

CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LOS RECTORES Y PRO-RECTORES DE LOS
CENTROS UNIVERSITARIOS BRASILEÑOS Y SU RELACIÓN CON DESEMPEÑO
EVALUATIVO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

PROFILE CHARACTERISTICS OF DEAN AND VICE-DEANS OF BRAZILIAN UNIVERSITY CENTERS
AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE EVALUATION OF HIGHER EDUCATION PERFORMANCE

Hilton Tomal¹

<https://orcid.org/0000-0002-2739-2863>

Anderson Antônio Mattos Martins²

<https://orcid.org/0000-0001-6812-4219>

Ivanete Schneider Hahn³

<https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

Recebido em: 25 jan. 2023

Aceito em: 02 mar. 2023

Como citar este artigo: TOMAL, H.; MARTINS, A. A. M.; HAHN, I. S. CARACTERÍSTICAS DEL PERFIL DE LOS RECTORES Y PRO-RECTORES DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS BRASILEÑOS Y SU RELACIÓN CON DESEMPEÑO EVALUATIVO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR: PROFILE CHARACTERISTICS OF DEAN AND VICE-DEANS OF BRAZILIAN UNIVERSITY CENTERS AND THEIR RELATIONSHIP WITH THE EVALUATION OF HIGHER EDUCATION PERFORMANCE.

Revista Visão: Gestão Organizacional, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 1, p. 110–131, 2023.

DOI: 10.33362/visao.v12i1.3050. Disponível em:

<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3050>.

Resumo: Este estudio tiene como objetivo analizar como las características del perfil de director ejecutivo de los centros universitarios en Brasil se reflejan en el desempeño de su institución en el Índice General de Cursos (IGC). El estudio utilizó como lente teórica las premisas de la Teoría de la Agencia y del Gobierno Corporativo, que surgió con la finalidad de reducir el llamado problema de agencia (intereses distintos entre la junta ejecutiva / rectores y pro-rectores – y los consejos de administración / mantenedores). Estas teorías sustentan el modelo gerencial de la gestión universitaria, que se estructura en mecanismos de GC principalmente

¹ Mestre em Desenvolvimento e Sociedade (Uniarp). UGV Centro Universitário. E-mail: prof_hilton@uniguacu.edu.br.

² Doutor em Engenharia de Produção (UFSC). Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). E-mail: andersonmartins@uniarp.edu.br.

³ Doutora em Administração (UFSM). Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp). E-mail: ivischneider@hotmail.com.

dirigidos a controlar, rendición de cuentas y eficiencia. La investigación se utilizó una encuesta cuantitativa y descriptiva, y los datos se recopilarán a través de la Investigación Documental. Datos de los rectores y pro-rectores de setenta y seis Centros Universitarios Privados con Ánimo de Lucro fueron relacionándolas con las características de las IES y su desempeño en el IGC. Los resultados muestran que: (1) el área de formación a nivel de pregrado o posgrado de los rectores y pro-rectores no tiene impacto en el desempeño de las IES en el IGC; (2) los equipos sin diversidad de género tienen un desempeño más positivo en el IGC continuo en comparación con los equipos mixtos, todavía este resultado no se repite en el análisis del IGC, donde no hubo diferencia significativa entre los grupos.

Palabras-llave: Administración Universitaria. Evaluación de Universidades. Gobierno Corporativo. Teoría de la Agencia.

Abstract: This study aimed to analyze how the profile characteristics of the executive directors of university centers in Brazil are reflected in the institution's performance in the General Course Index (IGC). The study used the premises of the Agency Theory and Corporate Governance as a theoretical lens since the GC came up with the aim of reducing the so-called agency problem (different interests between managers/deans and vice-deans - and the boards/maintainers). These theories support the managerial model of university management, which is structured in CG mechanisms mainly aimed at control, accountability, and efficiency. The research was conducted by quantitative and descriptive research, and the data was collected through Documentary Research. Data from the rectors and pro-rectors of seventy-six Private For-profit University Centers were related to the characteristics of the HEIs and their performance in the IGC. The results show that: (1) the area of undergraduate or graduate rectors and pro-rectors has no impact on the performance of HEIs in the IGC; (2) teams without gender diversity have more positive performance in the continuous IGC compared to mixed teams, however, this result is not repeated in the IGC analysis, where there was no significant difference between the groups.

Keywords: University Management. Education Evaluation. Corporate governance. Agency Theory.

Resumo: Este estudo se destina a analisar como as características do perfil da diretoria executiva (reitores e pró-reitores) dos centros universitários do Brasil se refletem no desempenho de sua instituição no Índice Geral de Cursos (IGC). O estudo utilizou como lente teórica as premissas da Teoria da Agência e Governança Corporativa (GC), uma vez que a GC surgiu com a finalidade de reduzir o chamado problema de agência (interesses distintos entre diretoria executiva / reitores e pró-reitores - e os conselhos de administração / mantenedoras). Estas teorias embasam o modelo gerencial da gestão universitária, que se estrutura em mecanismos de GC voltados principalmente para o controle, prestação de contas e eficiência. Para tal, esta pesquisa utilizou-se de um levantamento quantitativo e descritivo, sendo os dados coletados por meio de Pesquisa Documental. Na operacionalização das variáveis de perfil foram levantadas informações relacionadas aos currículos de reitores e pró-reitores de setenta e seis Centros Universitários Privados com Fins Lucrativos, relacionando-as as características das IES e seu desempenho no IGC. Os principais resultados mostram que nos centros universitários privados: (1) as características como área de formação dos times na graduação ou na pós-

graduação não tem impacto no desempenho das IES no IGC; (2) times sem diversidade de sexo possuem desempenho no IGC contínuo mais positivo em relação aos times mistos, contudo esse resultado não se repete na análise do IGC, onde não foi possível verificar diferença significativa entre os grupos.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Avaliação da Educação. Governança Corporativa. Teoria da Agência.

INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior (IES) in Brasil han enfrentado fuertes desafíos tanto en el área académica como en lo que respecta a la competencia en el mercado. Los desafíos académicos se deben a aspectos como la diversificación de tipos y modalidades de cursos; las nuevas tendencias tecnológicas que impactan a profesores y alumnos, requiriendo nuevos entornos educativos; la lógica de las evaluaciones impulsada por el Ministerio da la Educación (MEC) y generalizada en la sociedad, entre otros factores (GONÇALVES; VIEIRA; STALLIVIERI, 2016).

Este contexto obligó a las organizaciones a intensificar la búsqueda de mejores estrategias de gobierno corporativo (CG) (PRUDÊNCIO et al., 2021). La GC se refiere a la forma en que se gestionan las organizaciones y controladas con un enfoque en la relación entre las figuras principales (dirección, junta directiva y socios) y busca desarrollar en las organizaciones una cultura en la que los personajes acatan las reglas y reflexionen sobre la tomada de decisiones, voluntariamente, dirigido al interés general y a largo plazo de la institución (SILVEIRA, 2015).

La GC se ha convertido en un tema discutido en el campo de IES con gran impacto académico y práctico (SIEDSCHLAG; LANA, 2020), ya que, para llegar a las demandas del mercado, las IES están experimentando una fase de transformación en la búsqueda de profesionalización de su administración, convergiendo a los modelos practicados en los más grandes grupos educativos presentes en el mercado brasileño, donde la GC tiene importancia expresiva (GRINGS; VIER, 2019).

Estudiar el desempeño de las IES desde el punto de vista del gobierno corporativo, más específicamente, su junta directiva, se vuelve imperativo en la medida que esta es un conjunto de mecanismos por los cuales los inversores se garantizan por si mismos el retorno de su inversión y los inversores externos se protegen contra la expropiación por parte de los *insiders* (SHLEIFER; VISHNY, 1997; MAESTRI et al., 2019). No obstante, los puestos de alta dirección de las IES - normalmente divididos entre juntas directivas (que suelen ser los mantenedores) y el consejo ejecutivo (generalmente la parte de la rectoría y pro-rectorías) – tienen el poder y responsabilidades primarias en las estrategias de las organizaciones, además de influir en la toma de decisiones (FERRERO-FERRERO et al., 2013; PRUDÊNCIO et al., 2021).

Estudios previos sobre el tema, mostraron que variables como diversidad de género o

rango de edad pueden tener efectos sobre las decisiones estratégicas de las organizaciones (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; JIZI, 2017; RAO; TILT, 2016; SILVA; MARGEM, 2015; SILVEIRA; DONAGGIO, 2019), así como la diversidad disciplinaria y educativa de los grupos de alta gestión (HATTKE; BLASCHKE, 2015).

Diversos estudios analizan como las prácticas de GC suceden dentro de las universidades (GRINGS; VIER, 2019; JUNG; FOSSATTI; MONTICELLI, 2019; MELLO; DA SILVA, 2018), pero no analizan la perspectiva de los agentes y como estos pueden interferir en el desempeño de las IES. De otra manera, hay varias investigaciones que correlacionan positivamente las prácticas de gobernanza con el desempeño de las organizaciones (por ejemplo: ÁVILA; BERTERO, 2016; CATAPAN; COLAUTO, 2014; FERREIRA et al., 2013; OKIMURA; SILVEIRA; ROCHA, 2007; SANTOS, 2008), sin embargo, aún faltan estudios que verifiquen esta relación en la Educación Superior.

Dado lo anterior, el presente estudio pretende responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las características de los gestores de centros universitarios de Brasil que impactan el desempeño de sus IES en el índice general de cursos?. De esta manera, el objetivo elevar las características del perfil de los directores de los centros universitarios de Brasil y analizar como esto se refleja en el desempeño de sus IES en el IGC. Como objetivos específicos se enumeraron: mapear las características de los rectores y pro-rectores de los centros universitarios; y verificar si existen diferencias entre grupos en cuanto a los impactos en el desempeño de las IES.

Así, el estudio complementa y amplía la literatura en al menos dos formas. Primero, amplía la literatura por analizar los agentes de la CG y su influencia en el desempeño de las IES. Aún, se destina a proponer relaciones estadísticas entre variables de perfil y el desempeño de las IES en el IGC, y así, es posible establecer características estratégicas de los gerentes para el desempeño de las IES.

Para ello, este artículo se estructura en seis apartados el primero de los cuales tenía como objetivo introducir y contextualizar la investigación. Luego, se presentan los fundamentos teóricos de la investigación, seguidos del camino metodológico. La cuarta sección presenta los resultados, seguidos de la discusión y conclusiones.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

LA GESTIÓN UNIVERSITARIA, GOBIERNO CORPORATIVO Y LOS CONFLICTOS DE AGENCIA

En la literatura, se presentan muchos modelos de gestión universitaria (TRAKMAN, 2008), siendo: (a) el modelo colegiado en que la gobernanza universitaria la realizada el profesorado; (b) el modelo de gestión que se estructura a través de mecanismos de GC

enfocados principalmente al control, rendición de cuentas y eficiencia en la gestión universitaria; (c) el modelo de confianza en que la gobernanza es supervisada por una junta que no está necesariamente compuesta por académicos o partes interesadas; (d) el modelo de partes interesadas en el que los representantes de distintos grupos de interés participan en la gobernanza de la universidad; y, por fin, (e) el modelo mixto que combina elementos de los modelos anteriores (gobernanza por académicos, *stakeholders* y consejo de confianza, pluralismo e control).

Flórez-Parra, López-Pérez e López-Hernández (2019) explica que entre las teorías de la GC en la educación superior se encuentra la teoría de la agencia (JENSEN; MECKLING, 1976) y, de una perspectiva social, la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1984). La teoría de la agencia enfatiza el rol del control (el modelo de gestión puede incluirse en esta teoría), mientras que la teoría de las partes interesadas enfatiza el pluralismo a través de la participación de las partes interesadas (el modelo de las partes interesadas se ajusta a esta teoría) (FLÓREZ-PARRA; LÓPEZ-PÉREZ; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, 2019). En el contexto de la educación superior, el problema de agencia más común es la rendición de cuentas al estado en el caso de las universidades públicas o a los propietarios en el caso de las universidades privadas (FACCIO et al., 2001).

El problema de la agencia es explicado por la Teoría de la Agencia – que ha despertado interés en varios segmentos desde el trabajo seminal presentado por Jensen y Meckling (1976), así como en los trabajos de Eisenhardt (1989). La Teoría de la Agencia busca explicar la relación entre dos o más individuos, siendo que “uno de estos dos individuos es un agente del otro, llamado el principal”, donde el agente “se compromete a realizar ciertas tareas para el principal y el principal se compromete a remunerar al agente” (HENDRIKSEN; VAN BREDA, 1999, p. 139).

La teoría sostiene que es casi imposible asegurar que el agente tome la mejor decisión desde el punto de vista del principal, ya que ese agente siempre busca maximizar a su utilidad. En ese sentido, Edgerton (2012, p. 2187) hace importantes críticas a los gerentes de una empresa, quienes “pueden a veces tomar acciones para beneficiarse a costa de los inversionistas de la empresa”.

El Gobierno Corporativo surgió con el propósito de reducir el llamado problema de agencia y sus respectivos costos. Con la separación de propiedad y control, los intereses del agente podrían ser diferentes a los intereses de los accionistas, por lo que el agente podría tomar decisiones de gestión en su propio beneficio. Berle y Means (1984) creen que el punto de partida de los estudios sobre gobierno corporativo fue alrededor de 1930 cuando analizaran la composición accionaria de las grandes empresas en Estados Unidos y luego se discutió los conflictos de interés originados en propiedades cuya estructura fue pulverizada. También fueron ellos los precursores en la discusión de costos y beneficios que surgieran con la separación de la propiedad y el control de las empresas.

Los miembros de la alta dirección son los propietarios que los contrataron y les dieron la autoridad para tomar de decisiones para administrar la empresa. Sonza y Kloeckner (2013) argumentan que el gobierno corporativo es la forma en las organizaciones deben devolver la inversión realizada por sus accionistas y surgen algunos conflictos de interés entre el agente y ellos.

La declaración de que la GC puede aportar e indicar la calidad de la gestión como forma de monitorear el comportamiento de los gerentes, tal vez sea una forma adecuada de perseguir y obtener las metas deseadas para la empresa. Así, cuanto mejor sea la gobernanza, mejor debe ser la calidad de las decisiones de gestión, lo cual es esencial para lograr un desempeño superior al promedio de la empresa, ya que el principal objetivo de la gestión, a priori, es maximizar el valor para el accionista (MENDES-DA-SILVA; MORAES, 2006).

EVIDENCIAS SOBRE LA INFERENCIA DE PUESTOS DE ALTA DIRECCIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En los últimos años, se ha producido un importante crecimiento de la investigación del área de gestión educativa, que ha traído do importantes aportes y bases de discusión. Estudios ya se han referido a cuestiones de perfil, lo que sugiere que a diversidad del consejo de administración y del consejo ejecutivo, ya sea sexo o edad, puede tener un efecto en las decisiones estratégicas de las organizaciones (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; JIZI, 2017; RAO; TILT, 2016; SILVA; MARGEM, 2015; SILVEIRA; DONAGGIO, 2019). Por otro lado, Hattke y Blaschke (2015), bajo analice en universidades públicas alemanas, muestran que la diversidad disciplinaria y educativa de las altas esferas tiene un efecto positivo en los resultados. Otras características del equipo de alta dirección (edad, sexo, etc.) no mostraron efectos significativos en la investigación realizada por estos autores.

Otros materiales analizan como ocurren las prácticas de GC en las universidades (GRINGS; VIER, 2019; JUNG; FOSSATTI; MONTICELLI, 2019; MELLO; DA SILVA, 2018). Jung, Fossatti y Monticelli (2019) estudiaron a los gerentes de las universidades comunitarias de Rio Grande do Sul, y encontraron que los gerentes tienen una identidad profesional híbrida en la que conviven la docencia y la gestión, o sea, algunos fueron maestros y luego acumularon las actividades de gerentes. Otros empezaron con gestión y ampliaron su formación para satisfacer la demanda de educación. Los autores también identificaron que todos los gestores entrevistados tienen *stricto sensu*, siendo 62% con un doctorado – prestando atención a una alta formación académica en puestos gerenciales.

Grings y Vier (2019), a su vez, analizaron cuatro IES privadas en Rio Grande do Sul, en cuanto a sus prácticas de Gobierno Corporativo. Los autores concluyeron que muchas de las recomendaciones ya se practican en las instituciones y hubo una tendencia hacia una mayor

adherencia a las prácticas de Gobierno Corporativo. Mello y Da Silva (2018) analizaron las prácticas de gobierno corporativo en una universidad de Santa Catarina. Los resultados muestran que la IES adopta una gran cantidad de las prácticas de gobierno corporativo propuestas por el IBGC⁴, sin embargo, no sigue recomendaciones específicas y esenciales, principalmente en lo que respecta a las categorías de consejo fiscal y órgano colegiado superior.

Además, hay varias encuestas que correlacionan positivamente las prácticas de gobierno con el desempeño de las organizaciones (por ejemplo: ÁVILA; BERTERO, 2016; CATAPAN; COLAUTO, 2014; FERREIRA et al., 2013; OKIMURA; SILVEIRA; ROCHA, 2007). Sin embargo, en un estudio preliminar, Santos (2008) ya propuso una relación entre las estructuras de propiedad y control y las prácticas de GC con el desempeño en las IES.

CAMINO METODOLÓGICO

Las instituciones están acreditadas originalmente como colegios. Dependiendo de su funcionamiento regular y estándares de calidad satisfactorios puede alcanzar el estatus de Centro Universitario, con autonomía en la sede; o, en un patrón más exigente de actividades de docencia, investigación y extensión, puede ser reconocida como Universidad, pudiendo crear, organizar y extinguir cursos también fuera de su sede (BRASIL, 2006). Según datos del Inep⁵ (2019), a fines de 2018, Brasil contaba con 2.083 Instituciones de Educación Superior, incluidas 195 Universidades, 208 Centros Universitarios, 1.640 colegios, 38 Institutos Federales y 02 Centros de Educación Tecnológica Federal, organizados en diversas categorías administrativas entre públicos y privados. Cabe mencionar que las instituciones educativas públicas son las mantenidas por el Poder Público, en la forma (1) Federal, (2) Estatal o (3) Municipal. Estas instituciones son financiadas pelo Estado, y no cobran matrícula ni cuotas mensuales (BRASIL, 2017). Las IES privadas son gestionadas por personas físicas o jurídicas de derecho privado, con o sin ánimo de lucro (BRASIL, 2009).

En esta investigación fueron seleccionados los Centros Universitarios Privados con Beneficio, en función de la relevancia de los criterios. Esto se debe a que las Universidades son en su mayoría públicas (federal o estatal o municipal) mientras las facultades suelen operar y un número reducido de áreas del conocimiento en que están especializadas. Un punto intermediario entre estas organizaciones académicas son los Centros Universitarios, porque son IES multidisciplinares, que cubren una o más áreas de conocimiento, que dependen de la excelencia de la educación ofrecida, comprobada por la calificación de su personal docente y por las condiciones de trabajo académico, ofrecidas a la comunidad escolar. A partir de un

⁴ Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa (IBGC): es una organización sin fines de lucro enfocada en generar y difundir conocimiento de las mejores prácticas en gobierno corporativo.

⁵ El Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira es una agencia vinculada al Ministerio de Educación de Brasil a cargo de evaluar los sistemas educativos y la calidad de la educación en Brasil.

universo de 94 Centros Universitarios (al momento de la recolección de datos), fue posible realizar la recolección de datos públicos en 76 IES de esta categoría (que conforman la muestra de esta investigación). La lista de estas IES se incluye en el Anexo 1 de este artículo.

La técnica de recolección de datos se dio a través de la Investigación Documental, la cual se dividió en dos momentos distintos:

- (1) **Informaciones sobre el perfil de los rectores y pro-rectores:** la información se recogió a través del acceso a las páginas de inicio de los centros universitarios objeto de estudio para la recogida de datos de alta dirección, y posteriormente, se buscó información para perfilar un perfil de estos gerentes en la Plataforma Lattes, junto al módulo de consulta curricular. En el análisis de perfil se recogió información de género, áreas de formación de pregrado, áreas de formación con mayor grado (especialización, maestría o doctorado), tiempo en posición gerencial, tiempo de experiencia en educación superior, dominio de lenguas no nativas, participación en producción académico-científica y técnica, número de orientaciones en trabajos científicos.
- (2) **Caracterización y desempeño de la IES en el IGC:** se utilizó como fuente la base de datos del INEP, la cual presenta datos relacionados con la identificación de las IES, ubicación, su desempeño en el IGC, número de cursos, entre otros. El Índice General de Cursos (IGC) se eligió una forma de evaluar el desempeño porque es un indicador de calidad que evalúa a las IES. Su cálculo se realiza anualmente y tiene en cuenta los siguientes aspectos: (a) promedio de los conceptos de cursos preliminares (CPCs) de los últimos tres años para los cursos evaluados por la institución, ponderado por el número de inscripciones en cada uno de los cursos computados; (b) promedio de los conceptos de evaluación de los programas de posgrado stricto sensu atribuidos por CAPES (Coordinación de Mejora de Personal de Nivel Superior) en la última evaluación trienal disponible, convertida a una escala compatible y ponderada por el número de inscripciones en cada uno de los programas de posgrado correspondientes; (c) distribución de estudiantes entre los diferentes niveles de educación, pregrado o posgrado stricto sensu, excluyendo las informaciones del ítem II para las instituciones que no ofrecen posgrado stricto sensu. Dado que el IGC considera el CPC de los cursos evaluados en el año del cálculo y en los dos años anteriores, su divulgación siempre se refiere a un periodo de tres años, que comprende todas las áreas evaluadas previstas en el Ciclo de Evaluación de Enade (Examen Nacional de Rendimiento Estudiantil).

La recolección de datos se realizó a fines de 2019. Los datos se organizaron en un

sistema Excel de manera ordenada, siendo del mejor resultado al peor, independientemente de la región donde se ubica el centro universitario e insertadas con estos datos, informaciones relacionadas con género, formación académica y experiencia profesional, cuando esté disponible, de sus respectivos rectores.

RESULTADOS

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS VARIABLES DE PERFIL DE LOS CENTROS UNIVERSITARIOS Y

GRUPOS DE ALTA DIRECCIÓN UNIVERSITARIA

Inicialmente en la Tabla 1, se presentada las principales informaciones categorizadas de los centros universitarios objeto de análisis. Se evidencia la ausencia de Centros Universitarios Privados en 10 (diez) estados brasileños: Acre, Amapá, Espírito Santo, Maranhão, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Pará, Rio Grande do Norte, Rondônia y Sergipe, siendo las regiones mal atendidas Centro-Oeste y Norte – la gran mayoría de los Centros Universitarios están ubicados en el Sur, Sureste y Noreste, como se puede ver en la Tabla 2.

Tabla 1 - Distribución de los Centros Universitarios por estado (n = 76)

Unidad Federativa De los Centros Universitarios	IES en General		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Alagoas	1	1%	1	4%
Amazonas	3	4%	-	-
Bahia	3	4%	-	-
Ceará	6	8%	4	17%
Distrito Federal	3	4%	2	8%
Goiás	3	4%	-	-
Minas Gerais	7	9%	4	17%
Paraíba	3	4%	1	4%
Pernambuco	7	9%	-	-
Piauí	2	3%	1	4%
Paraná	9	12%	2	8%
Rio de Janeiro	2	3%	1	4%
Roraima	1	1%	-	-
Rio Grande do Sul	4	5%	2	8%
Santa Catarina	4	5%	1	4%
São Paulo	17	23%	5	22%
Tocantins	1	1%	-	-
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 2 - Distribución de los Centros Universitarios por región geográfica del país (n = 76)

Región Geográfica	IES en General		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Región Centro oeste	6	8%	2	8%
Región Noreste	20	26%	6	25%
Región Norte	7	9%	1	4%
Región Sureste	26	35%	10	43%
Región Sur	17	22%	5	21%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La Tabla 3 demuestra que no existe un vínculo directo con mejores calificaciones para instituciones con pocos cursos. Nótese, por ejemplo, que de 7 (siete) IES con más de 40 cursos evaluados, 4 (cuatro) de ellas tienen concepto de grado 4, y que de 11 (once) IES con hasta 10 (diez) cursos, solamente 5 (cinco) poseen concepto 4.

La Tabla 4 revela que el número de rectores y pro-rectores, en general, está compuesto mayoritariamente por hombres, lo que corresponde al 63,2% e 42,6% respectivamente. Sin embargo, este número aumenta considerablemente al analizar las IES con concepto 4.

Tabla 3 - Conceptos del IGC según el número de cursos evaluados (n = 76)

Número de cursos	IES en General		IES con IGC 3		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 40 cursos	7	9%	3	6%	4	17%
Entre 30 y 39 cursos	10	13%	9	17%	1	4%
Entre 20 y 29 cursos	11	14%	6	12%	5	21%
Entre 10 y 19 cursos	37	50%	28	53%	9	37%
Hasta 10 cursos	11	14%	6	12%	5	21%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 4 - Género de los miembros de los equipos gerenciales (n = 76)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro-Rectores (as)		Rectores(as)		Pro-Rectores (as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Hombres	48	63,2%	40	52,6%	20	83,3%	15	62,5%
Mujeres	28	36,8%	34	44,7%	4	16,7%	9	37,5%
Sin inf.	-	0%	2	3%	-	-	-	-
	76	100%	76	100%	24	100,0%	24	100,0%

Fuente: Datos de investigación

La Tabla 5 pretende correlacionar los pares directivos, es decir, los que están formados por equipos mixtos o exclusivos de los géneros. Se puede observar que 54% de las IES con IGC 4 están formadas por equipos mixtos, o sea, rectores y pro-rectores son hombres y mujeres. Obviamente, este hallazgo no define necesariamente al género como un factor determinante para los mejores resultados.

Tabla 5 - Género de los equipos gerenciales (n = 76)

	IES en General		IES con IGC 3		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Solo Hombres	28	37%	17	33%	11	46%
Solo Mujeres	14	18%	14	27%	0	0%
Mixto (hombres y mujeres)	34	45%	21	40%	13	54%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La Tabla 6 que muestra brevemente las áreas de formación de los rectores de las IES, muestra que el área de Ciencias Sociales Aplicadas tiene una porción significativa de la formación de los rectores.

Además, la tabla 7 busca conocer más sobre los cursos de pregrado de los rectores. No hay un gran énfasis en un solo curso, aunque se destacan los cursos de Administración, Derecho, Pedagogía e Ingeniería.

Tabla 6 - Área de graduación de rectores (n = 76)

	IES en General		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ciencias Exactas y de la Tierra	4	5%	1	4%
Licenciaturas y Humanidad	12	16%	4	17%
Ciencias Sociales Aplicadas	35	46%	11	46%
Ingeniería	5	7%	4	17%
Salud y Medio Ambiente	14	18%	2	8%
Sin acceso a las informaciones	6	8%	2	8%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 7 - Curso de pregrado de los rectores (n = 76)

	IES en General		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Administración	15	20%	3	13%
Derecho	12	16%	3	13%
Pedagogía	7	9%	4	17%
Psicología	5	7%	2	8%
Ingeniería	9	12%	4	17%
Otros	28	37%	8	33%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La Tabla 8 demontre el nivel de calificación de los equipos directivos de las IES. Por tanto, es posible ver como se forman los rectores y pro-rectores en una comparación entre las IES de una muestra con las IES destacadas con el concepto 4 con el Ministerio de Educación. Es posible percibir que en las IES con mejor evaluación el nivel de título de sus equipos directivos es mayor. Vale la pena mencionar, sin embargo, que 92% de los rectores y pro-rectores de las IES mejor calificadas son al menos Maestros. La siguiente tabla mostrará el área de formación

de los equipos directivos, sin embargo, considerando ahora el título más alto de los(as) rectores(as) y sus pro-rectores(as).

Tabla 8 - Titulación de rectores y sus equipos directivos (n = 76) e (n = 24)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro -Rectores (as)		Rectores(as)		Pro-Rectores (as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Graduación	71	93%	67	88%	22	92%	22	92%
Especialización	46	61%	47	62%	13	54%	13	54%
Maestría	57	75%	65	86%	22	92%	22	92%
Doctorado	29	38%	32	42%	11	46%	11	46%
Sin información	7	9%	9	12%	2	8%	2	8%

Fuente: Datos de investigación

Es evidente el predominio de los campos de las Ciencias Sociales Aplicadas, así como de las Humanidades y Licenciaturas en general y en las IES con concepto 4 (Tabla 9). En la Tabla 10 se muestra el análisis de la formación del rector con la formación de su pro-rector (combinación de las titulaciones superiores). Una observación importante en el análisis de la combinación de las áreas de los equipos directivos es la prevalencia de la combinación de formación de rector y pro-rector con la formación en Ciencias Sociales Aplicadas totalizando el 21% de las IES con concepto 4 y la combinación de Ciencias Sociales con Humanidades y Licenciaturas, totalizando el 17% de las IES con concepto 4.

Tabla 9 - Área de título más alto de los equipos directivos (n = 76) e (n = 24)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro-Rectores (as)		Rectores(as)		Pro-Rectores (as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Ciencias Exactas y de la Tierra	4	5%	3	4%	1	4%	1	4%
Licenciaturas y Humanidades	12	16%	25	33%	4	17%	7	29%
Ciencias Sociales Aplicadas	35	46%	23	30%	11	46%	9	38%
Ingeniería	5	7%	8	11%	4	17%	4	17%
Salud Y Medio Ambiente	14	18%	8	11%	2	8%	1	4%
Sin acceso a informaciones	6	8%	9	12%	2	8%	2	8%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 10 - Combinación de áreas con el más alto grado de equipos directivos (n = 76)

	IES en general		IES con IGC 3		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Humanidades + Licenciaturas	6	8%	5	10%	1	4%
Solo Ciencias Sociales Aplicadas	13	17%	8	15%	5	21%
Solo Ingenierías	2	3%	1	2%	1	4%
Salud y Medio Ambiente + Ciencias Sociales Aplicadas	10	13%	8	15%	2	8%
Ciencias Sociales Aplicadas + Humanidades + Licenciaturas	12	16%	8	15%	4	17%
Otros	33	43%	22	42%	11	46%
Total	76	100%	52	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La tabla 11 permite interpretar la dinámica de los equipos directivos, una vez que demuestra el tiempo en el cargo de los profesionales en sus debidos puestos directivos. Se percibe que la gran mayoría del grupo analizado tiene al menos 10 años en puestos directivos. El detalle queda en manos de los rectores de las IES con concepto 4 que suman hasta el 25% de sus rectores con más de 20 años en el cargo, pero esto no se repite con sus pro-rectores donde el estudio no encontró ninguno con más de 20 años en el cargo.

Tabla 11 - Tiempo a cargo de los equipos directivos (n = 76)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro-rectores(as)		Rectores(as)		Pro-rectores(as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 20 años	13	17%	0	0%	6	25%	0	0%
Entre 15 y 19 años	9	12%	6	8%	2	8%	2	8%
Entre 10 y 14 años	10	13%	8	11%	2	8%	1	4%
Hasta 10 años	28	37%	45	59%	11	46%	15	63%
Sin acceso a inf.	16	21%	17	22%	3	13%	6	25%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La experiencia en el sector educativo es un umbral muy interesante (Tabla 12). Es decir, al observar la experiencia total de los equipos directivos de Centros Universitarios en IGC 3, existe un número considerable de rectores con más de 30 y hasta 40 años de experiencia. Esto no se verifica en los IGCs 4, donde la frecuencia de rectores con más de 30 años de experiencia es baja. Se infiere que, en ambos conceptos analizados, se encuentra que la gran mayoría de equipos directivos tienen entre 10 y 30 años de experiencia total en Educación Superior.

Tabla 12 - Experiencia total en educación superior (n = 76)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro-rectores(as)		Rectores(as)		Pro-rectores(as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 40 años	7	9%	0	0%	2	8%	0	0%
Entre 30 y 39 años	6	8%	7	9%	1	4%	2	8%
Entre 20 y 29 años	17	22%	11	14%	9	38%	3	13%
Entre 10 y 19 años	27	36%	33	43%	8	33%	11	46%
Hasta 09 años	0	0%	5	7%	0	0%	1	4%
Sin acceso a información	19	25%	20	26%	4	17%	7	29%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Luego se analizó la fluidez en otros idiomas y como se presenta en los equipos directivos. La Tabla 13 revela que las IES con concepto 4 destacan en sus equipos directivos un índice más alto en la característica relacionada a la fluidez en otros idiomas. Cuando se trata de la educación superior, las producciones académicas son procesos inherentes a su actividad laboral. Así, se buscó analizar los estudios producidos por los rectores, es decir, los informados

en sus planos de estudios.

Tabla 13 - Fluidez en otros idiomas (n = 76)

	IES en general				IES con IGC 4			
	Rectores(as)		Pro-rectores(as)		Rectores(as)		Pro-rectores(as)	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	50	66%	48	63%	18	75%	17	71%
No	8	11%	8	11%	0	0%	1	4%
Sin acceso a inf.	18	24%	20	26%	6	25%	6	25%
Total	76	100%	76	100%	24	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 14 - Número de producciones bibliográficas de los rectores (n = 76)

	IES en general		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 200	2	3%	1	4%
100 hasta 199	2	3%	0	0%
50 hasta 99	8	11%	1	4%
10 hasta 49	12	16%	5	21%
Hasta 09	19	25%	5	21%
Sin publicación o sin información	33	43%	12	50%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

La Tabla 14 muestra la cantidad de producciones bibliográficas en números, pero se nota poca diferencia entre las IES en general con las que adquieren el concepto 4. La tabla 15 muestra la cantidad de material técnico producido por los rectores de las IES y, al igual que la tabla anterior, se destacan poco las que tienen concepto 4 en relación con las demás.

Tabla 15 - Número de producciones técnicas de los rectores (n = 76)

	IES en general		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 200	3	7%	2	8%
De 100 hasta 199	3	7%	0	0%
De 50 hasta 99	6	14%	0	0%
De 10 hasta 49	20	47%	7	29%
Hasta 09	11	26%	2	8%
Sin publicación o sin información	-	0%	13	54%
Total	43	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Otro elemento importante de las actividades académicas, el proceso de orientar trabajos también tiene un significado muy importante para el profesional de la educación, ya que lo acerca a las realidades y demandas del universo estudiantil. También permite al docente permanecer activo en el proceso creación de conocimiento. Los otros números presentados en la tabla son insignificantes y no muestran ninguna diferencia de las IES con concepto 4 en relación con las otras IES.

Tabla 16 - Número de pautas dadas por los rectores (n = 76)

	IES en general		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 200	0	0%	0	0%
De 100 hasta 199	2	3%	1	4%
De 50 hasta 99	3	4%	0	0%
De 10 hasta 49	9	12%	4	17%
Hasta 09	13	17%	4	17%
Sin orientación o sin información	49	64%	15	63%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Tabla 17 - Número de publicaciones de los rectores (n = 76)

	IES en general		IES con IGC 4	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Más de 200	0	0%	0	0%
De 100 hasta 199	2	3%	1	4%
De 50 hasta 99	2	3%	0	0%
De 10 hasta 49	13	17%	3	13%
Hasta 09	11	14%	3	13%
Sin acceso a información	48	63%	17	71%
Total	76	100%	24	100%

Fuente: Datos de investigación

Finalmente, en este apartado, se pretendía, a través de los resultados mostrados en la Tabla 17, verificar la implicación de los rectores con publicaciones en general, o sea, el proceso de difusión del conocimiento, que desarrolla una dinámica de construcción de conocimiento en la gestión, sin embargo, más una vez, el alto índice de los rectores sin publicaciones o al menos, sin informaciones de sus publicaciones demuestra que este no es un punto focal del perfil de los grupos de gestión de las IES.

DIFERENCIA DE MEDIAS ENTRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS DE ALTA DIRECCIÓN DE CENTROS UNIVERSITARIOS CON SU DESEMPEÑO EN LA EVALUACIÓN.

Luego de esta etapa inicial de presentación descriptiva de los resultados, se realizó el análisis con el fin de verificar se existe alguna diferencia significativa entre los grupos a través de una *OneWay ANOVA*, con el desempeño de los Centros Universitarios en el IGC e IGC Continuo.

Tabla 18 - Diferencias entre grupos

		IGC			IGC Continuo		
		Media	DP	Sig.	Media	DP	Sig.
Sexo	Equipos sin diversidad de genero	3,42	0,499	0,110	2,87	0,301	,000
	Equipos con diversidad de genero	3,14	0,356		2,74	0,249	
Área Grad.	Ciencias Sociales Aplicadas	3,25	0,439	0,239	2,87	0,295	0,232
	Equipos mixtos / otras áreas	3,38	0,493		2,79	0,257	
Área Pos-Grad	Ciencias Sociales Aplicadas	3,31	0,471	1,0	2,86	0,309	0,423
	Equipos mixtos / otras áreas	3,31	0,471		2,81	0,243	

Nota: no se analizaron las variables de producción científica, ya que poco se puede decir que los datos de los CVs de los encuestados estaban actualizados.

Analizando la Tabla 18, se verifica que hay una diferencia significativa solo en el IGC continuo, que es mejor en el caso de equipos sin diversidad de género. Además, no se identificaron diferencias significativas entre las características de los consejos ejecutivos en el desempeño de las IES en el IGC e IGC continuo.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A partir del análisis de los resultados de las características del perfil de los directores de los centros universitarios en Brasil y del desempeño de las IES en el IGC, fue posible establecer algunos estándares, así como, suscitar algunas discusiones importantes para el tema. La primera de ellas se debe a que todavía hay muchos estados brasileños que no cuentan con centros universitarios (considerando ya es un punto de calidad en relación con las facultades), en detrimento de la alta concentración de instituciones en algunos estados.

En segundo lugar, conviene plantear la discusión sobre la baja participación de las mujeres en puestos ejecutivos de centros universitarios, aunque haya estudios previos (BEAR; RAHMAN; POST, 2010; JIZI, 2017; RAO; TILT, 2016; SILVA; MARGEM, 2015; SILVEIRA; DONAGGIO, 2019). Al mismo tiempo, este estudio mostro que los equipos con diversidad de género mostraron un desempeño significativamente menor en el IGC continuo (aunque en el IGC no hubo diferencia significativa). Ese resultado de alguna manera se corrobora con Hattke y Blaschke (2015) quienes no encontraron efectos significativos que muestren que la participación femenina en los equipos mejora el desempeño de las IES.

En cuanto al área de formación de la junta ejecutiva, se verifica que el estudio no se corrobora con Hattke y Blaschke (2015), quienes muestran que la diversidad disciplinaria y educativa de las altas esferas tiene un efecto positivo en los resultados. Esto se debe a que nuestro estudio mostro que no existe diferencia significativa entre equipos compuestos solo por profesionales de las Ciencias Sociales Aplicadas o equipos mixtos ni en el IGC y ni en el IGC continuo de las IES.

Otros resultados aún no se han evidenciado, pero que no son posibles de discutir a

partir de esta investigación, y que quedan como interrogantes para estudios futuros, siendo: (1) Solo el 46% de los rectores y pro-rectores tienen un título de doctorado superior. ¿Cómo esto impacta las políticas de investigación de las IES? (2) En la investigación se verifico que cuando el equipo de la junta ejecutiva de las IES está hasta 10 años en el cargo, hay una mejora en el desempeño de las IES. ¿Se podría decir, entonces, que es necesario el dinamismo y proceso de renovación del liderazgo de las IES? ¿Y qué razones pueden justificar esto? (3) Los factores relacionados con las producciones técnicas y bibliográficas contribuyeron poco a esta investigación, en el sentido de análisis y correlación con variables de desempeño. ¿Podría esto estar relacionado con que los centros universitarios no estén obligados a ofrecer investigación y stricto sensu? ¿O estaría justificado en la mayoría de los rectores y pro-rectores que no tienen un doctorado?

CONCLUSIONES

La profesionalización de las prácticas de gestión es una condición indispensable para la sostenibilidad de las IES. Ellas necesitan adecuar sus posturas administrativas a los preceptos del gobierno corporativo. En base a esto, el presente estudio pretendió identificar cuáles son las características de los gestores de centros universitarios en Brasil que impactan el desempeño de sus IES en el índice general de cursos. Través de datos de los rectores y pro-rectores de setenta y seis Centros Universitarios Privados con Ánimo de Lucro, se comprobó que el área de formación a nivel de pregrado o posgrado de los rectores y pro-rectores no tiene impacto en el desempeño de las IES en el IGC. También, los equipos sin diversidad de género tienen un desempeño más positivo en el IGC continuo en comparación con los equipos mixtos, todavía este resultado no se repite en el análisis del IGC, donde no hubo diferencia significativa entre los grupos.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y RECOMENDACIONES PARA ESTUDIOS FUTUROS

Aun habiendo llegado a la propuesta, esta investigación tiene limitaciones que deben ser consideradas hora de leer y analizar este artículo. En primer lugar, solo se utilizaron datos publicados y puestos a disposición en los planes de estudio de la Plataforma Lattes, que no requieren información obligatoria por parte de los rectores y pro-rectores, y no garantizan la actualización de los datos, lo que debilita la robustez de los datos recopilados. También es de destacar que solo se analizaron los centros universitarios privados, que tienen un mayor control sobre la elección del consejo ejecutivo (rectores y pro-rectores). En otros tipos de organizaciones académicas (como universidades o CEFET, o IFs, o incluso Centros Universitarios públicos), la elección de directores ejecutivos suele implicar elecciones. Así, las nuevas investigaciones que estudian la lógica del gobierno corporativo entre otras categorías

administrativas de las IES en Brasil representan oportunidades para futuras investigaciones.

Además, esta investigación solo utilizo las características del perfil del director ejecutivo, y no estudio habilidades y competencias. Por lo tanto, la nueva investigación puede centrarse en la orientación de los administradores hacia la innovación y el espíritu empresarial, o incluso las culturas como determinantes del desempeño de las IES.

REFERÊNCIAS

ÁVILA, L.A.C.; BERTERO, C. O. Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n.59, 125-144, 2016. DOI: <https://doi.org/10.7819/rbgn.v18i59.2107>.

BEAR, S.; RAHMAN, N.; POST, C. The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. **Journal of Business Ethics**, v. 97, n. 2, p. 207–221, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>.

BERLE, A.; MEANS, G. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. São Paulo, Coleção Economistas, 1988.

CATAPAN, A.; COLAUTO, R.D. Governança corporativa: uma análise de sua relação com o desempenho econômico-financeiro de empresas cotadas no Brasil nos anos de 2010-2012. **Contaduría y Administración**, v. 59, n. 3, p. 137-164, 2014. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71268-9](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71268-9).

EDGERTON, J. Agency Problems in Public Firms: Evidence from Corporate Jets in Leveraged Buyouts. **Journal of Finance**, v. 67, n.6, p. 2187-2213, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01784.x>.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **Academy of Management Review**, v.14, n.1, p. 57–74, 1989. DOI: <https://doi.org/10.2307/258191>.

FACCIO, M.; LARRY H.; LANG, P.; YOUNG, L. Dividends and Expropriation. **The American Economic Review**, v.91, n.1, p. 54-78, 2001. DOI: <http://www.jstor.org/stable/2677898>.

FERNANDES, L.C.L.; MACHADO, R.Z.; ANSCHAU G.O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciência e Saúde Coletiva**, v.14, n.1, p.1541-52, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-81232009000800028>.

FERREIRA, R. N.; SANTOS, A. C.; LOPES, A. L. M.; FONSECA, R. A.; NAZARETH, L. G. C. Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v.14, n.4, p. 134-164, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000400006>.

FERRERO-FERRERO, I.; FERNÁNDEZ-IZQUIERDO, M. Á.; MUÑOZ-TORRES, M. J. Integrating sustainability into corporate governance: an empirical study on board diversity. **Corporate**

Social Responsibility and Environmental Management, v. 22, n. 4, p.193–207, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.1333>.

FLÓREZ-PARRA, J. M.; LÓPEZ-PÉREZ, M. V.; LÓPEZ-HERNÁNDEZ, A. M. Corporate governance in Colombian universities. **International Review of Administrative Sciences**, v. 85, n.3, p. 544–565, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852317707331>.

FREEMAN, E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984

GONÇALVES, R. B.; VIEIRA, G. B.; STALLIVIERI, L. Os recursos estratégicos e as instituições de ensino superior: estudo de caso em uma universidade do sul do Brasil. **Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v.9, n.3, p. 89-107, 2016. DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n3p89>.

GRINGS, P. F.; VIER, A. J. Governança corporativa em instituições de ensino superior privadas localizadas no Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v.9, n.2, p.114-140, 2019. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/contabeis/article/view/1275>. Acesso em: 16 fev. 2022.

HATTKER, F.; BLASCHKE, S. Striving for excellence: The role of top management team diversity in universities. **Team Performance Management**, v. 21, n.3-4, p. 121-138, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1108/TPM-03-2014-0019>.

HENDRIKSEN, E.S.; VAN BRED, M. F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W.H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, v. 3, n. 4, p. 305-360, 1976. DOI: [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X).

JIZI, M. The influence of board composition on sustainable development disclosure. **Business Strategy and the Environment**, v.26, n. 5, p. 640–655, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1002/bse.1943>.

JUNG, H.; FOSSATTI, P.; MONTICELLI, J. Profile of managers in Brazilian Community Universities. **Revista Educação em Questão**, v.57, n. 54, 2019. DOI: <https://doi.org/10.21680/1981-1802.2019v57n54ID18408>.

KEZAR, A.; DIZON, J.P.M.; SCOTT, D. Senior Leadership Teams in Higher Education: What We Know and What We Need to Know. **Innovative Higher Education**, v.45, p.103–120, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10755-019-09491-9>.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. Investor Protection and Corporate Valuation. **The Journal of Finance**, v.57, n.3, p.1147-1170, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1111/1540-6261.00457>.

MAESTRI, C. O. N. M.; TAVARES, V. B.; PENEDO, A. S. T.; PEREIRA, V. S.; COELHO, R. R. A. Nível de Governança Corporativa Prediz o Desempenho Financeiro da Empresa? Evidências do Mercado Brasileiro por meio de Redes Neurais Artificiais. **Revista Catarinense da Ciência**

Contábil, v.18(nd), p.1-15, 2019. DOI: <https://doi.org/10.16930/2237-766220192796>.

MELLO, M. S.; DA SILVA, R.O. Práticas de governança corporativa em instituições de ensino superior: um estudo de caso em uma universidade de Santa Catarina. **Revista de Administração e Contabilidade – RAC**, v.17, n.33, p. 68-80, 2018. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/229768319.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2023.

MENDES-DA-SILVA, W.; MORAES, W.F.A. Punidos por baixo desempenho: impactos da governança corporativa sobre o turnover de executivos no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v.13, n.36, p. 125-143, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302006000100007>.

OKIMURA, R. T.; SILVEIRA, A. D. M. D.; ROCHA, K. C. Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. **RAC Eletrônica**, v.1, n.1, p. 119-135, 2007 Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31027/estrutura-de-propriedade-e-desempenho-corporativo-no-brasil/i/pt-br>. Acesso em: 17 fev. 2023

PRUDÊNCIO, P.; FORTE, H.; CRISÓSTOMO, V.; VASCONCELOS, A. Efeito da Diversidade do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva na Responsabilidade Social Corporativa. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118-139, 2021. DOI: <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>.

RAO, K.; TILT, C. Board composition, and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy, and decision making. **Journal of Business Ethics**, v.138, n.2, p. 327–347, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>.

SÁNCHEZ-TEBA, E. M.; BENÍTEZ-MÁRQUEZ, M. D.; PORRAS-ALCALÁ, P. Gender diversity in boards of directors: A bibliometric mapping. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v.7, n. 1, p. 1-16, 2021. DOI: <https://doi.org/10.3390/joitmc7010012>.

SANTOS, A. P. Governança Corporativa e Desempenho em Instituições Privadas de Ensino Superior: Um Estudo de Caso em Minas Gerais. **R. Cont. Ufba**, v. 2, n.3, p. 79-94, 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rcontabilidade/article/view/3269>. Acesso em: 17 fev. 2023.

SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. A survey of corporate governance. **The Journal of Finance**, v. 52, n.2, p. 737-783, 1997. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>.

SIEDSCHLAG, D.; LANA, J. Mecanismos de governança em universidades sem fins lucrativos: um ensaio teórico. **Revista Iberoamericana de Educación**, v.83, n.1. p.163-186, 2020. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie8313764>.

SILVA, A. L. C.; MARGEM, H. Mulheres em cargos de alta administração afetam o valor e desempenho das empresas brasileiras? **Revista Brasileira de Finanças (Online)**, v.13, n.1, p. 102–133, 2015. DOI: <https://doi.org/10.12660/rbfin.v13n1.2015.35116>.

SILVEIRA, A. DI M.; DONAGGIO, A. R. F. A importância da diversidade de gênero nos conselhos de administração para a promoção da responsabilidade social corporativa. **Direito, Economia**

e *Sociedade Contemporânea*, v. 2, n.2, p. 11–42, 2019. DOI: <https://doi.org/10.33389/desc.v2n2.2019.p11-42>.

SILVEIRA, A.L. **Governança Corporativa: No Brasil e no mundo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

SONZA, I.B.; KLOECKNER, G.O. A Governança Corporativa influencia a eficiência das empresas brasileiras? **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, v. 25, n.65, p. 145-160, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1519-70772014000200145>.

TRAKMAN, L. Modelling university governance. **Higher Education Quarterly**, v.62, p.63–83, 2008. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00384.x>.

Adjunto arquivo 1 - Listado de centros universitarios privados en estudio

IES	UF	N. de Cursos	IGC Contínuo	IGC	IES	UF	N. de Cursos	IGC Contínuo	IGC
UNIFACVEST	SC	27	3,6368	4	UNIFANOR WYDEN	CE	31	2,7474	3
UNICHRISTUS	CE	10	3,5142	4	UNICEP	SP	20	2,7677	3
FARIAS BRITO	CE	5	3,4972	4	UNIPÊ	PB	22	2,7451	3
IESB	DF	34	3,3626	4	CAM	SP	11	2,7447	3
IBMEC	RJ	9	3,2399	4	ESTÁCIO BH	MG	19	2,7266	3
CEUNSP	SP	44	3,2397	4	ESTÁCIO SÃO PAULO	SP	40	2,7261	3
UNICESUMAR	PR	53	3,2001	4	UNIDESC	GO	12	2,7251	3
UNILEÃO	CE	12	3,1941	4	UNIFAMMA	PR	9	2,7079	3
UNIPTAN	MG	5	3,1523	4	Estácio FIB	BA	30	2,7051	3
UNA	MG	61	3,1326	4	UNIASSELVI	SC	32	2,7025	3
UNINOVAFAPI	PI	15	3,1298	4	UniFSP	SP	14	2,6934	3
UNIFTEC	RS	19	3,1222	4	ESTÁCIO SC	SC	16	2,6924	3
UNI-BH	MG	50	3,1100	4	UNI IBMR	RJ	16	2,6828	3
FAJ	SP	22	3,0481	4	NEWTON PAIVA	MG	31	2,6743	3
UNIRITTER	RS	27	3,0412	4	UNIFG	BA	11	2,6578	3
CSJT	SP	20	3,0325	4	FAI	SC	9	2,6490	3
ENIAC	SP	7	3,0146	4	UNINASSAU	PE	39	2,6485	3
UNI7	CE	11	3,0009	4	Uniopet	PR	17	2,6452	3
ESTÁCIO JUIZ DE FORA	MG	15	2,9872	4	BRAZ CUBAS	SP	35	2,6393	3
FACISA	PB	4	2,9694	4	etESTÁCIO RECIFE	PE	19	2,6343	3
FITS	AL	17	2,9625	4	UNINASSAU CPV	PB	11	2,6292	3
UNITOLEDO	SP	20	2,9610	4	UNIFAVIP WYDEN	PE	17	2,6213	3
UNICURITIBA	PR	11	2,9534	4	UNIFSA	PI	15	2,5972	3
ESTÁCIO BRASÍLIA	DF	12	2,9489	4	UNIRP	SP	30	2,5957	3
UNIBRA	PE	6	2,9445	3	CIESA	AM	12	2,5216	3
FAMETRO	AM	25	2,9396	3	UNIDOM - BOSCO	PR	09	2,4993	3
FADERGS	RS	13	2,9298	3	Ceunit	SP	7	2,4838	3
UniSL	RO	10	2,9260	3	UNINABUCO PAULISTA	PE	8	2,4830	3
UNIJORGE	BA	48	2,9239	3	FSG	RS	15	2,4703	3
UNITPAC	TO	12	2,9179	3	MÓDULO	SP	14	2,4600	3
UNIFAAT	SP	18	2,9072	3	UNINABUCO RECIFE	PE	12	2,4577	3
UNIBRASIL	PR	19	2,9000	3	UNI-ANHANGÜERA	GO	20	2,4286	3
UDF	DF	16	2,8508	3	UNIFIA	SP	15	2,3949	3
FACEAR	PR	15	2,8505	3	UNIFACCAMP	SP	26	2,2952	3
UNIFG	PE	25	2,8261	3	ALFA	GO	15	2,2461	3
CAMPO MOURÃO	PR	12	2,8144	3	UNI SÃO PAULO	SP	12	2,1786	3
UNINTER	PR	30	2,8030	3					
UNIFAMINAS	MG	12	2,7972	3					
Estácio FIC	CE	30	2,7762	3					
UNINORTE	AM	40	2,7685	3					