



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)

CORPORATE GOVERNANCE: REFLECTIONS ON EDUCATION AND TEACHING IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS (HEIs)

GOBERNANZA CORPORATIVA: REFLEXIONES SOBRE EDUCACIÓN Y ENSEÑANZA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR (IES)

Edmir Kuazaqui¹, Teresinha Covas Lisboa¹

e646326

<https://doi.org/10.47820/recima21.v6i4.6326>

PUBLICADO: 4/2025

RESUMO

O artigo aborda a importância da Governança Corporativa nas Instituições de Ensino Superior (IES) no período derivado da pandemia, destacando como essas organizações se adaptaram a novas realidades. A Governança Corporativa é definida como um conjunto de práticas e normas que visam melhorar o desempenho e reduzir riscos, sendo essencial para garantir a transparência, equidade e responsabilidade nas relações com *stakeholders*. Como problema de pesquisa, pretende-se identificar e analisar como as IES brasileiras enfrentaram e adotaram práticas de Governança Corporativa a partir da pandemia. Foi utilizado o método qualitativo de profundidade, com a aplicação de um roteiro de perguntas abertas de razão. O estudo analisa como as IES, especialmente as privadas, enfrentaram os desafios impostos pela pandemia, como a transição para o ensino remoto e a necessidade de investimentos tecnológicos. Embora as IES privadas tenham se adaptado com mais flexibilidade, as públicas enfrentaram maiores dificuldades devido às limitações estruturais e financeiras. O artigo também discute as diferenças de gestão entre as IES privadas e públicas, e como a adoção de boas práticas de governança pode contribuir para o desenvolvimento educacional e social, sugerindo que a governança deve ser integrada à cultura organizacional para promover resultados sustentáveis e impactar positivamente a sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: Governança Corporativa. Instituições de Ensino Superior (IES). Pandemia.

ABSTRACT

The article addresses the importance of Corporate Governance in Higher Education Institutions (HEIs) in the period resulting from the pandemic, highlighting how these organizations adapted to new realities. Corporate Governance is defined as a set of practices and standards that aim to improve performance and reduce risks, being essential to guarantee transparency, equity and responsibility in relationships with stakeholders. As a research problem, we intend to identify and analyze how Brazilian HEIs faced and adopted Corporate Governance practices following the pandemic. An in-depth qualitative method was employed, using a script of open-ended questions. The study analyzes how HEIs, especially private ones, faced the challenges posed by the pandemic, such as the transition to remote teaching and the need for technological investments. Although private HEIs adapted more flexibly, public ones faced greater difficulties due to structural and financial limitations. The article also discusses the differences in management between private and public HEIs, and how the adoption of good governance practices can contribute to educational and social development, suggesting that governance must be integrated into the organizational culture to promote sustainable results and positively impact society.

KEYWORDS: Corporate Governance. Higher Education Institutions (HEIs). Pandemic.

RESUMEN

El artículo aborda la importancia de la Gobernanza Corporativa en las Instituciones de Educación Superior (IES) en el período posterior a la pandemia, destacando cómo estas organizaciones se adaptaron a nuevas realidades. La Gobernanza Corporativa se define como un conjunto de prácticas

¹ UNIP - Universidade Paulista.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

y normas que buscan mejorar el desempeño y reducir riesgos, siendo esencial para garantizar la transparencia, la equidad y la responsabilidad en las relaciones con los stakeholders. Como problema de investigación, se pretende identificar y analizar cómo las IES brasileñas enfrentaron y adoptaron prácticas de Gobernanza Corporativa a partir de la pandemia. Se utilizó el método cualitativo en profundidad, con la aplicación de un guion de preguntas abiertas de razón. El estudio analiza cómo las IES, especialmente las privadas, enfrentaron los desafíos impuestos por la pandemia, como la transición a la enseñanza remota y la necesidad de inversiones tecnológicas. Aunque las IES privadas se adaptaron con mayor flexibilidad, las públicas enfrentaron mayores dificultades debido a limitaciones estructurales y financieras. El artículo también discute las diferencias de gestión entre las IES privadas y públicas, y cómo la adopción de buenas prácticas de gobernanza puede contribuir al desarrollo educativo y social, sugiriendo que la gobernanza debe integrarse a la cultura organizacional para promover resultados sostenibles e impactar positivamente en la sociedad.

PALABRAS CLAVE: Gobernanza Corporativa. Instituciones de Educación Superior (IES). Pandemia.

Universidade Presbiteriana Mackenzie

INTRODUÇÃO

Empresas estão inseridas em ambientes de mudanças e transformações que influenciam sua imagem, ações e resultados. A Governança Corporativa é um importante sistema que permite com que as empresas monitorem o seu ambiente de negócios, de forma a obter a excelência organizacional e a redução de riscos perante seu público externo e interno. Esse monitoramento exige, principalmente, controle e gestão de recursos estratégicos face aos diferentes tipos de público. A pandemia ocasionou o distanciamento social e a multiplicidade de ações e situações que desafiaram as empresas privadas e públicas. Neste contexto, um dos setores em evidência no Brasil, foi o de Educação e Ensino, aqui representadas pelas Instituições de Ensino Superior (IES), que tiveram de se adaptar e mesmo se reinventar, no sentido de continuar com a sua contribuição social e econômica. Desta forma, este artigo pretende, por meio de uma pesquisa qualitativa, analisar como as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas se comportaram durante a pandemia, com ênfase no período de 2020 a 2022. Como resultados esperados, há discussão e propostas que podem ser implementadas nas instituições deste tipo.

GOVERNANÇA CORPORATIVA - DEFINIÇÃO DE TERMOS E IMPORTÂNCIA

Governança significa, sob a luz econômica e de direito, o pleno exercício da autoridade por meio do controle e administração, envolvendo as esferas públicas e privadas. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2009) apresenta a governança corporativa como o conjunto de normas e práticas que objetivam melhorar o desempenho e a performance de uma empresa. Essa melhoria reside na proteção das partes intervenientes e interessadas, como o público externo, público interno e investidores.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), direciona a empresa para as boas práticas e relacionamentos que envolvem os acionistas e cotistas, contextualizados com as diferentes áreas da empresa, como o Conselho de Administração, Diretoria, Conselho Fiscal e Auditoria Interna e Independente. Neste último aspecto, os procedimentos internos devem fazer parte do planejamento permanente de uma empresa e as responsabilidades da auditoria estão



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

relacionadas na revisão de controles internos sem, contudo, na interferência do sistema proposto na organização.

Essa direção, conforme Almeida (2006, p. 50), preconiza o total controle interno representado por um conjunto de rotinas e sub-rotinas, procedimentos, métodos, ou seja, um sistema que possa sustentar a gestão a partir da produção de dados internos. Em suma, deve ser entendida como um sistema formal e dinâmico da empresa, que possibilita uma direção monitorada. Mais do que uma necessidade gerencial, têm-se a importância institucional.

PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Esses princípios norteiam as ações que visam conservar os valores organizacionais e sustentar a imagem e credibilidade institucional. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) são esses os princípios:

- Transparência, que consiste na disponibilidade de informações para todas as partes que se considerem interessadas e não somente por aqueles indicadas em leis e regulamentações, dentro de critérios razoáveis e aceitos.
- Equidade, que consiste no tratamento isonômico das partes interessadas (*stakeholders*), considerando seus direitos e deveres, necessidades, expectativas e interesses.
- *Accountability*, que consiste na prestação de contas a todos os interessados de forma clara e concisa pelos agentes responsáveis pela governança, que assumem integralmente pelos possíveis erros e omissões.
- Responsabilidade Corporativa, onde os responsáveis pela governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira organizacional, levando-se em consideração as consequências e impactos do ambiente externo, por exemplo.

CONTROLES INTERNOS

Um dos pontos fundamentais é a estruturação e formalização da empresa, de forma com que sejam gerados dados e informações de suas diferentes áreas, como a contabilidade e finanças, devidamente organizadas em relatórios validados internamente e externamente. Essa estruturação permite, a partir de objetivos estratégicos definidos, na gestão e governança, de forma com que a empresa obtenha a eficiência, eficácia e efetividade em suas operações e resultados com a seguridade necessária.

Crepaldi (2013) define o controle interno como um sistema que permite identificar direitos, deveres e responsabilidades da empresa, conformidades mescladas com os métodos e métricas adotadas, sustentando a credibilidade dos dados e informações que balizam as decisões gerenciais. Esses controles permitem o monitoramento e a gestão operacional, gerencial e financeira.

A análise de desempenho, no sentido de buscar a segurança, além da preservação de direitos, deveres e responsabilidades, possibilita a análise e avaliação de procedimentos que levem a métodos que permitam o monitoramento, a gestão e por que não também a melhoria de desempenho



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

da empresa? Em outras palavras, controle e gestão deve envolver não somente a segurança de ativos e responsabilidades, mas também o desenvolvimento para uma organização cada vez melhor em termos de excelência. Os controles devem ser categorizados como:

- Preventivos, de forma com que a empresa, a partir de possibilidades e cenários, possam atenuar e/ou mesmo eliminar os impactos futuros em decorrência de erros, omissões e/ou ações delituosas.
- Detectivos, de forma a detectar e reportar ocorrências após a materialização de fato, porém de forma efetiva e não somente como simples desdobramento do passado ou possibilidade futura.
- Corretivos, de forma a atenuar os riscos e impactos de evento e/ou ações delituosas que ocorrem e devem ser identificados e resolvidos.

Esses controles, além de garantir a eficiência, eficácia e confiabilidade das operações, devem estar alinhados com a legislação e normas vigentes. Um dos desafios é como a empresa realiza a análise de forma a articular as ações necessárias para obter os resultados e efeitos necessários.

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES) NO PERÍODO DA PANDEMIA

Para bem desempenhar as suas responsabilidades frente às entidades institucionais de Educação e Ensino, como o Ministério da Educação e Cultura (MEC), as Instituições de Ensino Superior (IES) devem estar devidamente estruturadas para atender com qualidade aos seus propósitos, como a formulação e desenvolvimento de cursos e práticas que melhorem o seu alunado, bem como propiciar oportunidades destes para o ingresso no mercado de trabalho.

Por meio de um organograma técnico e funcional, constituído por gestores, colaboradores e principalmente docentes, tem a organização de grupos [núcleos] que possibilitam a gestão integrada em 360 graus. Cabe, a esses núcleos, a definição de políticas e práticas que conduzam a organização na melhor oferta e contribuição de conhecimentos e saberes para a comunidade onde está inserida.

É necessário o monitoramento das mudanças e transformações internas e principalmente externas, no sentido de antecipação e desenvolvimento de práticas e ações que façam a diferença. E essas ações devem estar dentro de limites e ações sujeitas à fiscalização de entidades externas e internas, bem como sob possíveis sanções quanto à não execução de ações necessárias.

Com a pandemia ocorreu o distanciamento social e o ineditismo da situação, bem como a ausência de recursos públicos, obrigaram as IES a adotarem práticas emergenciais, como, por exemplo, a oferta de aulas virtuais, em detrimento às aulas presenciais e experimentais. Dessa forma, estabeleceram-se novas normas, regras e procedimentos, estando de um lado o professor em um computador e do outro, os alunos em diferentes meios de comunicação e situações, por vezes adversas, como a qualidade do sinal de internet, qualidade dos equipamentos disponíveis, bem como até a falta de atenção.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

De forma em geral, muitas IES conseguiram se acomodar frente aos novos desafios que, segundo depoimentos de gestores e professores, envolveu principalmente:

- As IES estavam estruturadas, com todo um ambiente de negócios educacionais, ao fato das aulas e atividades serem presenciais, bem como todos os fornecedores de serviços, como áreas de lazer, lanchonete, setor de cópias, entre outros.
- A maioria do corpo docente, se não a sua totalidade, não dominavam as ferramentas específicas relacionadas à tecnologia necessária para ministrar aulas virtuais.

Contextualizando com os princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as IES devem atender:

- Transparência, onde devem ser estruturadas no sentido de atualizar e informar as partes interessadas, como público interno (alunos, docentes, colaboradores internos e terceirizados) por meio de site, relatórios, informativos e todas as formas de comunicação disponíveis. Outro ponto fundamental são os encontros presenciais e *on-line*.
- Equidade, que consiste na disponibilização de recursos e oportunidades para todos os discentes, bem como um plano de carreira devidamente divulgado e justo para o quadro de professores, bem como de colaboradores internos.
- *Accountability*, relacionada à prestação de contas a todas as partes interessadas, inclusive àqueles dentro dos normativos legais e institucionais.
- Responsabilidade Corporativa, embora com objetivos diferenciados, é bastante relevante a sua importância no contexto e contribuição da Sociedade Contemporânea.

MÉTODO

Pretende-se, com este estudo, apresentar uma análise das principais percepções sobre as consequências e efeitos do distanciamento social ocasionados pela pandemia e, principalmente, como as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras enfrentaram a situação e como adotaram a Governança Corporativa, no sentido de salvaguardar direitos e deveres, responsabilidades e imagem institucional.

Como vertente, foi selecionado o método qualitativo de profundidade, com a aplicação de um roteiro de perguntas abertas de razão. Denzin e Lincoln (2006, p. 16) afirmam que existem “*métodos e abordagens classificados como pesquisa qualitativa, tais como o estudo de caso, a política e a ética, a investigação participativa, a entrevista, a observação participante, os métodos visuais e a análise interpretativa*”. A pesquisa está baseada no roteiro de pesquisa, onde os autores estão vivenciando a problemática e acompanhando de forma não-participativa e sem o monitoramento os acontecimentos.

Para o roteiro que norteou as entrevistas de profundidade, foram elaboradas 23 questões abertas de razão, com a necessidade da habilidade do entrevistador em formular novas perguntas, conforme as respostas dos entrevistados. Embora tivesse realizado um pré-teste com três pessoas (que não participaram da aplicação do roteiro de perguntas posterior, para não se criarem vieses nas



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

respostas, caracterizando como vício amostral), houve a necessidade no decorrer das entrevistas, bem como em contato posterior, de dirimir algumas dúvidas quanto às respostas dos entrevistados, bem como a realocação de partes do conteúdo obtido.

Esses entrevistados foram selecionados por conveniência, a partir do critério da acessibilidade que, segundo Vergara, é aquela que *“longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles”* (2005, p. 47). Essa amostra não probabilística foi selecionada a partir de um grupo maior de pessoas, com as quais efetivou-se, após aceite em participar da pesquisa, uma reunião no sentido de obter, por meio de roteiro de perguntas, impressões gerais sobre o tema e demais desdobramentos, bem a partir de suas experiências pessoais e profissionais.

As ferramentas analíticas, conforme Strauss e Corbin (1998, p. 92) possibilitam a codificação com base em conceitos e do mais específico para o mais geral ou abstrato, ou seja: a codificação, embora seja baseada em conceitos e fundamentos, requer um certo nível de abstração segundo duas propriedades e dimensões.

A análise das respostas foi realizada a partir de conteúdos, conforme Bardin (2011), sob os quais o pesquisador procura compreender os diferentes fragmentos de respostas de cada entrevistado, proporcionando um senso equilibrado e consistente, que faça sentido dentro dos limites de conhecimentos dos pesquisadores. Daí derivou-se a necessidade de contatos posteriores para entender e interpretar determinados termos e afirmações recebidas nas respostas dos entrevistados.

ANÁLISE DE RESULTADOS

Segue a análise das entrevistas e categorizadas:

- Importância da Governança Corporativa na Sociedade Contemporânea Brasileira:

As entrevistas realizadas indicam unanimidade quanto à importância da Governança Corporativa na sociedade brasileira atual. Esse consenso destaca o conhecimento e a aplicação dessas práticas como essenciais para o alinhamento de interesses e o engajamento dos *stakeholders* relevantes nos objetivos, metas e propósitos organizacionais. A Governança Corporativa é percebida como uma ferramenta crucial para analisar e avaliar os impactos das decisões tomadas pelos principais responsáveis da organização, tanto nos aspectos internos, como a gestão, quanto nas externalidades, incluindo o cumprimento de deveres e os relacionamentos com o público externo.

A adoção de práticas de Governança Corporativa impacta diretamente os resultados e os indicadores de desempenho econômico e financeiro das empresas, especialmente as de capital aberto. Isso se torna um dos principais fatores que levam as organizações a adotarem as melhores práticas em comparação com outras empresas. Para as organizações de capital aberto, a Governança Corporativa reforça a justificativa para a boa utilização de recursos públicos, refletindo responsabilidade e prestação de contas. Além disso, é vista como uma oportunidade para desenvolver a interação entre a organização e a sociedade, permitindo a participação tanto do



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

público interno quanto externo, além de potenciais investidores, o que agrega valor aos negócios, especialmente os educacionais. Destaca-se também a importância de uma cultura organizacional sustentada e contributiva para todos.

- Desafios das Instituições de Ensino Superior (IES) na Implementação da Governança Corporativa:

As Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam desafios significativos na implementação eficaz da Governança Corporativa. O ambiente educacional, econômico e político em que as IES operam afeta diretamente suas decisões de sobrevivência, envolvendo aspectos econômicos e financeiros, como a necessidade de atrair mais discentes e reduzir custos, especialmente por meio da Tecnologia da Informação (TI). Além disso, fatores ideológicos e político-partidários influenciam a adoção de práticas mais assertivas, criando barreiras para a formação integral dos indivíduos e o desenvolvimento profissional, com impacto na economia e na sociedade futura.

Foi mencionada a baixa profissionalização dos colaboradores internos das IES, particularmente nas instituições com gestão familiar ou com práticas organizacionais inadequadas. Essas dificuldades variam entre as esferas privada e pública. Nas IES privadas, especialmente as de pequeno e médio porte, há uma tendência ao poder centralizado, devido às fontes de recursos e investimentos. Em contrapartida, as IES de grande porte enfrentam a necessidade de adequar processos e profissionalizar os envolvidos, tornando mais evidente a importância da gestão estratégica e da Governança Corporativa. Nas IES públicas, é fundamental alinhar toda a estrutura orgânica, desde os níveis operacionais até os táticos e estratégicos, em torno das regras de *compliance*.

Os pilares da Governança Corporativa — Transparência, Equidade, *Accountability* e Responsabilidade Corporativa — não alcançam a sustentabilidade nem os resultados esperados se não forem integrados nas práticas de gestão. A relevância da Governança Corporativa nas IES é vista como essencial para estimular o desenvolvimento de conhecimento e a formação de profissionais, alinhando-se com boas práticas de gestão, incluindo modelo de gestão, meritocracia, profissionalismo, *funding*, tecnologia, inovação, capacitação e remuneração dos professores, pesquisa, impactos sociais, entre outros.

- Governança Corporativa em Tempos de Distanciamento Social:

Durante o período de distanciamento social, as práticas de Governança Corporativa nas IES foram desafiadas por diversos fatores, como a redução drástica do número de discentes, a impossibilidade de aulas presenciais e a necessidade de novas tecnologias para o ensino virtual. As IES tiveram de investir em recursos tecnológicos, o que impactou o fluxo de caixa, agravado pelo aumento das desistências de alunos. Em contrapartida, houve uma redução de custos operacionais, como energia e água. No entanto, o engajamento dos *stakeholders* foi dificultado pelas condições impostas pelo distanciamento social.



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

A adaptação ao ensino virtual também revelou desafios na preparação e engajamento do corpo docente e na capacidade tecnológica dos discentes. As IES públicas, por sua vez, enfrentaram maiores dificuldades devido às suas limitações de obtenção de recursos, enquanto as privadas, com maior flexibilidade, conseguiram se adaptar mais rapidamente. Esse cenário múltiplo exigiu adequações diversas conforme as situações foram se desenvolvendo, incluindo o cumprimento de exigências legais.

- Diferenças entre IES Privadas e Públicas no Contexto Brasileiro:

No período de distanciamento social, foi percebida uma distinção clara entre as IES privadas e públicas. As privadas se concentraram mais nos resultados econômico-financeiros, enquanto as públicas priorizaram os interesses político-ideológicos. As instituições privadas também demonstraram maior resiliência diante das dificuldades, enquanto as públicas, apesar de possuírem o melhor capital intelectual do país, são vistas como grandes e engessadas, sendo as únicas capazes de produzir pesquisa relevante em áreas específicas, como química, física e biologia.

- Considerações Finais sobre a Governança Corporativa nas IES:

As entrevistas indicam que a Governança Corporativa é crucial para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa e responsável, com impactos diretos na qualidade da educação superior. Para que as IES possam cumprir seu papel na formação de cidadãos e profissionais, é necessário um modelo de gestão assertiva, que valorize a meritocracia, a inovação e a transparência, além de fortalecer os pilares da Governança Corporativa. O MEC desempenha um papel fundamental na normatização dessas práticas, mas é importante que as IES busquem uma gestão mais focada em princípios e valores, incentivando a participação ativa dos discentes e promovendo uma cultura organizacional mais integrada e comprometida com o desenvolvimento sustentável.

- Análise e Conclusão das Entrevistas:

A análise das entrevistas revela que a Governança Corporativa é considerada fundamental para o funcionamento eficaz das Instituições de Ensino Superior (IES) na sociedade brasileira contemporânea. A implementação dessas práticas é vista como essencial para alinhar os interesses dos *stakeholders* com os objetivos organizacionais, garantindo a transparência, a equidade, e a responsabilidade socioambiental e corporativa.

No entanto, as IES enfrentam desafios significativos na adoção de práticas de Governança Corporativa. A falta de profissionalização, a centralização de poder e as influências ideológicas e político-partidárias são barreiras que impedem uma implementação eficaz, especialmente em instituições com gestão familiar ou sem os critérios necessários para boas práticas organizacionais.

O período de distanciamento social acentuou essas dificuldades, destacando as diferenças entre as IES privadas e públicas. Enquanto as privadas mostraram maior flexibilidade e resiliência,



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

adaptando-se mais rapidamente às mudanças impostas pela pandemia, as públicas enfrentaram desafios maiores devido à sua estrutura mais rígida e limitações financeiras.

A Governança Corporativa, portanto, não deve ser apenas uma prática normatizada, mas um princípio fundamental incorporado na cultura organizacional das IES. A adoção de uma abordagem mais focada em resultados e menos em processos burocráticos pode contribuir para a melhoria da gestão educacional, garantindo que as IES cumpram seu papel na formação de cidadãos e profissionais qualificados para enfrentar os desafios do futuro.

Em conclusão, a Governança Corporativa nas IES deve ser vista como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento sustentável, com a potencialidade de agregar valor não apenas à organização, mas também à sociedade como um todo. A implementação efetiva dessas práticas requer uma mudança de paradigma, onde o foco é direcionado para a transparência, a equidade e a responsabilidade, garantindo que as IES possam contribuir de forma significativa para o progresso social e econômico do país.

CONSIDERAÇÕES

As Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras devem ser consideradas como empresas, embora com características, propósitos e objetivos diferentes. Necessitam de recursos como os econômicos, financeiros, humanos e estruturais, por exemplo, significando responsabilidades, direitos e deveres ao seu público, externo, interno e a Sociedade em Geral.

Por outro lado, a oferta do Ensino Superior Brasileiro está distribuída essencialmente sob responsabilidade do alcance público e privado. Desta forma, um dos principais pontos se refere às formas de custeio, seja pelo investimento de capital próprio de terceiros (ensino privado), seja pelos recursos oriundos de fundos governamentais (ensino público).

Independente dos fatores citados, existe a responsabilidade sagrada de oferecer um ensino de qualidade, dentro de critérios pré-estabelecidos pelas Leis de Diretrizes e Bases (LDB), bem como do planejamento, este categorizado em estratégico, por estar contextualizado com a realidade de ser uma empresa, bem como nos planos de ensino, que norteiam as ações para um ensino de qualidade.

Neste sentido, a Governança Corporativa torna-se relevante, fortalecendo o modelo econômico e social na qual estão inseridos os *stakeholders*, por meio da utilização de boas práticas e a adoção de mecanismos de controle e *compliance*. Outro ponto fundamental é a relevância econômica e social que as IES possuem, pois são agentes transformadores da sociedade, bem como unidades geradoras de empregos e impostos. Servem como referências motivadoras para o desenvolvimento de outros setores econômicos, bem como na formação de profissionais e aprimoramento das práticas já existentes.

Como regra de boa convivência dentro do modelo social [democrático, capitalista e liberal], a Governança Corporativa é o processo que traz integridade e transparência na gestão da empresa. Maior credibilidade nos números transparentes da empresa e gestão Ética com Viés de



RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

GOVERNANÇA CORPORATIVA: REFLEXÕES SOBRE EDUCAÇÃO E ENSINO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)
Teresinha Covas Lisboa

responsabilidade social. Inserção de um número maior de empresas no Mercado de Capital com Educação, inovação e ética nas empresas.

Finalmente, o período de pandemia possibilitou que as IES, aqui representadas pelos seus gestores e professores, refletissem sobre suas formas de trabalhos e processos, ampliando novos horizontes e perspectivas. Por outro lado, nem todos os alunos, em especial do ensino público e/ou mesmo aqueles com menor poder aquisitivo, tiveram a oportunidade utilizar de forma plena as tecnologias fornecidas pelas IES. Em suma, foi um processo com grandes desafios, ganhos e perdas para toda a Sociedade.

Como futuros estudos, recomenda-se a ampliação amostral, focando a pesquisa com docentes, discentes de cursos de áreas de conhecimento específicos, bem como de outros gestores e profissionais da área. Também incorporar como as IES estão tratando a Governança Corporativa sob o ponto digital.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Companhias**. Brasília: Ministério da Economia, 2009. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/assuntos/regulados/consultas-por-participante/companhias>. Acesso em: 26 fev. 2022.
- CREPALDI, S. A. **Contabilidade gerencial**: Teoria e Prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2006.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/>. Acesso em: 26 fev. 2022.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 1998.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.