

# Governança: Uma ferramenta desconhecida pelas Instituições de Ensino?

Ricardo Seperuelo Duarte

Raja Oliveira Khalil  
Universidade Federal Fluminense - UFF

Oswaldo Quelhas

## RESUMO

*Este artigo é proveniente de uma pesquisa de mestrado cujo objetivo fora verificar se as Instituições de ensino pesquisadas conheciam e praticavam o modelo de gestão com base em Governança. O mesmo tem por finalidade apresentar uma abordagem dos sistemas de Governança utilizados pelas Instituições de Ensino, dentro de um cenário competitivo, onde estão envolvidas, questões relacionadas à gestão e os seus processos internos. Neste estudo serão relacionadas as melhores práticas de Governança disseminadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), sem desprezar outras definições, com as utilizadas pelas instituições de ensino, identificando os espaços existentes entre a teoria e a prática. De acordo com os resultados do estudo comparativo entre a metodologia e as instituições estudadas, serão apresentados planos de ação.*

## 1. INTRODUÇÃO

O cenário econômico nacional vem sofrendo profundas alterações nos últimos anos, principalmente, com relação a gestão e a propriedade das organizações. Independente da característica da organização, seja ela, de capital aberto ou fechado, privada ou estatal, o impacto de uma reestruturação de sua gestão ou propriedade, é um problema a ser superado.

A separação da gestão da propriedade pode resultar em um antagonismo, de um lado, separa as questões familiares das profissionais e conseqüentemente possibilita a abertura de novas captações de financiamentos, investimentos e modernização da gestão. De outro, pode resultar em uma tendência de que havendo a separação entre a propriedade e a gestão, poderá provocar conflitos de interesses entre os gestores e os acionistas.

Tais conflitos, podem estar relacionados ao retorno financeiro, ao prazo desse retorno e, a autonomia na tomada de decisão. É natural que os acionistas tenham um pensamento de retorno financeiro alto e de curto prazo, prezando pela liquidez e pela rentabilidade do capital investido, por outro lado, os gestores sabem que a maioria dos projetos em uma organização e conseqüentemente, os retornos financeiros podem requerer uma visão de médio e longo prazo.

Segundo Lethbridge (1997), do ponto de vista dos acionistas, uma gestão profissionalizada implica em delegar autonomia aos gestores, tornando-se inevitáveis as assimetrias informacionais decorrentes da nova separação de poderes, podendo levar a uma divergência de interesses.

O nivelamento de interesses entre acionistas e gestores, é uma necessidade presente dentro de muitas organizações brasileiras. A formação de uma estrutura de propriedade e gestão que alinhe interesses distintos de forma automática, pode ser atingida por intermédio da Governança Corporativa. Tema discutido nos mais variados veículos de reflexão organizacional nos países industrializados e, principalmente nos Estados Unidos, onde, se avalia a relativa eficácia institucional de modelos alternativos de Governança Corporativa e os seus impactos sobre a competitividade das empresas e das nações.

Dentro desta perspectiva, este estudo, percorreu um caminho metodológico que primeiramente apresentará um referencial bibliográfico sobre o tema e discorrerá sobre os resultados da pesquisa de campo que se deu em dois momentos distintos, sendo, um questionário com base nas melhores práticas de governança (IBGC), e, posteriormente, um outro questionário que buscou identificar e analisar outras práticas não abordadas pelo referido instituto.

Posteriormente, este estudo tem ainda como objetivo propor planos de ações para as instituições pesquisadas.

## **2. A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A reestruturação das organizações não se deve apenas ao fato do fenômeno da globalização, competitividade ou busca pela vantagem competitiva, outros fatores devem ser levados em consideração como os recentes escândalos no mundo dos negócios que trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “não ter conhecimento” das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprios, entre outros.

Estes fatos deram origem a Lei Sarbanes-Oxley que foi criada em 2002 nos Estados Unidos para desencorajar essas alegações através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade dos executivos.

A Lei Sarbanes-Oxley, assinada em julho de 2002, foi criada em resposta a desconfiança dos investidores, após os escândalos financeiros e os abusos contábeis descobertos nos últimos anos. A abrangência da Sarbanes-Oxley é extraordinária: vai de questões sobre governança corporativa e responsabilidade dos administradores até regras para a negociação de títulos e disclosure. (AGUIAR, 2005).

O cenário proporcionou uma pressão mundial para existência de modelos de gestão que possuam princípios de prestação de contas com as partes interessadas (stakeholders), ética nos negócios, transparência na divulgação dos relatórios financeiros, responsabilidade corporativa, controle interno e equidade.

As organizações com intuito de adequar-se às novas necessidades e exigências do mercado, iniciaram uma busca por modelos de gestão que estivessem sustentados dentro dos princípios citados acima.

A reestruturação organizacional para atendimento dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, tem como premissa à separação das funções de propriedade e gestão da organização. O objetivo deste processo é facilitar a Gestão na definição de objetivos, metas e ações estratégicas que atendam a interesses tanto dos investidores como da própria gestão.

Essas mudanças, apesar de apresentarem uma iniciativa de criação de um modelo de gestão capaz de adquirir maiores financiamentos e recursos financeiros para organização, também geram conflitos de interesses entre investidores e administradores, uma vez que se trata de separar a gestão da propriedade.

O modelo de gestão que se propõe a alinhar os interesses entre propriedade e gestão, baseados nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa é conhecido como Governança Corporativa.

Para La Porta *et al.* (2000, apud AGUIAR, 2005)): "governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores)".

Uma outra definição vem de Jensen (2001, apud AGUIAR, 2005): "governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros" No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – apresentou a seguinte definição, bastante abrangente e estabelecendo seus principais objetivos: "Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa Governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a Governança Corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão".

Embora, tenha-se textualizada a definição, este artigo privilegiara a definição e embasamento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2003 definiu que "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade".

O IBGC apresenta uma nova proposta de gestão, sustentada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Estes conceitos e princípios do IBGC podem ser aplicados em qualquer Organização, independente da atividade fim. Com isso, as instituições de serviço educacionais podem ser incluídas como laboratório de experimentos deste novo modelo de gestão.

### **3. MERCADO DE INSTITUIÇÕES DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS**

As organizações prestadoras de serviços educacionais no Brasil, também necessitam de modelos de gestão que contemplem os princípios da governança corporativa e que consequentemente garantam os interesses das partes interessadas (stakeholders).

O mercado brasileiro de ensino superior passa por um acentuado crescimento de matrículas e atendimentos aos alunos, porém ainda não é suficiente para reverter algumas taxas bastante desfavoráveis, especialmente quando comparadas com outros países.

Segundo Pochman, (2000) apenas 13% dos jovens brasileiros entre 20 e 24 anos encontra-se matriculados em estabelecimentos de ensino superior - proporção muito menor que a alcançada por países como Estados Unidos (81%), França (51%), Argentina (36%), Uruguai (29%), Chile (28%) e Colômbia (17%).

Um déficit nesta proporção de 87% dos jovens brasileiros fora das Universidades gera a necessidade de atender a essa demanda de candidatos para o ensino superior possibilitando a instalação de novas instituições em todo país.

O surgimento de novas Instituições de Serviços Educacionais aumentou a competição do mercado brasileiro de educação e caracterizou o mesmo como um dos mais concorridos do mundo.

É neste contexto que o presente estudo pretende atuar e utilizar como laboratório para os estudos relacionados a Governança Corporativa.

O modelo de Governança Corporativa para as instituições de serviços educacionais, pode ser uma inovação e forma de adquirir vantagens competitivas com relação à concorrência.

#### 4. PESQUISA DE CAMPO

Foram estudadas três instituições de Ensino, todas com atividade fim em serviços educacionais.

Como citado anteriormente, esta pesquisa está relacionada ao código de melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC, este instrumento é baseado em 6 (seis) áreas de conhecimento que são: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Na obtenção dos dados para estudo, ficou clara a dificuldade de analisar a área de conhecimento Propriedade. A formação das instituições de ensino com relação a sua propriedade é muito diferente da formação das empresas convencionais.

Muitas instituições de ensino são fundações, não existindo a figura de uma sociedade, outras são empresas com características filantrópicas sem fins lucrativos, outras com a figura de propriedade individual, inviabilizando uma avaliação com a estrutura proposta pelo código de melhores práticas do IBGC, na área de conhecimento de propriedade. Sendo assim a área de conhecimento da propriedade não foi analisada em virtude da sua falta de aplicação para as instituições de ensino.

A tabulação dos dados do primeiro questionário está dividida primeiramente por áreas de conhecimento.

Na tabela 1 se encontra o resumo da tabulação dos dados do primeiro questionário, com as informações totais com relação ao código e por área de conhecimento.

Tabela 1 - Informações Totais com Relação ao Código e por Área de Conhecimento

Instituições Estudadas	Totais	% Adesão Código	% Acerto Conselho	% Acerto Gestão	% Acerto Auditoria Indep.	% Acerto Conselho Fiscal	% Acerto Conduta e Conflito
A	53	64	70	57	75	100	52
B	20	24	38	29	0	0	0
C	28	34	47	29	75	0	4

Fonte: Pesquisa Própria

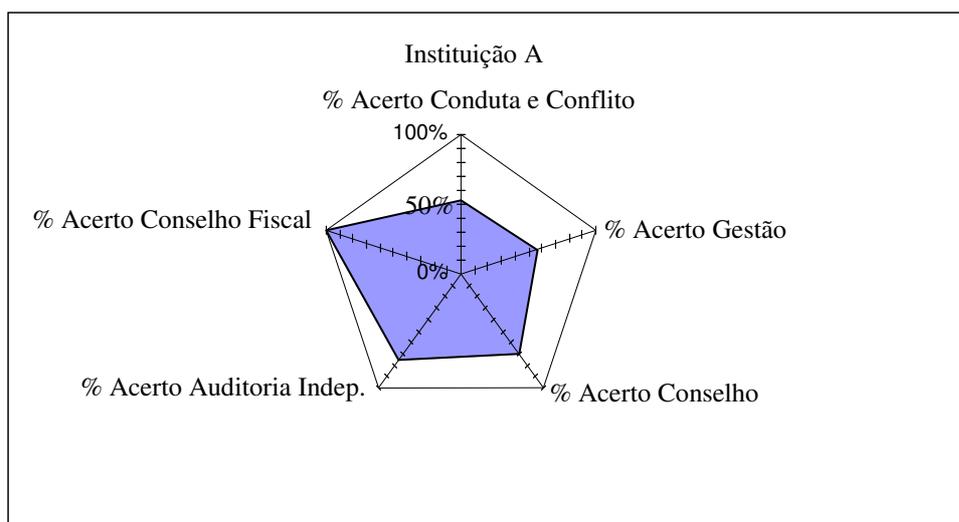
Com base nas informações da Tabela 1, a instituição que mais possuiu acertos com as melhores práticas disseminadas pelo código foi a Instituição A. Contudo também é a instituição com maior tempo de atuação no mercado. Porém é a única que já esteve envolvida em escândalos de corrupção e fraude em vestibulares para entrada de candidatos na Universidade, mesmo que não conseguissem os pontos necessários para aprovação.

A instituição B obteve a terceira e última classificação entre as instituições estudadas, na área de conhecimento de gestão empatou com a Instituição C em 29% de acertos com os requisitos do código, nas demais áreas de conhecimento não obteve nenhuma pontuação, não existindo os processos e práticas disseminadas no código.

A instituição C é a que se encontra entre os dois extremos das instituições citadas acima, pois obteve a porcentagem de 34% de adesão ao código, com 47% de acertos as práticas relacionadas ao conselho administrativo, 29% relacionadas à gestão, 75% relacionadas à auditoria independente, nenhuma pontuação no conselho fiscal e por fim 4% relacionado a conduta e conflito.

#### 4.1. DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS INSTITUIÇÕES PRESTADORAS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS.

Os gráficos abaixo apresentam um retrato das Instituições estudadas, com o cruzamento dos processos exigidos pelo código do IBGC. O objetivo destes gráficos é representar a diferença entre a teoria e prática.



Fonte: Pesquisa Própria

A instituição A, como mencionado anteriormente, foi a que apresentou a melhor pontuação e adequação aos processos recomendados pelo código do IBGC. No gráfico acima fica claro o atendimento muito pontual de 100% nos processos relacionados ao Conselho Fiscal, possuindo ainda uma pontuação acima de 50% nos demais processos relacionados às outras áreas de conhecimento.

A instituição A apesar de apresentar a melhor pontuação de acordo com as recomendações do IBGC, e teoricamente possuir práticas de Governança Corporativa, já esteve envolvida em escândalos de corrupção e fraude nos vestibulares.

Portanto esta representação gráfica está relacionada às respostas obtidas no questionário aplicado, isentando a pesquisa da responsabilidade da veracidade das informações adquiridas.

#### 4.1.1. PLANO DE AÇÃO DA INSTITUIÇÃO A

Conforme os dados apresentados pela Instituição A, primeiramente a Administração da Instituição deve apurar se as informações cedidas para construção do questionário e conseqüentemente do gráfico de diagnóstico são de fontes confiáveis ou são conseqüências de trabalhos desenvolvidos após os escândalos citados.

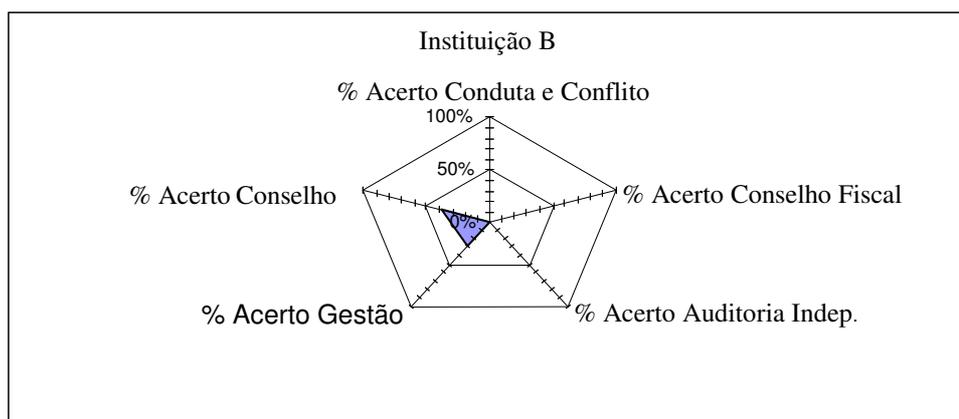
Considerando que os dados informados são reais, o foco para um plano de ação é atuar nas áreas de conhecimento que estão mais prejudicadas, no caso da Instituição A, as áreas de Conduta e Conflito com 52% seguida da área da Gestão que possui 57%. Como recomendação para implantação das práticas de Governança Corporativa do código do IBGC, é interessante iniciar um projeto piloto trabalhando as áreas citadas, estipulando uma meta para ser alcançada em um determinado período.

No final do período estabelecido devem ser medidos os resultados com a mesma ferramenta utilizada anteriormente, neste caso o questionário, para apurar a existência de melhoria, piora ou estagnação.

Após se alcançar os objetivos com áreas piloto, poderá avançar e buscar atender as demais áreas que estejam com necessidades de melhoria nos processos relacionados a Governança Corporativa.

O objetivo de iniciar um plano de ação com projetos pilotos é concentrar os esforços da organização em uma ou duas áreas que estejam mais deficientes, aumentando a eficácia e concentração das equipes do projeto, além de possuir melhor atuação com relação à cultura organizacional que também deve ser trabalhada e modificada para o sucesso de um projeto dessa magnitude.

Esta recomendação é apenas uma orientação para uma possível construção de um plano de ação, onde a aplicação do plano vai depender de cada instituição visualizar suas prioridades e formas de condução de projetos.



Fonte: Pesquisa Própria

O gráfico acima apresenta a realidade da Instituição B com uma diferença considerável do que é praticado pela instituição e o que o código de Governança Corporativa do IBGC recomenda.

Pode-se observar que a Instituição só possui pontuação nas áreas de conhecimento do Conselho Administrativo e da Gestão com 38% e 29% respectivamente de conformidade com o código do IBGC.

Estes dados constataam que a instituição praticamente não possui práticas de Governança Corporativa implantadas e que os poucos indícios encontrados podem existir de uma forma intuitiva e subjetiva na rotina dos colaboradores e da própria gestão.

As outras áreas de conhecimento como auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflito, não existem nem consciência destes conceitos.

#### 4.1.2. PLANO DE AÇÃO DA INSTITUIÇÃO B

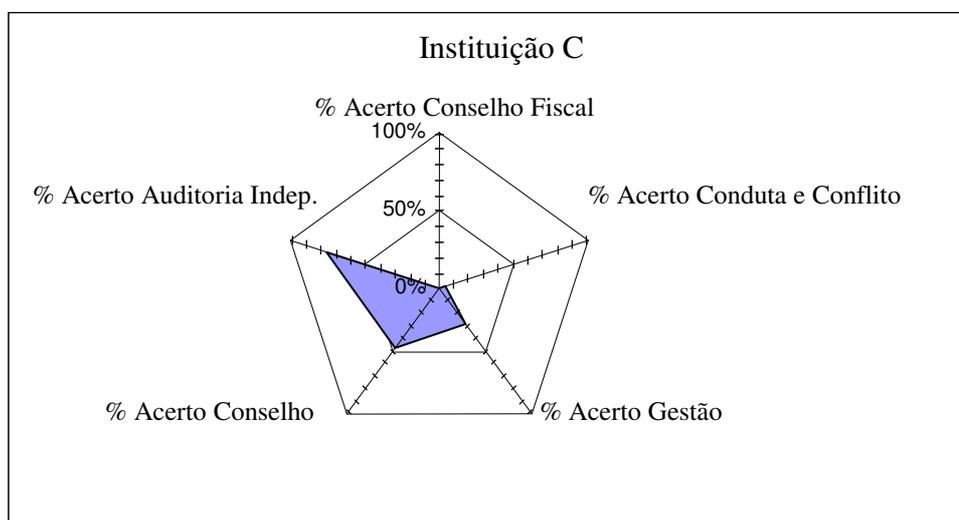
Para implantação de práticas de Governança Corporativa em uma Instituição como a B, que apresenta uma deficiência muito grande nos processos relacionados a governança, é necessário primeiramente uma conscientização da importância do conceito de Governança Corporativa e as conseqüências positivas que a implantação de um modelo de gestão como este pode proporcionar para todas as partes envolvidas.

Posteriormente, devem ser definidas, quais as áreas de conhecimento serão priorizadas e trabalhadas como projetos pilotos.

É recomendado que utilize como implantação do projeto piloto a área de conhecimento da Gestão, considerando dois aspectos principais:

- Já existem algumas práticas de Governança nesta área de conhecimento, isto poderia facilitar o trabalho e favorecer o surgimento de um resultado mais rápido e eficaz do que as demais áreas de conhecimento.
- O conceito de Governança Corporativa, deve ser apresentado a alta Gestão da Instituição, com objetivo de originar uma ação de cima para baixo, onde o conceito é disseminado e apoiado desde o nível estratégico até o operacional.

Esta recomendação é apenas para uma possível ação, onde a aplicação vai depender de cada instituição visualizar suas prioridades e formas de condução de projetos.



Fonte: Pesquisa Própria

A instituição C atingiu 34% de acerto em relação a conformidade com as exigências do código do IBGC, o que a posiciona entre a Instituição A que obteve 64% e a instituição B que obteve 24%.

A instituição C, apresentou um percentual de acerto considerável na área de conhecimento de auditoria independente com 75% de conformidade, 47% de conformidade na área de conhecimento do conselho e 24% na área relacionada a Gestão.

Porém não existe nenhum tipo de iniciativa, prática e processo para as áreas de conhecimento de Conselho Fiscal e Conduta e Conflito.

#### 4.1.3. PLANO DE AÇÃO INSTITUIÇÃO C

Para implantação de práticas de Governança Corporativa para Instituição C, entendo que pode construir um plano de ação com duas alternativas:

##### **Primeira Alternativa**

Fortalecer as áreas de conhecimento de Gestão e Conselho Administrativo, aproveitando a existência de algumas práticas e conseqüentemente conscientizando a alta administração da importância do conceito de Governança Corporativa e os benefícios que podem ser adquiridos com este modelo de Gestão.

Implantação do projeto piloto nas duas áreas de conhecimento de Gestão e Conselho Administrativo, como forma de iniciar a implantação do modelo de Governança Corporativa, com uma visão de projeção do conceito para toda a Instituição e conseqüentemente para as demais áreas de conhecimento.

Após a implantação e medição da performance das práticas de Governança Corporativa na Gestão e no Conselho através do questionário baseado no código do IBGC, iniciaria um projeto complementar para as outras áreas de conhecimento de Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito.

##### **Segunda Alternativa**

Iniciar um trabalho de conscientização nas áreas de conhecimento que não obtiveram nenhuma pontuação como Conselho Fiscal e Conduta e Conflito, implantando alguns processos e práticas básicas até chegarem ao nível das áreas de Gestão, Conselho de Administração e Auditoria Independente.

O objetivo desta alternativa é formar primeiramente uma base das áreas de conhecimento que não possuem nenhuma iniciativa de práticas de governança corporativa, para posteriormente dar foco a Gestão e ao Conselho Administrativo.

## **5. CONCLUSÃO**

Este trabalho apresentou um diagnóstico de maturidade de três instituições de ensino, com base nas práticas de governança corporativa disseminadas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), com o objetivo de estudar a realidade das organizações de ensino comparadas com um código de práticas.

O resultado demonstrou que organizações estudadas possuem processos e práticas informais de governança corporativa, ou seja, não possuem a consciência de que praticam

esses processos e conseqüentemente não valorizam a importância deste novo modelo de gestão.

Toda organização possui sua governança, com estrutura hierárquica, tomadores de decisão, processos operacionais, metas, objetivos entre outros, porém a necessidade de adaptar estas práticas as novas realidades do mundo moderno e atender as partes interessadas, com as informações desejadas, dentro dos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade profissional, pode ser o benefício da governança.

A conclusão deste trabalho aponta a oportunidade existente no mercado de educação, que cresce no setor privado com uma certa rapidez, conforme dados apresentados neste trabalho anteriormente, onde muitas instituições ainda não se atentaram para a necessidade de se adotar um modelo de governança, que pode proporcionar benefícios e projetar a instituição como pioneira e inovadora, adquirindo uma vantagem competitiva perante as demais concorrentes.

Em virtude destas conclusões é recomendado que sejam efetuados estudos voltados para as perdas que as instituições de ensino podem sofrer por não possuírem processos de governança corporativa formais.

## 6. REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carlos G. P. Governança Corporativa e Geração de Valor aos Acionistas. Monografia, Instituto de Economia (UFRJ), Rio de Janeiro, 2005.

CHARAN, Ram. Governança corporativa que produz resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

COMISSÃO DE VALORES MONETÁRIOS (CVM). Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa (2002). Disponível em: [www.cvm.gov.org.br](http://www.cvm.gov.org.br). Acesso em: 18 jan. 2002.

Corporate governance, v. 6, n. 3, p. 281-295. [s.l.]: Emerald Group Publishing Ltd, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700610671882>. Acesso em: jan. 2007.

GUGLER, Klaus; MUELLER, Dennis C.; YURTOGLU, B. Burcin. The impact of corporate governance on investment returns in developed and developing countries. The Economic Journal, v. 113, n. 491, p. F511. Vienna: University of Vienna, Nov. 2003.

HILB, Martin. New corporate governance: from good guidelines to great practice. Corporate governance: an international review, v. 13, n. 5, p. 569. [s.l.]: [s.n.], Sep. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Disponível em: [www.ibgc.com.br](http://www.ibgc.com.br). Acesso em: maio 2006.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). Informações diversas. Disponíveis em: <http://www.ifac.org/>. Acesso em: maio 2006.

JACOBY, Sanford M. Principles and Agents: CalPERS and corporate governance in Japan. Corporate governance: an international review, v. 15, n. 1, p. 5. Los Angeles, CA: UCLA/ITEC, Jan. 2007.

- LAUFER, William S. Illusions of compliance and governance. *Corporate governance*, v. 6, n. 3, p. 239-249. [s.l.]: Emerald Group Publishing Ltd, 2006. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/14720700610671846>. Acesso em: jan. 2007.
- LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. *Revista BNDES*, Rio de Janeiro, n. 8, dez. 1997.
- LODI, J. B. Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MACMILLAN, Hugh; TAMPOE, Mahen. *Strategic management*. 1.ed. [s.l.]: Oxford UK, 2000.
- MEC/INEP/SEEC. Evolução do ensino superior 1980-1998). *Sinopses Estatísticas dos Censos do Ensino Superior de 1999/2000 e 2001*. Brasília: MEC/INEP, [s.d.].
- MEULBROEK, Lisa. A senior manager's guide to integrated risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, p. 56-70, feb. 2002.
- MINTZ, Steven M. Corporate governance in an international context: legal systems, financing patterns and cultural variables. *Corporate governance: an international review*, v. 13, n. 5, p. 582. [s.l.]: [s.n.], Sep. 2005.
- MUELLER, Dennis C. The anglo-saxon approach to corporate governance and its applicability to emerging markets. *Corporate governance: an international review*, v. 14, n. 4, p. 207. Vienna: University of Vienna, July 2006.
- PEREIRA, Carmen Silva. Governança corporativa e a gestão de pessoas: estudo de caso em uma organização de seguros. *Dissertação. Mestrado em Sistemas de Gestão*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2004.
- POCHMANN, Marcio. *A batalha pelo primeiro emprego*. São Paulo: Publicher Brasil, 2000.
- RABELO, Flavio; SILVEIRA, José Maria da. Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração de entre as dimensões competitivas e financeiras. *Textos para discussão*, n. 77. Campinas: IE/ UNICAMP, jul. 1999.
- RODRIGUES, J. A.; MENDES, G. M. Governança corporativa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- SÁ, Carlos. SOX: panorama dos trabalhos das empresas. In: 8ª CONFERENCIA DE AUDITORIA INTERNA, 8., 2005, São Paulo. Apostila. São Paulo: IBC, 2005.
- SILVEIRA, A. M. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. *Dissertação. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade*. São Paulo: USP, 2002.
- VIEIRA, Catherine. A governança compensa? *Valor Econômico*, 17 ago.