

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**  
**Área de Concentração: Controladoria**

**ELIÉZER OLIVEIRA SANTOS**

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

**Maringá**  
**2017**

ELIÉZER OLIVEIRA SANTOS

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Ciências Contábeis, do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes

Maringá  
2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

S237p Santos, Eliézer Oliveira  
Práticas de governança corporativa nas  
instituições de ensino superior sem fins lucrativos  
da Região Sul do Brasil / Eliézer Oliveira Santos. -  
- Maringá, 2017.  
103 f. : il., color., tabs., quadros., figs.

Orientador: Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas,  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis -  
Área de Concentração: Controladoria, 2017.

1. Governança corporativa. 2. Organizações sem  
fins lucrativos. 3. Instituições de ensino superior.  
4. Desempenho. I. Moraes, Romildo de Oliveira,  
orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro  
de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-  
Graduação em Ciências Contábeis - Área de  
Concentração: Controladoria. III. Título.

CDD 21.ed. 657.8327

AHS

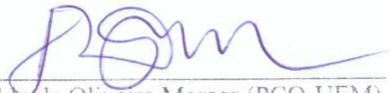
ELIÉZER OLIVEIRA SANTOS

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR SEM FINS LUCRATIVOS DA REGIÃO SUL DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre em Ciências Contábeis, do Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, da Universidade Estadual de Maringá.

Aprovado em 28 de junho de 2017.

**BANCA EXAMINADORA**



Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes (PCO-UEM)  
(Presidente)



Prof. Dr. Flávia Zóboli Dalmácio (FEARP-USP)  
(Membro convidado)



Prof. Dr. Simone Leticia Raimundini Sanches (PCO-UEM)  
(Membro)

À minha amada esposa Helen e ao nosso filho Pietro, que foram e são meu baluarte. Durante a realização deste trabalho, por vezes foram privados de minha convivência, e mesmo em momentos difíceis ofereceram apoio, carinho e motivação. A eles dedico esta dissertação e minha vida.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, provedor de toda a sabedoria e conhecimento, pelo dom da vida, pela saúde, pela família, pela força para superar as dificuldades e pela esperança.

Aos meus pais Iriceu e Neila, que não mediram esforços para me prover uma boa educação, e me apoiaram em todas as etapas da minha vida.

À minha esposa Helen e meu filho Pietro pela compreensão nos momentos de ausência e pelas demonstrações de amor, carinho e apoio incondicionais.

Ao meu orientador, professor Dr. Romildo de Oliveira Moraes, com quem tive a honra de aprender e ampliar meus conhecimentos na disciplina de Teoria da Contabilidade, pela paciência, competência, humildade, sabedoria e amizade com que me orientou durante este trabalho.

À professora Dra. Simone Letícia Raimundini Sanches, membro da banca, pela oportunidade de alargar os horizontes com os conhecimentos passados na disciplina Contabilidade Societária, pelas significativas contribuições e sugestões dadas na qualificação deste trabalho, e pelo exemplo de dedicação acadêmica.

À professora Dra. Flávia Zóboli Dalmácio, membro da banca, por gentilmente ter aceito o convite, e colaborar desde a qualificação com valiosas críticas, sugestões e contribuições que permitiram a reflexão e o aprofundamento da pesquisa.

Ao professor Dr. José Braz Hercos Júnior, que lecionou a disciplina Métodos Quantitativos Aplicados à Contabilidade e sacrificou outras atividades para me fornecer auxílio nas questões estatísticas.

Aos demais professores, Prof. Dra. Ednéia Regina Rossi, Prof. Dr. Edwin Vladimir Cardoza Galdamez, Prof. Dra. Marguit Neumann Gonçalves e Prof. Dr. Reinaldo Rodrigues Camacho pelos preciosos ensinamentos nas demais disciplinas do mestrado.

Aos colegas do programa de mestrado pela harmoniosa convivência, em especial ao Gabriel Pirolo pela amizade construída e pelos trabalhos e seminários apresentados em conjunto.

Ao amigo Prof. Dr. Mino Correia Rios, pela disponibilidade e dedicação de várias horas do seu precioso tempo para me auxiliar no tratamento estatístico dos dados.

Ao Instituto Adventista Paranaense, na pessoa dos colegas diretores Evandro Lombardi, Marta Balbé e Gilberto Damasceno, pelo constante incentivo e motivação, e pela compreensão de minha eventual ausência em atividades e reuniões.

“A maior necessidade do mundo é a de homens – homens que não se comprem nem se vendam; homens que no íntimo da alma sejam verdadeiros e honestos; homens que não temam chamar o erro pelo seu nome exato; homens, cuja consciência seja tão fiel ao dever como a bússola o é ao pólo; homens que permaneçam firmes pelo que é reto, ainda que caiam os céus.”

**Ellen G. White**

## RESUMO

Santos, E. O. (2017). *Práticas de governança corporativa nas instituições de ensino superior sem fins lucrativos da Região Sul do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR.

As organizações do terceiro setor desempenham um papel de complementariedade dos serviços oferecidos à sociedade pelo Estado, que não consegue atender de forma plena a demanda da população. Em contrapartida, o Estado outorga benefícios tributários à essas instituições que, espera-se, utilizem esses recursos para atender as demandas da comunidade e cumprir os objetivos para os quais foram estabelecidas. O objetivo do trabalho foi mensurar o nível de aderência às práticas de governança corporativa das instituições de ensino superior portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS) da Região Sul do Brasil e verificar a existência de relação deste nível de aderência com os indicadores de desempenho dessas instituições. A coleta de dados se deu através de questionário respondido pelos representantes das instituições de ensino superior beneficentes, análise das demonstrações contábeis, e consulta ao *website* das instituições. A pesquisa compreende uma amostra de 16 instituições de ensino superior beneficentes, de um total de 45 distribuídas na Região Sul do Brasil. Os resultados evidenciaram que as instituições da amostra atingiram uma pontuação média equivalente a 62,66% da pontuação máxima do Índice de Governança Corporativa para Instituições de Ensino Superior Beneficentes – IGIESB. Entre as dimensões de governança analisadas para composição do índice, o maior nível de aderência foi percebido na dimensão “Retorno Social”, em seguida “Direitos e Propriedade”, “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”, “Evidenciação” e por último “Ética e Conflito de Interesses”. Quanto à análise da relação entre o IGIESB e os indicadores de desempenho, foi utilizado o teste de correlação de Spearman e o teste U de Mann-Whitney, com os resultados curiosamente apontando uma correlação negativa entre o IGIESB e o indicador “Gratuidade Educacional sobre Isenções tributárias usufruídas”, ou seja, quanto maior aderência às práticas de governança menor é a a proporção de gratuidades em relação às isenções. Outra surpresa da pesquisa foi a constatação de que o nível de aderência às práticas de governança corporativa não se mostrou relacionado a um melhor desempenho nos indicadores de receita educacional, subvenções e doações por aluno, gratuidade educacional sobre a receita e nem no Índice Geral de Cursos (IGC), índice de qualidade educacional elaborado pelo MEC.

**Palavras-chave:** Governança corporativa. Organizações sem fins lucrativos. Instituições de ensino superior. Desempenho.

## ABSTRACT

Santos, E. O. (2017). *Corporate governance practices in nonprofit higher education institutions of the Southern Region of Brazil*. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, PR.

The third sector organizations play a complementary role in the services offered to society by the State, which can not fully meet the population's demand. As return, the State grants tax benefits to those institutions that are expected to use these resources to meet the demands of the community and fulfill the objectives for which they were established. The study aimed to measure the level of adherence to the corporate governance practices of higher education institutions holding the Charity Certificate (CEBAS) of the Southern Region of Brazil and to verify the existence of the relation between this level of adherence and the performance indicators of these institutions. Data was collected using a questionnaire answered by the representatives of charitable higher education institutions. Also, it was made an analysis of the financial statements, and consultation of the institutions' website. The research consists of a sample of 16 charitable institutions of higher education, out of a total of 45 distributed in the Southern Region of Brazil. The results indicated the institutions of the sample reached an average score equivalent to 62.66% of the maximum score of the Corporate Governance Index for Charitable Institutions of Higher Education - IGIESB. Among the dimensions of governance analyzed for index composition, the highest level of adherence was perceived in the dimension "Social Return", then "Rights and Property", "Councils: Structure and Functioning", "Disclosure" and lastly "Ethics and Conflict of interests". About the analysis of the relationship between the IGIESB and the performance indicators, the Spearman correlation test and the Mann-Whitney U test were used. The results curiously pointing out a negative correlation between IGIESB and the indicator "Scholarships on Tax Exemptions benefits", that is, the greater adherence to the practices of governance then lower is the proportion of scholarships in relation to the tax exemptions. Another surprise of the research was the finding that the level of adherence to corporate governance practices was not related to a better performance indicators in educational revenue, subventions and donations per student, educational scholarships on revenue and neither in the General Index of Courses (IGC), an educational quality index prepared by the Ministry of Education (MEC).

**Keywords:** Corporate governance. Nonprofit organizations. Higher education institutions. Performance.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Relação de agência e governança corporativa.....	8
Figura 2: Organização das associações.....	18
Figura 3: Os problemas de agência e a governança corporativa.....	35
Figura 4: Relações entre principal e agente nas Organizações do Terceiro Setor.....	38
Figura 5: Relações de agência nas IESCEBAS.....	41
Figura 6: Origem dos recursos das universidades privadas.....	44

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Formas de Associações.....	19
Quadro 2: Diferenças entre associações e fundações .....	21
Quadro 3: Impostos imunes às IESCEBAS.....	30
Quadro 4: Contribuições sociais imunes às IESCEBAS .....	31

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Demonstrativo de aplicação dos critérios de concessão de bolsa .....	28
Tabela 2: Distribuição das IESCEBAS na Região Sul do Brasil.....	55
Tabela 3: Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente $\alpha$ de Cronbach .....	58
Tabela 4: Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) das dimensões do instrumento .....	58
Tabela 5: Descrição das IES componentes da amostra.....	63
Tabela 6: Teste de normalidade das variáveis .....	64
Tabela 7: Teste qui-quadrado na dimensão “Evidenciação” .....	66
Tabela 8: Teste qui-quadrado na dimensão “Conselhos: Estrutura e Funcionamento” .....	68
Tabela 9: Teste qui-quadrado na dimensão “Ética e Conflito de Interesses” .....	69
Tabela 10: Teste qui-quadrado na dimensão “Direitos e Propriedade” .....	70
Tabela 11: Teste qui-quadrado na dimensão “Retorno Social” .....	70
Tabela 12: Teste qui-quadrado entre as dimensões por porte das IESCEBAS.....	72
Tabela 13: Ranking do IGIESB das IESCEBAS da Região Sul do Brasil .....	73
Tabela 14: Ranking do IGIESB por categoria de IES .....	77
Tabela 15: Resultados do teste de Mann-Whitney entre as dimensões do IGIESB por categoria de IES.....	79
Tabela 16: Medidas de dispersão e distribuição dos indicadores de desempenho .....	80
Tabela 17: Indicadores de desempenho das IESCEBAS da Região Sul do Brasil.....	82
Tabela 18: Índices de correlação entre o IGIESB e indicadores de desempenho.....	82
Tabela 19: Resultados do teste de Mann-Whitney entre os grupos do IGIESB .....	84

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido
CTN	Código Tributário Nacional
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituições de Ensino Superior
IESCEBAS	Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
IGC	Índice Geral de Cursos
IGCCF	Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol
IGHF	Índice de Governança Corporativa para Hospitais Filantrópicos
IGIESB	Índice de Governança Corporativa para Instituições de Ensino Superior Beneficentes
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
Fasfil	Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
<i>OECD</i>	<i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
OTS	Organizações do Terceiro Setor
<i>PAI</i>	<i>Public Accountability Index</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PNE	Plano Nacional de Educação
ProUni	Programa Universidade para Todos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STF	Supremo Tribunal Federal

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1	CONTEXTO.....	7
1.2	QUESTÃO DE PESQUISA .....	10
1.3	OBJETIVOS.....	11
1.3.1	Objetivo geral.....	11
1.3.2	Objetivos específicos .....	11
1.4	JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA.....	11
1.5	DELIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	13
1.6	ESTRUTURA DA PESQUISA .....	14
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1	TERCEIRO SETOR.....	15
2.1.1	Formas jurídicas no terceiro setor.....	17
2.1.1.1	Associações.....	17
2.1.1.2	Fundações .....	19
2.2	ENSINO SUPERIOR NO BRASIL.....	22
2.2.1	Breve Histórico do Desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil .....	22
2.2.2	Finalidades da Educação Superior .....	24
2.2.3	Formas jurídicas das instituições de ensino superior no Brasil .....	25
2.2.4	Peculiaridades das Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social .....	25
2.2.4.1	Regulamentação jurídica da certificação de entidades beneficentes de assistência social .....	26
2.2.4.2	Benefícios fiscais concedidos às IESCEBAS .....	28
2.3	TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	33
2.3.1	Definições de governança corporativa.....	36
2.3.2	Princípios básicos da governança corporativa .....	37
2.3.3	Conflitos de agência e governança corporativa no terceiro setor .....	38
2.3.3.1	Conflitos de agência nas IESCEBAS .....	41
2.3.4	Governança corporativa nas IESCEBAS.....	42
2.3.5	Dimensões da Governança nas IESCEBAS .....	45
2.3.6	Governança corporativa e desempenho .....	47
2.3.6.1	Indicadores de desempenho operacional .....	51
2.3.6.2	IGC: Indicador de qualidade do MEC .....	52
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>

<b>3.1</b>	<b>TIPOLOGIA DO ESTUDO</b> .....	<b>54</b>
<b>3.2</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA</b> .....	<b>54</b>
<b>3.3</b>	<b>COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS</b> .....	<b>56</b>
<b>3.4</b>	<b>ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO E ESTABELECIMENTO DE PESOS</b> .....	<b>57</b>
3.4.1	Análise de Confiabilidade pelo coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ).....	57
3.4.2	Estabelecimento de Pesos.....	59
<b>3.5</b>	<b>FORMULAÇÃO DO IGIESB E ESTABELECIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>60</b>
<b>3.6</b>	<b>ANÁLISES ESTATÍSTICAS</b> .....	<b>61</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>63</b>
<b>4.1</b>	<b>ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS</b> .....	<b>64</b>
4.1.1	Testes de Normalidade.....	64
4.1.2	Teste de ajustamento do qui-quadrado das dimensões do IGIESB.....	65
4.1.2.1	Qui-quadrado na dimensão “Evidenciação”.....	65
4.1.2.2	Qui-quadrado na dimensão “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”.....	67
4.1.2.3	Qui-quadrado na dimensão “Ética e Conflito de Interesses”.....	69
4.1.2.4	Qui-quadrado na dimensão “Direitos e Propriedade”.....	69
4.1.2.5	Qui-quadrado na dimensão “Retorno Social”.....	70
4.1.3	Teste qui-quadrado entre dimensões do IGIESB e porte das IESCEBAS.....	71
<b>4.2</b>	<b>ANÁLISE DO IGIESB</b> .....	<b>73</b>
4.2.1	Análise do IGIESB por dimensão.....	74
4.2.1.1	Evidenciação.....	74
4.2.1.2	Conselhos: Estrutura e Funcionamento.....	75
4.2.1.3	Ética e Conflito de Interesses.....	75
4.2.1.4	Direitos e Propriedade.....	75
4.2.1.5	Retorno Social.....	76
4.2.2	Análise do IGIESB por tipo de organização acadêmica e administrativa.....	76
<b>4.3</b>	<b>ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>80</b>
<b>4.4</b>	<b>RELAÇÃO ENTRE O IGIESB E OS INDICADORES DE DESEMPENHO</b> .....	<b>81</b>
4.4.1	Teste de correlação de Spearman.....	82
4.4.2	Teste U de Mann-Whitney.....	83
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>85</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>91</b>
	<b>APÊNDICES</b> .....	<b>100</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTO

O chamado Terceiro Setor agrupa entidades não-governamentais, que sem o objetivo de auferir lucro, procuram suprir as demandas coletivas da sociedade não atendidas em sua plenitude pelo Estado, seja por ineficiência ou por falta de prioridade (Herrero, Cruz, & Merino, 2002; Slomski, 2005).

Os ramos de atuação dessas entidades estão diretamente ligados, mas não limitados, a áreas de assistência social, saúde, educação, esporte, política, meio ambiente, entre outras, onde o principal foco é atuar contribuindo para o bem-estar social da comunidade à qual está inserida.

Entretanto, não é uma tarefa fácil encontrar uma definição clara e objetiva para as entidades sem fins lucrativos, pois conforme Olak e Nascimento (2010), essa expressão não reflete por si só o papel social, econômico e político dessas organizações. Apesar de o lucro não ser o objetivo, isso não significa que a entidade não possa obter superávit. Para Drucker (1999), “as instituições sem fins lucrativos tendem a não dar prioridade ao desempenho e aos resultados. Contudo, eles são muito mais importantes – e muito mais difíceis de se medir e controlar – na instituição sem fins lucrativos do que na empresa”. Portanto, o superávit nessas instituições é necessário como em qualquer outra organização, mas não pode ser distribuído em forma de remuneração de capital, e deve ser aplicado e reinvestido em atividades que promovam a continuidade e o cumprimento dos objetivos da entidade, sem desvio de finalidade.

Portanto, a elaboração de prestações de contas efetivas e transparentes, segundo Milani Filho (2004), deve ser uma premissa básica das Organizações do Terceiro Setor (OTS) na busca de credibilidade perante a sociedade. Nesse contexto de transparência e otimização da gestão das organizações, tem lugar o tema da governança corporativa, que apesar de ter seus conceitos largamente utilizados em empresas com finalidade de lucro, pode ter aplicação também em empresas atuantes do terceiro setor, uma vez que ao adotar boas práticas de governança, sinaliza para a sociedade seu compromisso em executar de forma transparente e eficiente seus objetivos institucionais.

A aplicação dos conceitos de governança corporativa está amparada na redução da assimetria informacional e dos conflitos de agência entre principal e agente, que deu origem à Teoria da Agência, desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e posteriormente por Fama e Jensen (1983). Segundo Jensen e Meckling (1976) as relações de agência podem ser definidas como um contrato onde uma ou mais pessoas (o principal) contratam outra pessoa (o agente)

para realizar serviços de seu interesse, onde há delegação de autoridade e gestão para o agente (Figura 1). Entretanto, podem ocorrer conflitos nessas relações quando o agente utiliza os meios e informações a ele disponíveis para colocar os seus interesses acima dos interesses do principal, ou seja, os conflitos de agência tendem a favorecer o agente em detrimento do principal. Para garantir que o agente atue de forma a preservar os interesses do principal, este incorre em custos de agência de forma a monitorar a gestão do agente e evitar que ele se comporte de maneira discricionária satisfazendo apenas seus próprios interesses.

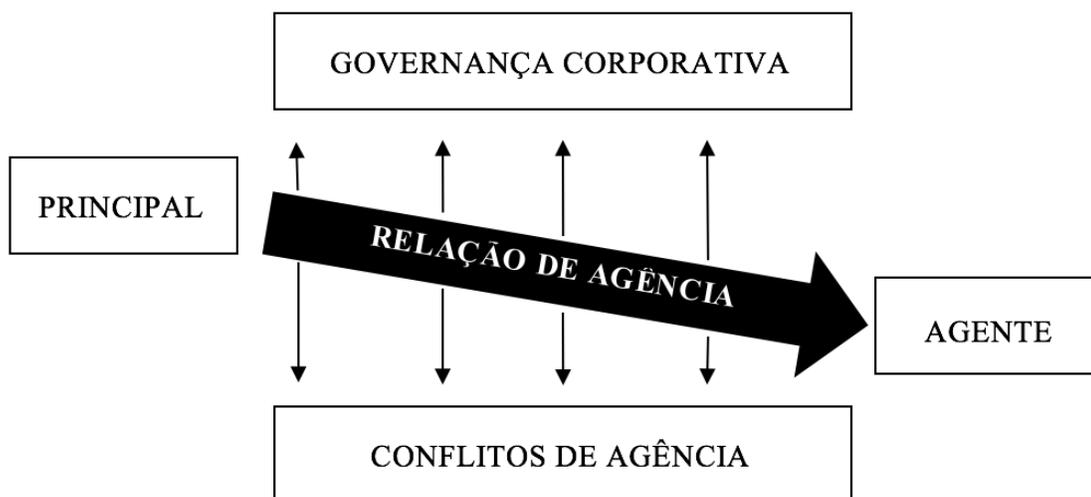


Figura 1: Relação de agência e governança corporativa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Os mecanismos de governança corporativa, por outro lado, segundo Shleifer e Vishny (1997) procuram garantir ao principal que os recursos disponibilizados ao agente não serão alocados de forma equivocada, procurando assim reduzir os conflitos e equilibrar as relações de agência (Figura 1).

A tendência de conflitos de agência em organizações sem fins lucrativos ocorre, principalmente, em função de dois aspectos. Primeiramente, no âmbito interno, refere-se aos fundadores, idealizadores e mantenedores que em função da profissionalização da atividade vão designando à terceiros a gestão da entidade. Na sequência, em âmbito externo, relacionado às prestações de contas aos principais, especialmente aos parceiros, doadores, à sociedade e ao governo tendo em vista o gozo de benefícios governamentais para a realização de suas atividades.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) editou o código de melhores práticas de governança corporativa, baseado em quatro pilares: Transparência,

Equidade, Prestação de Contas (*Accountability*) e Responsabilidade Corporativa. Esses princípios podem ser utilizados como direcionadores de boa governança para todos os tipos de organizações. Ao estudar a aplicabilidade dos pilares de governança corporativa em entidades do terceiro setor, Tsai e Yamamoto (2005) concluem que os mesmos são aplicáveis à esse segmento, com exceção ao princípio de Equidade, uma vez que em entidades do terceiro setor não há acionistas minoritários ou majoritários, apenas parceiros e/ou investidores que contribuem de formas diferentes, mas sem exercer a propriedade da entidade. No entanto, o Código das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais (IBGC, 2014), também aplicável a outras organizações sem fins lucrativos, utiliza o princípio da Equidade como base para boa governança nessas organizações, enfatizando que qualquer atitude ou política discriminatória e não-justa é inaceitável. Castro (2016) reafirma a importância de haver práticas sólidas de boa governança em OTS para que as mesmas possam atingir um desempenho social eficiente, dar apoio aos *stakeholders*<sup>1</sup>, atingindo assim a perenidade.

O acompanhamento da sociedade e da academia nas OTS poderia servir para o fortalecimento e consolidação das boas práticas de governança, no entanto as pesquisas sobre o tema de governança no terceiro setor são relativamente recentes no Brasil, e têm sido pouco exploradas. A maior parte das pesquisas empíricas sobre o assunto tem focado a governança em entidades de assistência social (E. A. Leal & Famá, 2007; Mota, Ckagnazaroff, & Amaral, 2007; Soldi, Hatz, Santos, & Silva, 2007; Vargas, 2008), embora também tenham sido encontrados estudos na área hospitalar (Calve, Nossa, Pagliarussi, & Teixeira, 2013) e na área esportiva (Rezende, Facure, & Dalmácio, 2009).

Entre os principais objetivos dos estudos sobre governança corporativa, está o de verificar se a qualidade da governança é relevante para o desempenho corporativo (Silveira, 2004). Nessa linha, alguns estudos têm construído índices de aderência às práticas de governança e contrapondo esse índice com indicadores de desempenho econômico-financeiros, como valor de mercado, rentabilidade e lucratividade (Bhagat & Bolton, 2008; B. Black, 2001; B. S. Black, Jang, & Kim, 2006; Fernandes, Dias, & Cunha, 2010; Harris, Petrovits, & Yetman, 2015; Klapper & Love, 2004; R. P. C. Leal & Carvalhal da Silva, 2005; Macedo & Corrar, 2012; Vieira, Velasquez, Losekann, & Ceretta, 2011).

No entanto, segundo Brown (2005), há muitas limitações significativas para medir o desempenho nas OTS. Para o autor, a natureza ambígua dos objetivos dessas organizações

---

<sup>1</sup> Este termo é utilizado para descrever todas as partes interessadas na organização.

mitiga critérios universais de estabelecimento de indicadores, o que precisa ser feito através de várias medidas de diferentes fontes.

Coy e Dixon (2004) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de elaborar um índice que medisse o índice de *disclosure* nas instituições públicas de ensino superior na Nova Zelândia. Esse índice, chamado de *Public Accountability Index (PAI)*, foi desenvolvido a partir dos relatórios anuais dessas instituições, juntamente com informações educacionais, financeiras e condições de desempenho, bem como atividades de interesses de seus *stakeholders*.

Rezende, Facure e Dalmácio (2009) adaptaram a mesma metodologia para criar o Índice de Governança Corporativa para Clubes de Futebol (IGCCF), utilizando os indicadores para medir a aderência aos princípios de governança corporativa dos clubes de futebol brasileiros por meio de uma análise qualitativa.

Posteriormente, Calve et al. (2013) baseado nos estudos de Coy e Dixon (2004) e Rezende, Facure e Dalmácio (2009) formulou o Índice de Governança Corporativa para os Hospitais Filantrópicos (IGHF), aplicando a metodologia em hospitais filantrópicos do estado do Espírito Santo. Além disso, Calve et al. (2013) relacionou os índices encontrados com indicadores de desempenho dos hospitais pesquisados, buscando explicar o quanto a aderência às práticas de governança corporativa pode impactar esses indicadores.

Este estudo pretende trabalhar com estes princípios à luz da Teoria da Agência, aplicando-os à realidade das Instituições de Ensino Superior (IES) sem fins lucrativos. Segundo Cornforth (2003) e Viader e Espina (2013) as ideias propostas pela Teoria da Agência em entidades comerciais passaram a influenciar a governança também em entidades sem fins lucrativos, o que motiva os estudos de governança para a continuidade de sua compreensão neste campo organizacional.

## **1.2 QUESTÃO DE PESQUISA**

Diante do contexto exposto, este trabalho procura responder a seguinte questão: Qual é o nível de aderência às Práticas de Governança Corporativa nas Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (IESCEBAS) da Região Sul do Brasil, e o impacto dessa aderência nos indicadores de desempenho dessas organizações?

### **1.3 OBJETIVOS**

Com a finalidade de responder à questão de pesquisa foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Mensurar o nível de aderência das práticas de governança corporativa das Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (IESCEBAS) da Região Sul do Brasil, e verificar se existe relação deste nível de aderência com os indicadores de desempenho dessas instituições.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos elencados para atender ao problema proposto são:

- a) Desenvolver um Índice de Governança Corporativa das IESCEBAS da Região Sul do Brasil;
- b) Analisar o Índice de Governança Corporativa das IESCEBAS da Região Sul do Brasil através de um ranking geral e por dimensão;
- c) Verificar se há relações entre o índice de governança corporativa e indicadores de desempenho como: Receitas Educacionais, Doações e Subvenções, Gratuidades Educacionais, Isenções Tributárias Usufruídas, e o Índice Geral de Cursos (IGC).

### **1.4 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA**

As OTS atuam em ramos de particular interesse da sociedade, uma vez que complementam a oferta de bens e serviços sociais oferecidos pelo poder público. Além disso, é um setor em amplo crescimento e transformação, onde a visão global em relação à área social está em mudança, como destacado por Dowbor (1999):

A transformação é profunda. No decorrer de meio século, passamos de uma visão filantrópica, de generosidade assistencial, de caridade, de um tipo de bálsamo tranquilizador para as consciências capitalistas, para a compreensão de que a área social se tornou essencial para as próprias atividades econômicas. (p. 8)

Com essa transformação, é natural que a profissionalização, através de ferramentas de boa gestão, transparência e responsabilidade social, comece a fazer parte do cotidiano das OTS, inclusive pelo fato de que parte da subsistência dessas organizações ocorre através de desonerações tributárias, ou seja, com recursos públicos. Portanto, o acompanhamento e monitoramento por parte da sociedade se faz necessário, uma vez que em função dos incentivos fiscais, muitas empresas se assumem como OTS, sem, de fato, possuírem as intenções de uma entidade sem fins lucrativos (Neto, Araújo, & Fregonesi, 2006).

Assim, a aplicação de técnicas e teorias de governança corporativa faz parte da rota para tornar as ações das empresas do terceiro setor cada vez mais democráticas e transparentes, já que este setor caminha para ser ainda mais responsável e relevante na sociedade (Fischer, 2004).

Kanitz (n.d.) afirma que “o terceiro setor possui 12 milhões de pessoas, entre gestores, voluntários, doadores e beneficiados de entidades beneficentes, além dos 45 milhões de jovens que vêem como sua missão ajudar o terceiro setor”. Uma pesquisa deste autor no ano 2000, revelou que as 400 maiores entidades do Brasil possuíram no referido ano um dispêndio social de praticamente R\$ 2 milhões, reunindo cerca de 87 mil funcionários e mais de 400 mil voluntários. Estudo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre as Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (Fasfil) evidenciou ao final do ano de 2010, a existência de 290,7 mil entidades. A importância econômica deste setor é destacada por sua participação no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, que é estimada em 5% pelo Programa de Voluntários das Nações Unidas<sup>2</sup>.

Nessa gama de instituições figuram-se as atuantes no segmento educacional que buscam unir forças ao poder público para suprir a demanda de um ensino de qualidade, e assim colaborar na formação intelectual, social e profissional dos indivíduos, já que, segundo Contador (1997) a melhora do nível de educação da população gera um benefício geral muito maior do que os benefícios individuais, despertando assim o interesse público na questão. Ao final do ano de 2010, o relatório das Fasfil elaborado pelo IBGE mostra que havia no Brasil cerca de 17,7 mil entidades sem fins lucrativos focados no segmento educacional desde a educação infantil até o ensino superior, incluindo também a educação profissional.

Segundo o Censo da Educação Superior 2013, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2015), as IES privadas representaram 87,4% do total das IES, enquanto os alunos matriculados nas IES privadas representam 73,55% do total de alunos matriculados no ensino superior no período, o que evidencia a importância

---

<sup>2</sup> Disponível em <<http://www.pnud.org.br/Noticia.aspx?id=901>>. Capturado em 01/08/2016.

desse segmento na sociedade tanto no aspecto econômico, como social. Destaca-se nesse meio as IES sem fins lucrativos, que correspondem, segundo o sítio eletrônico do Ministério da Educação no Brasil a 1.180 faculdades, centros universitários e universidades, o equivalente a 44% do total de instituições de ensino superior no país, que atualmente somam por volta de 2.680 entre públicas e privadas.

Segundo Galvão, Corrêa e Alves (2011) “é indiscutível a importância das organizações do setor da educação, decisivas para o progresso de uma cidade, região ou país, por serem indutoras do desenvolvimento do conhecimento e da disseminação da informação.”

Tendo em vista a relevância dessas entidades para a sociedade na formação dos indivíduos, e também para o governo em função da renúncia fiscal outorgada a essas instituições, de forma ainda mais acentuada às IESCEBAS, o desenvolvimento de um índice que meça o nível de aderência às práticas de governança corporativa das IES sem fins lucrativos, e a relação com os respectivos indicadores de desempenho, amplia os estudos em governança corporativa e fornece mecanismos de monitoramento, controle e prestação de contas dessas IES e seus respectivos agentes.

São explorados nesta pesquisa indicadores de desempenho que permitam evidenciar o retorno dado à sociedade, ao governo e aos atuais e futuros alunos por parte das IESCEBAS. Para isso são estabelecidos indicadores de qualidade do ensino, comprometimento da IES na oferta de bolsas educacionais, relação entre isenções usufruídas e benefícios concedidos, capacidade de captação externa de recursos e geração de receita.

Este estudo visa ainda justificar sua importância para a ampliação da literatura científica deste segmento, que apesar de ter evoluído nos últimos anos, ainda apresenta relativamente poucos estudos quando comparado ao segmento de organizações com finalidade lucrativa.

## **1.5 DELIMITAÇÕES DA PESQUISA**

A pesquisa foi realizada em instituições sediadas na Região Sul do Brasil em virtude da proximidade geográfica com o domicílio do pesquisador, que minimiza dificuldades na busca de informações, e também do fator temporal para a coleta de dados necessária para a pesquisa, portanto não foram consideradas as realidades de outras regiões. As entidades pesquisadas envolvem somente as Instituições de Ensino Superior portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), não se aplicando necessariamente os resultados, às demais instituições de ensino superior não portadoras deste certificado.

A abordagem teórica da Teoria da Agência, utilizada nesta pesquisa, a limita ao âmbito da busca de soluções para os conflitos entre principal e agente utilizando os mecanismos de governança corporativa, evitando utilizar outras abordagens, que embora possam contribuir para a explicação de outros fatores nas instituições pesquisadas, não são objetos deste estudo.

A ênfase utilizada na pesquisa é a busca de soluções para os conflitos de agência. Assim, alguns aspectos da Teoria de Agência, como os custos de agência, embora importantes, não foram abordados de maneira aprofundada.

## **1.6 ESTRUTURA DA PESQUISA**

Este relatório de pesquisa está estruturado em cinco capítulos, a começar por esta introdução que inclui a contextualização do tema pesquisado, a formulação do problema da pesquisa e seus objetivos, incluindo também a justificativa, possíveis contribuições, as delimitações do estudo e a estrutura da pesquisa.

O capítulo 2 contém a fundamentação teórica iniciando com a apresentação do terceiro setor e suas formas jurídicas. Posteriormente, há um tópico dedicado ao ensino superior, que inclui um breve histórico do ensino superior no Brasil, suas finalidades, formas jurídicas e peculiaridades das instituições de ensino superior beneficentes, como regulamentação jurídica e benefícios fiscais recebidos por essas entidades. Em seguida é apresentado a Teoria da Agência, que serve de base para este estudo, juntamente com considerações a respeito da governança corporativa, seus princípios básicos, sua busca na minimização dos conflitos de agência, e sua aplicação ao terceiro setor e às instituições de ensino superior certificadas como entidade beneficente de assistência social, objetos desta pesquisa.

No capítulo 3 é descrita a metodologia, onde é definida a tipologia do estudo, a caracterização da população a ser estudada, e a identificação dos instrumentos e etapas da pesquisa.

As análises e interpretações dos dados coletados são apresentados no capítulo 4.

O capítulo 5 apresenta as considerações finais, limitações, conclusões da pesquisa e sugestões para futuros estudos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TERCEIRO SETOR

O termo “terceiro setor” possui suas origens no termo *nonprofit sector* (setor sem fins lucrativos) a partir da década de 50 com o reconhecimento de entidades que tinham como prática a filantropia, como associações voluntárias e fundações (Hall, 1994). O *nonprofit sector* se caracterizava por ter como finalidade ações voluntárias e de caridade, patrocinadas por doações e sem o objetivo de auferir lucro.

No entanto, o termo “*Third Sector*” foi estabelecido, segundo Oliveira (1999) somente na década de 70 por John D. Rockefeller, em um estudo intitulado “*The Third Sector X*” que menciona a existência de um sistema de três setores: governo, mercado e privado sem fins lucrativos, este último, até então, não era tido como um setor político, econômico e social. Para Hall (1994), apesar das associações voluntárias e práticas da caridade e filantropia terem origem desde o início da colonização americana, a forma como o são institucionalmente praticadas e reconhecidas (com isenções fiscais, inclusive) é relativamente nova.

No Brasil, o termo “terceiro setor” passou a ser utilizado inicialmente nos escritos de Rubem César Fernandes e Leilah Landim no início da década de 1990 (Coelho, 2000), quando esse tipo de organização começa a ser evidenciado, tendo como plano de fundo o processo de redemocratização do país. Fischer e Falconer (1998) afirmam que, pelo fato das características das OTS no Brasil serem predominantemente remanescentes de movimentos sociais que lutaram contra a repressão de um governo totalitário, e também de entidades que procuraram substituir ou complementar o papel do Estado, isso acabou por gerar uma marca politizada no nascimento do terceiro setor brasileiro, em contraste com o caráter essencialmente filantrópico nos Estados Unidos.

Para Fischer (2002), o terceiro setor abrange as organizações privadas sem fins lucrativos que objetivam gerar o bem comum através da atuação em finalidades públicas ou coletivas, combinando, segundo Coelho (2000) a flexibilidade e eficiência do mercado com a previsibilidade da burocracia pública. Para Drucker (2003), embora cada organização sem fins lucrativos tenha sua própria missão, elas possuem uma função social comum de provocar transformação dos indivíduos e da sociedade, constituindo assim uma contracultura, já que possuem valores distintos tanto do Estado quanto do mercado.

Esse setor procura ajudar na promoção do bem-estar da sociedade, atuando em esferas de interesse público como cultura, assistência social, saúde e educação. Cada organização visa

atender os objetivos para os quais foi estabelecida, podendo, inclusive, atuar em áreas distintas conjuntamente, como saúde e educação, por exemplo. Tendo em vista a complexidade deste setor, encontrar conceitos e elementos comuns a todos os seus segmentos exige certo cuidado, já que o terceiro setor pode contemplar pequenas associações que visam a distribuição de roupas a moradores de rua em uma localidade específica, passando por movimentos sociais em defesa dos direitos humanos de determinado grupo da sociedade, organizações religiosas, e podendo chegar a grandes grupos hospitalares ou universidades, entre outros.

Essa gama de instituições e a falta de clareza jurídica dificulta o estabelecimento de critérios de classificação e definição dessas organizações. Cattani (2003) pontua a necessidade de uma classificação conceitual:

Sinal dessa confusão é identificar o terceiro setor ora com aquilo que é público e não-estatal (permitindo corrigir a dicotomia público/privado), ora com a sociedade civil. Ocorre que as associações civis constituem a sociabilidade original, muito antes dos estados e das empresas [...] O significado do terceiro setor, apesar de impreciso, está se impondo, fazendo-se necessário uma rigorosa classificação conceitual. (p. 253)

Cientes dessa necessidade, Salamon e Anheier (1997) definem cinco características que devem compor as OTS americanas. Elas devem ser:

- a) privadas: não pertencem ao Estado, embora possam receber recursos deste;
- b) estruturadas: são institucionalizadas ou organizadas em certo grau;
- c) autônomas: possuem gestão própria, sem interferência externa;
- d) não distribuidoras de lucros: eventual superávit precisa ser reinvestido na própria organização, sem reparti-lo a diretores, doadores ou empregados;
- e) voluntárias: podendo ser voluntária em função de sua atividade ou da utilização de trabalho voluntário.

No Brasil, o relatório sobre o desenvolvimento humano do país, apresentado em 1996 pelo IPEA/PNUD, acrescenta ainda uma sexta característica, que é a de produzir bens e/ou serviços de uso coletivo. De todas as características citadas, nota-se que o bem comum é o cerne dessas relações, ou seja, tudo feito em prol do bem coletivo, sem interferência do Estado (Olak & do Nascimento, 2010).

Embora grande parte dos ramos de atuação presentes no terceiro setor, demandem mão-de-obra voluntária, há atividades que exigem certo grau de profissionalização e conhecimento técnico nem sempre disponível através do voluntariado. Collatto (2006) concorda com a assertiva ao afirmar:

A maioria dos conceitos que envolvem o Terceiro Setor enfatiza a participação voluntária, porém cabe salientar que ela não é generalizada para todas as instituições que fazem parte do mesmo. Algumas instituições desenvolvem atividades que requerem a contratação de pessoal para a execução de suas atividades, muitas delas necessitando de serviços técnicos, especializados e de assessoria. (p. 27)

Dentre as entidades que exigem uma qualificação diferenciada estão as que atuam na área educacional, e especificamente no ensino superior, uma vez que as diretrizes governamentais, com o propósito de garantir um padrão mínimo na formação profissional dos indivíduos, exige padrões mínimos de qualificação profissional, especialmente aos docentes desse segmento.

Assim, procura-se avançar na compreensão das peculiaridades das OTS que atuam no ensino superior no Brasil.

### **2.1.1 Formas jurídicas no terceiro setor**

O Código Civil brasileiro (Lei 10.406, de 2002) em seu artigo 44 determina que podem ser pessoas jurídicas de direito privado os seguintes tipos de organizações:

- I - as associações;
- II - as sociedades;
- III - as fundações.
- IV - as organizações religiosas;
- V - os partidos políticos.
- VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada.

Dentre as personalidades jurídicas definidas pela legislação brasileira, para atuação nas atividades a que se propõe, as OTS adotam as formas jurídicas dos pontos I e III, ou seja, associações ou fundações.

#### **2.1.1.1 Associações**

Segundo o artigo 53 do Código Civil, “constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos”. Uma associação pode ser entendida como uma junção de pessoas (físicas ou jurídicas) com objetivos comuns que visam superar empecilhos ou dificuldades e assim gerar benefícios aos seus membros promovendo e

defendendo seus interesses. Esquemáticamente, pode-se representar as associações conforme Figura 2:

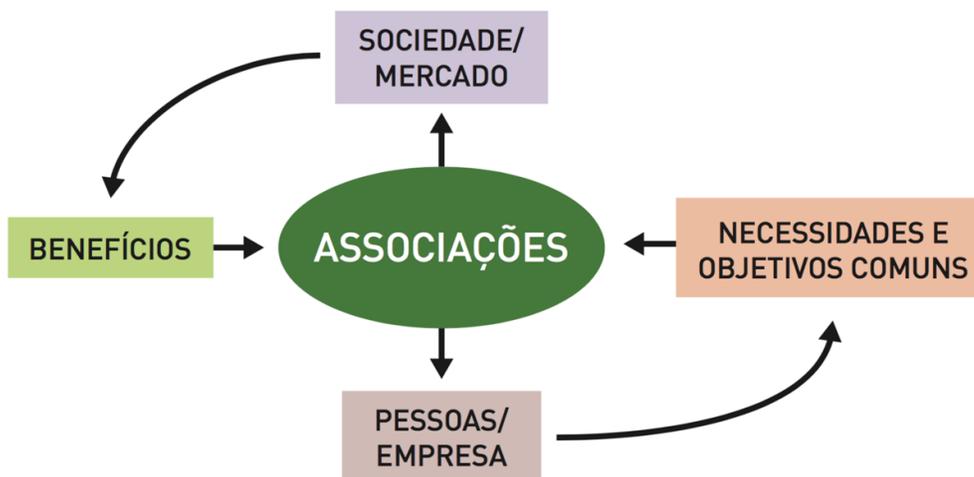


Figura 2: Organização das associações  
Fonte: Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014)

De acordo com Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014) em cartilha elaborada para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) as associações se caracterizam de modo geral por:

- Ser uma reunião de duas ou mais pessoas para realizar objetivos comuns;
- Ter o seu patrimônio constituído pela contribuição dos associados ou de seus membros, através de doações e subvenções. Pelo fato de não possuir capital social, tem dificuldade na obtenção de financiamento junto às instituições financeiras;
- Seus fins poderem ser alterados pelos associados;
- Seus associados deliberarem livremente;
- Ser entidades de direito privado e não público.

Neste mesmo estudo são apresentadas as formas de associação mais comuns na sociedade brasileira, conforme descrito no Quadro 1:

<b>Tipo de Associação</b>	<b>Componentes</b>
<b>Associações filantrópicas</b>	Reúnem voluntários que prestam assistência social a crianças, idosos, pessoas carentes. Seu caráter é basicamente o da assistência social.
<b>Associações de pais e mestres</b>	Representam a organização da comunidade escolar com vistas à obtenção de melhores condições de ensino e integração da escola com a comunidade. Em algumas escolas se responsabilizam por parte da gestão escolar
<b>Associações em defesa da vida</b>	Normalmente são organizadas para defender pessoas em condições marginais na sociedade ou que não estão em condições de superar suas próprias limitações. Associação de meninos de rua, aidéticos, crianças com necessidades especiais. Ex.: APAE, Alcoólicos Anônimos.
<b>Associações culturais, desportivas e sociais</b>	Organizadas por pessoas ligadas ao meio artístico, têm objetivos educacionais e de promoção de temas relacionados às artes e questões polêmicas da sociedade tais como racismo, gênero, violência. Fazem parte desse grupo os clubes esportivos e sociais.
<b>Associações de consumidores</b>	Organizações voltadas para o fortalecimento dos consumidores frente aos comerciantes, à indústria e ao governo.
<b>Associações de classe</b>	Representam os interesses de determinada classe profissional e/ou empresarial. Ex.: Associações Comerciais, FIEMG.
<b>Associações de produtores</b>	Incluem-se as associações de produtores, de pequenos proprietários rurais, de artesãos que se organizam para realização de atividades produtivas e/ ou defesa de interesses comuns e representação política.

Quadro 1: Formas de Associações

Fonte: Adaptado de Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014)

Por seus princípios, as associações são autogeridas. Sua diretoria é eleita para o período de tempo determinado em seu estatuto, através de uma assembleia geral onde também são definidas as políticas e linhas de ação da entidade.

### **2.1.1.2 Fundações**

No artigo 62 do Código Civil, o texto legislativo esclarece os passos para a criação de uma fundação, e as finalidades que podem ser desempenhadas por meio desta forma jurídica:

Art. 62. Para criar uma fundação, o seu instituidor fará, por escritura pública ou testamento, dotação especial de bens livres, especificando o fim a que se destina, e declarando, se quiser, a maneira de administrá-la.

Parágrafo único. A fundação somente poderá constituir-se para fins de:

I – assistência social;

II – cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico;

III – educação;

IV – saúde;

V – segurança alimentar e nutricional;

VI – defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável;

VII – pesquisa científica, desenvolvimento de tecnologias alternativas, modernização de sistemas de gestão, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos;

VIII – promoção da ética, da cidadania, da democracia e dos direitos humanos;

## IX – atividades religiosas;

É possível notar que, diferentemente das associações que agrupam pessoas com objetivos comuns, as fundações são criadas por um instituidor que também fornece o patrimônio da entidade. Outra característica marcante das fundações é que tanto a sua criação como qualquer alteração de finalidade precisam ser aprovados pelo Ministério Público.

Apesar da semelhança entre associações e fundações, principalmente em seus objetivos gerais de promover o bem da coletividade, Araujo e Carrenho (2009) demonstram de forma clara e didática suas diferenças (Quadro 2):

<b>Associações</b>	<b>Fundações</b>
<b>Finalidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins próprios, conforme definido pelos associados</li> <li>• Fins alteráveis, na forma prevista em seus estatutos, os associados podem alterar ou adaptar as finalidades segundo seus interesses</li> <li>• Fins sem especificação definida por Lei das finalidades</li> </ul>	<b>Finalidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fins alheios, conforme desejo do instituidor</li> <li>• Fins imutáveis, isto é, as finalidades não podem ser alteradas. É possível que algumas regras do estatuto sejam modificadas, desde que não afetem as finalidades. As alterações serão deliberadas pela maioria absoluta dos órgãos de administração e aprovação do Ministério Público</li> <li>• Fins especificados pelo Código Civil</li> </ul>
<b>Patrimônio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há exigência de patrimônio inicial ou de recursos mínimos para constituição</li> <li>• É um instrumento de gestão constituído ao longo da vida da associação</li> </ul>	<b>Patrimônio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É um componente essencial e alocado pelo instituidor</li> <li>• O patrimônio inicial deve ser suficiente para o cumprimento dos objetivos sociais da fundação</li> </ul>
<b>Alienação de Bens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os bens das associações podem ser alienados, conforme seus estatutos e mediante deliberação dos administradores.</li> </ul>	<b>Alienação de Bens:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Via de regra, os bens imóveis das fundações são inalienáveis.</li> </ul>
<b>Administração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Associados podem ter representatividade e poder de deliberação;</li> <li>• Deliberações pautadas pelo estatuto;</li> <li>• Órgãos dominantes;</li> <li>• Órgãos típicos:</li> <li>• Assembleia - deliberação</li> <li>• Diretoria – execução ou também deliberação; representação da organização; se optar pela qualificação de OSCIP pode remunerar a diretoria;</li> <li>• Conselho Deliberativo – representação e execução;</li> <li>• Conselho Consultivo – direito a voz;</li> <li>• Conselho Fiscal – fiscalização interna.</li> </ul>	<b>Administração:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevalece a vontade do instituidor, inclusive quanto à forma de administração;</li> <li>• Deliberações delimitadas pelo instituidor e fiscalizadas pelo Ministério Público;</li> <li>• Órgãos servientes</li> <li>• Órgãos típicos:</li> <li>• Conselho Curador – deliberação e estabelecimento diretriz;</li> <li>• Conselho Administrativo ou Diretoria – gestão e representação da organização;</li> <li>• Conselho Fiscal - fiscalização interna.</li> </ul>
<b>Fiscalização:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A fiscalização das associações é realizada pelos próprios associados;</li> <li>• Beneficiários, financiadores e demais stakeholders indicam e expressam a boa gestão e fiscalização das associações;</li> </ul>	<b>Fiscalização:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compete ao Ministério Público velar pelas fundações;</li> <li>• Beneficiários e demais stakeholders indicam e expressam a boa gestão e fiscalização das fundações;</li> <li>• Fiscalização similar a estabelecimento empresarial, através de Fiscais com a verificação</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está se tornando usual a exigência de fiscalização através de auditoria externa, especializada e independente das associações;</li> <li>• Fiscalização similar a estabelecimento empresarial, através de Fiscais com a verificação de alvarás, laudos, recolhimento de tributos trabalhistas, previdenciários, fiscais entre outros.</li> </ul>	<p>de alvarás, laudos, tributos trabalhistas, previdenciários, fiscais entre outros.</p>
<p><b>Titulação dos Membros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As associações podem conceder títulos aos seus membros, por exemplo, associados eméritos, beneméritos, honorários, etc.</li> </ul>	<p><b>Titulação dos Membros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As fundações não podem conceder títulos aos seus integrantes.</li> </ul>
<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidade de constituição, procedimentos mais simples, menor burocracia;</li> <li>• Inexistência de patrimônio prévio;</li> <li>• Maior flexibilidade para se organizar, e eventualmente alterar seus estatutos e missão programática;</li> <li>• Maior autonomia.</li> </ul>	<p><b>Pontos Fortes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurso é destinado a um fundo permanente;</li> <li>• Segurança em relação à perenidade dos fins definidos pelo instituidor;</li> <li>• Presença de um Conselho Curador que tem independência para administrar os fundos com respeito ao desejo do instituidor;</li> <li>• A vida da Fundação é independente do instituidor;</li> <li>• Credibilidade fortalecida pela obrigatoriedade de controle externo.</li> </ul>
<p><b>Pontos Fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como não existe obrigação de patrimônio mínimo, não há como garantir a sustentabilidade da organização, mesmo em curto prazo.</li> </ul>	<p><b>Pontos Fracos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O Ministério Público, por meio do Curador de Fundações, deve ser consultado para qualquer decisão que envolva o patrimônio ou mudança de missão de uma fundação, como é um procedimento excepcional torna-se mais lento e burocrático;</li> <li>• Os membros do Conselho Curador devem ser aprovados pelo Curador de Fundações.</li> </ul>

Quadro 2: Diferenças entre associações e fundações  
Fonte: Araujo e Carrenho (2009)

Cabe-se destacar a diferença entre as finalidades de uma associação e uma fundação. Enquanto as associações possuem uma liberdade maior de atuação, e podem alterar suas finalidades, se esta for a vontade dos seus membros, as fundações só podem atuar em conformidade com as finalidades especificadas no artigo 62 do Código Civil, e qualquer alteração, como já frisado, precisa ter a aprovação do Ministério Público.

Outra diferença marcante entre associações e fundações é com relação à sua administração, que no caso das associações as decisões são deliberadas e tomadas de forma representativa, enquanto nas fundações prevalece as decisões tomadas pelo instituidor.

## **2.2 ENSINO SUPERIOR NO BRASIL**

### **2.2.1 Breve Histórico do Desenvolvimento do Ensino Superior no Brasil**

Para Oliven (2002), o desenvolvimento do ensino superior no Brasil pode ser considerado atípico no contexto latino-americano, já que os países de colonização espanhola tiveram suas primeiras universidades a partir do século XVI, que eram consideradas instituições religiosas da Igreja Católica e careciam de autorização do Sumo Pontífice. As primeiras instituições de ensino superior no Brasil datam do século XIX, ou seja, praticamente três séculos depois.

Até então, para obter graduação, os filhos da elite colonial portuguesa precisavam ir até a metrópole para receber o preparo nos colégios reais, que estavam a cargo dos jesuítas, a fim de poderem ingressar na Universidade de Coimbra, em Portugal. Essa instituição, também parte da Ordem Jesuítica, acolhia os estudantes da elite portuguesa nascidos em colônias, e visava desenvolver uma homogeneidade cultural que não questionasse a fé católica e nem a superioridade de Portugal em relação à Colônia (Oliven, 2002). Segundo Teixeira (1989) mais de 2500 jovens nascidos no Brasil se graduaram nessa universidade em Teologia, Direito Canônico, Direito Civil, Medicina e Filosofia ao longo dos primeiros três séculos de nossa história.

Em 1808, ao desembarcar no Brasil, mais especificamente na Bahia, fugindo da ocupação de Portugal pelas tropas francesas, o Príncipe Regente é abordado pelos comerciantes locais solicitando a criação de uma universidade no Brasil, que estavam dispostos inclusive a fornecer uma grande importância de recursos para construção do palácio real e também para custeio da universidade. Ao invés de atender à solicitação dos comerciantes, o Príncipe Regente cria em Salvador o Curso de Cirurgia, Anatomia e Obstetrícia (Oliven, 2002; Teixeira, 1989).

Com a mudança da Corte para o Rio de Janeiro, foram então instituídas uma Escola de Cirurgia, o Curso de Medicina e a Academia Real Militar, que mais tarde tornou-se a Escola Nacional de Engenharia, mas nenhuma dessas instituições com características de universidade. (Ghiraldelli Jr., 2009).

Para Pegoraro (2013) foi somente ao final do Império e com o surgimento da República que os traços de uma política estatal de educação foram delineados. Até então a política educacional era feita de forma praticamente exclusiva pela Igreja. Nesse período, houve um

grande crescimento nas escolas superiores e multiplicaram-se tentativas de criação das primeiras universidades.

A oficialização da primeira universidade brasileira pelo governo federal ocorreu somente em 1920, com a criação da Universidade do Rio de Janeiro. Embora a Universidade do Paraná, com sede em Curitiba, tenha sido criada em 1912 pelo governo estadual, a mesma só foi reconhecida oficialmente pelo governo federal em 1946 (Romanelli, 2012). Em 1927 foi também criada a Universidade de Minas Gerais, mas somente a partir da aprovação do Estatuto das Universidades Brasileiras em 1931, no governo de Getúlio Vargas, é que houve um crescimento significativo na criação de novas universidades e escolas superiores. Neste período, foram criadas importantes universidades, como a Universidade de São Paulo (1934), Universidade do Distrito Federal (1935) e a Universidade de Porto Alegre (1936).

Pegoraro (2013) salienta que a década de 1930 foi também marcada por uma intensa disputa em relação ao controle da educação entre as elites laicas e católicas, especialmente sobre a educação superior. No entanto, impossibilitada de controlar a educação pública, a Igreja criou suas próprias universidades na década de 1940.

No período populista, de 1945 a 1964, foram criadas várias universidades como resultado da união de institutos estaduais, federais e particulares. Neste mesmo período, várias instituições foram federalizadas: só no ano de 1950 mais de 25 universidades estaduais e faculdades privadas passaram a ser administradas pelo governo federal (Pegoraro, 2013). Esse movimento levou a um intenso crescimento de matrículas, saindo de 27.253 estudantes em 1945 para 142.386 em 1964, um crescimento anual linear de 12,5%, onde 65% do total de matrículas já se dava nas universidades (Cunha, 2007).

No ano de 1961, é promulgada a primeira Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) e em 1968 entra em vigor a Lei 5.540, conhecida como Reforma Universitária que gerou profundas mudanças na educação superior no Brasil destacando o fomento à pesquisa e o estabelecimento do currículo em duas etapas: básica e profissional.

Nos anos seguintes à Reforma Universitária de 1968, aumentou o número de instituições de ensino superior privadas para atender a demanda de áreas sociais e de novas áreas profissionalizantes. Conforme Pegoraro (2013), é possível observar que ao mesmo tempo que normatizou o funcionamento do ensino superior no Brasil, o Estado autorizou a criação de novos cursos e novas instituições, desobrigando-se assim de oferecer educação superior gratuita. Cunha (1985, citado por Pegoraro, 2013) corrobora com este pensamento ao afirmar: “Sustentado por um ideal de Estado insuficiente, o governo, deliberadamente, transferiu grande parte do atendimento da demanda por educação superior para o setor privado” (p. 67). O

crescimento dessas instituições foi exponencial, já que segundo Lima (2003) na década de 1970 as instituições privadas superaram as instituições públicas em oferta de vagas.

Com a redemocratização e a promulgação da Constituição de 1988 iniciou-se o debate sobre uma atualização das diretrizes e bases da Educação, fato que se consumou apenas em 1996, com a nova LDB (Lei 9.394, de 20 de Dezembro de 1996). Entre as contribuições trazidas por essa nova lei, está a criação de um processo de avaliação dos cursos de graduação e das instituições de ensino superior, onde o desempenho nessa avaliação é condicionante para seu credenciamento e recredenciamento. Além disso, foram definidos os critérios básicos para que uma instituição seja considerada Universidade e tenha a autonomia que o título lhe reserva.

## **2.2.2 Finalidades da Educação Superior**

A nova LDB (Lei 9.394, de 20 de Dezembro de 1996), que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, define em seu artigo 43 quais são as finalidades da Educação Superior:

Art. 43. A educação superior tem por finalidade:

- I - estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
- II - formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua;
- III - incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
- IV - promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
- V - suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
- VI - estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;
- VII - promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.
- VIII - atuar em favor da universalização e do aprimoramento da educação básica, mediante a formação e a capacitação de profissionais, a realização de pesquisas pedagógicas e o desenvolvimento de atividades de extensão que aproximem os dois níveis escolares.

Assim, pode ser visualizada a carga de responsabilidade a que estão sujeitas as instituições de Ensino Superior, o que exige, além de competência pedagógica e administrativa, uma sinergia entre ambas na busca do alcance de seus objetivos.

### **2.2.3 Formas jurídicas das instituições de ensino superior no Brasil**

O artigo 19 da LDB estabelece basicamente duas classificações de categorias administrativas: instituições públicas e privadas. As instituições privadas, segundo o artigo 20 se enquadram nas seguintes categorias: (i) particulares, instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas, que não sejam comunitárias, confessionais ou filantrópicas; (ii) comunitárias, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, como cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que tenha representação da comunidade em sua entidade mantenedora; (iii) confessionais, instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas ligadas à alguma ideologia confessional ou religiosa; (iv) filantrópicas, de acordo com a lei, ou seja, portadoras do Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

Percebe-se assim que há diversas formas jurídicas a serem adotadas pelas instituições de ensino superior, em especial para as privadas. No entanto, o âmbito do presente estudo reside nas instituições portadoras do CEBAS, também chamadas de filantrópicas.

### **2.2.4 Peculiaridades das Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social**

O Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS), segundo Corrêa (2015), é uma concessão do governo federal, às entidades privadas sem fins lucrativos, que prestem serviços nas áreas de educação, assistência social ou saúde, sendo outorgado pelos Ministérios correspondentes à área de atuação da entidade.

Tendo em consideração que o CEBAS só é concedido a entidades sem fins de lucro, as IES que o possuem se caracterizam por fazer parte do terceiro setor, ou seja, são instituições privadas sem fins lucrativos. No entanto, há instituições de ensino superior privadas sem fins lucrativos que não são detentoras do CEBAS, haja vista que este certificado apenas demonstra publicamente o caráter beneficente da entidade e a qualifica a pleitear junto ao Estado algumas desonerações tributárias, que serão abordadas posteriormente.

As receitas das IESCEBAS provêm basicamente dos recursos provenientes da prestação de serviços educacionais, e eventualmente de doações, subvenções e convênios firmados com a iniciativa privada e órgãos públicos. No entanto, os benefícios tributários de sua condição beneficente possibilitam o acesso a uma importante soma de desonerações tributárias, o que atrai a atenção da sociedade.

#### **2.2.4.1 Regulamentação jurídica da certificação de entidades beneficentes de assistência social**

A certificação das entidades beneficentes de assistência social foi regulamentada pelo Decreto 2.536 de 06 de abril de 1998 e estava sob a responsabilidade do CNAS – Conselho Nacional de Assistência, subordinado ao Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome até o ano de 2009, quando foi promulgada a Lei 12.101, de 27 de novembro de 2009, que reformulou os critérios para obtenção do certificado, e atribuiu aos Ministérios responsáveis pela área de atuação das entidades a responsabilidade da certificação e fiscalização. Assim, as instituições educacionais passaram fazer o pedido de concessão ou renovação do CEBAS diretamente ao Ministério da Educação. Uma das principais mudanças de critérios na área educacional foi a base de cálculo a ser utilizada para realização da gratuidade. O Decreto 2.536/1998 determinava que as instituições educacionais, para obter a certificação, deveriam aplicar em gratuidades 20% de sua receita bruta, cujo montante não poderia ser inferior à isenção fiscal recebida. Já na Lei 12.101/2009 a base de cálculo passa a ser o número de alunos pagantes da entidade, e não mais a receita.

O Decreto 8.242 de 23 de maio de 2014 que substituiu o Decreto 7.237 de 20 de julho de 2010 na regulamentação da Lei 12.101/2009, em seu artigo 3º determina que para requerer o certificado, a entidade deve apresentar os seguintes documentos: (i) comprovante de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ); (ii) cópia da ata de eleição da diretoria; (iii) cópia do ato constitutivo registrado; (iv) relatório de atividades desempenhadas no exercício fiscal anterior ao requerimento, destacando informações sobre o público atendido e os recursos envolvidos; (v) balanço patrimonial; (vi) demonstração das mutações do patrimônio líquido (DMPL); (vii) demonstração dos fluxos de caixa (DFC); (viii) demonstração do resultado do exercício (DRE) e notas explicativas, com receitas e despesas detalhadas por área de atuação, se a entidade trabalhar em mais de uma área; (ix) parecer de auditoria independente credenciada junto ao Conselho Regional de Contabilidade, se o faturamento anual da entidade for superior

ao limite máximo estabelecido no inciso II, do art. 3o, da Lei Complementar no 123/2006, atualmente no valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

A Lei 12.101/2009 em seus artigos 13, 13-A e 13-B estabelece os requisitos necessários para concessão e renovação da certificação pelas entidades atuantes na área de Educação, no segmento de educação superior, aplicando-se o artigo 13-A às IES optantes pelo ProUni (Programa Universidade para Todos)<sup>3</sup>, e o artigo 13-B às instituições que não aderiram ao programa. Segundo o artigo 13, independentemente ter feito ou não a opção pelo ProUni, a instituição que busca a certificação deve demonstrar sua adequação às diretrizes e metas estabelecidas no Plano Nacional de Educação (PNE), além de atender padrões mínimos de qualidade, de acordo com avaliações conduzidas pelo Ministério da Educação.

O artigo 13-A, aplicado às IES optantes pelo ProUni, ainda exige que deve ser concedido bolsas de estudo na proporção de 1 (uma) bolsa integral para cada 5 (cinco) alunos pagantes. Para cumprir esta condição, é facultado à entidade conceder bolsas parciais de 50% para atingir esta proporção (considerando que para compensação de uma bolsa integral são necessária duas bolsas parciais de 50%), desde que haja no mínimo 1 (uma) bolsa integral para cada 9 (nove) alunos pagantes. O parágrafo 2º do artigo 13-A ressalta que somente serão aceitas bolsas vinculadas ao ProUni, com exceção para as bolsas integrais ou parciais de 50% em programas de mestrado ou doutorado, uma vez que o programa governamental não atende o nível de pós-graduação. Excepcionalmente também podem ser aceitas como gratuidade bolsas concedidas fora do ProUni, desde que o critério mínimo de 1 (uma) bolsa integral para cada 9 (nove) pagantes tenha sido atendido pelo programa, e que as demais vagas ofertadas pelo ProUni não tenham sido preenchidas.

As IES não-optantes pelo ProUni que pleitearem a concessão ou renovação do CEBAS devem, segundo o artigo 13-B da Lei 12.101/2009, conceder bolsas de estudo na proporção de 1 (uma) bolsa integral para cada 4 (quatro) alunos pagantes, podendo também atingir esta proporção com bolsas parciais de 50%, mantendo o índice mínimo de 1 (uma) bolsa integral para cada 9 (nove) pagantes. Além disso deve haver oferta de bolsas integrais em todos os cursos oferecidos e em todas as unidades. As entidades mantedoras de mais de uma instituição de ensino superior devem atingir esses requisitos de forma consolidada, e garantir ainda a oferta de no mínimo 1 (uma) bolsa integral para cada 25 (vinte e cinco) alunos pagantes.

Além disso, a referida Lei no artigo 13, parágrafo 2º, faculta às instituições de ensino que aderiram ao ProUni a substituição do equivalente a 25% do total de bolsas integrais

---

<sup>3</sup> Programa do governo federal, criado em 2004, que concede bolsas de estudo integrais e parciais (50%) para facilitar o acesso de alunos carentes ao ensino superior.

obrigatórias (na proporção de 1 bolsa integral para cada 5 alunos pagantes) por benefícios concedidos aos beneficiários com renda familiar *per capita* igual ou inferior a 1,5 salários mínimos, como por exemplo transporte, material didático, moradia, alimentação, entre outros.

Para exemplificar a aplicação dos critérios de concessão de bolsas de estudo, foi desenvolvida uma tabela demonstrativa tomando por exemplo aleatórias instituições de ensino que possuam o número de 900 alunos pagantes matriculados (Tabela 1):

		Com ProUni	Sem ProUni
Número de alunos pagantes		900	900
<b>Opção 1</b>	Bolsas integrais necessárias (1/5 com ProUni e 1/4 sem ProUni)	180	225
<b>Opção 2</b>	Número mínimo de bolsas integrais (1/9)	100	100
	Bolsas integrais restantes para atingir o critério	80	125
	OU Bolsas Parciais de 50% restantes para atingir o critério	160	250

Tabela 1: Demonstrativo de aplicação dos critérios de concessão de bolsa  
Fonte: Elaborado pelo autor

Para atingir o requisito mínimo de concessão de bolsas para obtenção do CEBAS, de acordo com a Tabela 1, a IES com ProUni e com um número de 900 alunos pagantes precisaria ter 180 bolsas integrais (1 bolsa integral para cada 5 pagantes), ou, pelo menos 100 bolsas integrais (1 bolsa para cada 9 pagantes) complementadas com mais 160 bolsas parciais de 50%. Já a IES sem adesão ao ProUni deveria, para o mesmo número de alunos pagantes, oferecer 225 bolsas integrais (1 bolsa integral para cada 4 alunos pagantes), ou no mínimo 100 bolsas integrais acrescentadas de mais 250 bolsas parciais.

#### 2.2.4.2 Benefícios fiscais concedidos às IESCEBAS

Pode-se observar que a Constituição Federal de 1988 já previu em seu texto a prerrogativa de imunidades tributárias às instituições educacionais sem fins lucrativos:

Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios:

(...)

VI - instituir impostos sobre:

(...)

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

(...)

§ 4º As vedações expressas no inciso VI, alíneas "b" e "c", compreendem somente o patrimônio, a renda e os serviços, relacionados com as finalidades essenciais das entidades nelas mencionadas.

No entanto, o texto constitucional estabelece uma condição complementar de atender os requisitos da lei, o que remete à necessidade de normatização infraconstitucional a fim de estabelecer os critérios para gozo da referida imunidade.

Conforme Delgado (2005), para usufruir deste benefício garantido pela constituição, as instituições de educação e assistência social precisam cumprir o artigo 14 do Código Tributário Nacional (CTN), denominação dada à Lei 5.172, de 25 de Outubro de 1966, que determina que as entidades: (i) não podem distribuir sob qualquer título, qualquer parcela do seu patrimônio ou de suas rendas; (ii) devem aplicar seus recursos integralmente no país para manutenção de seus objetivos institucionais; e (iii) manter escrituração contábil das receitas e despesas de modo a demonstrar sua exatidão.

O artigo 9º do CTN em seu parágrafo 1º especifica que as entidades referidas, embora contempladas pela imunidade, devem reter na fonte os tributos de terceiros que lhe caibam, não as desobrigando desta responsabilidade.

A aplicabilidade de imunidade a determinado imposto ou tributo isolado é tema de grandes debates jurídicos, portanto o presente estudo não se propõe entrar na peculiaridade e méritos dos questionamentos levantados. Apenas são citados, a título de exemplo, alguns impostos que ainda suscitam dúvidas e debates com relação a aplicação da imunidade: IPI (imposto sobre produtos industrializados) e o Imposto de Importação na esfera federal; ICMS (imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços).

Outros impostos nas esferas municipal, estadual e federal já possuem doutrina jurídica pacífica e favorável às instituições de educação e assistência social sem fins lucrativos, no que diz respeito à imunidade garantida pelo artigo 150, VI, "c" da Constituição Federal, conforme Quadro 3:

<b>Impostos Federais</b>	<b>Impostos Estaduais</b>	<b>Impostos Municipais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• IR - Imposto de Renda</li> <li>• IOF - imposto sobre operações financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPVA - Imposto sobre a propriedade de veículos automotores</li> <li>• ITCD - Imposto sobre a transmissão de bens imóveis por ato <i>causa mortis</i> e doação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IPTU - Imposto predial e territorial urbano</li> <li>• ISS - Imposto sobre serviços</li> <li>• ITBI – Imposto sobre a transmissão de bens imóveis</li> </ul>

Quadro 3: Impostos imunes às IESCEBAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Cabe salientar que, apesar da garantia constitucional de imunidade desses impostos, o acesso das IESCEBAS e demais instituições sem fins lucrativos a esses benefícios nem sempre é livre de obstáculos já que, por ser exceção às regras gerais, muitas vezes não encontram nos órgãos públicos pessoal preparado para lidar com essas situações, o que leva, em alguns casos até a demandas jurídicas por parte das instituições com o objetivo de fazer valer seus direitos constitucionais.

Os dispositivos legais já observados, estendem a imunidade tributária a todas as instituições educacionais e de assistência social sem fins lucrativos. No entanto, o artigo 195 da Constituição Federal em seu parágrafo 7º estende adicionalmente a isenção das contribuições previdenciárias – reconhecida juridicamente como imunidade pelo Supremo Tribunal Federal (STF)<sup>4</sup> – pelas entidades beneficentes de assistência social:

§ 7º São isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei.

Neste ponto, novamente há uma condicionante legal para o usufruto deste benefício, uma vez que a entidade precisa atender às exigências legais. Essas exigências são regulamentadas no Brasil pela Lei 12.101/2009, que estabelece os critérios de certificação para entidades beneficentes de assistência social. Assim sendo, nota-se que as IESCEBAS se aplicam neste contexto, o que as distingue das demais instituições sem fins lucrativos, e além das imunidades tributárias aplicáveis a todas entidades sem fins de lucro, logram também de imunidade em relação às contribuições patronais para a seguridade social, estabelecidas pela

<sup>4</sup> Apesar de o texto constitucional utilizar a palavra “isenção”, segundo entendimento do Supremo Tribunal Federal (STF) no julgamento do RMS 22.192 sob a relatoria do ministro Celso de Mello, o conceito em questão é o de imunidade. Para Alexandre (2009) as imunidades são limitações ao poder de tributar, definidas unicamente na Constituição Federal; já as isenções operam no exercício da competência e são definidas em lei.

Lei 8.212, de 24 de Julho de 1991 nos artigos 22 (contribuições sobre a folha de pagamento) e 23 (contribuições sobre o faturamento e lucro).

<b>Art. 22 – Contribuições sociais sobre a folha de pagamento</b>	<b>Art. 23 – Contribuições sociais sobre o faturamento e lucro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20% sobre o total das remunerações pagas aos empregados e trabalhadores avulsos prestadores de serviços;</li> <li>• Contribuição do Grau de Incidência de Incapacidade Laborativa decorrente dos Riscos Ambientais do Trabalho – percentual sobre as remunerações pagas a empregados e trabalhadores avulsos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1% para empresas onde a atividade desempenhada é considerada de risco leve</li> <li>○ 2% se o risco considerado é médio</li> <li>○ 3% se o risco é considerado grave</li> </ul> </li> <li>• Contribuições a terceiros (SESC, SENAC, SENAI, etc.) onde o INSS recebe o recurso e repassa à instituição devida, em média correspondente a 5,8% sobre as remunerações dos empregados e trabalhadores e avulsos, salvo exceções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), equivalente, de maneira geral, a 3%<sup>5</sup> sobre o faturamento para optantes do Lucro Presumido e de 7,6%<sup>6</sup> sobre o faturamento para optantes pelo Lucro Real, na legislação atual, salvo exceções.</li> <li>• Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), em geral correspondente a 9%<sup>7</sup> do Lucro antes do Imposto de Renda, na legislação atual, salvo exceções</li> </ul>

Quadro 4: Contribuições sociais imunes às IESCEBAS

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 4 apresenta em linhas gerais (sem entrar na peculiaridade das exceções) as contribuições sociais sujeitas à imunidade por parte das IESCEBAS.

Portanto, desde que preenchidos os requisitos da certificação, as IESCEBAS possuem também a imunidade em relação às contribuições patronais sobre a folha de pagamento destinadas ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), à COFINS, e à CSLL, ficando entretanto, obrigadas a reter na fonte os impostos e contribuições pertinentes aos seus empregados e prestadores de serviços, e efetuar o devido recolhimento.

Por vezes surgem questionamentos sobre a real necessidade de se conceder imunidade tributária, levando inclusive a tentativas jurídicas de impor tributos a essas organizações, tendo

<sup>5</sup> Conforme Lei 9.718 de 1998, art. 8º

<sup>6</sup> Conforme Lei 10.833 de 2003, art. 2º

<sup>7</sup> Conforme Lei 11.727 de 2008, art. 17

em vista a “renúncia fiscal” significativa outorgada a elas que poderia ser utilizada a outros fins pelo governo. Sobre isto, Martins (1998) declara:

As imunidades tributárias, neste caso, ao contrário do que apregoam os detentores do poder, não são uma renúncia fiscal, um "favor" que o Poder Público presta à sociedade, mas, ao contrário, um "favor" que a sociedade presta ao Estado em aceitá-las, pois, ao deixarem apenas de pagar impostos, tais entidades, que gastam muito mais do que recebem em desonerações fiscais, fazem pelo Poder Público e para o povo o que é obrigação do Estado fazer e que não faz.

Nas imunidades, não há renúncia fiscal, mas sim renúncia dos cidadãos, que, ao se dedicarem a atividades sociais e educacionais, deixam de atuar em áreas lucrativas e onde poderiam legitimamente ganhar e se enriquecer. (p. 54)

Voese e Reptczuk (2011) corroboram com este raciocínio, por considerar que as atividades desempenhadas por essas instituições estão apenas suprimindo uma obrigação que seria do Estado para com a sociedade:

(...) a imunidade constitucional busca resguardar as atividades de interesse público e por essa motivação pretende não onerar atividades que gerem benefícios diretos a sociedade. Assim, muitas atividades existem para atender direitos fundamentais, de obrigação primordial do estado, o que reforça mais ainda a aplicabilidade da imunidade ao terceiro setor. (p. 37-38)

Entretanto, apesar de suprir a sociedade com atividades que seriam essencialmente do Estado, faz-se necessária uma fiscalização efetiva com o propósito de garantir que os recursos públicos colocados à disposição das IESCEBAS para o cumprimento de seus objetivos, sejam aplicados de forma efetiva, à luz do que é estabelecido pela legislação vigente.

## 2.3 TEORIA DA AGÊNCIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Teoria da Agência formalizada por Jensen e Meckling (1976) e Fama e Jensen (1983a) possui suas origens no trabalho de Berle e Means (1932, citados por Saito & Silveira, 2008), que foram os primeiros a discutir os benefícios e riscos da separação de propriedade e controle existentes em algumas grandes corporações de sua época ao analisar sua composição acionária, e já alertavam para o custo potencial de que a pulverização da propriedade através da emissão de ações fortaleceria o poder dos gestores, o que aumentaria as possibilidades de os mesmos concentrarem suas ações em benefício próprio e não no interesse dos acionistas. Jensen e Meckling (1976) também se apoiaram na Teoria Contratual da Firma, elaborada por Coase (1937) que explica a relação entre os diversos atores da firma (empregados, acionistas, mercado) como sendo um conjunto de contratos onde cada ator busca defender os seus interesses da melhor forma possível. Um contrato existe, por exemplo, quando um indivíduo concorda em receber determinada remuneração por algum fator de produção. O estabelecimento de uma firma, portanto, deveria levar em consideração os custos dessas transações. Jensen e Meckling (1976) ao apresentar a Teoria da Agência, afirmam que as “relações contratuais são a essência da firma, não somente com os empregados, mas com fornecedores, clientes, credores e outros” (p. 310).

Segundo Jensen e Meckling (1976), uma relação de agência surge quando um ou mais indivíduos (principal) estabelecem um contrato com outro indivíduo (agente), onde delegam autoridade para tomada de decisão, esperando que seus interesses sejam maximizados e otimizados pelo agente. No entanto, os esforços do agente podem tender a ser realizados de forma a suprir os seus próprios interesses em detrimento dos interesses do principal, o que é chamado de problema de agência. Assim, os problemas e conflitos entre principal e agente ocorrem devido à inabilidade do principal em observar e fiscalizar as ações do agente.

Os problemas de agência, devido ao conflito de interesses, não são identificados somente em situações passíveis de se observar relações hierárquicas entre principal e agente, mas em qualquer atividade que envolva a cooperação entre indivíduos em todos os níveis de gerenciamento nas organizações, em universidades, em cooperativas, em sindicatos e outros. (Jensen & Meckling, 1976).

Uma das principais causas dos problemas de agência é a assimetria informacional entre principal e agente. Akerlof (1970) descreve o problema da assimetria informacional ao estudar o “*market for lemons*”, termo usado para descrever o mercado norte-americano de carros usados, onde “*lemons*” seriam os carros de baixa qualidade. O autor usa o exemplo de uma

negociação onde vendedores e compradores possuem níveis diferentes de informação referente à qualidade dos carros usados. Neste ambiente, pode ser dificultoso ao comprador diferenciar carros de alta e baixa qualidade, e então o preço tende a ser negociado a um valor médio. Desta forma, os vendedores, que possuem as informações completas sobre os carros em questão são incentivados a venderem os produtos de baixa qualidade, procurando reter os que possuem uma qualidade elevada, prejudicando assim o comprador.

Ao explorar o comportamento humano nas organizações, Jensen e Meckling (1994) discutem a ideia de que o comportamento de um indivíduo está baseado em seu conjunto de preferências, e conseqüentemente em seus objetivos, ou seja, os autores defendem que nenhum indivíduo pode desejar maximizar uma função de utilidade que não seja a sua. Assim, segundo Okimura (2003), cria-se o ambiente para a principal hipótese da teoria da agência: a de que não existe um agente perfeito. Para Rogers, Securato e Ribeiro (2008) se as relações entre agente e principal fossem perfeitas, não haveria nenhum custo, já que as informações seriam simétricas entre ambos.

No entanto, tendo em vista que as informações disponíveis ao principal e agente são assimétricas, Jensen e Meckling (1976) afirmam que o principal incorre em custos de agência buscando garantir o alinhamento do interesse dos gestores aos seus, e evitar o risco moral (*moral hazard*), ou seja, quando o principal, na ausência de outros relatórios e indicadores fica dependente da informação gerada pelo próprio agente, e assim pode ser afetado por um comportamento oportunista deste, em virtude da assimetria informacional.

A composição destes custos de agência, segundo Jensen e Meckling (1976) se define com a soma das:

1. despesas realizadas pelo principal para monitorar e controlar as atividades do agente como restrições orçamentárias, políticas de compensação, regras operacionais, e outros;
2. despesas realizadas pelo agente para atestar ao principal que não serão praticadas ações para prejudicar seus interesses, e se, caso praticadas, o principal será compensado por elas;
3. perdas residuais que correspondem à diminuição da riqueza do principal devido a divergências entre as decisões dos agentes e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.

A minimização dos problemas de agência, conseqüentemente de seus custos está associada à utilização de mecanismos internos e externos que busquem harmonizar a relação entre principal e agente. A esse conjunto de mecanismos e controle dá-se o nome de governança corporativa (Silveira, Barros, & Famá, 2003). De acordo com Gotaç, Montezano, & Lameira (2015) “a governança corporativa deve buscar minimizar os custos de agência, moderando a

separação dos interesses entre investidores e administradores ou entre acionistas controladores e minoritários” (p. 409). A relação entre os problemas de agência e a governança corporativa pode ser observada na Figura 3:

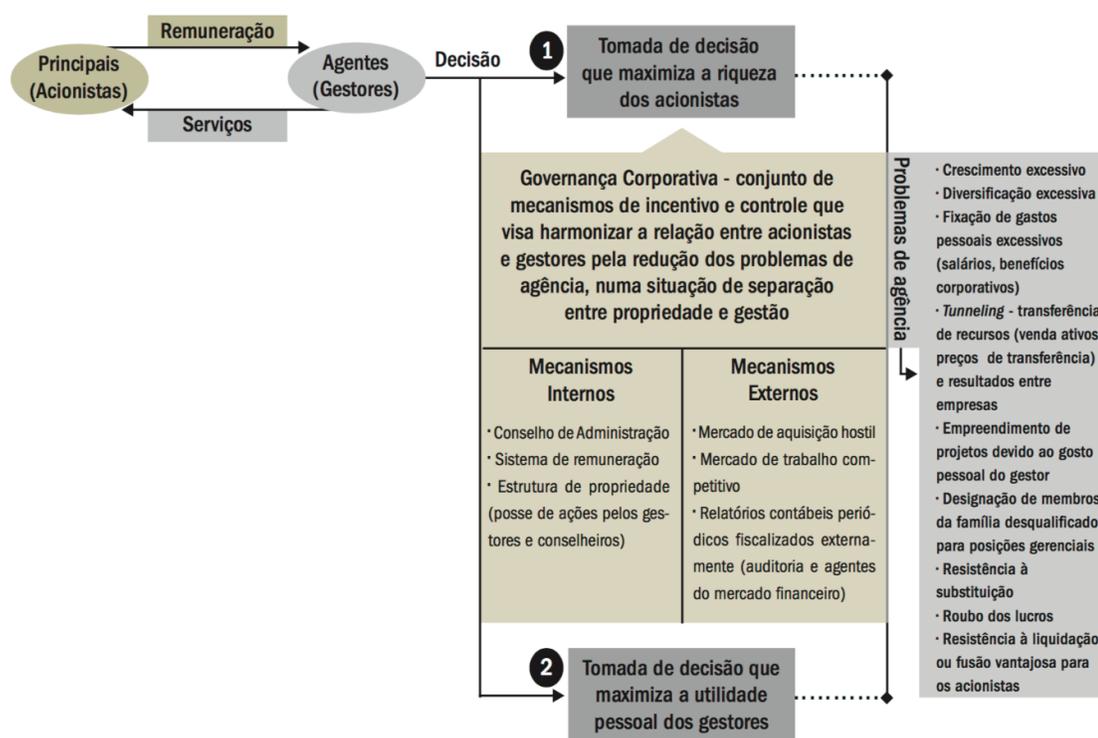


Figura 3: Os problemas de agência e a governança corporativa  
Fonte: Silveira et al. (2003)

Além de exemplos práticos de possíveis problemas de agência, destaca-se que os mecanismos internos como o conselho de administração, sistema de remuneração dos gestores e a estrutura de propriedade da organização, e mecanismos externos como a existência de um mercado de aquisição hostil, a presença de um mercado de trabalho competitivo e a evidenciação obrigatória de relatórios contábeis auditados são fundamentais para a redução dos problemas de agência e conseqüentemente dos custos de agência ocasionados em função de tomadas de decisão discricionárias em benefício próprio por parte do agente, em detrimento de tomadas de decisão maximizadoras da riqueza dos acionistas.

### 2.3.1 Definições de governança corporativa

Nessa perspectiva do problema de agência, Shleifer e Vishny (1997) ao abordar a influência da governança corporativa na proteção do investidor em empresas que visam o lucro, definem que governança corporativa é o “conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento”. Outra definição proposta pelos mesmos autores, de forma um pouco mais detalhada, coloca a governança corporativa como o “conjunto de restrições que os gestores aplicam sobre si próprios, ou que os investidores aplicam sobre os gestores, de forma a reduzir a alocação errada de recursos *ex post* e induzir os investidores a fornecerem mais recursos *ex ante*”. Para La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer e Vishny (2000), a “governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores)”.

Talvez uma definição que poderia incluir um alcance maior de formas institucionais, apesar de não muito detalhada, foi dada por Tirole (2001) ao afirmar que a governança corporativa é “o desenho de instituições que induzem ou forçam a administração a internalizar o bem-estar dos *stakeholders*”.

Já segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) pode ser estabelecida como:

[...] o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Assim, pode ser destacado que a governança corporativa busca promover o equilíbrio entre os mais diversos interessados, buscando garantir o bem comum, gestão de qualidade e a continuidade da organização.

### 2.3.2 Princípios básicos da governança corporativa

Os princípios de governança corporativa, editados pela *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* foram inicialmente adotados por trinta países membros dessa organização no ano de 1999, com revisão efetuada nos anos de 2004 e 2015. A *OECD* é uma organização internacional que visa promover políticas de desenvolvimento econômico e social dos países membros, melhorando a estabilidade econômica. Os princípios defendidos pela *OECD* (2015) concentram-se basicamente em seis áreas:

- I. Assegurar a base para um enquadramento efetivo do governo das sociedades;
- II. Os direitos e o tratamento igualitário dos acionistas e as funções principais de propriedade;
- III. Investidores institucionais, mercado de ações e outros intermediários;
- IV. O papel dos *stakeholders* no governo das sociedades;
- V. Divulgação de informação e transparência; e
- VI. As funções do conselho.

No Brasil, o IBGC (2015) trabalha com quatro princípios básicos que, quando adotados adequadamente, resultam em um clima de confiança tanto interno como externamente nas relações com terceiros. Os princípios básicos são:

- **Transparência:** é a prática de disponibilizar aos *stakeholders* não somente as informações definidas em leis ou regulamentos, mas sim toda e qualquer informação que seja de seu interesse, não restringindo-se ao âmbito econômico-financeiro, mas também aos demais fatores que norteiem a ação gerencial e que ajudam na preservação e maximização do valor da organização.
- **Equidade:** configura-se como a forma de tratar com justiça e isonomia todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas sem privilegiar a uma ou outra parte.
- **Accountability (Prestação de Contas):** consiste na responsabilidade dos agentes em prestar contas de sua atuação de forma transparente, assumir de forma integral as consequências de seus atos e omissões, e atuar diligente e responsavelmente em suas atribuições.
- **Responsabilidade Corporativa:** significa zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, gerindo de forma responsável os diversos capitais no curto, médio e longo prazos.

### 2.3.3 Conflitos de agência e governança corporativa no terceiro setor

Embora desenvolvidos com foco em empresas com finalidade lucrativa, os princípios e práticas de Governança também podem ser adotados e trazer benefícios para organizações sem fins lucrativos, uma vez que essas entidades têm demonstrado certo interesse em adotar princípios e práticas do setor privado que se mostram eficientes no mundo dos negócios” (Tsai & Yamamoto, 2005).

As relações de agência nas OTS podem ocorrer, segundo Mendonça e Machado Filho (2004), de forma interna ou externa: em aspecto interno refere-se aos fundadores ou idealizadores das OTS que, buscando profissionalização, delegam a gestão das organizações a terceiros. O caráter externo relaciona-se à prestação de contas aos parceiros e doadores que subsidiam as OTS com recursos, e esperam que esses recursos sejam aplicados da melhor forma possível de acordo com os critérios estabelecidos por eles.

Embora possa ser subentendido que em organizações que objetivam o bem-estar comum, os problemas de agência possam ser reduzidos tendo em vista que o gestor por vezes é voluntário, Glaeser (2002) afirma que maximizar os objetivos dos doadores e da sociedade não é inerente à atividade administrativa, e que frequentemente os problemas de agência em OTS são mais extremos que em organizações lucrativas.

A Figura 4 demonstra as relações de agência de caráter externo nas OTS:

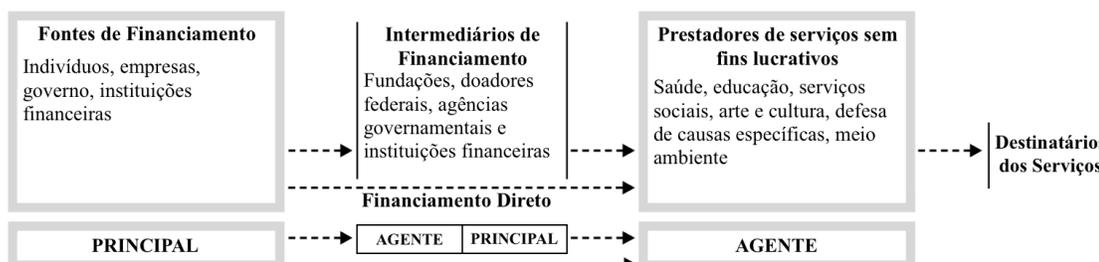


Figura 4: Relações entre principal e agente nas Organizações do Terceiro Setor  
Fonte: Adaptado de Bradley, Jansen e Silverman (2003)

Caso o financiamento das OTS ocorra diretamente do doador para a entidade, estabelece-se uma relação de agência direta. No entanto, o financiamento pode acontecer também de maneira indireta, por meio de intermediários como fundações e agências governamentais. Neste caso, os intermediários do financiamento atuam como agentes na

relação de agência com o doador-principal e assumem uma relação de agência na função de principal com a OTS.

Glaeser (2002) ainda coloca que em organizações com fins lucrativos, o mercado dá aos investidores e acionistas muito mais poder do que aos doadores, no caso das OTS. Nas OTS as preferências de gerenciamento acabam por ser mais importantes do que as vontades ou determinações do doador, especialmente nas de maior porte, onde há um grande movimento de recursos para apoiar as preferências dos gestores.

De acordo com Fama e Jensen (1983a), os problemas de agência entre doadores e gestores em OTS se assemelham àqueles de outras organizações, onde os agentes não suportam boa parte dos efeitos de suas decisões em termos de riqueza. Assim, mecanismos de controle são necessários para assegurar que os recursos originados de doações e contribuições serão corretamente utilizados, conforme o interesse dos doadores, e não facilmente expropriados ou realocados visando o benefício do gestor.

Como já observado, a governança corporativa é um conjunto de mecanismos internos e externos que buscam harmonizar a relação entre principal e agente, e diminuir os custos de agência. Mendonça e Machado Filho (2004) traçam um paralelo entre a aplicação desses mecanismos nas empresas com finalidade lucrativa e nas OTS:

- **Mecanismos Externos:**

- Sistema político-legal e regulatório: Embora Mendonça e Machado Filho (2004) afirmem que o sistema político-legal e regulatório brasileiro seja baseado em um marco legal genérico, com poucas ferramentas de fiscalização, e conseqüentemente longe de monitorar o comportamento gerencial nas OTS, a Lei 12.101/2009 trouxe avanços importantes com respeito às obrigatoriedades das OTS para obtenção da certificação de entidade beneficente, especialmente nas áreas de educação, saúde e assistência social.

- Mercado de capitais: Em países desenvolvidos, o mercado de capitais acaba refletindo direta ou indiretamente o seu desempenho, sendo, portanto, um mecanismo de governança para as empresas, já que em caso de ineficiência da gestão e conseqüente desvalorização da empresa, pode haver um incentivo para que investidores externos assumam o controle. No caso das OTS, essa possibilidade não existe dada sua estrutura de capital, no entanto há de se ressaltar que essas organizações estão inseridas em um mercado de captação de recursos, onde os financiadores são livres para direcionar seus recursos onde bem entenderem, e este mercado pode influenciar o comportamento dos agentes em procurar manter a OTS em um patamar de reputação aceitável a esses financiadores (Mendonça & Machado Filho, 2004).

- **Mecanismos Internos:**

- Políticas de remuneração dos gestores: no mercado capitalista, a remuneração do gestor é proporcional à maximização de riqueza dos acionistas gerada pela sua gestão. Por isso, a participação nos lucros, e a remuneração em opções ou ações são algumas ferramentas que podem incentivar, mas não garantir, que o agente trabalhe de forma a maximizar os interesses do principal.

- Estrutura de propriedade: Considerando que no Brasil a estrutura de propriedade predominante é a concentrada, os conflitos de agência podem ocorrer entre os controladores e os acionistas minoritários, além dos conflitos com os gestores. Nas OTS, Mendonça e Machado Filho (2004) levantam a hipótese de que em entidades que são dependentes de grandes instituidores ou doadores tendem a ter menos conflitos, pois esses instituidores teriam interesse em monitorar o gestor. Já entidades com maior dispersão entre os doadores possuem menos incentivos para o monitoramento na utilização dos recursos, já que predomina entre esses doadores a ideia de que os gestores alocarão os recursos de forma eficiente, mas isso não é assegurado por um monitoramento amplo por parte dos principais.

- O papel do conselho: Para Brown (2005), o papel do conselho, à luz da teoria da agência aplicada às OTS, não é apenas monitorar o comportamento ético e financeiro, mas também “assegurar aderência à missão, aos valores e a razão de existir da organização. O IBGC (2015) entende o papel do conselho de administração das empresas como sendo o elo de ligação entre a diretoria (agente) e os sócios (principal), sendo que para isto é necessário que sua composição seja heterogênea, ou seja, contemplando os diversos interesses da organização de forma independente. Nas OTS, segundo Herrero, Cruz e Merino (2002), há falta de motivação do conselho em monitorar as entidades de forma efetiva, e isso pode se atribuir à sua composição que não leva em conta a capacidade técnica de seus membros nem uma adequada representação dos *stakeholders*, e também ao fato de que em alguns países, como no Brasil, há o impedimento legal para remuneração aos conselheiros. Além disso, nas OTS “o Conselho tende a ser menos eficiente do que nas empresas, em função da dificuldade em estabelecer indicadores de desempenho individuais e organizacionais vinculados ao objeto de atuação social” (Mendonça & Machado Filho, 2004). Nota-se, portanto, que embora o conselho de administração em uma OTS possa ser um mecanismo de grande relevância no âmbito da governança dada a fragilidade de outros mecanismos, sua participação efetiva como ferramenta de controle ainda precisa ser explorada.

### 2.3.3.1 Conflitos de agência nas IESCEBAS

Nas IESCEBAS, os conflitos de agência podem ocorrer basicamente da relação existente entre as IESCEBAS como agente e os seguintes personagens assumindo o papel de principal: governo, sociedade, entidade mantenedora e constituidores, doadores e financiadores, e estudantes (Figura 6). Cada relação possui características distintas, principalmente em relação à expectativa do principal quanto a determinado aspecto de atuação do agente.

A relação de agência estabelecida entre o governo e as IESCEBAS, é dada principalmente ao fato de que, por não conseguir cumprir toda a demanda da população por educação de nível superior, o governo faz a concessão de benefícios tributários e fiscais, esperando que as IESCEBAS apliquem esses recursos em gratuidades educacionais de acordo com critérios socioeconômicos por ele estabelecidos. Podem surgir conflitos, caso a IES aplique em gratuidade um volume de recursos inferior aos benefícios usufruídos, ou descumpra regulamentações na oferta de bolsas educacionais.

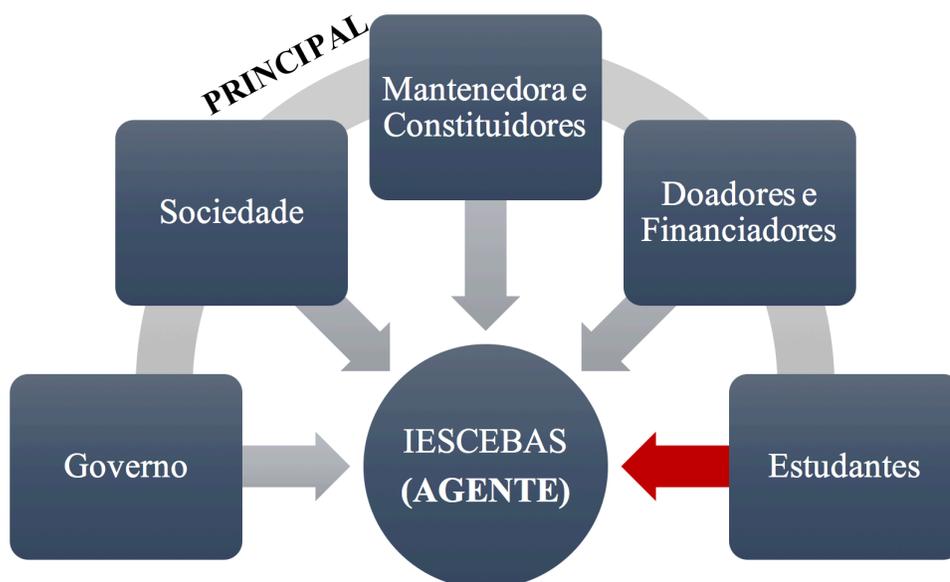


Figura 5: Relações de agência nas IESCEBAS  
Fonte: Elaborado pelo autor

A sociedade surge também como interessada nas aplicações dos recursos concedidos pelo governo às IESCEBAS, com a expectativa de um efetivo retorno às necessidades da comunidade, tanto no aspecto educacional através da oferta de cursos com um nível mínimo de qualidade, como também nos aspectos social, econômico e cultural por parte das IESCEBAS. Possíveis conflitos podem ocorrer quando a IES abre mão da qualidade dos serviços prestados

à comunidade ou negligencia seu papel de agente transformador da sociedade nos demais aspectos.

Outro possível conflito ocorre entre os constituidores, as entidades mantenedoras das IESCEBAS e os dirigentes destas, já que os constituidores e as mantenedoras esperam que as IESCEBAS sejam geridas de acordo princípios que estejam em harmonia com seus valores filosóficos, morais, sociais, éticos, administrativos e financeiros, mas os dirigentes que estão a frente das operações das IES podem ter outros interesses que não estejam em harmonia com o que espera o principal.

Os provedores de recursos financeiros às IESCEBAS, quer sejam doadores ou financiadores também assumem uma relação de agência com estas entidades. Por vezes, pode ocorrer a existência de condições ou especificação de finalidade para o recebimento de doações ou financiamento, e caso estas condições não sejam cumpridas pela IESCEBAS surgem conflitos. Fama e Jensen (1983b) já alertavam para os riscos de os doadores alocarem recursos para as OTS, já que estes não possuem mecanismos para monitorar os resultados dos serviços prestados.

No caso dos estudantes, há uma clara relação de consumo entre prestador de serviço (IESCEBAS) e cliente. No entanto, pode-se enfatizar ainda a existência de uma relação de agência entre ambos, uma vez que a natureza do serviço de educação superior possui aspectos distintos de outros serviços. Neste caso, o estudante delega às IES boa parte da responsabilidade sobre sua formação profissional como indivíduo, e espera que essa formação o habilite a ingressar no mercado de trabalho com um nível aceitável de conhecimento para fazer frente às demandas que lhe forem colocadas. O conflito ocorre quando a IES negligencia essa responsabilidade e não atinge as expectativas do estudante quanto à qualidade do ensino prestado.

### **2.3.4 Governança corporativa nas IESCEBAS**

Ao analisar o conceito de governança nas universidades confessionais brasileiras, Tavares (2009) entende que os modelos de governança aplicados ao setor público, no meio corporativo e inclusive no terceiro setor, não se aplicam de forma integral às universidades por se tratar de um segmento com muitas especificidades, o que demandaria a construção de um modelo que se adequasse a elas.

Entretanto, apesar de em algumas situações ocorrer dificuldade em estabelecer critérios de boas práticas aplicáveis a todas as universidades sem fins lucrativos, os modelos encontrados

no âmbito corporativo, e estudos aplicando esses conceitos ao terceiro setor de maneira geral, nos dão algumas pistas para tentar estabelecer alguns contornos para aplicação ao segmento do ensino superior, segundo Tavares (2009) :

- Processo decisório: para o alcance da boa governança, é essencial que haja a participação de colegiados representativos no processo decisório e a construção de meios de informação e canais de participação para descentralizar o processo de tomada de decisão.
- Performance institucional: é necessário que as instituições de ensino superior respondam às demandas atuais da sociedade, de maneira criativa, sem descuidar do seu papel como academia.
- Controle institucional e social: as IESCEBAS inevitavelmente devem prestar contas à sua entidade mantenedora, no entanto, dada a sua condição de entidade beneficente sem fins lucrativos deve também prestar contas de maneira efetiva à sociedade, através de órgãos consultivos e deliberativos, onde membros da sociedade participem tanto quanto os membros da mantenedora.
- Indicadores qualitativos e quantitativos: tendo em vista as especificidades do segmento de ensino superior, é importante a construção de indicadores que considerem essas especificidades e não os parâmetros comerciais convencionais. Além disso, com o objetivo de atingir boas práticas de governança, deve fazer parte do cotidiano das IESCEBAS a transparência de seus dados, relatórios e realizações a todos os que se relacionam com elas.
- Financiamento: considerando que as receitas das IESCEBAS são, majoritariamente, provenientes da prestação de serviços educacionais – como mensalidades, semestralidades ou anuidades escolares – a busca por fontes alternativas de recursos poderia permitir às IESCEBAS ir além da obrigatoriedade legal de destinar 20% de suas vagas a alunos carentes, e tornar possível o ingresso de um maior número de estudantes menos favorecidos, além de oportunizar mais investimentos em pesquisa, estrutura e tecnologia. Segundo Leonel Cezar Rodrigues, em reportagem de Leite (2010), o Brasil ainda está muito atrás das universidades americanas na captação de recursos, prática denominada nos Estados Unidos de *fundraising*. Nos EUA esses recursos correspondem de 14% a 17% da receita total das universidades privadas, enquanto no Brasil este número ainda é inexpressivo. Ao analisar a comparação de origem das receitas de universidades privadas entre Brasil e Estados Unidos (Figura 6) destaca-se a informação de que as mensalidades das universidades brasileiras correspondem a 90% de sua receita total, enquanto nas universidades americanas este percentual é de apenas 14%. Para o mesmo pesquisador, o *fundraising* é visto no Brasil “como

uma esmola para resolver os problemas da instituição, e não como um instrumento de apoio da comunidade à universidade”. Na mesma reportagem, Elson Valim Ferreira acredita que uma das causas inibidoras de doações às universidades seja a falta de incentivo fiscal, enquanto Zilla Bendit acredita que deveria haver uma área responsável pela captação de doações, e que também demonstrasse transparência sobre a forma como elas são utilizadas, o que se alinha ao conceito de boa governança. Segundo Gasparian (2010), as universidades americanas possuem fundos bilionários, chamados de *endowments*, que oportunizam uma boa remuneração aos professores, melhorias na infraestrutura, realização de pesquisas e o oferecimento de bolsas de estudos.

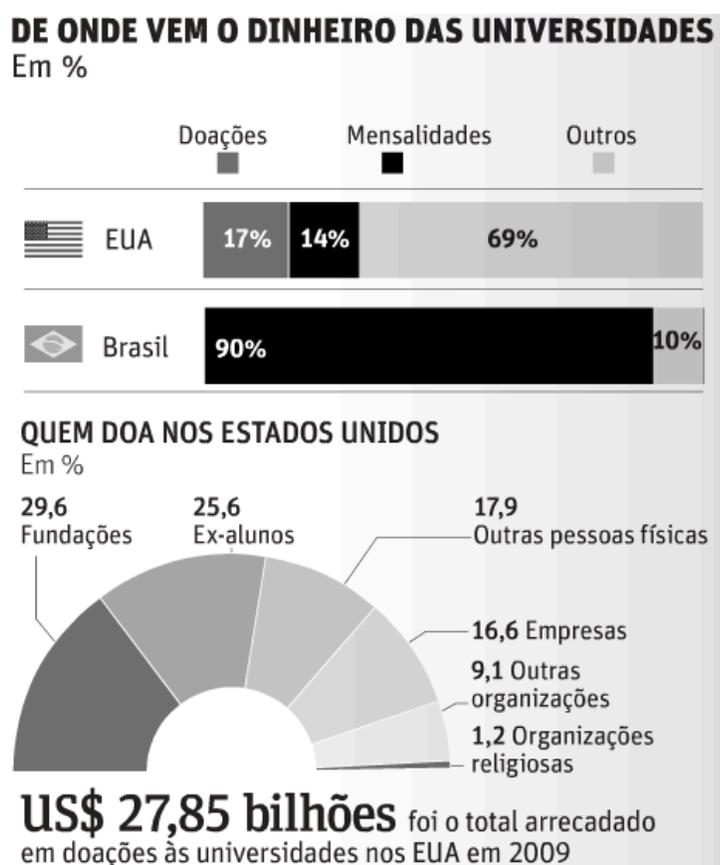


Figura 6: Origem dos recursos das universidades privadas  
Fonte: Leite (2010)

- Foco no longo prazo: evitar o imediatismo e a busca por resultados de curto prazo, enfatizando ações que solidifiquem a instituição no longo prazo.
- Equilíbrio entre áreas administrativas e acadêmicas: precisa haver uma associação entre essas áreas de forma que a governança gere sinergia entre a gestão e o tripé acadêmico composto por ensino, pesquisa e extensão.

- Admissão de heterogeneidade: considerando que a universidade é um local gerador de conflitos, pois incentiva o cultivo de novas ideias, o modelo de governança precisa contemplar a existência desses conflitos, e de certa forma incentivá-los.

O caminho para o desenvolvimento de um modelo de governança aplicável às IESCEBAS pode não ser tão rápido, tendo em vista ser um segmento específico com poucos estudos empíricos a respeito do tema. Entretanto, conforme Lennan, Semensato e Oliva (2013), essas instituições se mostram mais motivadas a atender as determinações legais do que a assumir uma postura de parceria e transparência junto à sociedade.

### **2.3.5 Dimensões da Governança nas IESCEBAS**

Tendo em vista que as IESCEBAS possuem natureza privada, mas recebem recursos públicos para suas operações, é fundamental que a sua estrutura de governança contemple alguns aspectos essenciais de forma a demonstrar de forma efetiva seu compromisso com a mitigação de problemas de agência. Assim, Rezende et al. (2009) e Calve et al. (2013) enumeram cinco aspectos ou dimensões da governança corporativa em OTS que também demandam atenção por parte das IESCEBAS. As dimensões são as seguintes:

- Evidenciação: As questões de transparência e prestação de contas por parte das IESCEBAS, tendo em vista que essas entidades possuem um elevado volume de financiamento aportado pela sociedade civil, deveriam ser próprias da natureza dessas organizações. A falta de transparência pode inclusive afetar a captação de recursos, uma vez que pode ser gerada uma desconfiança em virtude de um ambiente com falta de informações ou com informações de qualidade questionável (Camargo, Suzuki, Ueda, Sakima, & Ghobril, 2002). Segundo Bushman, Piotroski e Smith (2004) a evidenciação se dá através de relatórios periódicos que contemplem a divulgação financeira e também as políticas de governança corporativa. Jegers (2009) afirma que os relatórios financeiros e auditoria externa são importantes ferramentas para monitorar a performance financeira, mas Grüning (2011) vai além e afirma que a Evidenciação ou *Disclosure* não se restringe apenas às questões financeiras, mas abrange também informações relacionadas a produtos, consumidores, empregados, pesquisa e desenvolvimento, estratégia, e também, governança corporativa. No entanto, para que essas informações cheguem de forma plena aos usuários, deve-se dar atenção a formas de evidenciação que proporcionem isso. Uma ferramenta que tem tido seu uso ampliado com o aprimoramento da tecnologia é a

*internet*, da qual empresas de grande porte tem se valido para divulgar informações voluntárias e obrigatórias a seus *stakeholders* (Boubaker, Lakhal, & Nekhili, 2011).

- Estrutura e funcionamento dos conselhos: o papel dos conselhos é fundamental no monitoramento das atividades das IESCEBAS, haja vista a dificuldade do Governo, doadores e mercado fazerem esse acompanhamento. No entanto, nem sempre os membros dos conselhos dessas organizações tem o interesse ou preparo necessário para monitorar as atividades da organização. Para Marx e Davis (2012), embora o monitoramento e avaliação de desempenho sejam comumente vistos como uma responsabilidade primária dos conselhos de administração das OTS, os seus membros pouco entendem sobre avaliação de desempenho organizacional. O conselho tem a responsabilidade final no funcionamento da entidade (Herrero et al., 2002) e é o principal mecanismo interno para diminuição dos custos de agência da organização (Silveira, 2004). No entanto, pode ocorrer de os membros do conselho não visualizarem motivos para estabelecer critérios e desenvolver controles sobre as decisões gerenciais. O fato de não haver incentivos e também de o conselho ser voluntário, faz com que os doadores se sujeitem à riscos ao alocarem recursos para as OTS, pois estes não possuem mecanismos para monitorarem os resultados dos serviços prestados (Fama e Jensen, 1983b). Mendonça e Machado Filho (2004) complementam este raciocínio afirmando que:

Em uma OTS, o Conselho ganha importância ante a fragilidade das formas externas de monitoramento das atividades da organização. No entanto, a participação do Conselho como ferramenta de controle tem sido incipiente. A motivação de seus membros para monitorar os resultados da organização é pequena, uma vez que sua composição dificilmente leva em conta a capacitação técnica e a representação dos stakeholders, além de, no Brasil, ser vedada, legalmente, a remuneração a esses conselheiros. (p. 305)

Outros fatores, como o tamanho do conselho, sua composição, sua independência, e por vezes o fato de o presidente executivo também ser o presidente do conselho, são também apontados por Jensen (1993) como causas da falta de comprometimento em monitorar de forma adequada as ações e decisões dos gerentes. Organizações sem fins lucrativos que possuem um conselho atuante e participativo nas decisões e planejamento estratégico, conforme Brown (2005), tendem a possuir melhor desempenho financeiro.

- Ética e conflito de interesses: Para Muraro e Lima (2003), “as potencialidades do terceiro setor estão diretamente associadas à qualidade ética de seus gestores. A ética, segundo os autores, luta contra dois fatores que podem afetar as OTS: a falta de comprometimento com as prioridades anunciadas e o auto-interesse. MacDonald, McDonald e

Norman (2002) definem um conflito de interesses como sendo “uma situação em que uma pessoa tem interesse privado ou pessoal suficiente para parecer influenciar o exercício objetivo de suas funções oficiais”. Em uma OTS como nos caso das IESCEBAS, esta situação deve ser evitada aplicando-se de forma efetiva um código de ética, prevendo se possível estatutariamente a forma de resolução de conflitos de interesse que possam surgir entre os membros da diretoria e dos conselhos.

- **Direitos e Propriedade:** As IESCEBAS, dada sua caracterização jurídica como OTS, não possuem donos ou acionistas, e isso faz com que os direitos de propriedade não sejam claros. Normalmente essas instituições possuem uma entidade mantenedora, que foi concebida a partir de iniciativas comunitárias ou movimentos religiosos. A estrutura de propriedade das OTS, segundo Mendonça e Machado Filho (2004), é tema de debate na literatura e carece de mais aprofundamento conceitual e estudos empíricos. Nas mantedoras das IESCEBAS, a assembleia geral é o órgão soberano da entidade.

- **Retorno Social:** É evidente que, por se tratar de uma OTS beneficente, é esperado pela sociedade o efetivo retorno dos benefícios fiscais concedidos às IESCEBAS. No entanto, esse retorno pode se dar de forma natural com a concessão de bolsas de estudos a alunos carentes, e ir além com outras contrapartidas sociais que o ambiente universitário é capaz de proporcionar, como por exemplo, atividades culturais, ambientais, de assistência social, assistência à saúde, assistência jurídica e demais projetos comunitários. Além de cumprir o seu papel efetivo como OTS, isso poderá gerar um marketing positivo para a instituição, pois ao ser reconhecida como uma entidade que cumpre seu papel social, conseqüentemente atrairá um número maior de clientes (Camargo et al., 2002). Conforme Muraro e Lima (2003), as OTS precisam desenvolver parcerias com o governo e com o segundo setor, para “colocar em prática seus objetivos e justificar por meio de bons resultados sua existência”.

### **2.3.6 Governança corporativa e desempenho**

De acordo com Silveira (2004), “o objetivo maior dos estudos sobre governança corporativa é verificar se a qualidade da governança é relevante para o desempenho corporativo”. Nessa linha, alguns estudos têm construído índices de aderência às práticas de governança procurando criar um indicador amplo e único que resuma as informações relacionadas à adesão aos diversos mecanismos de governança, com o objetivo de estudar a relação desse índice com o desempenho das empresas.

Black (2001) avaliou se o comportamento nas práticas de governança corporativa de empresas da Rússia afeta o seu valor de mercado. Os resultados evidenciaram uma forte relação positiva entre a qualidade da governança e o valor de mercado das empresas, sendo que, se a pior empresa avaliada quanto à qualidade da governança aprimorasse suas práticas, e atingisse a pontuação da melhor empresa colocada no *ranking*, ela se beneficiaria com um aumento de 600 vezes no seu valor de mercado.

Klapper e Love (2004) verificaram a diferença na qualidade de governança em empresas de catorze países emergentes através de um índice de governança corporativa criado pelo banco *Credit Lyonnais Securities Asia* (CLSA). O estudo constatou haver variação na qualidade da governança entre as empresas dos países analisados, com uma qualidade superior nos países onde os sistemas legais são considerados mais eficientes. Outra constatação é que empresas emissoras de *American Depositary Receipts* (ADRs), com maior proporção de intangíveis, e com maiores oportunidades de crescimento, apresentaram, em média, melhor qualidade de governança. As autoras ainda encontraram uma correlação positiva entre a qualidade da governança corporativa, o desempenho operacional (identificado pelo ROA) e o valor de mercado das companhias (identificado pelo Q de Tobin). Por fim, Klapper e Love (2004) avaliaram a influência da relação entre a qualidade da governança e a proteção legal aos investidores sobre o desempenho, onde identificaram que melhores práticas de governança corporativa são mais importantes para empresas situadas em um ambiente de fraca proteção legal aos investidores, o que sugere que as empresas podem compensar, mesmo que de forma parcial, os efeitos de um ambiente insatisfatório de proteção legal onde estão situadas por intermédio da adoção de melhores práticas de governança corporativa.

Leal e Carvalho da Silva (2005) construíram um índice de governança corporativa das companhias abertas brasileiras baseado em quinze questões binárias e objetivas, divididas nas dimensões: transparência, composição e funcionamento do conselho, estrutura de propriedade e controle e direitos dos acionistas. O estudo evidenciou que empresas que possuem um maior índice de qualidade de governança corporativa possuem um maior valor de mercado (indicado pelo Q de Tobin) e melhor desempenho operacional (indicado pelo ROA).

Ao construir um índice de governança através da aplicação de questionário a 525 empresas sul coreanas, Black, Jang e Kim (2006) evidenciaram que a adoção de melhores práticas de governança causam um maior preço das ações em mercados emergentes, e que o nível de adoção às práticas de governança pode servir como fator preditivo do valor das ações das companhias.

Calve et al. (2013) desenvolveram um índice de governança corporativa para os hospitais filantrópicos do estado brasileiro do Espírito Santo através de questionário composto por 51 questões objetivas divididas nas dimensões: Evidenciação, conselhos – estrutura e funcionamento, ética e conflito de interesses, direitos e propriedade, e retorno social. Através de análise de correlação e teste de médias, o estudo indicou que hospitais com maior índice de governança possuem uma maior estrutura de ativos e maior capacidade de geração de receita.

Em uma amostra de 10.846 organizações sem fins lucrativos entre os anos de 2008 e 2010, Harris, Petrovits e Yetman (2015) encontraram evidências convincentes de que a qualidade da governança em OTS está positivamente relacionada com o aumento de doações e a consequentemente à percepção de credibilidade por parte de potenciais doadores.

No entanto, no universo de pesquisas realizadas sobre a influência da governança corporativa do desempenho das organizações, há também estudos que não identificaram uma relação significativa entre as variáveis.

Silveira (2004) avaliou a influência dos mecanismos de governança sobre o valor de mercado e rentabilidade em 161 companhias abertas brasileiras. Os resultados não indicaram uma influência significativa e constante da qualidade de governança sobre o desempenho das empresas. Assim, segundo Silveira (2004), “não se corroborou a hipótese bastante difundida de que a adesão aos níveis de governança da Bovespa influencia positivamente o valor de mercado das companhias”.

Ao analisar a relação entre governança corporativa e desempenho, Bhagat e Bolton (2008) não encontraram correlação significativa entre mecanismos de governança e desempenho no mercado. No entanto, visualizaram uma correlação significativa e positiva entre a propriedade de ações pelos membros do conselho e a separação da função de presidente executivo e presidente do conselho com o desempenho das organizações.

Fernandes, Dias e Cunha (2010) analisaram se a adesão de 40 companhias aos níveis de governança corporativa na BM&FBovespa resultou em mudanças no desempenho. Como indicadores financeiros foram utilizados o ROA e o ROE, e como indicador do valor da companhia foi utilizado o Q de Tobin. Constatou-se, estatisticamente, que não houve alteração no desempenho ou no valor de mercado das empresas, após a adesão aos níveis de governança corporativa da BM&FBovespa.

De forma semelhante, Vieira, Velasquez, Losekann e Ceretta (2011) verificaram se a adoção de práticas de governança corporativa altera a estrutura de capital e o desempenho das empresas. Para tanto, reuniram uma amostra de 84 empresas ingressantes no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da BOVESPA, classificação essa baseada na aderência a determinados

mecanismos de governança corporativa, e em seguida procuraram identificar a influência de variáveis independentes de governança nas variáveis dependentes de desempenho como retorno sobre o patrimônio líquido, o retorno das ações e o endividamento geral. Os resultados evidenciaram que há pouca influência, não podendo, portanto, inferir-se que práticas de governança corporativa adotadas por empresas ingressantes no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado contribuam expressivamente para variações no desempenho e na estrutura de capital das mesmas. Resultado semelhante foi obtido também por Ferreira (2012) que não encontrou diferenças entre a eficiência técnica de empresas pertencentes aos segmentos diferenciados de governança corporativa e as pertencentes ao mercado tradicional.

Macedo e Corrar (2012) investigaram, através da Análise Envoltória de Dados (DEA) se o desempenho contábil-financeiro em empresas com boas práticas de governança é estatisticamente diferente de empresas sem essa característica. A pesquisa foi aplicada em empresas do setor de distribuição de energia elétrica no Brasil com informações relativas aos anos 2005 a 2007. Foram utilizados indicadores de lucratividade, margem de lucro, giro do ativo, liquidez, endividamento e imobilização, e através do teste de médias não-paramétrico de Mann-Whitney entre os dois grupos de empresas, verificou-se no ano de 2005 um desempenho contábil-financeiro estatisticamente superior no grupo de empresas com boas práticas de governança. No entanto, nos anos de 2006 e 2007 o desempenho medido entre os dois grupos de empresas foi estatisticamente igual, e conseqüentemente não pode ser comprovado, pelo menos parcialmente, que as boas práticas de governança elevam o desempenho nas empresas da amostra estudada.

Analisando a relação entre *disclosure* socioambiental, governança corporativa e desempenho, Santana, Góis, Luca e Vasconcelos (2015) verificaram os relatórios anuais e/ou de sustentabilidade (modelo GRI), formulários de referência, demonstrações financeiras e estatutos sociais de 114 empresas não financeiras listadas na BM&FBovespa. Ficou evidenciado nos resultados que uma alta adoção de práticas de governança está associada a um baixo *disclosure* ambiental, revelando uma certa contradição com o princípio da transparência, um dos pilares da governança. Os resultados ainda mostraram que o *disclosure* ambiental impacta positivamente de forma temporal o valor de mercado da organização, e que as práticas de governança corporativa não influenciam o desempenho das empresas analisadas.

Conforme os estudos citados, não há resultados conclusivos que deem base para afirmar de forma geral e categórica que a adesão a boas práticas de governança corporativa influencie positivamente no desempenho das organizações. Para Ferreira (2012), há a necessidade de

aprofundamento nos estudos sobre governança corporativa, de forma específica em relação às variáveis de desempenho a serem utilizadas e também em relação ao método de mensuração.

No caso das OTS, o fato de elas serem constituídas primariamente em torno do cumprimento de sua missão – ao contrário das organizações com objetivo de lucro, com foco no capital – torna a tarefa de transferir conceitos e ferramentas de medição de desempenho do setor privado para o Terceiro Setor particularmente difícil tendo em vista que as OTS por vezes oferecem serviços intangíveis (Forbes, 1998; Speckbacher, 2003). Por outro lado, Speckbacher (2003) coloca que as linhas que dividem as organizações com e sem fins lucrativos, muitas vezes estão embaçadas, com as OTS cada vez mais enfatizando e demandando noções de medição de desempenho e prestação de contas, dada a intensificação da concorrência por fundos escassos de doadores, clientes, fundações de apoio e do governo.

Portanto, embora os relatórios publicados dessas entidades se concentrem basicamente em aspectos financeiros, o sucesso de uma organização sem fins lucrativos deve ser medido primariamente, de acordo com a eficiência e eficácia que ela atende às necessidades de sua comunidade (Kaplan, 2001).

### **2.3.6.1 Indicadores de desempenho operacional**

Segundo Brown (2005), existem muitas limitações significativas para medir o desempenho em organizações sem fins lucrativos. Para o autor, a expressão “sem fins lucrativos” limita a dependência estrita de indicadores de desempenho financeiro, e além disso, a natureza ambígua dos objetivos dessas organizações mitiga critérios universais de estabelecimento de indicadores.

Herman e Renz (1997) sugerem que o desempenho em organizações sem fins lucrativos é construído socialmente e que qualquer determinação de desempenho é influenciada por quem você pergunta, o que dá margem para flexibilidade no estabelecimento de indicadores, mas também dificulta análises comparativas entre o segmento.

Para Brown (2005), “nenhuma medida de desempenho organizacional em organizações sem fins lucrativos capta efetivamente o conceito inteiramente, mas o uso de várias medidas e percepções de diferentes constituintes começa a abordar essas limitações”.

No caso das IESCEBAS, o estabelecimento de indicadores financeiros torna-se uma tarefa árdua, em virtude na dificuldade de acesso às informações. Uma vez que a evidenciação das demonstrações financeiras ocorre geralmente pela entidade mantenedora da IES, os dados publicados nem sempre estão segregados por entidades mantidas ou por segmento de atuação.

Não há também um órgão que concentre essas demonstrações financeiras de modo a torná-las públicas e mais acessíveis, como ocorre com as empresas de capital aberto na BM&FBovespa. No entanto, obrigações legais (Lei 12.101/2009, Decreto 8.242/2014) e regulamentares (Interpretação do CFC ITG 2002 – Entidade sem Finalidade de Lucros) da publicação do detalhamento de algumas informações segregadas por parte das OTS, permitem o estabelecimento de alguns indicadores relacionados à receita e à função social dessas entidades, quando as demonstrações financeiras estão acessíveis e em harmonia com a legislação pertinente.

Olson (2000) analisa a relação entre o conselho de administração, demografia da presidência e desempenho institucional de faculdades sem fins lucrativos americanas, membros do *Council of Independent Colleges*. Os resultados demonstram uma relação positiva no desempenho dessas organizações, sendo definidos como indicadores de desempenho a receita total, e a receita obtida por doações. Brown (2005) questiona a utilização da receita como indicador de desempenho, por refletirem o viés de que maiores organizações têm mais sucesso. No entanto, o viés pode ser eliminado, ou pelo menos amenizado em uma composição com o número de alunos matriculados na instituição, através de uma razão entre a receita e o total de alunos.

Dada a afirmação de Kaplan (2001) de que o desempenho de uma OTS deve ser medido de forma primária por sua eficiência e eficácia em atender às necessidades da comunidade, é imprescindível o estabelecimento de indicadores que meçam pelo menos algumas facetas desse objetivo. No caso das IESCEBAS, o serviço principal oferecido à comunidade é a educação de nível superior. Assim, podem servir de indicadores sociais para esse segmento tanto o número de alunos carentes atendidos por essas instituições em contrapartida às isenções e imunidades tributárias recebidas, como também o volume financeiro total dessas bolsas e sua representatividade em relação a receita da entidade.

### **2.3.6.2 IGC: Indicador de qualidade do MEC**

Embora os indicadores financeiros e sociais tenham sua relevância na avaliação de desempenho das IESCEBAS, a qualidade do serviço prestado por essas entidades tem um papel de destaque quando possibilita a seus estudantes um ensino que vise um desempenho profissional satisfatório após a conclusão do curso.

O governo brasileiro, através do Ministério da Educação, por meio da Lei 10.861, de 14 de Abril de 2004, instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

que consiste num sistema de avaliação complexo e abrangente das IES, pautado na autoavaliação, avaliação externa, condições de ensino e instrumentos informativos como o censo da educação superior preenchido anualmente pelas IES.

O SINAES compreende um conjunto de indicadores que objetivam medir a qualidade dos cursos e das IES de forma global, tais como: resultado obtido pelos alunos da IES no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE); Conceito Preliminar de Curso (CPC) que é a nota individual de cada curso oferecido pela IES, avaliando-se entre outros itens: titulação e regime de dedicação (tempo integral ou parcial) dos professores, infraestrutura, organização didático-pedagógica e desempenho dos estudantes no ENADE; e o Índice Geral de Cursos (IGC) que é uma nota geral atribuída à IES baseada na média dos CPCs, média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação *stricto sensu* e a distribuição dos alunos entre os diferentes níveis de ensino (Hoffmann et al., 2014).

O IGC atribuído às IES varia de 1 (insatisfatório) a 5 (excelente), sendo consideradas de qualidade inferior aquelas que se aproximarem de 1, e de qualidade superior as IES que alcançarem valores próximos a 5. Segundo Bittencourt, Casartelli e Rodrigues (2009) a avaliação é essencial para um ensino superior de qualidade no país, e o IGC tornou-se um importante instrumento de marketing das IES, tendo a sua divulgação por parte do Ministério da Educação ocupado espaços nobres da imprensa.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIA DO ESTUDO**

A metodologia utilizada neste estudo, quanto aos seus objetivos, é a pesquisa exploratória, que segundo Vergara (2013), tem um caráter de sondagem em função de exigir pouco conhecimento acumulado e sistematizado em relação ao tema de pesquisa. Alyrio (2009) e Gil (2002) vão além ao afirmar que a pesquisa exploratória procura aprofundar e apurar ideias, tornar o problema mais explícito e construir hipóteses.

Tendo em vista que este estudo procura examinar a relação entre variáveis, medidas através de instrumento, com os dados sendo analisados por procedimentos estatísticos, considera-se a pesquisa como sendo de abordagem quantitativa (Creswell, 2010). Para Bryman (2012), a pesquisa quantitativa é uma estratégia que enfatiza a quantificação tanto na coleta quanto na análise dos dados.

A presente metodologia baseia-se nos trabalhos de Calve et al. (2013) em estudo direcionado a hospitais filantrópicos do Espírito Santo e Rezende et al. (2009) em pesquisa voltada aos clubes de futebol, inspirados no trabalho de Coy e Dixon (2004) aplicado à universidades da Nova Zelândia.

A pesquisa bibliográfica relaciona-se à investigação realizada em materiais já publicados, presentes na literatura que fazem parte do referencial teórico abordado neste estudo.

#### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO E AMOSTRA**

No dia 14/07/2016, foi consultado o portal eletrônico e-MEC<sup>8</sup>, mantido pelo Ministério da Educação, que concentra informações gerais referentes às IES brasileiras. Na consulta, foram filtradas as IES privadas sem fins lucrativos da Região Sul do Brasil, correspondentes aos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul onde foram identificadas 210 IES em situação ativa nesta categoria.

Para identificar as IESCEBAS, foram consultados individualmente os cadastros das 210 IES sem fins lucrativos no portal e-MEC e coletados os dados cadastrais de suas entidades mantenedoras. Com isso, foi realizado o cruzamento de informações com a tabela<sup>9</sup> das instituições educacionais detentoras do CEBAS com certificados ativos em 31/12/2015,

---

<sup>8</sup> Disponível em <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em 14/07/2016.

<sup>9</sup> Disponível em [http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/relatorio\\_dbf\\_2016\\_2015.pdf](http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/relatorio_dbf_2016_2015.pdf). Acesso em 14/07/2016.

divulgada pelo MEC. Assim, foram identificadas 45 IESCEBAS na Região Sul do Brasil pertencentes à mantenedoras da mesma região, conforme demonstrado na Tabela 2:

Estado	Quant. IES s/ fins lucrativos	Quant. IESCEBAS	% IESCEBAS	Respondentes	% Resposta
Paraná	85	9	10,6%	2	22,2%
Santa Catarina	52	12	23,0%	6	50,0%
Rio Grande do Sul	73	24	32,9%	8	33,3%
<b>TOTAL Região Sul</b>	<b>210</b>	<b>45</b>	<b>21,4%</b>	<b>16</b>	<b>35,6%</b>

Tabela 2: Distribuição das IESCEBAS na Região Sul do Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Região Sul do Brasil, as IESCEBAS correspondem a 21,4% do total de IES sem fins lucrativos. O estado com maior número de IES sem fins lucrativos é o estado do Paraná com 85 IES, no entanto é o estado onde há a menor concentração de IESCEBAS com apenas 9 instituições, equivalente a 10,6%. A maior concentração de IESCEBAS é no Rio Grande do Sul, com 24 instituições, que correspondem a 32,9% das IES sem fins lucrativos daquele estado.

Foi efetuado contato por e-mail e por telefone com todas as IESCEBAS pertencentes à população pesquisada, com contato semanal a todas instituições buscando o preenchimento do instrumento de pesquisa enviado aos representantes dessas instituições. A amostra, composta pelos respondentes à pesquisa também pode ser identificada na Tabela 2.

É oportuno observar que o percentual de não-resposta ou recusa em participar da pesquisa (equivalente a 64,4%), pode estar relacionado ao receio de as IESCEBAS exporem de forma externa (mesmo com garantia de sigilo) informações referentes às práticas de governança corporativa que não estariam em conformidade com o que é esperado pela sociedade para essa categoria de instituições.

Destaca-se ainda que o percentual de não-resposta acentua-se no estado do Paraná, onde 78,8% das entidades recusaram-se a participar ou ignoraram a pesquisa, apesar de este ser o estado de domicílio do pesquisador.

Ao iniciar a coleta de dados, foi tido como positivo o fato de o pesquisador identificar-se como sendo do Paraná e desenvolvendo suas atividades profissionais em uma instituição com características semelhantes às da amostra, no entanto esta prática pode ter sido interpretada pelas instituições do Paraná como um risco de ter informações relativas ao nível de governança expostas a uma instituição “concorrente”. A partir dessa percepção, o pesquisador adotou a abordagem de identificar-se somente como discente do curso de pós-graduação.

### 3.3 COLETA DE DADOS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Foram utilizadas as seguintes fontes como instrumento de coleta de dados: questionário, respondido por membros da reitoria/diretoria das IESCEBAS ou representantes designados por estes, análise dos demonstrativos contábeis publicados pelas mantenedoras das IESCEBAS, e a análise das informações de governança constantes em seus portais eletrônicos na internet.

A coleta de dados se deu através das seguintes etapas: preparo do questionário, envio aos representantes das IESCEBAS para preenchimento, monitoramento da devolutiva com os questionários respondidos, coleta e análise das demonstrações contábeis, análise do *web site* das instituições pesquisadas e tabulação dos dados em planilha eletrônica.

O questionário de pesquisa foi adaptado dos estudos de Calve et al. (2013), Rezende et al. (2009) e Coy e Dixon (2004) onde as questões foram distribuídas de acordo com cinco dimensões de governança, que foram mantidas por entender-se que, conforme a plataforma teórica estudada, são também aplicáveis às IESCEBAS. As dimensões de governança são:

- Evidenciação: com o objetivo de verificar se as IESCEBAS divulgam de forma plena em jornal de grande circulação e no seu portal eletrônico: suas demonstrações contábeis com notas explicativas, relatório de atividades e relatório de auditoria independente, conforme a legislação vigente.
- Estrutura e funcionamento dos conselhos: com o intuito de avaliar se as IESCEBAS possuem Conselho de Administração e Conselho Fiscal, analisando sua formação, e também se há um planejamento estratégico da instituição e um programa de auditoria interna em funcionamento.
- Ética e conflito de interesses: esta dimensão analisa se é evidenciado um código de ética ou conduta, se o estatuto estabelece regras com relação à conflito de interesses e se a entidade possui dívida de tributos federais ou estaduais.
- Direitos e propriedade: possui o objetivo de verificar questões relacionadas à soberania da assembleia geral, e se as IESCEBAS deixam claro inclusive em seu *web site* os direitos dos usuários dos serviços educacionais.
- Retorno Social: procura verificar as ações das IESCEBAS para com a sociedade além do âmbito educacional, como cultura, meio ambiente, saúde e esporte. Analisa se a instituição possui certificações e se possui reconhecimento como referência em sua região ou no estado.

O questionário foi respondido por representantes das instituições pesquisadas via internet, com exceção das questões referentes ao *web site*, que foram verificadas analisando-se a página eletrônica das instituições, e as questões relacionadas à dimensão “Evidenciação”, que foram pontuadas mediante a análise dos demonstrativos contábeis publicados pelas mantenedoras.

A atribuição de pontuação as questões do questionário segue o raciocínio utilizado por Beattie, McInnes e Fearnley (2004), onde é atribuído 1 (um) ponto quando a prática de governança é identificada de forma plena para o item, 0,5 (meio) ponto quando esta prática foi verificada de maneira parcial, e 0 (zero) quando não foi identificada esta prática de governança.

O questionário para apuração do Índice de Governança Corporativa das Instituições de Ensino Superior Benéficas (IGIESB) foi composto por 50 (cinquenta) questões que foram preenchidas por intermédio da análise das demonstrações contábeis disponibilizadas, da análise dos *web sites* das instituições, e das respostas dos representantes das IESCEBAS enviadas por meio de formulário eletrônico via internet.

As perguntas originalmente utilizadas por Rezende et al. (2009) para formulação do IGCCF aplicado em clubes de futebol, e por Calve (2011) na elaboração do IGHF aplicado em hospitais filantrópicos, foram adaptadas de forma a fazer referência às IESCEBAS e suas peculiaridades, sendo algumas substituídas para atingir o propósito da pesquisa. Após as adaptações, o questionário para formulação do IGIESB foi enviado para preenchimento às IESCEBAS com a composição conforme Apêndice B.

### **3.4 ANÁLISE DE CONFIABILIDADE DO INSTRUMENTO E ESTABELECIMENTO DE PESOS**

#### **3.4.1 Análise de Confiabilidade pelo coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ )**

Após a tabulação dos dados do questionário em planilha do software *Microsoft Excel*, os dados foram exportados para o software de análise estatística *SPSS Statistics 20*, onde foi realizado primeiramente o teste de confiabilidade do instrumento de pesquisa de acordo com cada dimensão da governança proposta no referencial teórico. Para Hair, Babin, Money e Samouel (2005), “esse tipo de confiabilidade é usado para avaliar uma escala somada em que várias afirmações (itens) são somadas para formar um escore total para um constructo”.

O coeficiente utilizado para medir a confiabilidade do instrumento e suas respectivas dimensões foi o Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), desenvolvido por Lee J. Cronbach em 1951. Este

coeficiente é um dos mais amplamente usados em pesquisas para medir a confiabilidade interna das escalas do instrumento (Streiner, 2003). A escala do coeficiente usualmente vai de 0 a 1, onde quando mais próximo de 1, mais confiável é o instrumento. Eventualmente, o coeficiente pode apresentar um valor negativo, o que para efeito de confiabilidade deve-se assumir um valor 0, ou seja, sem confiabilidade. Não existe entre os pesquisadores um consenso sobre a interpretação da confiabilidade de um questionário obtida através desse coeficiente. Segundo DeVellis (1991) aceita-se um índice mínimo de 0,60, enquanto para outros pesquisadores (Hair et al., 2005; Nunnally & Bernstein, 1994), aceita-se um coeficiente mínimo de 0,70 sendo que o índice mais aceito na literatura de forma geral é um  $\alpha$  maior que 0,70. Freitas e Rodrigues (2005) propõe uma tabela de classificação da confiabilidade a partir do Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ), conforme Tabela 3:

<b>Confiabilidade</b>	<b>Muito Baixa</b>	<b>Baixa</b>	<b>Moderada</b>	<b>Alta</b>	<b>Muito Alta</b>
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Tabela 3: Classificação da confiabilidade a partir do coeficiente  $\alpha$  de Cronbach  
Fonte: Freitas e Rodrigues (2005)

Após a importação dos dados no programa *SPSS*, verificou-se o coeficiente  $\alpha$  das dimensões avaliadas para composição do IGIESB, que podem ser visualizados na Tabela 4:

<b>Dimensão</b>	<b>Quant. Questões</b>	<b>Alpha de Cronbach (<math>\alpha</math>)</b>	<b>Classificação</b>
Evidenciação	19	0,89	Alta
Conselhos: Estrutura e Funcionamento	13	0,69	Moderada
Ética e Conflito de Interesses	5	0,42	Baixa
Direitos e Propriedade	4	0,31	Baixa
Retorno Social	9	0,78	Alta
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>0,85</b>	<b>Alta</b>

Tabela 4: Coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) das dimensões do instrumento  
Fonte: Elaborado pelo autor baseado na classificação de Freitas e Rodrigues (2005)

Tanto na dimensão Ética e Conflito de Interesses, quanto na dimensão Direitos e Propriedade o coeficiente  $\alpha$  resultou em 0,42 e 0,31 respectivamente, o que leva a interpretação de baixa confiabilidade na medição destas dimensões. Uma possível causa para isso é o pequeno número que questões dessas dimensões, uma vez que o aumento no valor de  $\alpha$  depende parcialmente do aumento do número questões da escala (Gliem & Gliem, 2003). Outra variável

a ser analisada é o tamanho da amostra, já que segundo Bland e Altman (1997), quanto maior o tamanho da amostra maior a variância esperada.

O instrumento de pesquisa utilizado baseia-se nos estudos de Rezende et al. (2009) e Calve (2011), visando inclusive uma comparação com os resultados obtidos nesses estudos. Considerando que as pesquisas citadas não apresentam o coeficiente de confiabilidade  $\alpha$ , não foi possível traçar um comparativo de confiabilidade das dimensões propostas. Então, tendo em vista a possibilidade de comparação com os estudos anteriores e considerando também a afirmativa de Martins (2006) de que “o aproveitamento de um construto utilizado por outros pesquisadores oferece garantias de validade de conteúdo”, optou-se por manter as dimensões Ética e Conflito de Interesses, e Direitos e Propriedade para o estabelecimento do IGIESB.

### 3.4.2 Estabelecimento de Pesos

O peso das questões foi determinado conforme Rezende et al. (2009), considerando o número de questões de sua respectiva dimensão, utilizando o critério de que quanto maior for o número de questões pertencentes a determinada dimensão, menor será o peso individual de cada questão. Para tanto, foi utilizado o resultado inverso da razão entre o número de questões da dimensão em questão e o número total de questões do índice. Esse resultado será o peso de cada questão em sua dimensão, que pode ser explicado pela Equação 1:

$$PD = 1 / \left( \frac{N_{QD}}{TQ_{IGIESB}} \right)$$

Equação 1: Cálculo do peso das questões de cada dimensão do IGIESB  
Fonte: Adaptado de Rezende et al. (2009)

Onde:  $PD$  representa o peso por dimensão;  $N_{QD}$  significa o número de questões da dimensão e  $TQ_{IGIESB}$  representa o total de questões do índice. Para Rezende et al. (2009), este cálculo extrai o viés sobre dimensões com um maior número de questões, se os pesos das questões fossem uniformes para todas as questões do índice.

De acordo o critério utilizado, as questões de cada dimensão receberam os seguintes pesos: Evidenciação (peso 2,63); Conselhos: Estrutura e Funcionamento (peso 3,85); Ética e Conflito de Interesses (peso 10); Direitos e Propriedade (peso 12,50); e Retorno Social (peso 5,55). Desta forma, cada dimensão possui a mesma ponderação, 50 (cinquenta). A exemplificação do cálculo é dada pela Equação 2:

$$PD_{Evidencia\c{c}ao} = 1 / \left( \frac{N_{QD}}{TQ_{IGIESB}} \right) = 1 / \left( \frac{19}{50} \right) = \frac{1}{0,38} = 2,63 \text{ (Peso)}$$

Equação 2: Cálculo do peso de cada questão da dimensão Evidenciação

Fonte: Adaptado de Rezende et al. (2009)

### 3.5 FORMULAÇÃO DO IGIESB E ESTABELECIMENTO DE INDICADORES DE DESEMPENHO

A formulação do Índice de Governança Corporativa das Instituições de Ensino Superior Beneficentes (IGIESB) consistiu na soma das pontuações obtidas nas respostas do instrumento, multiplicando-se a pontuação total de cada dimensão pelo peso estabelecido para a mesma. Em seguida soma-se as pontuações totais das dimensões e faz-se uma relação percentual em relação aos pontos possíveis totais, o que fornece um *score* podendo variar de 0 a 100, que neste trabalho é conceituado como IGIESB, que objetiva medir a aderência às práticas de governança corporativa das entidades pesquisadas. Assim, quanto mais próximo de 100, maior é a aderência as práticas de governança corporativa observadas nessa pesquisa.

Após isso, buscou-se o estabelecimento de indicadores de desempenho, com o objetivo de identificar posteriormente onde possa haver relação entre o indicador e o IGIESB da instituição. A variável “TotAlunos”, por indicar o porte da IES através do número total de alunos matriculados nos cursos de graduação e pós-graduação, será incorporado ao modelo com o objetivo de controlar as diferenças de tamanho das IESCEBAS. Abaixo segue a descrição dos indicadores que foram utilizados:

- RecAluno (Receita por aluno): receita total de serviços educacionais dividido pelo número de alunos matriculados da IES. Mede a capacidade de geração de receita recorrente de sua atividade principal em relação ao total de alunos.
- SubvAluno (Doações e Subvenções por aluno): soma dos recursos de doações e subvenções divididos pelo número de alunos. Com base no referencial teórico estudado, há um grande espaço de crescimento para esta receita nas IES brasileiras. Este indicador evidencia a capacidade de captação de recursos da instituição em relação ao seu total de alunos.
- GratIsenc (Gratuidade Educacional sobre Isenções tributárias usufruídas): é calculado dividindo-se o montante aplicado em gratuidades educacionais pelo valor total das isenções usufruídas em função do CEBAS. Este indicador procura verificar a proporção que a entidade está entregando de retorno para a sociedade em relação aos benefícios tributários

recebidos. Um índice calculado igual ou superior a 1,00 indica que a IESCEBAS aplicou em gratuidade um montante igual ou superior ao montante de isenções usufruídas. Um índice inferior a 1,00 evidencia que o montante aplicado em gratuidades é inferior aos recursos oriundos de isenções tributárias. Assim, é esperado que as IESCEBAS apresentem um índice igual ou superior a 1,00 neste quesito.

- GratRec (Gratuidade educacional sobre a receita): indica o percentual da receita que a instituição compromete com bolsas de estudo à comunidade carente, e é calculado através da divisão do montante aplicado em gratuidades pela receita total oriunda de serviços educacionais.

- IGC (Índice Geral de Cursos): este é um indicador de qualidade divulgado anualmente pelo Ministério da Educação que evidencia a nota geral dos cursos da instituição, com base na média ponderada das notas de cada curso de graduação e pós-graduação, mensurados de 1 (insatisfatório) a 5 (excelente). Conforme o referencial teórico apresentado, ao contrário do ENADE, que mede somente o desempenho dos estudantes de determinados cursos de maneira cíclica e do CPC que avalia individualmente o curso, pode-se dizer que o IGC é um indicador de qualidade mais abrangente quando analisa-se o desempenho global da IES.

Indicadores comumente usados na medição de desempenho em organizações lucrativas, como rentabilidade (ROE, ROI), endividamento e imobilizações não puderam ser apurados, uma vez que as demonstrações financeiras utilizadas para identificação dos indicadores são preparados e divulgados pelas instituições mantenedoras das IESCEBAS, o que pode incluir no balanço patrimonial consolidado informações de outras entidades mantidas fora do escopo dessa pesquisa. Portanto, para identificação dos indicadores desse trabalho, foram utilizadas somente informações segregadas que pudessem de forma assertiva ser atribuídas ao segmento de ensino superior, publicadas nos demonstrativos e notas explicativas das entidades mantenedoras.

### **3.6 ANÁLISES ESTATÍSTICAS**

Inicialmente foi realizado o teste de normalidade dos dados, aplicando-se o teste pertinente a cada variável. Foram utilizados o teste de Kolmogorov-Smirnov, e também os testes qui-quadrado e binomial, conforme característica dos dados avaliados.

Na sequência, foi aplicado o teste de ajustamento do qui-quadrado às respostas obtidas pelo questionário, em cada dimensão da governança, com o objetivo de identificar eventual

preponderância estatisticamente significativa de identificação total, parcial ou nula da prática de governança corporativa avaliada em cada questão.

O teste do qui-quadrado também foi realizado com o objetivo de verificar se a distribuição total de respostas às questões de cada dimensão da governança possui variação estatisticamente significativa conforme a categoria administrativa (ou porte) à qual pertence a instituição, identificando assim se o fato de a IES ser faculdade ou universidade determina a não-aderência, aderência parcial ou aderência total das práticas de governança medidas em cada dimensão.

O teste de médias de Mann-Whitney foi realizado para testar se as médias das pontuações de cada dimensão são estatisticamente diferentes entre as faculdades e universidades, verificando assim se um baixo ou elevado *score* possui relação com a categoria administrativa ou porte da IESCEBAS.

Na análise dos indicadores de desempenho foram utilizadas as medidas estatísticas descritivas e de dispersão, como média, mediana, desvio-padrão e coeficiente de variação de cada indicador. De acordo com Levine, Stephan, Krehbiel e Berenson (2005) a média aritmética e a mediana são medidas de localização ou tendência central, que podem descrever todo um conjunto a partir de um valor típico. O mínimo e o máximo representam os dois extremos da amostra, o menor e o maior valor. O desvio-padrão mede a dispersão dos dados em torno da média, ou seja, como as observações maiores flutuam acima da média e as observações menores se distribuem abaixo dela.

Após a formulação e tabulação do IGIESB e do estabelecimento dos indicadores de desempenho, foi realizado o teste de correlação de variáveis entre o IGIESB e cada um dos indicadores para verificar a existência de relação entre eles. Para isso, foi aplicado o teste não-paramétrico de correlação de postos de Spearman, tendo em vista que o teste paramétrico de Pearson não é geralmente aplicado em amostras pequenas, como é o caso nesse estudo.

Em seguida foi utilizado o teste de Mann-Whitney para verificar estatisticamente se as médias dos indicadores de desempenho das IESCEBAS com índices IGIESB mais elevados são diferentes das médias dos indicadores das instituições que atingiram os menores índices IGIESB, identificando assim se o fato de a IES se enquadrar como faculdade ou universidade tem relação com o desempenho no *score* medido pelo IGIESB.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra do presente estudo compreende 16 (dezesseis) instituições respondentes, de uma população total de 45 (quarenta e cinco) IES, equivalente a 35,6% da população.

A Tabela 5 evidencia algumas características descritivas das 16 IESCEBAS componentes da amostra. O nome das instituições foi omitido em função de ter sido garantido o sigilo dos dados às entidades participantes.

A distribuição geográfica das IES da amostra se dá na proporção de 12,5% (2 IES) no Paraná, 37,5% (6 IES) em Santa Catarina, e 50% (8 IES) no estado do Rio Grande do Sul.

Quanto à classificação relacionada ao porte ou categoria administrativa, 6 delas (equivalente a 37,5%) enquadram-se como faculdades, e as outras 10 (62,5%) como universidades.

IES	Estado	Porte	IGC	Cursos		Total de Alunos
				Graduação	Pós Stricto Sensu	
1	PR	Faculdade	4	4		463
2	PR	Universidade	3	61	29	25.294
3	RS	Faculdade	3	5		1.100
4	RS	Universidade	4	56	46	21.100
5	RS	Faculdade	3	10		2.300
6	RS	Universidade	3	84	20	28.327
7	RS	Universidade	3	22	3	2.768
8	RS	Universidade	4	31	8	9.363
9	RS	Universidade	3	58	21	16.173
10	RS	Universidade	3	34	9	14.408
11	SC	Faculdade	-	2		-
12	SC	Faculdade	-	2		-
13	SC	Faculdade	3	8		866
14	SC	Universidade	3	54	9	12.143
15	SC	Universidade	4	80	16	29.572
16	SC	Universidade	3	52	7	18.952
	<b>PR</b>	<b>2 (12,5%)</b>	<b>Faculdade</b>	<b>6 (37,5%)</b>	<b>S/C</b>	<b>2 (12,5%)</b>
	<b>SC</b>	<b>6 (37,5%)</b>	<b>Universidade</b>	<b>10 (62,5%)</b>	<b>IGC 3</b>	<b>10 (62,5%)</b>
	<b>RS</b>	<b>8 (50%)</b>		<b>IGC 4</b>	<b>4 (25%)</b>	

Tabela 5: Descrição das IES componentes da amostra

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao distribuir as IESCEBAS pelo índice de qualidade IGC, verificou-se que nenhuma instituição da amostra foi classificada com os conceitos 1 ou 2, consideradas deficientes pelo MEC, nem com o conceito máximo 5, considerado excelente. Assim, em 10 IES (62,5%) foi observado o conceito 3, em 4 IES (25%) o conceito 4, e em 2 IES (12,5%) não foi possível extrair essa informação tendo em vista que não estava exposta no portal e-MEC.

A oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* está restrita somente às universidades, sendo que nenhuma faculdade relatou a oferta de cursos desse segmento.

Quanto ao total de alunos matriculados na instituição, a amostra contempla 4 IES (equivalente a 25%) com número superior a 20.000 alunos. Há também 4 IESCEBAS (equivalente a 25%) com número de alunos entre 10.000 e 20.000, ou seja, 50% da amostra foi composta por instituições que possuem mais de 10.000 alunos em seu corpo discente.

## 4.1 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

### 4.1.1 Testes de Normalidade

Para verificação da normalidade dos dados da amostra, foram realizados testes diferentes de distribuição dos dados, conforme a especificidade de cada variável, considerando um nível de significância de 5%. A Tabela 6 evidencia as hipóteses testadas, o teste utilizado para a variável, o *P-valor* e a decisão aplicada com relação à hipótese:

Seq.	Hipótese Nula	Teste	P-valor	Decisão
1	As categorias de Estado ocorrem com probabilidades iguais.	Teste qui-quadrado de uma amostra	0,174	Reter a hipótese nula
2	As categorias Faculdade e Universidade ocorrem com probabilidades iguais (50% e 50%).	Teste Binomial de uma amostra	0,454	Reter a hipótese nula
3	As categorias do IGC (3 e 4) ocorrem com probabilidades iguais (50% e 50%).	Teste Binomial de uma amostra	0,180	Reter a hipótese nula
4	A distribuição da variável TotAlunos é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,681	Reter a hipótese nula
5	A distribuição da variável QuantBolsas é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,607	Reter a hipótese nula
6	A distribuição da variável Receita Educacional é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,613	Reter a hipótese nula
7	A distribuição da variável ValorBolsas é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,567	Reter a hipótese nula
8	A distribuição da variável Doacoes é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,732	Reter a hipótese nula
9	A distribuição da variável Isencoes é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,945	Reter a hipótese nula
10	A distribuição da variável IGIESB é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,137	Reter a hipótese nula
11	A distribuição da variável RecAluno é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,825	Reter a hipótese nula
12	A distribuição da variável SubvAluno é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,003	<b>Rejeitar a hipótese nula</b>
13	A distribuição da variável GratIsenc é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,782	Reter a hipótese nula
14	A distribuição da variável GratRec é normal.	Teste Kolmogorov-Smirnov de uma amostra	0,513	Reter a hipótese nula

Tabela 6: Teste de normalidade das variáveis

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados gerados pelo SPSS

Os testes evidenciados na Tabela 6 mostram que de todas as variáveis apresentadas, apenas a variável SubvAluno não obedece uma distribuição normal, apresentando um *P-valor* de 0,003. Isto ocorre devido ao alto coeficiente de variação nessa variável (274,47%) em função de a amostra ser pequena e conter um *outlier* superior e um *outlier* inferior. Entretanto, os testes estatísticos utilizados são de natureza não-paramétrica, em função do pequeno número da amostra. Assim, as análises não são prejudicadas, uma vez que os testes não-paramétricos não exigem normalidade dos dados testados.

Outras variáveis como Estado, IGC e IGIESB, apesar de apresentarem um baixo *P-valor*, este não é estatisticamente significativo para rejeitar a hipótese de distribuição normal.

#### **4.1.2 Teste de ajustamento do qui-quadrado das dimensões do IGIESB**

O teste do qui-quadrado ( $\chi^2$ ), segundo Levin (1987), é o teste não-paramétrico de significância mais popular. O teste ocupa-se com a distinção entre as frequências esperadas e as frequências observadas. Então procura-se saber se as frequências observadas diferem, de modo significativo, das esperadas (Levin, 1987; Spiegel, 1975).

Assim, o teste  $\chi^2$  foi aplicado às questões das dimensões de governança propostas no questionário com o objetivo de identificar questões estatisticamente significativas onde haja preponderância de resposta de não-identificação da prática de governança, identificação parcial ou total. Os cálculos foram realizados considerando um nível de significância de 5%.

Para tanto, é necessário a formulação das hipóteses a serem testadas:

$H_0$  = As respostas às questões seguem uma distribuição igual entre as alternativas propostas.

$H_1$  = As respostas às questões seguem uma distribuição diferente entre as alternativas propostas.

##### **4.1.2.1 Qui-quadrado na dimensão “Evidenciação”**

Ao executar o teste  $\chi^2$  na dimensão Evidenciação, foram encontradas 09 (nove) questões estatisticamente significantes, conforme Tabela 7. A tabela evidencia, por questão, o percentual de respostas para cada opção de identificação da prática de governança e também o *P-valor*, onde foi identificado em negrito as questões estatisticamente significantes, em que aceita-se a

hipótese alternativa de que a distribuição das respostas às questões é diferente. O teste não foi aplicado à pergunta 19, em função de as respostas concentrarem-se em apenas uma opção.

	<b>Evidenciação</b>	<b>% Não</b>	<b>% Parcial</b>	<b>% Total</b>	<b>p-valor</b>
1	O web site da Instituição disponibiliza as demonstrações contábeis?	75	6,3	18,8	<b>0,002</b>
2	O web site da Instituição disponibiliza o estatuto?	43,8	-	56,3	0,617
3	O web site da Instituição é disponibilizado em inglês?	50	25	25	0,368
4	O web site da Instituição divulga a relação completa de todos os membros dos conselhos?	37,5	12,5	50	0,174
5	O web site da Instituição possui seção sobre ações sociais?	18,8	31,3	50	0,305
6	O web site da Instituição possui seção acessível de contato direto com a Instituição?	12,5	6,3	81,3	<b>0,000</b>
7	Os demonstrativos contábeis foram elaborados ou publicados dentro prazo legal?	25	12,5	62,5	<b>0,039</b>
8	Os demonstrativos contábeis são apresentados de acordo com as normas Brasileiras vigentes?	18,8	18,8	62,5	<b>0,047</b>
9	Os demonstrativos contábeis apresentam: Balanço Patrimonial - BP, Demonstração de Resultado do Exercício - DRE, Demonstração da Mutações do Patrimônio Líquido - DMPL, Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC e as Notas Explicativas?	18,8	6,3	75	<b>0,002</b>
10	As Notas Explicativas contêm detalhamento sobre as bolsas concedidas?	18,8	18,8	62,5	<b>0,047</b>
11	As Nota Explicativas apresentam os valores das isenções tributárias recebidas?	31,3	-	68,8	0,134
12	Os demonstrativos contábeis apresentam o Parecer dos Auditores independentes?	37,5	-	62,5	0,317
13	Os demonstrativos apresentam Demonstração do Valor Agregado (DVA)?	56,3	-	43,8	0,617
14	Os demonstrativos contábeis apresentam alguma demonstração adicional, além das mencionadas anteriormente?	87,5	6,3	6,3	<b>0,000</b>
15	Os demonstrativos contábeis apresentam o Balanço Social (BS), de acordo com as normas de algum instituto?	43,8	56,3	-	0,617
16	Os demonstrativos contábeis apresentam o parecer do Conselho Fiscal?	68,8	-	31,3	0,134
17	Os demonstrativos contábeis apresentam o Relatório da Administração (RA), com breve resumo dos pontos relevantes?	87,5	-	12,5	<b>0,003</b>
18	O Relatório da Administração possui informações sobre o orçamento?	93,8	-	6,3	<b>0,000</b>
19	O Relatório da Administração possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?	100	-	-	-

Tabela 7: Teste qui-quadrado na dimensão “Evidenciação”

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 7 mostra uma tendência estatisticamente significativa à não-identificação da prática de governança nas questões 1, 14, 17 e 18, evidenciando, pelo menos na amostra pesquisada, que as IESCEBAS não disponibilizam as demonstrações contábeis em seu *web site*, não costumam apresentar demonstrativos contábeis adicionais aos obrigatórios e DVA, não

apresentam o relatório da administração, e também não evidenciam informações relativas ao orçamento nem a práticas de governança corporativa no relatório da administração.

Nas questões 6 à 10, foram encontradas evidências estatisticamente significativas de tendência à prática integral do item de governança avaliado. Isso mostra que as IESCEBAS da amostra possuem seção de contato direto com a instituição por meio de seus *web sites*, e com relação às demonstrações contábeis efetuam a publicação dentro do prazo legal, de acordo com as normas vigentes, apresentando todas as demonstrações obrigatórias, evidenciando ainda em notas explicativas o detalhamento em relação às bolsas educacionais concedidas.

É possível ainda observar que as questões 2, 11, 12, 13, 16, 17 e 18 adquiriram natureza dicotômica, não havendo identificação parcial do item de governança observado. Isto pode ser explicado pela natureza do item avaliado na questão, que pode permitir apenas a identificação ou não da prática de governança corporativa.

Em duas questões (15 e 19) não foi identificada a prática total de governança. Com relação à questão 15, há um predomínio da identificação parcial (embora não-estatisticamente significativa), o que levanta a hipótese de as IESCEBAS eventualmente elaborarem o Balanço Social, mas não identificarem um modelo especificado por algum instituto, haja vista que não há uma regra definida para elaboração desse demonstrativo. A questão 19 foi a única onde não houve identificação das práticas de governança, uma vez que, dos relatórios da administração analisados, nenhum deles contemplava informações referentes à implementação de práticas de governança corporativa.

#### 4.1.2.2 Qui-quadrado na dimensão “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”

Aplicando o teste  $\chi^2$  nesta dimensão (conforme Tabela 8), foi verificada a presença de 06 (seis) questões estatisticamente significantes.

	<b>Conselhos: Estrutura e Funcionamento</b>	<b>% Não</b>	<b>% Parcial</b>	<b>% Total</b>	<b>p-valor</b>
1	Existe o Conselho de Administração na estrutura organizacional, e atuante na Instituição?	6,3	6,3	87,5	<b>0,000</b>
2	O Conselho de Administração é eleito por representantes: população, governo, mantenedores, doadores e voluntários?	18,8	31,3	50	0,305
3	O Conselho de Administração é composto por 5 a 11 membros?	18,8	18,8	62,5	<b>0,047</b>
4	O Conselho de Administração possui algum de seus membros independente?	18,8	25	56,3	0,144
5	Os membros do Conselho de Administração possuem mandato com duração pré-determinada entre 2 e 4 anos?	12,5	12,5	75	<b>0,002</b>

6	Os membros do Conselho de Administração possuem formação técnica?	12,5	56,3	31,3	0,099
7	O principal executivo da Instituição não é presidente do Conselho de Administração?	62,5	6,3	31,3	<b>0,022</b>
8	Existe o Conselho Fiscal, oficialmente e funcionalmente?	18,8	6,3	75	<b>0,002</b>
9	Existe o Conselho Consultivo, oficialmente e funcionalmente?	37,5	18,8	43,8	0,444
10	Existe o Comitê de Auditoria ou departamento de auditoria interna, oficialmente e funcionalmente?	18,8	25	56,3	0,144
11	A Instituição possui o seu Regimento Interno disponível em sua web site?	25	-	75	<b>0,046</b>
12	A Instituição possui planejamento estratégico formalizado e aprovado pelo conselho?	6,3	43,8	50	0,068
13	Os dirigentes não são remunerados?	50	6,3	43,8	0,068

Tabela 8: Teste qui-quadrado na dimensão “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificou-se tendência estatisticamente significativa à não-identificação da prática de governança apenas na questão 7, identificando que o principal executivo de 62,5% das IES pesquisadas também executa a função de presidente do conselho de administração, o que não é considerado saudável do ponto de vista da governança corporativa.

Há também evidências estatisticamente significativas de tendência à prática integral do item de governança avaliado nas questões 1, 3, 5, 8 e 11. Fica portanto evidenciado que nas instituições pesquisadas existe o conselho de administração na estrutura organizacional de forma atuante, sua composição varia de 5 a 11 membros, que possuem mandato com duração pré-determinada entre 2 e 4 anos. Pela análise da questão 8, entende-se que as IESCEBAS da amostra possuem o conselho fiscal em sua estrutura organizacional de maneira oficial e funcional, mas cabe refletir que, apesar disso, os pareceres do conselho fiscal sobre as demonstrações contábeis, em sua maioria não são publicados junto às demonstrações, como pode ser observado na questão 16 da dimensão “Evidenciação”, com a ressalva de que como esta questão não se representou estatisticamente significativa, não pode ser generalizada para a integralidade da amostra.

A questão 11 mostra que as IESCEBAS pesquisadas deixam o regimento interno à disposição em seu *web site*. Cabe salientar também, que esta foi a única questão da dimensão que assumiu caráter dicotômico por ter suas respostas concentradas na não-identificação da prática de governança ou na prática integral do item avaliado.

#### 4.1.2.3 Qui-quadrado na dimensão “Ética e Conflito de Interesses”

A aplicação do teste  $\chi^2$  na dimensão “Ética e Conflito de Interesses” evidenciou duas questões estatisticamente significativas ao nível de 5% de significância, conforme Tabela 9:

	<b>Ética e Conflito de Interesses</b>	<b>% Não</b>	<b>% Parcial</b>	<b>% Total</b>	<b>p-valor</b>
1	A Instituição possui um código de ética ou conduta aprovado pelo Conselho?	25	37,5	37,5	0,779
2	A Instituição possui o código de ética ou conduta disponível em seu web site?	93,8	-	6,3	<b>0,000</b>
3	O estatuto determina resolução de conflitos entre membros dos conselhos, e entre membros do conselho e a Instituição, por meio de arbitragem?	43,8	50	6,3	0,068
4	O estatuto determina o afastamento dos membros do conselho em casos de conflitos de interesse em votações?	31,3	37,5	31,3	0,939
5	A Instituição não possui dívidas vencidas referentes à tributos federais e contribuição previdenciária?	6,3	18,8	75	<b>0,002</b>

Tabela 9: Teste qui-quadrado na dimensão “Ética e Conflito de Interesses”

Fonte: Elaborado pelo autor

A questão 2 adquiriu natureza dicotômica entre as IESCEBAS pesquisadas, sendo que 93,8% delas não disponibilizam em seu *web site* o código de ética ou conduta da instituição, ou seja, apenas 1 (uma) instituição evidenciou este documento em seu portal eletrônico.

É possível ainda observar que 75% das entidades da amostra declararam de forma categórica não possuir dívidas tributárias ou previdenciárias com o fisco, e 18,8% afirmam que possuem de forma parcial, sendo que através das notas explicativas às demonstrações contábeis dessas entidades foram identificadas multas e dívidas em fase de recurso judicial, que ainda não transitaram em julgado.

#### 4.1.2.4 Qui-quadrado na dimensão “Direitos e Propriedade”

Ao realizar o teste  $\chi^2$  na dimensão “Direitos e Propriedade”, foram identificadas 3 questões estatisticamente sigficativas entre as 4 totais, sendo em todas as 3 questões observada a predominância da adesão total à prática de governança corporativa do item.

	<b>Direitos e Propriedade</b>	<b>% Não</b>	<b>% Parcial</b>	<b>% Total</b>	<b>p-valor</b>
1	Todos os membros da Assembleia têm direito a voto?	-	6,3	93,8	<b>0,000</b>
2	A Assembleia Geral é o órgão soberano da Instituição, oficialmente e funcionalmente?	12,5	12,5	75	<b>0,002</b>

3	A Assembleia Geral é convocada com antecedência de 30 dias?	56,3	12,5	31,3	0,099
4	A Instituição deixa o contrato de serviços educacionais à disposição dos clientes em sua entrada principal?	31,3	6,3	62,5	<b>0,022</b>

Tabela 10: Teste qui-quadrado na dimensão “Direitos e Propriedade”

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme avaliado pela questão 1, há evidências significativas de que as IESCEBAS da amostra concedem direito de voto a todos os membros da assembleia, o que é positivo para a governança corporativa da entidade. Na questão 2, 75% das entidades declaram ainda que a assembleia geral é o órgão soberano da instituição, tanto funcional como oficialmente.

Ao avaliar a questão 4, embora haja uma predominância estatisticamente significativa por parte das IES de deixar o contrato de serviços educacionais à disposição dos clientes em sua entrada principal, mais de 30% das entidades declararam não adotar essa prática.

#### 4.1.2.5 Qui-quadrado na dimensão “Retorno Social”

A análise do teste  $\chi^2$  nesta dimensão nos permite identificar 06 (seis) questões significativas estatisticamente, sendo todas elas relacionadas à tendência de identificação total da prática de governança do item relacionado, conforme Tabela 11:

	<b>Retorno Social</b>	<b>% Não</b>	<b>% Parcial</b>	<b>% Total</b>	<b>p-valor</b>
1	A Instituição promove atividades culturais à comunidade?	-	6,3	93,8	<b>0,000</b>
2	A Instituição promove atividades ligadas à área da saúde?	6,3	18,8	75	<b>0,002</b>
3	A Instituição realiza ações beneficentes de assistência social para a comunidade?	-	31,3	68,8	0,134
4	A Instituição realiza ações voltadas ao meio-ambiente?	-	43,8	56,3	0,617
5	A Instituição possui alguma certificação em nível estadual ou nacional?	6,3	12,5	81,3	<b>0,000</b>
6	A Instituição tem sua entrada principal a informação que é entidade beneficente e distribui bolsas de estudo?	12,5	12,5	75	<b>0,002</b>
7	A Instituição divulga em seu web site a informação que é entidade beneficente e distribui bolsas de estudo?	12,5	31,3	56,3	0,174
8	A Instituição desenvolve outras atividades relacionadas à educação da população, além do ensino regular oferecido na IES?	-	25	75	<b>0,046</b>
9	A Instituição possui um serviço de ouvidoria com retorno efetivo aos clientes.	-	18,8	81,3	<b>0,012</b>

Tabela 11: Teste qui-quadrado na dimensão “Retorno Social”

Fonte: Elaborado pelo autor

As questões que possuem evidências estatisticamente significativas de tendência à prática integral do item de governança avaliado são questões 1, 2, 5, 6, 8 e 9, mostrando que as IESCEBAS da amostra pesquisada promovem atividades culturais à comunidade e também atividades ligadas à área da saúde para atendimento da população, além de outras atividades relacionadas à educação além do ensino regular oferecido na IES. Essas instituições possuem algum tipo de certificação estadual ou nacional e expõe sua condição beneficente em sua entrada principal deixando claro que oferecem bolsas de estudo à comunidade, cumprindo a legislação vigente. As IES também afirmam possuir um serviço de ouvidoria que presta um retorno efetivo aos seus clientes.

Um padrão diferente das outras dimensões, que pode ser observado nesta dimensão específica é o de que 5 (cinco) questões identificaram, nas IES analisadas, que não foi observada a não-identificação da prática de governança do item, sendo que todas as respostas se concentraram no atendimento parcial ou total da prática em questão. As questões com esse comportamento foram as de número 1, 3, 4, 8 e 9.

#### **4.1.3 Teste qui-quadrado entre dimensões do IGIESB e porte das IESCEBAS**

Foi também aplicado o teste  $\chi^2$  com o objetivo de identificar se a distribuição de respostas às questões de cada dimensão da governança possui variação estatisticamente significativa conforme a categoria administrativa (ou porte) da instituição. A Tabela 12 apresenta os dois tipos de categoria administrativa (faculdade e universidade) em cada dimensão, e também o percentual geral de respostas por categoria de não-identificação da prática de governança, identificação parcial ou total.

Os cálculos foram realizados considerando um nível de significância de 5%, formulando-se as seguintes hipóteses de teste:

$H_0$  = A distribuição percentual de respostas entre as alternativas é igual entre faculdades e universidades.

$H_1$  = A distribuição percentual de respostas entre as alternativas é diferente entre faculdades e universidades.

Dimensões do IGIESB	Porte da IES	Opções de resposta			p-valor
		% Não	% Parcial	% Total	
Evidenciação	Faculdade	73,68	4,39	21,93	<b>0,000</b>
	Universidade	33,68	14,21	52,11	
Conselhos	Faculdade	25,64	19,23	55,13	-
	Universidade	22,31	20,00	57,69	
Ética	Faculdade	50,00	13,33	36,67	<b>0,060</b>
	Universidade	34,00	38,00	28,00	
Direitos	Faculdade	36,67	3,33	60,00	-
	Universidade	36,00	10,00	54,00	
Retorno Social	Faculdade	9,26	22,22	68,52	<b>0,058</b>
	Universidade	1,11	22,22	76,67	

Tabela 12: Teste qui-quadrado entre as dimensões por porte das IESCEBAS

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme resultados apresentados na Tabela 12, as dimensões “Evidenciação”, “Ética e Conflito de Interesses” e “Retorno Social” apresentam resultado estatisticamente significativo a um nível de significância de 10%, ou seja, nessas dimensões as respostas das faculdades e universidades estão distribuídas de forma diferente.

A Tabela 12 mostra que na dimensão “Evidenciação”, 66,32% das universidades aderem (parcial ou totalmente) as práticas de governança avaliadas, enquanto em 33,68% essas práticas não foram identificadas. Já nas faculdades, apenas 26,32% delas informaram aplicar (parcial ou totalmente) os itens avaliados, enquanto a não-aplicação foi observada em 73,68% das IES pertencentes à essa categoria, o que em parte pode ser atribuído ao fato de que três faculdades componentes da amostra recusaram-se a fornecer informações quanto a suas demonstrações contábeis, já que não atingiram o montante de faturamento que obrigue a publicidade das demonstrações. No entanto, dado o caráter filantrópico das entidades e os benefícios fiscais usufruídos, essas organizações poderiam, do ponto de vista da governança, primar pela transparência independentemente do faturamento.

Na dimensão “Ética e Conflito de Interesses” a resposta aos itens por parte das faculdades polariza-se entre a identificação de não-aderência às práticas de governança corporativa e aderência total, com a observação de apenas 13,33% de aderência parcial. Nas universidades percebe-se certo equilíbrio com 34% de não-aderência, 38% de aderência parcial e 28% de aderência total às práticas avaliadas.

Com relação à dimensão “Retorno Social”, tanto faculdades, quanto universidades se igualam no que tange à aderência parcial com 22,22% para ambas, mas enquanto as faculdades possuem uma não-aderência de 9,26% e aderência total de 68,52%, as universidades atingem apenas 1,11% de não-aderência e 76,67% de aderência total às práticas de governança dessa dimensão.

## 4.2 ANÁLISE DO IGIESB

Conforme acordado com os representantes das IESCEBAS participantes da pesquisa, a identificação das instituições foi omitida por uma questão de sigilo. Assim, as IES participantes da pesquisa estão representadas pelas letras do alfabeto de A até P, ordenadas de forma decrescente conforme o maior score total obtido no IGIESB.

O ranking geral do IGIESB, contendo as informações das respectivas dimensões ficou assim distribuído (Tabela 13):

Posição	IES	Tipo	Score por Dimensão										Score Total	IGIESB
			Evidenciação		Conselhos		Ética		Direitos		Retorno Social			
			Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%		
1º	A	Universidade	30,26	60,53%	42,31	84,62%	25,00	50,00%	50,00	100,00%	41,67	83,33%	189,24	75,70%
2º	B	Faculdade	17,11	34,21%	48,08	96,15%	40,00	80,00%	37,50	75,00%	44,44	88,89%	187,13	74,85%
3º	C	Universidade	34,21	68,42%	32,69	65,38%	30,00	60,00%	43,75	87,50%	44,44	88,89%	185,10	74,04%
4º	D	Faculdade	27,63	55,26%	40,38	80,77%	20,00	40,00%	37,50	75,00%	50,00	100,00%	175,52	70,21%
5º	E	Universidade	26,32	52,63%	28,85	57,69%	20,00	40,00%	50,00	100,00%	47,22	94,44%	172,38	68,95%
6º	F	Universidade	25,00	50,00%	36,54	73,08%	35,00	70,00%	25,00	50,00%	44,44	88,89%	165,98	66,39%
7º	G	Universidade	25,00	50,00%	38,46	76,92%	15,00	30,00%	37,50	75,00%	50,00	100,00%	165,96	66,38%
8º	H	Universidade	28,95	57,89%	32,69	65,38%	20,00	40,00%	31,25	62,50%	47,22	94,44%	160,11	64,04%
9º	I	Universidade	42,11	84,21%	30,77	61,54%	25,00	50,00%	25,00	50,00%	33,33	66,67%	156,21	62,48%
10º	J	Universidade	27,63	55,26%	32,69	65,38%	35,00	70,00%	18,75	37,50%	41,67	83,33%	155,74	62,30%
11º	K	Universidade	26,32	52,63%	34,62	69,23%	5,00	10,00%	37,50	75,00%	47,22	94,44%	150,65	60,26%
12º	L	Faculdade	18,42	36,84%	32,69	65,38%	10,00	20,00%	37,50	75,00%	44,44	88,89%	143,06	57,22%
13º	M	Universidade	30,26	60,53%	28,85	57,69%	25,00	50,00%	12,50	25,00%	41,67	83,33%	138,28	55,31%
14º	N	Faculdade	5,26	10,53%	42,31	84,62%	15,00	30,00%	37,50	75,00%	36,11	72,22%	136,18	54,47%
15º	O	Faculdade	1,32	2,63%	7,69	15,38%	25,00	50,00%	50,00	100,00%	47,22	94,44%	131,23	52,49%
16º	P	Faculdade	2,63	5,26%	23,08	46,15%	20,00	40,00%	31,25	62,50%	16,67	33,33%	93,63	37,45%
<b>Médias</b>			<b>23,03</b>	<b>46,05%</b>	<b>33,29</b>	<b>66,59%</b>	<b>22,81</b>	<b>45,63%</b>	<b>35,16</b>	<b>70,31%</b>	<b>42,36</b>	<b>84,72%</b>	<b>156,65</b>	<b>62,66%</b>

Tabela 13: Ranking do IGIESB das IESCEBAS da Região Sul do Brasil

Fonte: Adaptado de (Calve et al., 2013; Rezende et al., 2009)

Conforme evidenciado na Tabela 13, a média do IGIESB das instituições da Região Sul Brasil foi de 62,66%, um índice superior ao verificado em clubes de futebol (Rezende et al., 2009) e em hospitais filantrópicos (Calve et al., 2013). A dimensão com maior pontuação por parte das IESCEBAS foi a de Retorno Social com uma média de 84,72% dos pontos possíveis, seguida da dimensão Direitos e Propriedade com 70,31%, dimensão Conselhos – Estrutura e Funcionamento com 66,59%, dimensão Evidenciação com um aproveitamento de 46,05% e finalmente a dimensão Ética e Conflito de Interesses atingindo 45,63%.

O maior IGIESB geral foi obtido pela instituição A com um *score* de 189,24 e uma pontuação de 75,70%, e o menor desempenho foi da instituição P com *score* de 93,63 equivalente a 37,45% dos pontos máximos possíveis de serem alcançados.

Embora o IGIESB geral encontrado foi superior ao índice de governança verificado em outros segmentos do Terceiro Setor no Brasil (hospitais filantrópicos e clubes de futebol), quando são avaliados os *scores* de cada dimensão percebe-se diferenças notáveis entre elas, o que permite concluir que alguns aspectos da governança podem ainda ser aprimorados.

## **4.2.1 Análise do IGIESB por dimensão**

### **4.2.1.1 Evidenciação**

A instituição com maior pontuação nessa dimensão foi a IES I, com um *score* de 42,11 atingindo uma pontuação de 84,21%. O menor índice ficou com a instituição O, obtendo um *score* de 1,32 com uma pontuação equivalente a apenas 2,63%.

De forma geral, dos 50 pontos possíveis, as IESCEBAS alcançaram em média 23,03 pontos, equivalente a 46,05% da pontuação máxima dessa dimensão, o que a coloca com o segundo menor desempenho entre as dimensões analisadas.

Essa dimensão observa a evidenciação de documentos legais e demonstrações contábeis, bem como a facilidade de busca dessas informações por pontuar a divulgação através do *web site* da instituição. Das instituições analisadas, 3 delas (N, O e P) informaram que não publicam suas demonstrações contábeis e optaram por também não fornecê-las para o presente estudo. Somente 4 IES (G, H, I e M) disponibilizaram as demonstrações contábeis em sua página na internet. Destaca-se também que apenas 2 instituições (F e I) apresentaram o Relatório da Administração, sendo que somente a IES I evidencia informações sobre o orçamento. Nenhuma das instituições inclui no Relatório da Administração informações relacionadas à implementação de práticas de governança corporativa na entidade.

Apesar de algumas instituições serem desobrigadas por lei de tornarem públicas suas demonstrações contábeis, seria uma atitude positiva de governança corporativa se a entidade, independente de obrigatoriedade, fizesse essa prestação de contas à sociedade em função do seu caráter de entidade beneficente e dos benefícios tributários que recebe.

#### **4.2.1.2 Conselhos: Estrutura e Funcionamento**

Conforme verificado na Tabela 13, o maior *score* nessa dimensão foi obtido pela instituição B, com 48,08 pontos de 50 possíveis, ou seja, 96,15% de aproveitamento. Já o menor desempenho foi da IES O que atingiu apenas 7,69 pontos, equivalente a 15,38%. Na média geral, as IES atingiram 33,29 pontos correspondentes a 66,59% do total.

Destaca-se negativamente nesta dimensão que, apesar de vedada por lei a remuneração dos gestores das IESCEBAS, 8 instituições informaram remunerar seus dirigentes. Outra prática identificada em desacordo com os princípios de governança é o principal executivo da IES também exercer a função de presidente do Conselho de Administração, o que ocorre em 10 entidades pesquisadas.

#### **4.2.1.3 Ética e Conflito de Interesses**

De forma geral, essa dimensão obteve o menor desempenho entre as instituições pesquisadas, com uma pontuação média de 22,81 pontos entre os 50 possíveis, resultando em 45,63% de aproveitamento.

Apesar de 12 instituições informarem possuir código de ética, somente a IES B divulga este documento em seu *web site*.

Um destaque positivo é que 12 IESCEBAS declaram não possuir dívidas tributárias ou previdenciárias com o governo, enquanto 3 instituições (A, H e M) possuem débitos e multas de exercícios anteriores em discussão no âmbito administrativo e judiciário, e apenas a instituição K declara ter dívidas vencidas. Esperaria-se que nenhuma IES estivesse em dívida com o Estado, uma vez que tendo em vista as imunidades recebidas, o maior volume de recursos a serem repassados ao governo refere-se a contribuições retidas na fonte, especialmente de seus funcionários.

#### **4.2.1.4 Direitos e Propriedade**

As IESCEBAS com melhor desempenho nessa dimensão foram as instituições A, E e O que atingiram a totalidade dos 50 pontos possíveis, ficando com 100% de aproveitamento, sendo que a média geral das IES ficou em 35,16 pontos equivalentes a 70,31% do total.

Destaca-se que a Assembleia Geral é considerada o órgão soberano tanto de forma oficial quanto funcional por 12 instituições. Esse órgão apenas não é considerado o órgão

soberano pelas IES F e M. Nas IES H e J a soberania da Assembleia Geral é observada apenas parcialmente.

Com relação à prática de evidenciar os direitos de seus clientes e potenciais clientes tornando visível e acessível o contrato de serviços educacionais em sua entrada principal, 5 IES (I, J, K, M e P) declararam não disponibilizar o mesmo.

#### **4.2.1.5 Retorno Social**

Essa dimensão foi, de forma geral, a que teve o melhor desempenho por parte das IESCEBAS, com um *score* médio de 42,36 pontos, resultando em 84,72% de aproveitamento. As IES com maior desempenho nessa dimensão foram as instituições D e G, atingindo a totalidade dos 50 pontos, ou seja, 100% de aproveitamento nessa dimensão. A IES P ficou com o menor desempenho, alcançando somente 16,67 pontos e 33,33% de aproveitamento.

Todas as instituições relataram praticar, pelo menos parcialmente, ações culturais, beneficentes de assistência social, e relacionadas ao meio-ambiente para a comunidade. Na área da saúde, apenas uma IES declarou não realizar ações nesse sentido.

Todas as IESCEBAS, com exceção da instituição P, declararam possuir alguma certificação em nível federal, estadual ou municipal.

Apesar de obrigadas por lei a informar sua condição de entidade beneficente que oferece bolsas de estudo à comunidade, 2 instituições (I e P) afirmaram não divulgar essa informação em sua entrada principal, e na análise do *web site* as IES N e P não informaram a oferta de bolsas de estudo.

Todas as IES analisadas afirmam oferecer serviço de ouvidoria com retorno efetivo aos alunos.

#### **4.2.2 Análise do IGIESB por tipo de organização acadêmica e administrativa**

Em geral, as IES podem ser classificadas em três tipos de organizações<sup>10</sup> conforme sua estrutura acadêmica e administrativa: faculdade, centros universitários e universidades.

As faculdades normalmente possuem um número restrito de cursos de graduação e dependem de uma autorização prévia do MEC para a abertura de novos cursos. Os centros universitários gozam de autonomia para abertura de novo cursos, mas precisam ter uma

---

<sup>10</sup> Conforme Decreto 5.773 de 2006, art. 12

proporção mínima de um terço dos professores com titulação de mestres e doutores, e pelo menos um terço dos professores contratados em regime de tempo integral.

Já as universidades também gozam de autonomia para criação de novos cursos, e precisam atender os parâmetros mínimos de um terço dos professores com titulação de mestres ou doutores, e, diferentemente dos centros universitários, um terço dos professores precisa ser contratado em regime de dedicação exclusiva. Além disso, as universidades precisam oferecer pelo menos quatro programas de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado ou doutorado), sendo que pelo menos um deve ser de doutorado.

Portanto, tendo em vista as peculiaridades das diferentes categorias de IES, apresenta-se a análise do IGIESB categorizada de acordo com o tipo de organização. Entre as instituições participantes da pesquisa não encontra-se nenhuma IES pertencente à categoria Centro Universitário. A distribuição das instituições apresenta 10 (dez) universidades e 6 (seis) faculdades, conforme Tabela 14:

Tipo	IES	Score por Dimensão										Score Total	IGIESB
		Evidenciação		Conselhos		Ética		Direitos		Retorno Social			
		Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%	Pontos	%		
UNIVERSIDADES	A	30,26	60,53%	42,31	84,62%	25,00	50,00%	50,00	100,00%	41,67	83,33%	189,24	75,70%
	C	34,21	68,42%	32,69	65,38%	30,00	60,00%	43,75	87,50%	44,44	88,89%	185,10	74,04%
	E	26,32	52,63%	28,85	57,69%	20,00	40,00%	50,00	100,00%	47,22	94,44%	172,38	68,95%
	F	25,00	50,00%	36,54	73,08%	35,00	70,00%	25,00	50,00%	44,44	88,89%	165,98	66,39%
	G	25,00	50,00%	38,46	76,92%	15,00	30,00%	37,50	75,00%	50,00	100,00%	165,96	66,38%
	H	28,95	57,89%	32,69	65,38%	20,00	40,00%	31,25	62,50%	47,22	94,44%	160,11	64,04%
	I	42,11	84,21%	30,77	61,54%	25,00	50,00%	25,00	50,00%	33,33	66,67%	156,21	62,48%
	J	27,63	55,26%	32,69	65,38%	35,00	70,00%	18,75	37,50%	41,67	83,33%	155,74	62,30%
	K	26,32	52,63%	34,62	69,23%	5,00	10,00%	37,50	75,00%	47,22	94,44%	150,65	60,26%
	M	30,26	60,53%	28,85	57,69%	25,00	50,00%	12,50	25,00%	41,67	83,33%	138,28	55,31%
	<b>Média</b>	<b>29,61</b>	<b>59,21%</b>	<b>33,85</b>	<b>67,69%</b>	<b>23,50</b>	<b>47,00%</b>	<b>33,13</b>	<b>66,25%</b>	<b>43,89</b>	<b>87,78%</b>	<b>163,97</b>	<b>65,59%</b>
FACULDADES	B	17,11	34,21%	48,08	96,15%	40,00	80,00%	37,50	75,00%	44,44	88,89%	187,13	74,85%
	D	27,63	55,26%	40,38	80,77%	20,00	40,00%	37,50	75,00%	50,00	100,00%	175,52	70,21%
	L	18,42	36,84%	32,69	65,38%	10,00	20,00%	37,50	75,00%	44,44	88,89%	143,06	57,22%
	N	5,26	10,53%	42,31	84,62%	15,00	30,00%	37,50	75,00%	36,11	72,22%	136,18	54,47%
	O	1,32	2,63%	7,69	15,38%	25,00	50,00%	50,00	100,00%	47,22	94,44%	131,23	52,49%
	P	2,63	5,26%	23,08	46,15%	20,00	40,00%	31,25	62,50%	16,67	33,33%	93,63	37,45%
	<b>Média</b>	<b>12,06</b>	<b>24,12%</b>	<b>32,37</b>	<b>64,74%</b>	<b>21,67</b>	<b>43,33%</b>	<b>38,54</b>	<b>77,08%</b>	<b>39,81</b>	<b>79,63%</b>	<b>144,46</b>	<b>57,78%</b>
<b>Médias Gerais</b>	<b>23,03</b>	<b>46,05%</b>	<b>33,29</b>	<b>66,59%</b>	<b>22,81</b>	<b>45,63%</b>	<b>35,16</b>	<b>70,31%</b>	<b>42,36</b>	<b>84,72%</b>	<b>156,65</b>	<b>62,66%</b>	

Tabela 14: Ranking do IGIESB por categoria de IES

Fonte: Elaborado pelo autor

As universidades atingiram uma pontuação superior às faculdades tanto no IGIESB (índice geral) com 65,59% contra 57,78%, como em quatro das cinco dimensões analisadas.

Apenas na dimensão Direitos e Propriedade as universidades obtiveram uma pontuação média inferior às faculdades.

Na dimensão “Evidenciação”, percebe-se uma variação expressiva entre as médias das universidades e faculdades. Enquanto o *score* das universidades foi de 29,61 atingindo 59,21%, o *score* das faculdades ficou em apenas 12,06 com 24,12% dos pontos possíveis. Este resultado pode ser atribuído ao fato de as faculdades N, O e P não publicarem seus demonstrativos contábeis e se recusarem a fornecê-los para análise, o que demonstra um baixo compromisso com a sociedade na evidenciação das informações financeiras por parte dessa IES.

Os dados da dimensão “Conselhos: Estrutura e Funcionamento” evidenciam pouca variação média entre o *score* das universidades (33,85 equivalente a 67,69%) e o das faculdades (32,37 representando 64,74%). Dentre as faculdades, percebe-se que as instituições com maior (IES B) e menor (IES O) pontuação nessa dimensão fazem parte dessa categoria, o que denota uma maior variância nesse segmento, enquanto a distribuição da pontuação das universidades está mais homogênea em relação à média. Isto pode indicar que as universidades possuem parâmetros mais claros de acompanhamento das atividades da IES por parte do conselho do que as faculdades.

Ao realizar a avaliação da dimensão “Ética e Conflito de Interesses” é percebido que as universidades atingiram uma pontuação média de 23,50 (equivalente a 47%) e as faculdades obtiveram 21,67 (equivalente a 43,33%), uma diferença pouco expressiva que demonstra que essa dimensão teve a distribuição mais homogênea entre as categorias de IES em relação à média geral, evidenciando que a categoria a que pertence a IES pode não ser um fator determinante no comportamento em relação aos parâmetros éticos entre as IESCEBAS pesquisadas.

Na dimensão “Direitos e Propriedade” as universidades obtiveram um *score* médio de 33,13 (com 66,25% dos pontos possíveis) enquanto as faculdades atingiram uma pontuação média de 38,54 (equivalente a 77,08%). Essa foi a única dimensão em que as faculdades pontuaram um *score* superior às universidades. Uma possível explicação poderia estar no fato de que, pelo menos em linhas gerais, as faculdades apresentam uma estrutura administrativa e de propriedade mais enxuta e menos complexa que as universidades, onde a multiplicidade de interesses é maior.

Em relação à dimensão “Retorno Social”, a Tabela 14 mostra novamente uma superioridade das universidades, que alcançaram uma pontuação média de 43,89 resultando em um aproveitamento de 87,78%, enquanto o *score* médio das faculdades foi de 39,81 alcançando 79,63% dos pontos possíveis.

Com base nessa análise, pode ser levantada a hipótese de que as médias dos índices obtidos em cada dimensão são diferentes conforme a categoria da IES. Para tanto, foram formuladas as seguintes hipóteses:

$H_1$  = A média do *score* Evidenciação das universidades é diferente das faculdades.

$H_2$  = A média do *score* Conselhos das universidades é diferente das faculdades.

$H_3$  = A média do *score* Ética das universidades é diferente das faculdades.

$H_4$  = A média do *score* Direitos das universidades é diferente das faculdades.

$H_5$  = A média do *score* Retorno Social das universidades é diferente das faculdades.

$H_6$  = A média do *score* IGIESB das universidades é diferente das faculdades.

Ao realizar o teste de médias de Mann-Whitney entre os grupos universidades e faculdades (Tabela 15), com uma significância de 5%, aceita-se a hipótese  $H_1$  de que a média do *score* Evidenciação das universidades é diferente das faculdades. Portanto há evidências significativas para apoiar a hipótese de que os níveis de evidenciação são diferentes entre as categorias de IES. Assim, subentende-se que as universidades tendem a apresentar um maior nível de evidenciação das informações, no entanto este fator pode ser explicado pela obrigatoriedade de publicação das demonstrações contábeis caso o faturamento anual ultrapasse o limite máximo estabelecido no inciso II, do art. 3o, da Lei Complementar no 123/2006, atualmente no valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais). Considerando que normalmente as universidades são instituições de maior porte e conseqüentemente possuem maior receita, geralmente ultrapassam esse faturamento, enquanto as faculdades utilizam esse argumento para não prestar contas à sociedade dos benefícios que possuem em virtude do CEBAS.

	Evidenciação	Conselhos	Ética	Direitos	Retorno Social	IGIESB
<b>Mann-Whitney U</b>	4,500	27,000	24,000	22,500	28,000	18,000
<b>Wilcoxon W</b>	25,500	82,000	45,000	77,500	49,000	39,000
<b>Z</b>	-2,774	-0,328	-0,662	-0,839	-0,221	-1,302
<b>p-valor</b>	<b>0,006</b>	0,743	0,508	0,401	0,825	0,193

Tabela 15: Resultados do teste de Mann-Whitney entre as dimensões do IGIESB por categoria de IES

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados gerados pelo SPSS

As demais hipóteses não foram aceitas estatisticamente, portanto não há evidências significativas para apoiar a afirmativa de que as médias dos *scores* das dimensões “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”, “Ética e Conflito de Interesses”, “Direitos e Propriedade” e “Retorno Social”, e do índice geral IGIESB são diferentes entre as categorias analisadas.

Isso significa que, para as dimensões “Conselhos: Estrutura e Funcionamento”, “Ética e Conflito de Interesses”, “Direitos e Propriedade” e “Retorno Social”, e para o IGIESB, o porte (ou categoria administrativa) da IES não se mostrou relevante para influenciar o *score* obtido em cada uma dessas dimensões.

### 4.3 ANÁLISE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Ao analisar os indicadores de desempenho das IESCEBAS, foram utilizadas medidas descritivas e de dispersão a fim de verificar em cada indicador se há comportamento fora dos padrões normais (Tabela 16).

	RecAluno	SubvAluno	GratIsenc	GratRec	IGC
<b>Média</b>	13.680,34	1.618,49	1,22	0,18	3,31
<b>Mediana</b>	12.731,65	422,36	1,11	0,19	3,00
<b>Desvio-Padrão</b>	4.484,80	4.442,23	0,54	0,04	0,48
<b>Coefficiente de Variação</b>	32,78%	274,47%	44,57%	21,36%	14,52%
<b>Mínimo</b>	7.083,25	19,68	0,46	0,12	3,00
<b>Máximo</b>	22.707,39	16.382,85	2,73	0,29	4,00

Tabela 16: Medidas de dispersão e distribuição dos indicadores de desempenho  
Fonte: Elaborado pelo autor

O indicador RecAluno (Receita por Aluno) possui uma alta dispersão dos dados, dado seu coeficiente de variação de 32,78%, apesar de a média e a mediana estarem próximas. O valor mínimo obtido nesse indicador foi de 7.083,25 e o valor máximo foi de 22.307,39.

O indicador SubvAluno (Subvenções por Aluno) possui um elevado coeficiente de variação de 274,47%, o que leva a uma altíssima dispersão e consequente heterogeneidade dos dados. Isto pode ser confirmado fazendo a comparação da média e da mediana, e do mínimo e máximo, que apresentam valores relativamente distantes do esperado. A causa para isso pode ser creditada à pequena amostra dos dados, e ao fato de que este indicador apresenta um *outlier* inferior e um *outlier* superior, representando uma IES com montante relativamente baixo de subvenções, e outra instituição que apresenta um alto volume de recursos dessa natureza, superando inclusive sua receita de prestação de serviços educacionais.

Ao observar o indicador GratIsenc (Gratuidade por Isenções) verifica-se proximidade entre a média e a mediana. No entanto, novamente o coeficiente de variação de 44,57% evidencia uma alta dispersão, que pode ser atribuída a um *outlier* superior que possui um

elevado volume de gratuidades ofertadas, fato observado comparando-se o valor máximo de 2,73 com a média de 1,22 e a mediana de 1,11.

Uma alta proximidade entre a média (0,18) e a mediana (0,19) é apresentada no indicador GratRec (Gratuidade sobre a Receita), que mostra um coeficiente de variação moderado de 21,36% evidenciando assim uma homogeneidade superior aos indicadores anteriores.

O indicador IGC é o que apresenta o conjunto mais homogêneo, uma vez que os dados ficaram concentrados em apenas dois valores (3 e 4). Seu coeficiente de variação foi de 14,52%.

#### 4.4 RELAÇÃO ENTRE O IGIESB E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

Uma das propostas da pesquisa é verificar se há correlação entre o IGIESB e os indicadores de desempenho das organizações estudadas. Considerando que as instituições N, O e P não publicam e recusaram-se a fornecer suas demonstrações contábeis, esta análise foi conduzida com as 13 (treze) IES remanescentes. Visto que as instituições N, O e P pertencem a categoria faculdade, a análise categorizada dos indicadores foi suprimida pela possibilidade de viés em virtude de restarem somente 3 (três) faculdades e 10 (universidades). Para efeitos de análise, as instituições foram separadas em dois grupos distintos: grupo 1, onde foram elencadas as IES com os maiores índices IGIESB; e grupo 2, contendo as instituições que apresentaram os menores índices IGIESB.

Considerando que a amostra remanescente para análise foi de 13 IES, a instituição G que ocupa a posição mediana desta categorização foi excluída da análise por grupos para que ambos os grupos contivessem o mesmo número de IES. No entanto, em virtude de a IES J não ter fornecido os dados para o estabelecimento do indicador GratIsenc, a IES G foi alocada ao grupo 2 na análise específica desse indicador.

A descrição dos grupos, instituições, IGIESB e indicadores de desempenho pode ser observada na Tabela 17:

IES	Grupo	Tipo	IGIESB	RecAluno	SubvAluno	GratIsenc	GratRec	IGC
A	1	Universidade	75,70%	11.099,29	517,19	1,04	19,03%	3
B	1	Faculdade	74,85%	12.518,75	422,36	0,46	19,73%	3
C	1	Universidade	74,04%	21.568,50	796,18	1,00	16,72%	4
D	1	Faculdade	70,21%	13.939,94	254,03	0,84	11,98%	3
E	1	Universidade	68,95%	12.731,65	483,65	1,23	18,64%	3
F	1	Universidade	66,39%	9.994,01	210,30	1,04	14,95%	4
G	-	Universidade	66,38%	9.918,90	19,68	1,02	16,42%	3

H	2	Universidade	64,04%	11.344,44	86,92	1,34	18,69%	3
I	2	Universidade	62,48%	13.017,59	731,18	1,50	19,29%	4
J	2	Universidade	62,30%	22.707,39	561,06		15,26%	3
K	2	Universidade	60,26%	15.212,06	365,07	1,24	17,95%	3
L	2	Faculdade	57,22%	7.083,25	16.382,85	2,73	28,72%	4
M	2	Universidade	55,31%	16.708,67	209,87	1,19	20,28%	3

Tabela 17: Indicadores de desempenho das IESCEBAS da Região Sul do Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

A instituição L (que possui o segundo menor IGIESB), obteve o indicador RecAluno mais baixo, além do maior indicador SubvAluno, de forma expressiva (superando indicador RecALuno), o que indica a dependência de financiamento externo para suas operações. Além disso, possui o maior indicador GratIsenc evidenciando que para cada R\$ 1,00 de isenções recebidas, ela retorna R\$ 2,73 em gratuidade educacional aos alunos da comunidade. Isso ajuda explicar o maior indicador GratRec, que mostra que 28,72% da receita educacional da instituição L é aplicado em gratuidade.

#### 4.4.1 Teste de correlação de Spearman

Para verificar a existência de correlação entre o IGIESB e os indicadores de desempenho foi realizado o teste não-paramétrico de correlação de Spearman, uma vez que o teste paramétrico de correlação de Pearson não é indicado para amostras pequenas. O teste foi aplicado com um nível de significância de 5%.

Indicadores	Spearman	Sig.
RecAluno	-0,137	0,655
SubvAluno	0,060	0,845
GratIsenc	-0,706	<b>0,010</b>
GratRec	-0,275	0,364
IGC	-0,089	0,772

Tabela 18: Índices de correlação entre o IGIESB e indicadores de desempenho

Fonte: Elaborado pelo autor

O teste (Tabela 18), aponta somente o indicador GratIsenc como estatisticamente significativo através de uma correlação negativa. Isto é, há tendência de que as IESCEBAS com maior IGIESB apresentem uma menor proporção de gratuidades realizadas frente às isenções tributárias usufruídas.

Este dado contraria a expectativa de que as IESCEBAS com maior índice de governança apresentassem também maior proporcionalidade de gratuidades realizadas em relação às

isenções recebidas. No entanto, é prudente analisar o indicador específico e refletir que, caso o montante aplicado em gratuidades educacionais supere de forma demasiada e sem controle os valores recebidos de isenções tributárias, pode haver o risco de a saúde financeira da entidade ser prejudicada. Assim como o montante aplicado em gratuidades sendo inferior ao valor das isenções, evidencia para a sociedade que a IES não retornou à comunidade aquilo que usufruiu.

Analisando-se os dados desse indicador na Tabela 17, verifica-se que na maior parte delas o valor atribuído ao indicador é superior a 1,00, evidenciando que as IESCEBAS de forma geral têm retornado os valores usufruídos de isenções, através de gratuidade educacional.

Assim, uma possível interpretação para a correlação negativa entre o IGIESB e o indicador GratIsenc é que as IESCEBAS com maiores índices de governança gerenciam de forma mais cuidadosa a proporção de gratuidades e isenções, deixando este indicador o mais próximo possível de 1,00, evitando extrapolá-lo para manter a saúde financeira da organização, e também não comprometer suas receitas além do exigido pela legislação. Desta forma, a prioridade das IESCEBAS nesse quesito seria o atendimento mínimo ao disposto na legislação, e não a busca pelo atendimento total às necessidades da comunidade.

#### 4.4.2 Teste U de Mann-Whitney

Segundo Stevenson (2001), o teste de Mann-Whitney é utilizado para testar se duas amostras independentes provêm de população com médias iguais. Este teste é utilizado como alternativa ao teste paramétrico *t* de *Student* para amostras independentes quando não há homogeneidade das variâncias, ou quando a amostra é muito pequena.

Para realização do teste, as IESCEBAS foram divididas em dois grupos de seis (6) instituições cada: no grupo 1 as IES com os maiores índices do IGIESB e no grupo 2 as IES com os menores índices de governança corporativa, conforme evidenciado na Tabela 17.

Assim, as hipóteses estatísticas a serem testadas em cada indicador são as seguintes:

- **Indicador RecAluno:**

$H_0$  = A média do indicador RecAluno do grupo 1 é igual a média do grupo 2.

$H_1$  = A média do indicador RecAluno do grupo 1 é diferente da média do grupo 2.

- **Indicador SubvAluno:**

$H_0$  = A média do indicador SubvAluno do grupo 1 é igual a média do grupo 2.

$H_1$  = A média do indicador SubvAluno do grupo 1 é diferente da média do grupo 2.

- **Indicador GratIsenc:**

$H_0$  = A média do indicador GratIsenc do grupo 1 é igual a média do grupo 2.

$H_1$  = A média do indicador GratIsenc do grupo 1 é diferente da média do grupo 2.

- **Indicador GratRec:**

$H_0$  = A média do indicador GratRec do grupo 1 é igual a média do grupo 2.

$H_1$  = A média do indicador GratRec do grupo 1 é diferente da média do grupo 2.

- **Indicador IGC:**

$H_0$  = A média do indicador IGC do grupo 1 é igual a média do grupo 2.

$H_1$  = A média do indicador IGC do grupo 1 é diferente da média do grupo 2.

Considerando que a IES J não informou os dados necessários para levantamento do indicador GratIsenc, para esse indicador específico a IES J foi substituída pela IES G que não estava alocada em nenhum grupo de análise, para que a análise de todos os indicadores fosse conduzida com o mesmo número de IES.

Considerando um nível de significância de 5%, a Tabela 19 apresenta o resultado do teste de Mann-Whitney gerado pelo SPSS:

	RecAluno	SubvAluno	GratIsenc	GratRec	IGC
<b>Mann-Whitney U</b>	14,000	18,000	4,000	10,000	18,000
<b>Wilcoxon W</b>	35,000	39,000	25,000	31,000	39,000
<b>Z</b>	-,641	,000	-2,242	-1,281	,000
<b>p-valor</b>	,522	1,000	<b>,025</b>	,200	1,000

Tabela 19: Resultados do teste de Mann-Whitney entre os grupos do IGIESB

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos resultados gerados pelo SPSS

Com base no teste de Mann-Whitney apresentado na Tabela 19, a hipótese nula foi rejeitada apenas para o indicador GratIsenc, evidenciando que as médias dos grupos 1 e 2 são estatisticamente diferentes. Este resultado corrobora com o teste de correlação analisado anteriormente, que verificou uma correlação negativa entre o IGIESB e esse indicador.

Para os indicadores RecAluno, SubvAluno, GratRec e IGC não se pode inferir que as médias entre os grupos 1 e 2 sejam estatisticamente diferentes.

O teste de Mann-Whitney foi aplicado também agrupando as IESCEBAS por categoria administrativa (faculdades e universidades) para verificar se as médias dos indicadores entre esses dois grupos se mostravam estatisticamente diferentes. Neste caso, entretanto, a hipótese nula não foi rejeitada para nenhum dos indicadores analisados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual cenário político e econômico brasileiro, o tema da governança corporativa adquire destacada relevância, tendo em vista que grandes empresas até então reconhecidas como referências em suas áreas de atuação, e com práticas de governança corporativa tidas como exemplares pelo mercado, estão imersas em escândalos de corrupção envolvendo o pagamento de propina a parlamentares e executivos do governo como forma de obter vantagens em contratos.

De certa forma, o conceito de Governança Corporativa pode ser até questionado do ponto de vista da sociedade em função desses escândalos em algumas organizações que, inclusive, estavam inseridas no segmento Novo Mercado da BM&FBOVESPA, que fomenta e exige boas práticas de governança de seus participantes. No entanto, situações como essa podem servir como ponto de reflexão para aprimorar as ferramentas de governança corporativa e assegurar que suas boas práticas cumpram efetivamente o papel de tornar as organizações cada vez mais sólidas e transparentes.

No mundo empresarial, há exemplos de situações negativas que serviram de base para o aprimoramento de ferramentas ou de regulamentação que também afetaram a Governança Corporativa, como a Lei Sarbanes-Oxley, promulgada em 2002 nos Estados Unidos em reação aos escândalos financeiros de grandes empresas como Enron e WorldCom, em que visa garantir transparência na gestão financeiras das organizações, credibilidade das informações contábeis e financeiras e redução da assimetria informacional.

Em relação ao terceiro setor, a governança corporativa adquire particular importância, uma vez que as empresas atuantes nesse segmento são, essencialmente voltadas ao atendimento das necessidades da comunidade, e para isso, podem fazer uso tanto de recursos privados (doações) como de recursos públicos, sejam eles oriundos de subvenções ou desonerações tributárias.

O primeiro objetivo deste estudo foi mensurar o nível de aderência às boas práticas de governança corporativa das IESCEBAS da Região Sul do Brasil. Para tanto, foi desenvolvido o Índice de Governança Corporativa para Instituições de Ensino Superior Benéficas (IGIESB), tendo como foco a aderência de boas práticas em cinco dimensões da governança: Evidenciação, Conselhos: Estrutura e Funcionamento, Ética e Conflito de Interesses, Direitos e Propriedade, e Retorno Social.

O IGIESB foi desenvolvido sob a perspectiva da Teoria da Agência, formalmente apresentada por Jensen e Meckling (1976), que explora a relação existente quando um ou mais

indivíduos (principal) delegam autoridade para tomada de decisão a outro indivíduo (agente), esperando ter seus interesses maximizados e otimizados pelo agente. No entanto, essa relação pode apresentar conflitos quando o agente busca a satisfação de seus próprios interesses em detrimento dos interesses do principal. Isso pode ocorrer pelo fato de o agente ter à sua disposição informações que nem sempre são de conhecimento do principal, o que é chamado de assimetria informacional. Dessa forma, o principal precisa dispor de ferramentas e incorrer em custos para monitorar as ações dos gestores (agentes), procurando minimizar os problemas de agência e consequentemente a assimetria informacional.

Nas IESCEBAS, o papel de principal pode ser assumido pelos constituidores e entidades mantenedoras, pelo governo e sociedade, por doadores e financiadores, e por seus estudantes, que possuem os mais distintos interesses e esperam que os gestores das IESCEBAS ajam de acordo com suas expectativas.

A pesquisa, através do IGIESB, procurou elencar e avaliar a adesão a práticas de governança corporativa que pudessem reduzir a assimetria informacional entre agentes (gestores das IESCEBAS) e principais (constituidores, governo, população, doadores e clientes), contribuindo assim para a minimização ou mitigação dos conflitos de agência das instituições analisadas.

A baixa taxa de resposta ao instrumento de pesquisa, por parte das instituições analisadas, pode evidenciar a ausência de interesse das IESCEBAS em informar práticas de governança que poderiam estar em desacordo com o esperado pela sociedade para essas entidades, apesar de pertencerem ao segmento do ensino superior, e teoricamente serem instituições de fomento à pesquisa e estímulo à busca do conhecimento.

O *score* médio das IESCEBAS da Região Sul do Brasil atingiu uma pontuação de 62,66% do total de pontos possíveis, apresentando um nível superior a outros segmentos do terceiro setor no Brasil, em estudos de Rezende et al. (2009) aplicado a clubes de futebol, e Calve et al. (2013) realizado em hospitais filantrópicos, onde ambos encontraram um índice de governança de 28,7% nessas organizações.

Entretanto quando analisadas as dimensões isoladas do IGIESB, verifica-se que as dimensões “Evidenciação” e “Ética e Conflito de Interesses” atingiram pontuação média inferior a 50%, com 46,05% e 45,63% respectivamente. Isto demonstra que essas entidades podem evoluir consideravelmente na aplicação de boas práticas de governança para essas dimensões, e assim reduzir a assimetria informacional entre principais e agentes.

Com relação à dimensão “Evidenciação”, foi observado que três IES não publicaram suas demonstrações contábeis e não as forneceram para a pesquisa. Foram encontradas somente

duas IES que apresentaram o Relatório da Administração, mas nenhum dos relatórios contempla informações relacionadas à implementação de práticas de governança corporativa. A adoção de políticas mais efetivas de transparência pode tornar-se um importante aliado dessas organizações em sua relação com governo, sociedade possíveis doadores, abrindo espaço inclusive para novas fontes de financiamento e captação de recursos, já que segundo Camargo et al. (2002) a falta de transparência afeta a captação de recursos, pois pode ser gerada uma desconfiança em virtude da falta de informações ou informações de qualidade questionável.

Na dimensão “Ética e Conflito de Interesses” foi observado que 25% das IES não possuem um código de ética aprovado, e apenas uma IES faz a divulgação deste documento em seu *website*. Em 43,8% das entidades analisadas, não está prevista em estatuto a resolução de conflitos entre os membros do conselho por meio de arbitragem, e em 31,3% das IES não há determinação estatutária de afastamento dos conselheiros em casos de conflito de interesses nas votações. Segundo Muraro e Lima (2003), falta de comprometimento com as prioridades anunciadas e o auto-interesse podem afetar as OTS, e a ética tem papel fundamental em evitar isso, ajudando portanto, a mitigar conflitos de agência que possam haver.

Ao realizar a comparação das médias por categoria de IES (faculdades e universidades) em cada dimensão do IGIESB, foi verificado que na dimensão “Evidenciação” as pontuações médias das universidades (59,21%) e faculdades (24,12%) são diferentes estatisticamente, o que sinaliza a tendência de maior nível de evidenciação por parte das universidades. No entanto, esse nível de evidenciação acaba por não possuir caráter voluntário, mas sim obrigatório, uma vez que as universidades geralmente ultrapassam o limite de faturamento estabelecido no inciso II, do art. 3º, da Lei Complementar no 123/2006, que as desobrigaria de publicar suas demonstrações contábeis. Já as faculdades que ficam aquém do limite de faturamento, utilizam o argumento da desobrigatoriedade para não prestar contas à sociedade, através de suas demonstrações contábeis, dos benefícios tributários e fiscais que possuem em função do CEBAS.

Outra vertente do trabalho foi verificar a existência de relação entre o nível de aderência às práticas de governança (mensurado pelo IGIESB), e os indicadores de desempenho das IESCEBAS: Receita por aluno, Doações e Subvenções por aluno, Gratuidade Educacional sobre Isenções tributárias usufruídas, Gratuidade Educacional sobre a receita, e o Índice Geral de Cursos (IGC).

As análises estatísticas não evidenciaram existência de correlação entre o IGIESB e os indicadores de desempenho Receita por aluno, Doações e Subvenções por aluno, Gratuidade Educacional sobre a receita, e IGC. Sendo assim, não pode ser confirmada a hipótese de que o

nível de aderência às práticas de governança corporativa das IESCEBAS influencia no desempenho organizacional mensurado através desses indicadores. Este resultado se opõe a outros estudos realizados em OTS (Calve et al., 2013; Rezende et al., 2009) que encontraram evidências de incremento nos indicadores de desempenho através de maior aderência às práticas de governança.

Embora pesquisas realizadas em outros segmentos empresariais identificaram a ausência de relação entre a aderência às práticas de governança e desempenho (Bhagat & Bolton, 2008; Fernandes et al., 2010; Ferreira, 2012; Macedo & Corrar, 2012; Silveira, 2004; Vieira et al., 2011), é prudente considerar as limitações deste estudo, principalmente nos aspectos relacionados ao tamanho da amostra, antes de concluir categoricamente pela ausência de relação entre desempenho e práticas de governança nas IESCEBAS de forma geral.

Os resultados também indicaram a existência de correlação negativa entre o IGIESB e o indicador “Gratuidade Educacional sobre Isenções tributárias usufruídas”, isto é, a medida que o IGIESB aumenta o indicador GratIsenc diminui.

Uma possível explicação para esse fenômeno, é que as IES com maior IGIESB tenham processos de controle interno e gestão financeira que privilegiem a maximização do superávit, e estejam mais preocupadas em atender a exigência legal de ofertar bolsas de estudo no valor mínimo suficiente para cobrir as isenções usufruídas, e não em atender de forma plena as necessidades da comunidade, indo no limite de suas possibilidades financeiras. Esta linha de pensamento é compartilhada por Lennan et al. (2013) que entendem que essas instituições se mostram mais motivadas a atender as determinações legais do que a assumir uma postura de parceria e transparência junto à sociedade.

Assim, essa pesquisa é útil para o governo, população em geral, potenciais doadores, clientes e mantenedoras das IESCEBAS uma vez que aponta o nível de adesão às práticas de governança dessas entidades, e evidencia quantitativamente a pontuação atingida em cada dimensão da governança, apontando inclusive em quais dimensões pode haver um incremento na adoção de boas práticas de governança, com a perspectiva de redução da assimetria informacional e consequente redução dos conflitos de agência.

Em relação ao governo e à sociedade, a pesquisa mostra que as IESCEBAS, tendo em vista a característica peculiar de receber isenções fiscais e tributárias adicionais às demais OTS, poderiam possuir práticas mais eficazes no que tange à evidenciação das demonstrações contábeis e das contrapartidas relacionadas aos benefícios recebidos. Uma vez que o governo, por meio do MEC recebe os relatórios financeiros e de atividades dessas instituições, poderia ele mesmo encarregar-se de tornar esses documentos públicos e acessíveis, como forma de

prestação de contas à sociedade, e também de facilitar a pesquisa acadêmica nesse segmento, que muitas vezes depende da liberalidade das próprias instituições em fornecer as informações e documentos necessários.

Às entidades mantenedoras e aos constituidores das IESCEBAS, as dimensões de governança abordadas nesse estudo servem de apoio ao monitoramento dos gestores das IES para que os mesmos desempenhem seu papel de acordo com o esperado pelos principais, tanto nos aspectos financeiros, como também nas questões éticas, operacionais e sociais.

Para as IESCEBAS, a pesquisa evidencia a possibilidade de aumento da captação de recursos através de doações, o que ainda é insignificante no Brasil, enquanto nas IES dos EUA essa prática representa de 14% a 17% das receitas totais (Leite, 2010). Para isso, a implementação e o incremento de boas práticas de governança corporativa deve ser perseguido pelas IESCEBAS, de forma a criar uma atmosfera de credibilidade e transparência necessárias para atrair potenciais doadores, já que segundo Harris et al. (2015) há evidências convincentes de que a qualidade da governança está positivamente relacionada ao aumento de doações e à percepção de credibilidade por parte de potenciais doadores.

No campo acadêmico, o presente estudo amplia a literatura relacionada à observação de práticas de governança corporativa nas OTS sob a ótica da teoria da agência, em especial à categoria das IESCEBAS, objeto de um número limitado de pesquisas nessa área do conhecimento.

O instrumento de pesquisa utilizado – neste caso, o questionário – foi uma limitação da pesquisa, já que foi preenchido sob os pontos de vista dos representantes das IESCEBAS ou pessoas indicadas por estes, e pelo pesquisador no caso das análises das demonstrações contábeis e informações relacionadas ao *website*. Por razões de localização geográfica das instituições, não foi possível a realização de visita e entrevista com os vários interessados da governança (constituidores, governo, comunidade, clientes e doadores) dessas IES, que poderiam enriquecer o trabalho e porpor inclusive novas dimensões para composição do índice de governança. A disponibilidade dos representantes das IESCEBAS para preenchimento do questionário, e o conseqüente baixo número de respondentes (16) foi outro limitador da pesquisa, que inviabilizou o desenvolvimento de análises estatísticas mais robustas.

A pesquisa também foi limitada pelo fato de tratar a governança corporativa como índice ou *score*, uma vez que há aspectos e nuances qualitativos da governança que nem sempre conseguem ser mensurados ou traduzidos de forma numérica.

Como sugestão para pesquisas futuras, o estudo poderia ser ampliado para outras regiões do Brasil visando o aumento da amostra, e também ser considerado um maior intervalo

temporal que permita analisar outras comparações tendo a variação dos dados ao longo do tempo. Sugere-se ainda a comparação do índice de aderência a práticas de governança em IES com finalidade lucrativa do Brasil e do exterior. A coleta de dados de outros interessados na governança dessas entidades (como constituidores, governo, comunidade, clientes e doadores) também pode enriquecer os estudos referentes à percepção de governança corporativa por parte das IESCEBAS em contraponto às práticas de governança efetivamente identificadas.

## REFERÊNCIAS<sup>11</sup>

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3), 488–500.
- Alexandre, R. (2009). *Direito Tributário Esquemático* (3ª ed.). São Paulo: Método.
- Alyrio, R. D. (2009). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ.
- Araujo, O., & Carrenho, A. P. (2009). *Diferenças entre Associação e Fundação*. São Paulo: Instituto para o Desenvolvimento do Investimento Social. Recuperado em 7 de julho de 2016 de [http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Fundacoes\\_e\\_associacoes\\_diferencas1.pdf](http://idis.org.br/wp-content/uploads/2014/05/Fundacoes_e_associacoes_diferencas1.pdf)
- Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum*, 28(3), 205–236.
- Bhagat, S., & Bolton, B. (2008). Corporate governance and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 14(3), 257–273.
- Bittencourt, H. R., Casartelli, A. de O., & Rodrigues, A. C. de M. (2009). Sobre o índice geral de cursos (IGC). *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 14(3), 667–682.
- Black, B. (2001). The corporate governance behavior and market value of Russian firms. *Emerging Markets Review*, 2(2), 89–108.
- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2006). Does Corporate Governance Predict Firms’ Market Values? Evidence from Korea. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 22(2), 366–413.
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (1997). Statistics Notes: Cronbach’s Alpha. *British Medical Journal*, 314(7080), 572.
- Boubaker, S., Lakhali, F., & Nekhili, M. (2011). The determinants of web-based corporate reporting in France. *Managerial Auditing Journal*, 27(2), 126–155.
- Bradley, B., Jansen, P., & Silverman, L. (2003). The Nonprofit Sector’s \$ 100 Billion Opportunity. *Harvard Business Review*, 81(5), 94–103.
- Brown, W. A. (2005). Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317–339.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4ª ed.). Oxford, Inglaterra: Oxford University Press.
- Bushman, R. M., Piotroski, J. D., & Smith, A. J. (2004). What Determines Corporate Transparency? *Journal of Accounting Research*, 42(2).

---

<sup>11</sup> De acordo com o estilo APA - American Psychological Association

- Calve, A. (2011). *Um Estudo De Governança Corporativa Nos Hospitais Filantrópicos Do Espírito Santo*. Dissertação de mestrado, Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças, Vitória, ES.
- Calve, A., Nossa, V., Pagliarussi, M. S., & Teixeira, A. J. C. (2013). Um Estudo De Governança Corporativa Nos Hospitais Filantrópicos Do Espírito Santo. *Revista Universo Contábil*, 9(4), 128–143.
- Camargo, M. F. de, Suzuki, F. M., Ueda, M., Sakima, R. Y., & Ghobril, A. N. (2002). *Gestão do terceiro setor no Brasil: estratégias de captação de recursos para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Editora Futura.
- Cardoso, U. C., Carneiro, V. L. N., & Rodrigues, É. R. Q. (2014). *Associação*. Brasília: Sebrae.
- Castro, J. M. G. de. (2016). Apontamentos sobre a adoção das boas práticas de governança nas organizações do Terceiro Setor. Importância da adoção de um programa de compliance efetivo, à luz da Lei n. 12.846/2015. *Revista Quaestio Iuris*, 9(2), 1012–1030.
- Cattani, A. D. (2003). *A outra economia*. Porto Alegre: Veraz.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. Recuperado em 9 de agosto de 2016, de <http://links.jstor.org/sici?sici=0013-0427%28193711%292%3A4%3A16%3C386%3ATNOTF%3E2.0.CO%3B2-B>
- Coelho, S. de C. T. (2000). *Terceiro setor - um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos*. São Paulo: Editora SENAC.
- Collatto, D. C. (2006). *Estudo sobre o nível de aderência à NBC T 10.19 de entidades beneficiárias de assistência social, mantidas de instituições ensino superior no Estado Rio Grande do Sul: um enfoque na evidência contábil*. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988* (1988, 5 de outubro). Recuperado em 14 de agosto de 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)
- Contador, C. R. (1997). *Projetos sociais: avaliação e prática*. São Paulo: Atlas.
- Cornforth, C. (Ed.). (2003). *The governance of public and non-profit organizations: What do boards do?* Londres: Routledge.
- Corrêa, E. C. de B. (2015). *O que é o CEBAS Educação? Cartilha Prática Sobre a Certificação de Entidades Beneficentes de Assistência Social na Área da Educação*. Brasília: Ministério da Educação. Recuperado em 19 de julho de 2016 de [http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/cartilha\\_cebas\\_versao\\_11022015.pdf](http://cebas.mec.gov.br/images/pdf/cartilha_cebas_versao_11022015.pdf)
- Coy, D., & Dixon, K. (2004). The public accountability index: Crafting a parametric disclosure index for annual reports. *British Accounting Review*, 36(1), 79–106.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, L. A. (2007). *A universidade crítica: o ensino superior na república populista* (3ª ed.). São Paulo: Editora UNESP.

- Decreto n. 8.242.* (2014, 23 de maio). Regulamenta a Lei no 12.101, de 27 de novembro de 2009, para dispor sobre o processo de certificação das entidades beneficentes de assistência social e sobre procedimentos de isenção das contribuições para a seguridade social. Recuperado em 17 de agosto de 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8242.htm)
- Delgado, J. A. (2005). Reflexões sobre o sistema tributário aplicado ao terceiro setor. *Revista Fórum de Direito Tributário*, 3(17), 9–38. Recuperado em 19 de agosto de 2016 de [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/3200/Reflexões\\_sobre\\_o\\_sistema\\_tributário.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/3200/Reflexões_sobre_o_sistema_tributário.pdf)
- DeVellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Dowbor, L. (1999). Tendências da gestão social. *Saúde e Sociedade*, 8(1), 3–16.
- Drucker, P. F. (1999). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas* (5ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Drucker, P. F. (2003). *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo* (4ª ed.). São Paulo: Pioneira.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983b). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301–325.
- Fernandes, N. A. C., Dias, W. O., & Cunha, J. V. A. (2010). Governança Corporativa no Contexto Brasileiro: Um Estudo do Desempenho das Companhias Listadas nos Níveis da BM&FBOVESPA. *Revista Organizações em Contexto*, 6(11), 22–44.
- Ferreira, R. do N. (2012). *Governança corporativa e desempenho: uma análise das empresas brasileiras de capital aberto*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG.
- Fischer, R. M. (2002). *O desafio da colaboração: práticas de responsabilidade social entre empresas e terceiro setor*. São Paulo: Gente.
- Fischer, R. M. (2004). Por ONGs mais transparentes e muito mais responsáveis. Recuperado em 4 de agosto de 2016, de <http://gvces.com.br/por-ongs-mais-transparentes-e-muito-mais-responsaveis?locale=pt-br>
- Fischer, R. M., & Falconer, A. P. (1998). Desafios da parceria governo e terceiro setor. *Revista de Administração*, 33(1), 12–19.
- Forbes, D. P. (1998). Measuring the Unmeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness from 1977 to 1997. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27(2), 183–202.
- Freitas, A. L. P., & Rodrigues, S. G. (2005). A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente alfa de Cronbach. In *XII Simpósio de Engenharia de Produção da UNESP* (p. 12). Bauru, SP.

- Galvão, H. M., Corrêa, H. L., & Alves, J. L. (2011). Modelo de avaliação de desempenho global para instituição de ensino superior. *Revista de Administração da UFSM*, 4(3), 425–441.
- Gasparian, G. (2010, 8 de agosto). Universidades dos Estados Unidos administram bilhões. *Folha de S. Paulo*. Recuperado em 28 de agosto de 2016, de <http://acervo.folha.uol.com.br/fsp/2010/08/08/10//5793795>
- Ghiraldelli Jr., P. (2009). *Filosofia e História da Educação Brasileira*. Barueri, SP: Editora Manole.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa* (4ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Glaeser, E. L. (2002). *The governance of not-for-profit firms* (No. 8921). Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research. Recuperado em 20 de julho de 2016, de <http://www.nber.org/papers/w8921.pdf>
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales. In *Midwest Research to Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education* (pp. 82–88). Columbus, OH.
- Gotaç, D., Montezano, R., & Lameira, V. (2015). Governança Corporativa e Custos de Agência nas Empresas com Influência Governamental. *Sistemas & Gestão*, 10(3), 408–425.
- Grüning, M. (2011). Capital markets implications of corporate disclosure: *German evidence*. *Business Research*, 4(1), 48–72.
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hall, P. D. (1994). Historical perspectives on nonprofit organizations in the United States. In R. D. Herman (Ed.), *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Management and Leadership* (pp. 3–38). San Francisco: Jossey-Bass Publisher. Recuperado em 10 de agosto de 2016, de <http://www.hks.harvard.edu/fs/phall/Herman-CH1.pdf>
- Harris, E., Petrovits, C. M., & Yetman, M. H. (2015). The effect of nonprofit governance on donations: Evidence from the revised form 990. *Accounting Review*, 90(2), 579–610.
- Herrero, G. de la F., Cruz, N. M., & Merino, E. R. (2002). The “non residual claim problem” in non-profit organizations . The case of NGOs in Spain. In 6th Annual Conference of International Society for New Institutional Economics (pp. 1–51). Cambridge, MA.
- Hoffmann, C., Zanini, R. R., Corrêa, Â. C., Siluk, J. C. M., Schuch Júnior, V. F., & Ávila, L. V. (2014). O desempenho das universidades brasileiras na perspectiva do Índice Geral de Cursos (IGC). *Educação e Pesquisa*, 40(3), 651–665.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2014). *Guia das Melhores Práticas de Governança para Institutos e Fundações Empresariais*. Recuperado em 23 de agosto de 2016, de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20\\_%202014.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/GUIA%20GIFE%20_%202014.pdf)
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2015). *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Recuperado em 23 de agosto de 2016, de [http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP\\_5dedicao\\_web.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/codigoMP_5dedicao_web.pdf)

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2012). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil (2010). Recuperado em 27 de julho de 2016, de [ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes\\_Privadas\\_e\\_Associacoes/2010/fasfil.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Fundacoes_Privadas_e_Associacoes/2010/fasfil.pdf)
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2015). Censo da educação superior 2013: resumo técnico. Recuperado em 7 de julho de 2016, de [http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2013.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2013/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2013.pdf)
- Jegers, M. (2009). Corporate Governance in Nonprofit Organizations: A Nontechnical Review of the Economic Literature. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(2), 143–164.
- Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305–360.
- Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance*, 48(3), 831–880.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1994). The nature of man. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(2), 4–19.
- Kanitz, S. (n.d.). O que é o Terceiro Setor? Recuperado em 26 de julho de 2016, de <http://www.filantropia.org/OqueeTerceiroSetor.htm>
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), 353–370.
- Klapper, L. F., & Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703–728.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58, 3–27.
- Leal, E. A., & Famá, R. (2007). Governança nas Organizações do Terceiro Setor: Um estudo de caso. In *X SemeAd-Seminário em Administração*. São Paulo: FEA/USP.
- Leal, R. P. C., & Carvalhal da Silva, A. L. (2005). Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil. *Revista Brasileira de Finanças*, 3(1), 1–18.
- Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. (2002, 10 de janeiro). Institui o Código Civil. Recuperado em 12 de agosto de 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm)
- Lei n. 10.861, de 14 de Abril de 2004. (2004, 14 de abril). Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES e dá outras providências. Recuperado em 8 de novembro de 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm)
- Lei n. 12.101, de 27 de Novembro de 2009. (2009, 27 de novembro). Dispõe sobre a certificação das entidades beneficentes de assistência social; regula os procedimentos de isenção de contribuições para a seguridade social; e dá outras providências. Recuperado em 15 de agosto de 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112101.htm)

- Lei n. 5.172, de 25 de Outubro de 1966. (1966, 25 de outubro). Código Tributário Nacional. Recuperado em 18 de agosto de 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172Compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172Compilado.htm)
- Lei n. 8.212, de 24 de Julho de 1991. Dispõe sobre a organização da Seguridade Social, institui Plano de Custeio, e dá outras providências. (1991). Brasil. Recuperado em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8212cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8212cons.htm)
- Lei n. 9.394, de 20 de Dezembro de 1996. (1996, 20 de dezembro). Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado em 19 de agosto de 2016, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5172Compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172Compilado.htm)
- Leite, P. (2010, 8 de agosto). Doações a escolas são pouco desenvolvidas no Brasil. *Folha de S. Paulo*. Recuperado em 26 de agosto de 2016, de <http://acervo.folha.uol.com.br/fsp/2010/08/08/10//5793794>
- Lennan, M. L. F. Mac, Semensato, B. I., & Oliva, F. L. (2013). Responsabilidade Social Empresarial sob a Ótica da Governança Corporativa: um Estudo das Instituições de Ensino Superior Privadas. In *XVI SemeAd-Seminário em Administração*. São Paulo: FEA/USP.
- Levin, J. (1987). *Estatística aplicada a ciências humanas* (2ª ed.). São Paulo: Editora Harbra.
- Levine, D. M., Stephan, D., Krehbiel, T. C., & Berenson, M. L. (2005). *Estatística - Teoria e aplicações usando o Microsoft Excel em português* (3ª ed.). Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Lima, E. M. (2003). *Contribuição para apuração e evidenciação dos resultados das instituições com certificado de entidade beneficente de assistência social*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- MacDonald, C., McDonald, M., & Norman, W. (2002). Charitable Conflicts of Interest. *Journal of Business Ethics*, 39, 67–74.
- Macedo, M. A. D. S., & Corrar, L. J. (2012). Análise Comparativa do Desempenho Contábil-Financeiro de Empresas com Boas Práticas de Governança Corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 4(1), 42–61.
- Martins, G. A. (2006). Sobre confiabilidade e validade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 8(20), 1–12.
- Martins, I. G. da S. (1998). Imunidades Tributárias. *Revista do Tribunal Regional Federal 1ª Região*, 10(1), 53–63. Recuperado em 19 de agosto de 2016, de [http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/21807/imunidades\\_tributarias.pdf](http://bdjur.stj.jus.br/jspui/bitstream/2011/21807/imunidades_tributarias.pdf)
- Mendonça, L. R. De, & Machado Filho, C. A. P. (2004). Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. *Revista de Administração da USP*, 39(4), 302–308.
- Milani Filho, M. A. F. (2004). *A função controladoria em entidades filantrópicas: uma contribuição para a avaliação de desempenho*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Mota, N. R., Ckagnazaroff, I. B., & Amaral, H. F. (2007). Governança Corporativa: estudo de caso de uma Organização Não Governamental. *Cadernos Gestão Social*, 1(1), 1–16.

- Muraro, P., & Lima, J. E. de S. (2003). Revista da FAE Terceiro setor, qualidade ética e riqueza das organizações. *Revista da FAE*, 6(1), 79–88.
- Neto, A. A., Araújo, A. M. P. de, & Fregonesi, M. S. F. do A. (2006). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17, 105–118.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3ª ed.). New York: McGraw-Hill.
- OECD (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing. Recuperado em 5 de janeiro de 2017, de <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en>
- Okimura, R. T. (2003). *Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Olak, P. A., & do Nascimento, D. T. (2010). *Contabilidade para entidades sem fins lucrativos (terceiro setor): inclui capítulos sobre contabilidade por fundos* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Oliveira, M. D. de. (1999). *Cidadania e Globalização: a política externa brasileira e as ONGs*. Brasília: Instituto Rio Branco, Fundação Alexandre Gusmão, Centro de Estudos Estratégicos.
- Oliven, A. C. (2002). Histórico da educação superior no Brasil. In M. S. A. Soares (Coord.), *A Educação Superior no Brasil* (pp. 31–42). Brasília: CAPES.
- Olson, D. E. (2000). Agency Theory in the Not-for-Profit Sector: Its Role at Independent Colleges. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(2), 280–296.
- Pegoraro, L. (2013). *Terceiro setor na educação superior brasileira*. Campinas, SP: Edições Leitura Crítica.
- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento & Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (1996). Relatório sobre o desenvolvimento humano no Brasil 1996. Brasília.
- Rezende, A. J., Facure, C. E. F., & Dalmácio, F. Z. (2009). Práticas de Governança Corporativa em Organizações Sem Fins Lucrativos. In *Anais do 9o Congresso USP Controladoria e Contabilidade*. São Paulo.
- Rogers, P., Securato, J. R., & Ribeiro, K. C. D. S. (2008). Governança corporativa, custo de capital e retorno do investimento no Brasil. *Revista de Gestão*, 15(1), 61–77.
- Romanelli, O. de O. (2012). *História da Educação no Brasil: (1930/1973)*. (37ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. Da. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79–86.
- Salamon, L. M., & Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press.
- Santana, L. M. de, Góis, A. D., Luca, M. M. M. De, & Vasconcelos, A. C. de. (2015). Práticas de Governança Corporativa e Desempenho Empresarial. *Revista Organizações em Contexto*, 11(21), 49–72.

- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Silveira, A. D. M. da. (2004). *Governança corporativa e estrutura de propriedades: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil*. Tese de doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Silveira, A. D. M. da, Barros, L. A. B. de C., & Famá, R. (2003). Estrutura de governança e desempenho financeiro nas companhias abertas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 43(3), 50–64.
- Slomski, V. (2005). *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas.
- Soldi, A. R., Hatz, C. R., Santos, G. R., & Silva, M. M. (2007). Transparência no terceiro setor: um estudo sobre as organizações filantrópicas. *Jovens Pesquisadores - Mackenzie*, 4(6), 1–16.
- Speckbacher, G. (2003). The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 13(3), 267–281.
- Spiegel, M. (1975). *Estatística*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Stevenson, W. J. (2001). *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Editora Harbra.
- Streiner, D. L. (2003). Starting at the Beginning: An Introduction to Coefficient Alpha and Internal Consistency. *Journal of Personality Assessment*, 80(1), 99–103.
- Tavares, S. M. N. (2009). Governança em universidades confessionais no Brasil: modelo em construção. *Educação & Linguagem*, 12(19), 219–238.
- Teixeira, A. (1989). *Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- Tirole, J. (2001). Corporate governance. *Econometrica*, 69(1), 1–35.
- Tsai, P. Y., & Yamamoto, M. M. (2005). Governança corporativa: Análise Comparativa entre o setor privado e o terceiro setor. In *Congresso USP de Contabilidade e Controladoria*, 5 (pp. 1–15). São Paulo.
- Vargas, S. I. (2008). *Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Vergara, S. C. (2013). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (14ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Viader, A. M., & Espina, M. I. (2013). Are not-for-profits learning from for-profit-organizations? A look into governance. *Corporate Governance*, 14(1).
- Vieira, K. M., Velasquez, M. D., Losekann, V. L., & Ceretta, P. S. (2011). A influência da governança corporativa no desempenho e na estrutura de capital das empresas listadas na BOVESPA. *Revista Universo Contábil*, 7(1), 46–67.

Voese, S., & Reptczuk, R. (2011). Características e peculiaridades das entidades do terceiro setor. *ConTexto*, 11, 31–42.

**APÊNDICES**

APÊNDICE A – Carta aos representantes das IESCEBAS

APÊNDICE B – Questionário

**APÊNDICE A – CARTA AOS REPRESENTANTES DAS IESCEBAS**

Maringá, 17 de Janeiro de 2017

Prezado amigo(a):

Sou aluno do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis do PCO/UEM, onde estou desenvolvendo Dissertação de Mestrado, sob orientação do Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes.

Sob a óptica da Teoria da Agência, a pesquisa visa mensurar o nível de aderência das práticas de governança corporativa nas Instituições de Ensino Superior com Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social da Região Sul do Brasil, além de verificar a existência de relação entre este nível de aderência e indicadores de desempenho dessas instituições.

Para tanto é necessário o preenchimento de questionário de pesquisa por parte do procurador institucional, representante da reitoria ou de alguém indicado por estes que conheça a rotina administrativa da instituição, bem como o envio por e-mail dos demonstrativos contábeis publicados referente ao ano de 2015. Os resultados serão tratados de forma agregada, mantendo-se sigilo sobre a identidade e informações individuais das entidades pesquisadas.

O questionário da pesquisa encontra-se disponível no endereço eletrônico:

<https://fs27.formsite.com/eliezersantos/form1/index.html>

Caso tenha dúvidas no preenchimento ou necessite de esclarecimentos, entre em contato com Eliézer Santos pelo e-mail [eliezer\\_santos@outlook.com](mailto:eliezer_santos@outlook.com), pelo telefone (44) 3236-8002 ou pelo aplicativo WhatsApp (44) 99991-1157.

Agradeço a especial atenção e aguardo a valiosa colaboração de sua instituição.

Eliézer Oliveira Santos  
Mestrando em Ciências Contábeis

Prof. Dr. Romildo de Oliveira Moraes  
Diretor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas - UEM

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Dimesões Governança		Questionário	Pontuação 0 0,5 1,0	Peso Questão	Peso Dimensão
<b>1 - EVIDENCIAÇÃO</b>	1	O <i>web site</i> da Instituição disponibiliza as demonstrações contábeis?		2,63	50
	2	O <i>web site</i> da Instituição disponibiliza o estatuto?		2,63	
	3	O <i>web site</i> da Instituição é disponibilizado em inglês?		2,63	
	4	O <i>web site</i> da Instituição divulga a relação completa de todos os membros dos conselhos?		2,63	
	5	O <i>web site</i> da Instituição possui seção sobre ações sociais?		2,63	
	6	O <i>web site</i> da Instituição possui seção acessível de contato direto com a Instituição?		2,63	
	7	Os demonstrativos contábeis foram elaborados ou publicados dentro prazo legal?		2,63	
	8	Os demonstrativos contábeis são apresentados de acordo com as normas Brasileiras vigentes?		2,63	
	9	Os demonstrativos contábeis apresentam: Balanço Patrimonial - BP, Demonstração de Resultado do Exercício - DRE, Demonstração da Mutações do Patrimônio Líquido - DMPL, Demonstração dos Fluxos de Caixa - DFC e as Notas Explicativas?		2,63	
	10	As Notas Explicativas contém detalhamento sobre as bolsas concedidas?		2,63	
	11	As Nota Explicativas apresentam os valores das isenções tributárias recebidas?		2,63	
	12	Os demonstrativos contábeis apresentam o Parecer dos Auditores independentes?		2,63	
	13	Os demonstrativos apresentam DVA?		2,63	
	14	Os demonstrativos contábeis apresentam alguma demonstração adicional, além das mencionadas anteriormente?		2,63	
	15	Os demonstrativos contábeis apresentam o Balanço Social (BS), de acordo com as normas de algum instituto?		2,63	
	16	Os demonstrativos contábeis apresentam o parecer do Conselho Fiscal?		2,63	
	17	Os demonstrativos contábeis apresentam o Relatório da Administração (RA), com breve resumo dos pontos relevantes?		2,63	
	18	O Relatório da Administração possui informações sobre o orçamento?		2,63	
	19	O Relatório da Administração possui informações sobre a implementação de práticas de governança corporativa?		2,63	
<b>2 - CONSELHOS: ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO</b>	1	Existe o Conselho de Administração na estrutura organizacional, e atuante na Instituição?		3,85	50
	2	O Conselho de Administração é eleito por representantes: população, governo, mantenedores, doadores e voluntários?		3,85	
	3	O Conselho de Administração é composto por 5 a 11 membros?		3,85	
	4	O Conselho de Administração possui algum de seus membros independente?		3,85	

	5	Os membros do Conselho de Administração possuem mandato com duração pré-determinada entre 2 e 4 anos?		3,85	
	6	Os membros do Conselho de Administração possuem formação técnica?		3,85	
	7	O principal executivo da Instituição não é presidente do Conselho de Administração?		3,85	
	8	Existe o Conselho Fiscal, oficialmente e funcionalmente?		3,85	
	9	Existe o Conselho Consultivo, oficialmente e funcionalmente?		3,85	
	10	Existe o Comitê de Auditoria ou departamento de auditoria interna, oficialmente e funcionalmente?		3,85	
	11	A Instituição possui o seu Regimento Interno disponível em sua <i>web site</i> ?		3,85	
	12	A Instituição possui planejamento estratégico formalizado e aprovado pelo conselho?		3,85	
	13	Os dirigentes não são remunerados?		3,85	
<b>3 - ÉTICA E CONFLITO DE INTERESSES</b>	1	A Instituição possui um código de ética ou conduta aprovado pelo Conselho?		10	50
	2	A Instituição possui o código de ética ou conduta disponível em seu <i>web site</i> ?		10	
	3	O estatuto determina resolução de conflitos entre membros dos conselhos, e entre membros do conselho e a Instituição, por meio de arbitragem?		10	
	4	O estatuto determina o afastamento dos membros do conselho em casos de conflitos de interesse em votações?		10	
	5	A Instituição possui dívidas vencidas referentes à tributos federais e contribuição previdenciária?		10	
<b>4 - DIREITOS E PROPRIEDADE</b>	1	Todos os membros da assembléia têm direito a voto?		12,5	50
	2	A Assembléia Geral é o órgão soberano da Instituição, oficialmente e funcionalmente?		12,5	
	3	A Assembléia Geral é convocada com antecedência de 30 dias?		12,5	
	4	A Instituição deixa o contrato de serviços educacionais à disposição dos clientes em sua entrada principal?		12,5	
<b>5 - RETORNO SOCIAL</b>	1	A Instituição promove atividades culturais à comunidade?		5,56	50
	2	A Instituição promove atividades ligadas à área da saúde?		5,56	
	3	A Instituição realiza ações beneficentes de assistência social para a comunidade?		5,56	
	4	A Instituição realiza ações voltadas ao meio-ambiente?		5,56	
	5	A Instituição possui alguma certificação em nível estadual ou nacional?		5,56	
	6	A Instituição tem sua entrada principal a informação que é entidade beneficente e distribui bolsas de estudo?		5,56	
	7	A Instituição divulga em seu <i>web site</i> a informação que é entidade beneficente e distribui bolsas de estudo?		5,56	
	8	A Instituição desenvolve outras atividades relacionadas à educação da população, além do ensino regular oferecido na IES?		5,56	
	9	A Instituição possui um serviço de ouvidoria com retorno efetivo aos clientes.		5,56	

Fonte: Adaptado de Calve (2011) e Rezende et al. (2009)