativa. A vista disso, a presente pesquisa buscou identificar as práticas de governança corporativa em uma fundação de ensino superior, a luz do guia Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações (IBGC, 2015).

Os resultados da pesquisa mostraram que a entidade, ainda que não siga publicamente algum modelo de governança corporativa pré-estabelecido, adota diversas práticas, principalmente no que tange a gestão organizacional e critérios ligados à transparência. Porém foram encontradas inconformidades quanto as boas práticas em órgãos importantes, cuja atuação está diretamente ligada com a estratégia e o desempenho da organização, sendo importante uma análise futura das implicações de tais variáveis na instituição.

Em comparação com pesquisas anteriores, os resultados mostraram de acordo com Vilela (2016), Ávila e Bertero (2016) e Lennan, Semensato e Oliva (2015), que mesmo não possuindo uma gestão estruturada por completo de acordo com o IBGC, as práticas efetuadas se relacionam com as obrigações legais e são voltadas principalmente a transparência e prestação de contas, mas vão além, por se mostrarem fortes principalmente no quesito gestão organizacional. Em referência aos estudos de Dzięgiela e Wojciechowskab (2016), a universidade não está completamente alinhada com as instituições internacionais certificadas pela AACSB *International*, pois ainda há pontos a aprimorar em relação aos órgãos colegiados e ao código de conduta.

Reconhecem-se as limitações da pesquisa documental, utilizando-se apenas documentos disponibilizados pelo sistema de transparência e divulgação de informações da entidade, oportunizando a novas pesquisas que testem a efetividade das práticas pré-dispostas no dia-a-dia organizacional e a opinião dos *stakeholders*. Evidencia-se também as limitações do estudo de caso, pois os resultados apresentados neste estudo não refletem a realidade coletiva de todas as fundações de ensino superior comunitárias, possibilitando, porém, uma nova pesquisa que compare as práticas de governança corporativa entre diversas IES.

Considerando que governança corporativa assegura o cumprimento dos objetivos da instituição, a adoção de tais práticas facilita e assegura que a IES pesquisada cumpra fielmente sua missão de educar por meio de ensino, pesquisa e extensão. De tal forma, a presente pesquisa pode ser ferramenta de análise crítica dos gestores, com vistas a encontrar pontos fracos a serem aprimorados, visando a segurança e sustentabilidade da fundação.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

- ÁVILA, Lucimar Antônio Cabral de; BERTERO, Carlos Osmar. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 18, n. 59, p.125-144, jan./mar. 2016. FECAP Fundação Escola de Comercio Alvares.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **O Presidente e o comando das empresas**. Relatórios Coppead, Rio de Janeiro: Ufrj, v. 3, abr. 2012.
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento. Gerência de Estudos Setoriais - Geset. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social: Relato Setorial N° 3**. Brasília: Bndes, 2001.
- CHARAN, Ram. The Secrets of Great CEO Selection. **Harvard Business Review**, pp.52-59 dez. 2016.
- DZIEGIEL, Andżelika; WOJCIECHOWSKA, Anna. Social Responsibility in Intra-organizational Procedures of Higher Education Institutions with AACSB Accreditation. **Journal Of Corporate Responsibility And Leadership**, Toruń, Poland, v. 3, n. 2, p.23-50, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
- KIEL, Geoffrey C.; NICHOLSON, Gavin J.. Evaluating Boards and Directors. **Corporate Governance: An International Review**, Oxford, Uk, v. 13, n. 5, p.613-631, jul. 2005.
- LORENZI, Antonio Guilherme de Arruda; PROCOPIUCK, Mario; QUANDT, Carlos Olavo. Governança corporativa: a situação das empresas brasileiras em relação às melhores práticas. Rebrae. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p.105-119, 2009.
- MAC LENNAN, Maria Laura Ferranty; SEMENSATO, Bárbara Ilze; OLIVA, Fábio Lotti. Responsabilidade Social Empresarial: Classificação das Instituições de Ensino Superior em Reativas ou Estratégicas sob a Ótica da Governança Corporativa. **REGE - Revista de Gestão**. São Paulo, v. 22, n. 4, p. 457-472, out./dez. 2015.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. Conflitos de agência e governança corporativa. **Caderno de Administração: Revista do Departamento de Administração da FEA**, São Paulo, v. 7, n. 1, p.1-20, 2013.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Os Desafios Contemporâneos da Gestão Universitária: Discursos Politicamente Construídos. **IV Congresso Ibero-americano de Política e Administração da Educação**, Porto, Portugal, 2014.
- SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas e conselho de administração: novo modelo de gestão para redução do custo de capital e geração de valor ao negócio**. 3.ed. atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa:** pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.

VILELA, André Luiz Nascimento. **Governança Corporativa em uma Instituição de Ensino Superior Privada:** Um Estudo de Caso. 2016. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão, Universidade Federal Fluminense, Niterói Rj, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.