UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ

INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO

TARCÍSIO DA SILVA CORDEIRO

O MODELO DE GESTÃO DA UNAMA COM A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2014-2018)

Belém – PA

2020

TARCÍSIO DA SILVA CORDEIRO

O MODELO DE GESTÃO DA UNAMA COM A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2014-2018)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Políticas Públicas Educacionais.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Fabíola Bouth Grello Kato

Belém – PA

2020

FICHA CATALOGRÁFICA

Cordeiro, Tarcisio da Silva.
As mudanças no modelo de gestão da Unama
com a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A.
(2014-2018) / Tarcísio da Silva Cordeiro. Belém,
[s.n.]: 2020. 204 f.: il., tab.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Fabiola Bouth Grello Kato.
Área de concentração: Políticas Públicas Educacionais.
Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade
Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação, Programa de
Pós-Graduação Educação, 2020.

1. Unama. 2. Governança corporativa. 3. Gestão
Institucional. 4. Financeirização.
I. Kato, Fabiola Bouth Grello. II. Mestrado. III. Universidade
Federal do Pará. IV. Instituto de Ciências da Educação.

TARCÍSIO DA SILVA CORDEIRO

O MODELO DE GESTÃO DA UNAMA COM A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2014-2018)

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação.

Área de concentração: Políticas Públicas Educacionais.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Fabíola Bouth Grello Kato

Avaliado em: 28 de fevereiro de 2020

Conceito: Aprovado sem alterações

Banca Examinadora:

Prof.ª Drª. Fabíola Bouth Grello Kato. UFPA.

Orientadora.

Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Jacob Chaves. UFPA.

Prof. Dr.ª Maria Rosimary Soares dos Santos. UFMG.

Dedico esta Dissertação, primeiramente, a Deus, pois, sem o seu grandioso amor e poder, eu não teria conseguido efetivar a construção do presente trabalho.

Dedico também à minha família, especialmente à minha mãe, à minha filha e à minha esposa, bem como ao conjunto de amigos.

O texto é fruto de uma construção social, pois vários sujeitos, desde a minha alfabetização até o presente momento, foram coconstrutores de tudo o que é produzido por mim.

O conhecimento aqui socializado é anterior a mim e inerente à reprodução sociocultural humana; tudo o que sei, sou e represento se construiu pelas múltiplas relações históricas e sociais das quais que participei como sujeito histórico e produtor de cultura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu bom Deus que propicia grandes obras em minha vida, O qual sempre me ouve quando clamo por Ele. Graças a Ele tive e tenho a confiança de sempre ter êxito naquilo que almejo, de sempre ter ao meu lado pessoas a quem posso ajudar e por quem posso ser ajudado. Enfim, agradeço a Deus por ter me concedido e conservado o dom da vida após o acidente que sofri, para que, agindo e trilhando em Seus caminhos, eu possa, juntamente com pessoas comprometidas com a justiça, com uma educação de qualidade, com uma sociedade mais justa e fraterna, construir/transformar o mundo em um lugar mais humano e fraterno.

Agradeço à minha mãe guerreira, que me ensinou o caminho da justiça, da paz e da honestidade, que lutou contra o preconceito e a exclusão da sociedade de sua época, assumindo o papel de pai e mãe em minha criação, com quem, depois de Deus, tenho uma dívida imensurável para quitar.

Aos meus avós, que me ensinaram o caminho da simplicidade e do respeito ao próximo e aos mais velhos, que ajudaram em minha criação, tanto econômica como moralmente, assumindo, junto com minha mãe, o papel de pais. Foram eles que, mesmo na simplicidade do trabalho na roça, reconheceram que a educação é fundamental para o desenvolvimento humano e social, e para poder transformar as pessoas e essas, o lugar em que vivem.

A minha esposa, Edinelma, por me incentivar nos estudos e por ter suportado, na maioria das vezes, minha ausência e minhas faltas, durante esses dois anos, sobretudo pela paciência e dedicação no período em que fiquei debilitado devido ao acidente que sofri no final de 2018.

A minha filha Cecília, por ser a minha força, o meu tudo, a minha razão de não desistir e o motivo pelo qual busco a minha formação para dar uma vida com melhores condições educacionais, sociais e financeiras. Ela é a responsável por eu não ter desistido do curso, pois não estudo e não vivo mais só por mim, mas principalmente por ela.

Agradeço a meu irmão, Tarlison, por ser um parceiro que sempre esteve disposto a me ajudar da maneira que se dispunha, tanto fazendo o meu traslado de moto até o centro de Santa Bárbara, quanto fazendo algum favor solicitado. E à minha prima-irmã Suzely, que sempre me deu força e incentivo nos meus estudos e em meus anseios.

Agradeço aos tios Ivo, Marcelo, Nilson, Adilton e às tias Elizabeth e Eliete; aos meus primos e primas que sempre me incentivaram e apoiaram de alguma forma em meus estudos.

Agradeço ao amigo professor Raimundo Iglesias e à senhora Helena, por permitirem que eu deixasse minha bicicleta em suas residências, todos os dias em que cursava o Mestrado.

Agradeço à minha professora e orientadora, Drª Fabíola Bouth Grello Kato, por aceitar-me como seu orientando, por todas as contribuições acadêmicas durante orientações programadas e conversas sobre o meu objeto de estudo, assim como debates sobre conceitos relacionado à política educacional, concepções filosóficas e método de estudo; pela convivência nas confraternizações, sessões de estudo, pesquisas no grupo de estudos; e pelo companheirismo e trabalho em equipe nos eventos do PPGED e do grupo de pesquisa GEPES.

Agradeço à professora Drª Vera Lúcia Jacob Chaves, a qual Deus colocou em meu caminho durante o curso de Pedagogia, em 2015, com quem aprendi a importância de ser um militante de luta em defesa de uma educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada. Com ela aprendi a ser um pesquisador, agindo com responsabilidade, conciliando a pesquisa e os estudos com a militância e a atuação em movimentos sociais, os quais não podem ser desvinculados um do outro. Sou muito grato por tudo que a minha adesão ao GEPES me propiciou, desde os eventos, debates, mesas redondas até a campanha da reitoria e pelo espírito de luta em defesa dos direitos sociais.

Agradeço ao meu amigo Reinaldo, pela ajuda com dados da pesquisa, pelos debates e socialização de conhecimento durante as disciplinas do curso, pesquisas no GEPES e participações nos eventos acadêmicos.

Agradeço à minha amiga Sandy pela parceria e contribuições nos estudos, pelo apoio durante as dificuldades, conversas, pesquisas e os eventos acadêmicos.

Agradeço os amigos e camaradas do GEPES pela ajuda nos momentos de dificuldades, pelos ensinamentos, pela cumplicidade e solidariedade, por todos os debates, estudos e colaborações. A todos os alunos de Iniciação Científica, mestrado e doutorado, em especial para os amigos Leila Maria, Ana Paula, Eduardo, Samantha, Pania, Abelcio, Lennon, Victor, Mirian, Carolina, Camilla Letícia, Evanilde, Natasha, Laurimar, Dayse Henriques, Valéria, Cláudio, Emerson, Fabrícia, Tayanne, Gisele, João Ribeiro e a todos os integrantes do meu amado grupo de pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES), Código de Financiamento 001. Portanto, agradeço à Capes, por ter me incentivado financeiramente, por meio da bolsa de Mestrado com a qual pude me dedicar exclusivamente à pesquisa e ter melhores condições de prosseguir e concluir o curso.

A finalização desse estudo simboliza a concretização de um ciclo que se iniciou, em 2018, quando fui aprovado no Programa de Pós-Graduação em Educação, do Instituto de Ciências da Educação, da Universidade Federal do Pará. Foi um período de grande renúncia, sacrifícios, angustias, frustrações, mas também de muitas alegrias, conquistas acadêmicas, parcerias nos estudos e formação de novas amizades. Agradeço a todos e todas que, de alguma forma, são coautores desse trabalho, pelas contribuições acadêmicas, emocionais e pessoais que me deram.

Por tudo isso, deixo aqui as minhas satisfações e o meu muito obrigado.

Todos os problemas humanos exigem ser considerados com base no tempo, sendo o ideal que o presente sirva sempre para construir o futuro. E esse futuro não é do cosmos, mas sim o do meu século, do meu país, da minha vida. [...] *Pertenço irredutivelmente a minha época. E é para ela que devo viver. O futuro deve ser uma construção sustentada no homem existente.*

FRANTZ FANON
Peau noire, masques blancs
(*apud* CHESNAIS, 2012, p. 7)

RESUMO

CORDEIRO, Tarcisio da Silva. **O Modelo de gestão da UNAMA com a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A. (2014-2018)**. 2020. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará: Centro de Ciências da Educação. Belém: [S. n.], 2020.

A pesquisa geradora da presente Dissertação de Mestrado teve como objetivo principal investigar as alterações na gestão institucional da Universidade da Amazônia (Unama), expondo as implicações oriundas do modelo de governança corporativa adotado na gestão institucional da IES, a partir de sua venda para o grupo Ser Educacional S.A., no período de 2014 a 2018. Trata-se de um estudo de caso que buscou capturar as singularidades do objeto Unama, analisando a totalidade que o envolve por meio da realização das mediações para a compreensão das mudanças objetivadas na Universidade com o modelo de gestão adotado. As categorias de análise construídas foram governança corporativa, financeirização e gestão institucional e, com base nelas, buscamos, na literatura disponível em teses e dissertações publicadas no banco da Capes (2012-2017), as produções escritas sobre as temáticas na área da educação, com o intuito de identificar as lacunas que precisariam ser preenchidas para a produção do conhecimento sobre o objeto. Com base em suportes teórico-metodológicos do Materialismo Histórico e Dialético, analisou-se o modelo de gestão da Unama por meio de dados coletados em documentos extraídos dos sites oficiais da Unama e Ser Educacional S.A. como Projeto Pedagógico Institucional (PPI); Relatório de autoavaliação; pareceres do Conselho Federal de Educação (CFE); documentos do Grupo Ser Educacional S.A., como Demonstrações Financeiras Padronizadas, Estatuto Social e outras informações extraídas do seu site oficial, bem como dados governamentais como legislação pertinente e Censos da Educação Superior produzidos pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do período de 2012 a 2018, e oriundos de documentos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entre outros. Os resultados indicam que, com a adoção da governança corporativa, os espaços de tomada de decisão da Universidade foram esvaziados em suas funções viscerais, pois aparentam existir tão somente para o cumprimento da legislação, que exige a existência desses espaços colegiados para a manutenção da organização acadêmica da universidade. Assim, os dados apontam que as alterações realizadas no chão da Unama, no que se refere a seu modelo acadêmico, material didático, formação de professores ou alteração na política de recursos humanos, são partes constitutivas da materialização do modelo de governança

corporativa de exigência política de favorecimento dos *homens de negócios*, como forma de valoração das ações da *Holding* Grupo Ser Educacional S.A. para propiciar a maximização dos lucros dos donos e acionistas da empresa.

PALAVRAS-CHAVE: UNAMA. Governança Corporativa. Gestão Institucional. Financeirização.

ABSTRACT

CORDEIRO, Tarcisio da Silva. **O Modelo de gestão da UNAMA com a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A. (2014-2018)**. 2020. 204f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal do Pará: Centro de Ciências da Educação. Belém: [S. n.], 2020.

The main purpose of the research that generated this Master's Dissertation was to investigate changes in the institutional management of the University of the Amazon (Unama), exposing the implications arising from the corporate governance model adopted in the institutional management of the HEI, since its sale to the Holding Company Ser Educacional S.A., from 2014 to 2018. It reports a case study that sought to capture the singularities of the object *Unama*, analyzing the totality that surrounds it by conducting mediations in order to understand the changes intended for the University through the adopted management model. The constructed categories of analysis were corporate governance, financialization and institutional management, based on which we searched the written productions on themes concerning the area of education, in the literature available in theses and dissertations filed in the bank of Capes (2012-2017), in order to identify the gaps that would need to be filled so that knowledge about the object could be produced. Based on theoretical and methodological supports of Historical and Dialectical Materialism, the management model of Unama was analysed through data collected in documents extracted from the official websites of Unama and Ser Educacional S.A. such as the Institutional Pedagogical Project (PPI); self-assessment reports; the appraisals issued by the Federal Education Council (CFE); documents from the Holding Ser Educacional SA, such as Standardized Financial Statements, bylaws and other information extracted from its official website, as well as government data obtained from both pertinent legislation and Census of Higher Education published by the National Institute of Educational Studies and Research (INEP), from 2012 to 2018; and information from documents of the Brazilian Institute Corporate Governance (IBGC) and the Securities and Exchange Commission (CVM), among others. The results indicate that, with the adoption of corporate governance, the decision-making spaces of the University were emptied of their visceral functions, as they appear to exist only for the fulfillment of the legislation, which requires the existence of these collegiate channels for the maintenance of the academic organization of the university. Therefore, the data indicate that the changes ocurred within Unama, with regard to its academic model, course materials, teachers' education, or changes in the human resources policy, are constitutive parts of the materialization of the corporate

governance model, with its political demands as for favoring businessmen, as well as valuing the shares of the Holding Company Ser Educacional SA in order to maximize the profits of the company's owners and shareholders.

Keywords: UNAMA. Corporate Governance. Institutional Management. Financialization.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Expansão do número de matrículas da educação superior presencial e EaD, setor público e privado no período de 1995 a 2018.....100

GRÁFICO 2 – Fusões e aquisições no Brasil de 2007 a 2018.....110

GRÁFICO 3 – Quantidade de Docentes participantes da gestão da Unama 2009 a 2018 ...162

GRÁFICO 4 – Titulação docente na UNAMA no período de 2012 a 2018 166

GRÁFICO 5 – Cotação fechada de preço por ação, dez. 2012-2018, mai. 2019.....167

GRÁFICO 6 – Regime de trabalho docente na Unama no período de 2012 a 2017.....171

GRÁFICO 7 – Regime de trabalho docente na Unama no período de 2012 a 2017.....175

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Órgãos Executivos da Universidade da Amazônia 54

FIGURA 2 – Órgãos Deliberativos da Universidade da Amazônia 55

FIGURA 3 – Unidades das Instituições do Grupo Ser Educacional S.A. nas Regiões do Brasil.....128

FIGURA 4 – Assinatura de posse da nova reitora da Unama.....145

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Teses e dissertações da base de dados da Capes sobre Gestão Institucional, Financeirização e Governança corporativa, no período de 2012 a 2017.....34

QUADRO 2 – Principais documentos analisados.....39

QUADRO 3 – Funcionamento e composição dos órgãos colegiados.....58

QUADRO 4 – Indicação e mandato dos representantes dos órgãos colegiados.....61

QUADRO 5 – Evolução histórica das teorias da administração (Séc. XX - XXI).....69

QUADRO 6 – Formas de autoridade no modelo burocrático de gestão.....79

QUADRO 7 – Características da organização burocrática.....80

QUADRO 8 – Estrutura da Governança corporativa.....91

QUADRO 9 – Fusões e aquisições do Grupo Ser Educacional S.A (2013-2019).....107

QUADRO 10 – Preparação do Grupo Ser Educacional S.A para a oferta de ações na Bolsa de Valores de São Paulo.....129

QUADRO 11 – Conselho de administração do Grupo Ser Educacional S.A 2019.....135

QUADRO 12 – Diretoria Executiva do Grupo Ser Educacional S.A 2019.....136

QUADRO 13 – Estrutura acadêmico-administrativa da Unama de 2014 a 2019.....138

QUADRO 14 – Órgãos da esfera executiva da Unama após a venda.....139

QUADRO 15 – Estrutura acadêmico-administrativa da Unama de 2014 a 2019.....155

QUADRO 16 – Órgãos da esfera executiva da Unama após a venda.....157

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Quantidade de cursos e número de candidatos/vagas da União das Escolas Superiores do Pará (Unespa), no período de 1988 a 1993..... 49

TABELA 2 – Expansão do número de matrículas na educação superior no setor público e privado, no período de 1933 a 2001.....94

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASPEC	Associação Paraense de Ensino e Cultura
BM	Banco Mundial
BM&FBOVESPA	Bolsa de Mercadorias & Futuros de São Paulo
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CESEP	Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONSUN	Conselho Universitário
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação.
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
GEPES	Grupo de Estudos e pesquisas sobre a Educação Superior
ENADE	Exame Nacional de Desempenho de Estudante**s**
FICOM	Faculdade Integradas Colégio Moderno
F&F	Fusões e Aquisições
FIES	Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior
FMI -	Fundo Monetário Internacional
GATS	*General Agreement on Trade in Services*
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituições de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anízio Teixeira
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler (Principais membros fundadores da KPMG)
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LTDA	Sociedade Limitada
MARE	Ministério da Administração e Reforma do Estado
MEC	Ministério da Educação

OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PAR	Plano de Ações Articuladas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PG	Pós-Graduação
PIBIC	Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica
PPGED	Programa de Pós-Graduação em Educação
PROUNI	Programa Universidade para Todos
S.A.	Sociedade Anônima
SCCM	Sociedade Civil Colégio Moderno
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SPSS	*Statistical Package for the Social Sciences* (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)
UFPA	Universidade Federal do Pará
UNAMA	Universidade da Amazônia
UNESPA	União de Ensino Superior do Pará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 20

2 A UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA): DO PROJETO DE CRIAÇÃO À VENDA PARA O GRUPO SER EDUCACIONAL 43

2.1 BREVE HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA - UNAMA 43

2.2 O MODELO DE UNIVERSIDADE DA UNAMA: EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO 51

2.3 MODELOS DE GESTÃO E O SETOR EDUCACIONAL 67

2.3.1 O modelo de gestão burocrático-racional de Max Weber 75

2.3.2 Modelo de gestão gerencial 83

2.3.3 Modelo de gestão da governança corporativa 87

3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO O MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS EDUCACIONAIS FINANCEIRIZADAS: O CASO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. 93

3.1 EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA NO BRASIL 93

3.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EDUCAÇÃO FINANCEIRIZADA 111

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. 126

3.3.1 Estrutura de governança do Grupo Ser Educacional S.A 134

3.4 HIPER GESTÃO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA 141

4 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DA UNAMA APÓS A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. 147

4.1 O REITOR PROFISSIONAL: UMA NOVA FORMA DE GESTÃO NA UNAMA COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA 147

4.2 A NOVA UNAMA COM O GRUPO SER EDUCACIONAL S.A.: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO 154

REFERÊNCIAS 184

1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa, parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Educação, do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED), da Universidade Federal do Pará (UFPA), está vinculada à linha de pesquisa Políticas Públicas Educacionais do referido Programa. O trabalho intitulado AS MUDANÇAS NO MODELO DE GESTÃO DA UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA) COM A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL (2014-2018) se propôs a investigar o modelo de gestão institucional da Universidade do Amazonas (Unama), antes e depois de sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional. A problemática se construiu durante as pesquisas, estudos e debates realizados no Grupo de Estudos e Pesquisas sobre a Educação Superior[1] (Gepes) e durante as orientações com a professora Fabíola Bouth Grello Kato, da Universidade Federal do Pará (UFPA).

O Gepes é um grupo de pesquisa que, há mais de 20 anos, se debruça sobre um conjunto de temáticas e investigações que versam sobre política, expansão e financiamento da educação superior, com grandes contribuições sociais por meio de teses, dissertações, trabalhos de conclusão de cursos de graduação (TCCs), livros, artigos científicos e vários trabalhos sobre esse nível de ensino da educação brasileira.

Minha primeira experiência junto ao Grupo, no período de 2015 a 2016, foi desenvolvida a partir de vinculação institucional na condição de bolsista de iniciação científica de um projeto com escopo de nível nacional, cujo objeto central se constituiu na análise do Plano de Ações Articuladas (PAR)[2].

A pesquisa sobre o PAR contribuiu significativamente para a minha formação como pesquisador e, consequentemente, para o meu entender as políticas públicas existentes no nível do município, com a implementação de ações e subações que buscavam desenvolver o

[1] O *Gepes* foi criado, em 1996, por professores e alunos do Programa de Mestrado em Educação, do Centro de Educação, da Universidade Federal do Pará (hoje, Instituto de Ciências da Educação da UFPA – ICED/UFPA), que desenvolviam estudos sobre a temática Educação Superior. O objetivo principal do Grupo tem sido o de desenvolver estudos e pesquisas sobre educação superior na perspectiva das políticas e das práticas pedagógicas de diferentes áreas de conhecimento. Atualmente, é coordenado pela Prof.ª Dr.ª Vera Lucia Jacob Chaves (GEPES, 2019).

[2] O Plano de Ações Articuladas (PAR) é uma estratégia de assistência técnica e financeira iniciada pelo Plano de Metas – Compromisso Todos pela Educação, instituído pelo Decreto nº 6.094, de 24 de abril de 2007 (BRASIL, 2007), fundamentada no Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE). Consiste em oferecer aos entes federados um instrumento de diagnóstico e planejamento de política educacional, concebido para estruturar e gerenciar metas definidas de forma estratégica, contribuindo para a construção de um sistema nacional de ensino. (BRASIL: MEC, 2019).

PAR, no âmbito municipal, com as seguintes dimensões: gestão educacional; formação de professores e dos profissionais de serviço e apoio escolar; práticas pedagógicas e de avaliação; e infraestrutura física e recursos pedagógicos.

O projeto do PAR foi muito importante para a minha formação acadêmica e política, uma vez que tive a oportunidade de participar de cada fase constitutiva da pesquisa, desde a realização de entrevistas, de elaboração de questionários, de relatórios, analisando dados dos documentos dos municípios pesquisados e, sobretudo, entendendo e conhecendo os interesses que estão por de trás das políticas públicas efetivadas pelos governos.

Tais políticas seguem, quase na sua totalidade, as orientações de instituições que se colocam na condição de representantes da sociedade civil, mas estão a serviço dos interesses do capital, a exemplo da Fundação Vale do Rio Doce e o Instituto Ayrton Sena, entre outros aparelhos de hegemonia privados que criam uma reforma de consciência por meio do terreno ideológico (GRAMSCI, 1999), no estado do Pará.

Como integrante do GEPES, além das atividades de pesquisa, quero destacar o meu envolvimento na organização e na participação de vários eventos locais e nacionais, como os seminários, as palestras, as oficinas, as sessões de estudos realizadas pelo grupo de pesquisa no âmbito da Pós-Graduação.

A partir das atividades vivenciadas no Gepes é que me foi possível acumular conhecimentos sobre conceitos e categorias a respeito da educação superior, os quais foram possíveis conhecer graças à leitura de textos de autores da área, sobretudo aqueles vinculados à rede Universitas/Br[3], dentre os quais podemos destacar: Chaves (2010; 2017; 2018); Kato (2013; 2017); Mancebo (2017); Silva Júnior (2015), Silva Júnior e Sguissardi (2005); Sguissardi (2014), entre outros.

Assim, destacamos, também, os momentos de socialização de conhecimento junto aos colegas integrantes do grupo de pesquisa que foram muito importantes na minha formação como pesquisador.

[3] A Rede Universitas/Br caracteriza-se como uma rede acadêmica que conta com pesquisadores de Universidades e de diferentes Instituições de Ensino Superior (IES) de todas as regiões do país, visando à pesquisa e à interlocução entre pares que têm em comum a área do conhecimento "Políticas de Educação Superior". A Rede congrega pesquisadores do Grupo de Trabalho (GT 11) – Política de Educação Superior, da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação (ANPEd), e de várias IES do país. (REDE UNIVERSITAS/BR, 2019).

A inserção na pesquisa sobre o tema da educação superior teve início ainda como aluno de Licenciatura Plena em Pedagogia, na UFPA, integrando-me ao Gepes na condição de pesquisador iniciante, no Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC)[4].

Os estudos sobre a temática da educação superior ocorreram a partir da minha vinculação ao projeto de pesquisa intitulado POLÍTICA DE FINANCIAMENTO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL: UMA ANÁLISE DOS PLANOS NACIONAIS DE EDUCAÇÃO[5], coordenado pela Prof.ª Dr.ª Vera Lúcia Jacob Chaves, que culminou na produção do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A POLÍTICA DE EXPANSÃO E FINANCIAMENTO DA PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* ESTABELECIDA NA META 14 DO PNE 2014-2024, que objetivou estudar a pós-graduação *stricto sensu*, especificamente analisar sua política de expansão e financiamento, por meio da efetividade da Meta 14 do atual Plano Nacional de Educação (2014-2024).

O desenvolvimento dessa pesquisa sobre a política de expansão e financiamento da pós-graduação contribuiu significativamente para o meu interesse em ingressar no mestrado, uma vez que despertou inquietações a respeito das políticas da educação superior brasileira, especialmente, na busca por entender o papel do Estado mediante seus incentivos de ordem financeira, jurídica e política.

Esses incentivos assumem a condição de política pública na qual destacamos, aqui, o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (Prouni) que, pela via da renúncia fiscal e com o emprego de recursos do fundo público (SANTOS FILHO, 2016), operam de modo crescente a expansão do ensino superior privado, em ritmo acelerado e, consequentemente, a redução do setor público com a diminuição do seu financiamento (CHAVES, 2010).

Foram os estudos sobre a expansão, o financiamento e as políticas da educação superior que me introduziram na discussão a respeito do processo de financeirização[6] desse

---

[4] O Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) visa a apoiar a política de iniciação científica (IC) desenvolvida nas instituições de ensino e/ou pesquisa, por meio da concessão de bolsas a estudantes de graduação integrados na pesquisa científica. A cota de bolsas de IC é concedida diretamente às instituições, que são responsáveis pela seleção dos projetos dos pesquisadores orientadores interessados em participar do Programa. (BRASIL. CNPQ, *On-line*).

[5] A pesquisa teve por finalidade aprofundar o estudo sobre o financiamento da educação superior com o intento de propiciar análises mais complexas do ponto de vista do tratamento estatístico e comparativo dos dados quantitativos extraídos de bases de dados e levantamentos nacionais, de forma a contribuir para indicar o montante de recursos necessários para o atendimento das metas estabelecidas nos Planos Nacionais de Educação.

[6] "Nos últimos anos as IES vêm ingressando no mercado financeiro, através da abertura de capital, transformando-se em empresas com fins lucrativos subordinadas aos acionistas. Este processo é conhecido como IPO, sigla do inglês para oferta pública inicial de ações." (TIRADENTES, 2009, p. 9).

nível de educação, que são as novas estratégias do setor educacional pela via do mercado financeiro para acumulação de capital em um mercado financeiro global (CHAVES, 2016), que está ligado ao processo de mercantilização da educação superior no âmbito mundial, processo esse que se relaciona diretamente com a "mundialização financeira do capital" (CHESNAIS, 1996).

Do mesmo modo, a pesquisa também operou a aproximação com o conceito de *oligopolização*[7] da educação, representado por conglomerados educacionais que possuem uma empresa principal que controla o negócio das demais empresas menores e, também, com a categoria *governança corporativa*, que está fortemente presente na educação superior, nos últimos anos, no Brasil, sobretudo, por ter seus princípios prescritos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Essa instituição trabalha **a** forma de organização empresarial sob os auspícios da transparência, da equidade, da prestação de contas (*accountability*) e da responsabilidade coorporativa (IBGC, 2015).

Nesse sentido, o entendimento geral que se tem a respeito do processo de financeirização, que se dá com o predomínio das finanças em relação à base material/produtiva para a valorização do capital (CHESNAIS, 1996), e da concepção de educação, produzida no Brasil, que se sustenta por meio de reformas na política e na economia. Assim se introduz a produção de uma nova concepção de educação.

Tal concepção está alinhada ao atual estágio de acumulação do capital em sua forma de expansão e financiamento efetivados pelo Estado brasileiro, que se concretiza, ao longo dos anos, por sucessivos governos que possuem em comum o foco no superávit primário e na diminuição do investimento do fundo público no financiamento das políticas sociais, com favorecimento do setor privado.

Os caminhos para a construção da dissertação se iniciaram com a minha atuação nesses espaços e nessas discussões sobre a educação superior, que me ajudaram a delimitar o meu objeto de estudo.

---

[7] Formação *Oligopólio* é um sistema que faz parte da economia política e caracteriza um mercado onde existem poucos vendedores para muitos compradores. Em um oligopólio, as alterações nas condições de atuação de uma empresa vai influenciar o desempenho de outras empresas no mercado. Isto provoca reações que são mais relevantes quando o número de empresas do oligopólio é reduzido. (SIGNIFICADOS, 2019). Oligopólio corresponde a uma estrutura de mercado de concorrência imperfeita caracterizada pelo facto do mercado ser dominado por um número reduzido de empresas produtoras, pelo que uma única empresa tem algum poder para, sozinha, influenciar o preço do bem (NUNES, 2015).

A identificação com o objeto de pesquisa se construiu com a minha inserção na pesquisa da professora Fabíola Bouth Grello Kato, coordenadora do projeto intitulado *Financeirização do ensino superior privado-mercantil, modelo de governança corporativa e os efeitos para o trabalho docente no Pará*, que objetiva investigar os efeitos da nova configuração da educação superior brasileira privado-mercantil, a partir do processo de financeirização desse setor, no trabalho docente em duas instituições de ensino superior (IES) do estado do Pará.

Uma das instituições investigadas pela referida pesquisa foi adquirida, no ano de 2014, pelo Grupo Ser Educacional S.A.; inicia sua trajetória na educação, no ano de 1993, como curso preparatório para concurso público, operando sob a marca Complexo Educacional Bureau Jurídico; passa a atuar como empresa de oferta de serviços educacionais de nível superior, a partir do ano de 2003, como Grupo Universitário Maurício de Nassau. (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

O grupo passou por grandes transformações, no decorrer dos anos, com mudanças no tipo de atuação e no nome de sua instituição, tais que, no ano de 2010, como estratégia de gestão em preparação para o modelo de governança corporativa, seus donos resolvem mudar o nome de sua principal marca, o Grupo Universitário Maurício de Nassau, consolidando, dessa maneira, a marca Ser Educacional S.A, o maior grupo educacional das Regiões Nordeste e Norte (SER EDUCACIONAL, 2019, *on-line*) e um dos cinco maiores do Brasil.

Com a construção, o reconhecimento, o crescimento e o prestígio da marca[8], o Grupo efetiva o seu plano de expansão, realizando fusões e aquisições de marcas menores e de grande prestígio nos estados em que atuam.

Com a aquisição, o Grupo implanta, nas IES, o seu modelo de gestão, modificando a forma de organização das suas novas instituições, que em sua maioria possuíam uma gestão familiar (Sociedade Limitada – Ltda[9]) e, agora, passam a seguir a gestão corporativa (Sociedade Anônima – S.A.[10]) de sua controladora, como ocorreu no caso da Unama, nosso objeto de estudo.

---

[8] Trataremos da história e da expansão do Grupo Ser Educacional S.A. no Capítulo 3, na subseção 3.2. A exposição sobre as fusões e aquisições pode ser encontrada na subseção 3.1.

[9] São sociedades compostas por dois ou mais sócios, com capital social dividido em cotas iguais ou desiguais. Elas são regidas pelo Código Civil Brasileiro de 2002 (BRASIL, 2002). Trataremos mais detalhadamente sobre as Sociedades Ltda. no Capítulo 2, na subseção 2.3.1.

[10] Discutiremos as Sociedades Anônimas, no Capítulo 2, na subseção 2.3.3.

Como IES mantida pelo Grupo Ser Educacional, a Universidade da Amazônia[11] muda sua forma de gestão universitária de caráter familiar e de capital fechado (Ltda.), passando a seguir os preceitos da governança corporativa após a efetivação da compra da instituição pelo Grupo Ser Educacional S.A, que é uma empresa de capital aberto (S.A.[12]) como atendimento à política do Grupo, em cumprimento ao estabelecido para empresas que operam junto à bolsa de valores.

Sabemos que, como função social, a gestão universitária deveria se configurar com uma racionalidade ou atividade em que a universidade tem a possibilidade de melhor aproveitamento de seus recursos, tanto humanos quanto físicos e financeiros, de maneira a cumprir a sua missão, seus princípios e objetivos presentes em seu Projeto Institucional, pois ela é responsável pela produção dos serviços educacionais e serviços para o atendimento da sociedade, como assistência médica, psicológica, jurídica, etc. e fomento a pesquisas para a produção de conhecimentos nos níveis regional, nacional e internacional. (SILVA; SARRACENI, 2012; SILVA FILHO, 2001).

Dessa maneira, a totalidade que envolveu os estudos sobre a educação superior, a concepção ético-política que propiciou nos incomodarmos com os verdadeiros objetivos de se criar uma universidade privada na década de 1990 (em um contexto dos grandes projetos na Amazônia), principalmente, em relação às inquietações levantadas a respeito do atual objetivo dos novos donos da Unama, de adequar o seu modelo de gestão institucional universitário à lógica gerencial/empresarial.

A análise da perspectiva da governança corporativa foi o que nos instrumentalizou para investigar a gestão institucional da universidade que, agora, assume uma nova concepção de mercantilização, de valoração acionária e aumento dos lucros. (SEBIM, 2014).

Nesse sentido, a investigação, materializada nesta dissertação de Mestrado, visa a dar resposta aos verdadeiros interesses postos em evidência pelas políticas institucionais implantadas, na IES, com a mudança de seu modelo de gestão, que, possivelmente, mudam a sua função social no âmbito da Amazônia, que, antes, tinha por missão "a educação para o

[11] A Universidade da Amazônia compreende quatro *campi*, que se localizam nas cidades de Belém e Ananindeua: Campus Alcino Cacela: 113 salas de aula; Campus BR: 114 salas de aula; Campus Quintino: 17 salas de aula; Campus Senador Lemos: 35 salas de aula, nos quais oferta cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. (SER EDUCACIONAL S.A., 2014a).

[12] São sociedades que possuem seu capital social dividido em ações, e a obrigação de cada sócio ou acionista corresponde ao preço de emissão das ações que possui (BRASIL, 1976; BRASIL, 2002). Trabalharemos com o tema "S.A.", no Capítulo 2, na subseção 2.3.3.

desenvolvimento da Amazônia" (UNAMA, 1998) como uma empresa mercantil de capital fechado. Hoje, é possível que possua outras incumbências alinhadas aos interesses do mercado financeiro a serviço do capital, já que, agora, trata-se de uma empresa mercantil/financeira.

Na lógica das Sociedades Limitadas (Ltda.), segundo o Código Civil Brasileiro, "a responsabilidade de cada sócio é restrita ao valor de suas quotas, mas todos respondem solidariamente pela integralização do capital social" (BRASIL, 2002, p. 79), e a sociedade pode se constituir de uma ou mais pessoas.

A gestão da Unama se dava por meio dos órgãos colegiados e órgãos executivos que são inerentes à instituição universitária. Dessa maneira, todas as decisões a serem tomadas no âmbito institucional precisavam passar pelas instâncias decisórias da universidade.

Os órgãos colegiados da universidade eram o Conselho Universitário (Consun), o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe), os Conselhos de Centro e as Congregações de Cursos, enquanto os órgãos executivos eram a Reitoria, as Pró-reitorias, as diretorias de Centros e Institutos, as Unidades Universitárias, as Coordenações de Cursos, as Coordenações de Programas de Pesquisa e Pós-Graduação, e a Coordenação de Programas de Extensão. (UNAMA, 1998; UNAMA, 2011).

Esses órgãos colegiados, apesar de ainda existirem na universidade após a mantença da Ser Educacional S.A, estão, aparentemente, esvaziados de suas funções colegiadas de outrora e passam a legitimar as decisões advindas de Recife, da sede de sua empresa principal. Vale ressaltar que é característica da universidade a existência de órgãos decisórios, pois sustentam a participação e a autonomia universitária, princípios constitucionais para uma instituição universitária, sem os quais a IES perde as características de uma instituição organizada como universidade, como ocorre com a gestão orientada pela GC, pois as decisões políticas, acadêmicas e financeiras dessa forma de gestão são externas à instituição.

Concordando com isso, ressaltamos que, de acordo com o que consta no relatório de autoavaliação da Unama, a IES ainda preserva, basicamente, a mesma estrutura institucional (UNAMA, 2014), porém, houve mudanças em suas formas de tomada de decisão, pois, agora, orientando-se pelo novo modelo de gestão, elas são realizadas na companhia-mãe, por meio do Conselho de Administração da empresa, em aparente atendimento aos interesses de seus donos e investidores. Isso resulta em mudança no modelo anterior de gestão da universidade, já que a empresa segue as diretrizes do capital financeiro com total controle dos investidores.

Em 2018, o sócio-fundador majoritário do grupo Ser Educacional, que se autointitulou Chanceler da Unama, nomeou como reitora a professora e pedagoga Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo, a qual passou a ser a quinta reitora a assumir a direção da Universidade (NOVA REITORIA..., 2018) que, em 2019, fez 26 anos como IES. Nesse sentido, faz-se necessário entender as novas formas de tomada de decisão na Universidade bem como qual o papel do reitor e dos demais sujeitos que compunham os órgãos colegiados da IES; para isso, é preciso conhecer a produção de registros e conhecimento disponível até o momento.

A lógica neoliberal de incentivo ao empresariado da educação privado-mercantil (MANCEBO; VALE, 2013) vem ocorrendo, há décadas, no país, e essa "expansão se dá sob a influência direta de demandas mercadológicas, a partir dos interesses da burguesia desse setor de ampliar a valorização do seu capital, com a venda de serviços educacionais" (MANCEBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2017, p.211), principalmente a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso (FHC), na década de 1990, quando a educação começou a passar por uma série de reformas, com

> [...] um novo ciclo de expansão da educação superior no país, marcado pela presença de empresas de prestação de serviços educacionais que, de fato, funcionam como grandes grupos empresariais e que se movimentam, mais do que por sua atividade-fim – a educação –, pela sua capacidade financeira de conquistar espaço no mercado. (MANCEBO; VALE, 2013, p. 95).

Assim como as alterações jurídicas na política de financiamento e expansão de oferta de matrículas foram realizadas em benefício do setor privado, como é o caso da criação do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies)[13], no governo FHC, e do Programa Universidade para Todos (Prouni)[14], no governo Lula, também ocorreram mudanças na área de ciência e tecnologia e em uma série políticas públicas educacionais produzidas.

Com a realização de tais políticas no cenário nacional, há uma indução para que a educação se mercantilizasse; passando a ser "concebida como um serviço e sua gestão

[13] O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) é um programa do Ministério da Educação destinado a financiar cursos de graduação de estudantes matriculados em cursos superiores não gratuitos, na forma da Lei Nº 10.260/2001 (BRASIL, 2001). Podem recorrer ao financiamento os estudantes matriculados em cursos superiores que tenham avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação (FIES, 2018).

[14] O Programa Universidade para Todos (Prouni), do Ministério da Educação, criado pelo governo federal em 2004, oferece bolsas de estudos, integrais e parciais (50%), em instituições particulares de educação superior, em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, a estudantes brasileiros sem diploma de nível superior (PROUNI, 2018).

pautada pela administração de resultados, foi aberto o espaço, na educação para a gradual incorporação de agentes privados" (GANDINI; RISCAL, 2002, p. 56), com maior expansão para o setor privado-mercantil.

Todas essas modificações estão alinhadas às diretrizes da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro, produzidas por Luiz Carlos Bresser-Pereira, grande arauto do documento e da pasta que alinha o Brasil com o Consenso de Washington e prepara a economia para o capital financeiro, documento esse que é o principal manifesto político orientador dessa concepção de gestão (KATO, 2013). Ou seja, a organização do Estado dentro dos moldes necessários para a economia financeirizada, em que há a "substituição da noção de administração por gestão [que] possibilita o gerenciamento dos conflitos e desigualdades sociais por meio da redefinição de funções e papéis". (GANDINI; RISCAL, 2002, p. 53).

As reformas do Estado e da educação aspiradas pelo governo FHC, segundo Silva Júnior e Sguissardi (2005), haviam sido almejadas, também, por governos anteriores, como os militares, o de Collor de Melo e o de Itamar Franco, que as tinham como um objeto de ação político-administrativa), por intermédio de legislações e acordos internacionais, criaram um terreno fértil para a transformação da educação, definida, constitucionalmente, como um direito social, em uma mercadoria (serviço) ofertada no mercado, dando guarida ainda maior à desnacionalização da educação do país pelo viés da financeirização, com a abertura de capital na bolsa de valores pelos grupos educacionais.

Nesse sentido, com o arcabouço jurídico normativo da educação superior (Reforma de 1968, Constituição de 1988 e LDB – Lei Nº 9.394/96) tornando o ensino livre para o setor privado, há, no país, o início da expansão das empresas educacionais, a qual atende à maior parte da demanda por educação superior a partir da implantação da LDB atual e da financeirização delas a partir de leis complementares subsequentes [Decreto Nº 2.207/97[15], Fies (Lei Nº 10.260/2001), Prouni (Lei Nº 11.096/2005), etc.].

Com a construção de tais políticas, a partir de 2007, algumas empresas educacionais brasileiras começam a abrir o capital na Bolsa de Valores de São Paulo, a exemplo da Anhanguera Educacional, Kroton Educacional, Estácio Participações e SEB (Sistema Educacional Brasileiro), as quais, com as suas ofertas públicas iniciais (IPO) de ações, disponibilizaram seus papeis no mercado a quem tivesse interesse e dinheiro para arremata-las

[15] Lei que traz a permissão das empresas educacionais sem finalidades lucrativas passarem a ter finalidades lucrativas.

(resultando na captação de R$ 1,2 bilhão das vendas das ações das empresas juntas (UFCG, 2009)).

Nessa direção, com a entrada dessas empresas educacionais no mercado financeiro, há a inserção da educação no modelo financeirizado, com a valorização das ações para o aumento de capital destinado à compra de outras IES menores e consequente formação de redes ou grupos empresariais (CHAVES, 2016), com mudança nos modelos de gestão das IES adquiridas e com a utilização da *Governança Corporativa*[16]. Nessa última, modificam-se os meios e processos para a garantia da eficiência da gestão, no intento de atingir objetivos e monitorar resultados, com a forte maximização dos lucros a serviço dos acionistas (*shareholders*), em detrimento, porém, dos interesses dos alunos, funcionários das instituições e demais sujeitos que nela participam (*stakeholders*[17]).

Essas e outras mudanças instigou-nos a nos debruçarmos sobre os estudos e pesquisas relacionados à educação superior no Brasil, a participar de projetos de pesquisas que desvendam as construções das políticas educacionais brasileiras, sobretudo, as que contribuem para o desmonte da educação pública, mas que, ao mesmo tempo, favorecem e incentivam a expansão da educação superior privada/mercantil que, segundo Silva Júnior e Sguissardi,

> No âmbito político, a esfera pública restringiu-se e desregulamentou- se, num primeiro momento, para em seguida novamente se regulamentar, e assim possibilitar a expansão da esfera privada, a partir da iniciativa do Estado e mediante reformas estruturais orientadas por teorias gerenciais próprias do mundo dos negócios, em vez de por teorias políticas vinculadas à cidadania, ainda que ancoradas na concepção liberal. (SILVA JÚNIOR; SGUISSARDI, 2005, p. 12).

Como exposto no excerto acima, a reestruturação do Estado possibilitou a expansão privada da educação superior, trazendo, para o âmbito público, a lógica empresarial e possibilitando a financeirização da educação superior com a inserção das empresas educacionais no mercado de capitais, com aquisição de recursos financeiros nacionais e transnacionais.

---

[16] A Governança Corporativa teve início, em 1930, com a discussão sobre propriedade e controle de empresas. A GC está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros. (SILVA; TORRES; NICOLINI, 2015, p. 3).

[17] Significa público estratégico e descreve uma pessoa ou grupo que tem interesse em uma empresa, negócio ou indústria, podendo ou não ter feito um investimento neles. Em inglês, *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. (SIGNIFICADOS, 2019, *On-line*).

Essa conjuntura fez com que tivéssemos o interesse em pesquisar sobre o objeto em questão, construindo a investigação sobre o grupo Ser Educacional[18], especificamente sobre a gestão corporativa e as repercussões dessa forma de gestão numa instituição que foi adquirida pelo *holding*[19], no ano de 2014, a Universidade da Amazônia, de maneira a investigar o que mudou na gestão da Universidade quando esta passa a fazer parte do oligopólio educacional. Tal o contexto no qual vai ser inserida a Unama, no circuito da financeirização e da governança corporativa.

Essa breve exposição a respeito do contexto no qual a Universidade é inserida na lógica da financeirização e da governança corporativa que são provenientes de sua aquisição pelo grupo Ser Educacional S.A., nos induziu a buscar por meio de informações nos meios eletrônicos (*sites*, *blogs*, etc.), da revisão da literatura composta de trabalhos de autores da área, e de pesquisa documental com a coleta de documentos das instituições (PDI, Relatórios de autoavaliação, Demonstrações financeiras padronizadas de 2012 a 2018), documentos oficiais [Reforma Universitária de 1968 (Lei Nº 5.540/1968), Constituição Federal de 1988, Lei Nº 9.394/96 (LDB), demais leis e decretos, etc.], bem como dados do censo da educação superior publicados pelo INEP dos anos de 2012 a 2017.

Os instrumentos serviram como mecanismos de aquisição de subsídios para a construção da presente Dissertação, a qual apresenta um estudo de caso, com o qual buscamos conhecer o modelo de gestão universitária anterior e o atual da Unama e as implicações para a IES submetidas ao modelo de gestão corporativa adotado na Universidade sob o controle do grupo empresarial educacional.

A pesquisa teve o objetivo de compreender o objeto com base nos dados coletados e nos conceitos utilizados nas investigações de pesquisadores brasileiros que se propuseram estudar as políticas da educação superior, no Brasil, e a expansão dos grupos empresariais

---

[18] Fundado em 2003 e com sede no Recife, o Grupo Ser Educacional (BM&FBovespa SEER3, Bloomberg SEER3:BZ e Reuters SEER3.SA) é um dos maiores grupos privados de educação do Brasil e líder nas Regiões Nordeste e Norte em alunos matriculados. A companhia oferece cursos de graduação, pós-graduação, técnicos, e ensino a distância, e está presente em todos os estados do Brasil, em uma base consolidada de mais de 150 mil alunos. A companhia opera sob as marcas Faculdades Uninassau; Centro Universitário Maurício de Nassau (Uninassau); Faculdades Joaquim Nabuco; Escolas Técnicas Joaquim Nabuco e Maurício de Nassau; UNG/Univeritas, Universidade e Faculdade da Amazônia (Unama) e Centro Universitário e Faculdades Universus Veritas (Univeritas), por meio das quais oferece mais de 1.200 cursos. (SER EDUCACIONAL, 2019, *On-line*).

[19] Sociedade que reúne acionistas que controlam por meio de participações financeiras e que gerem sociedades filiadas. É chamada «sociedade consolidante» – porque faz entrar no seu *balance* as diferentes rubricas orçamentárias das suas participações. A *holding* é chamada, também, «sociedade mãe». (CHESNAIS, 2012, p. 170).

educacionais, no cenário nacional. A investigação teve a pretensão de aprofundar e dar andamento às pesquisas do GEPES, de modo a desvelar a concepção de educação superior presente na Universidade da Amazônia norteada pelo seu modelo de gestão, desde sua criação até a sua venda para o oligopólio[20] Ser Educacional.

Nesse sentido, o estudo se propôs contribuir para a produção do conhecimento na área, uma vez que esperamos ter grande relevância acadêmica em uma temática pouco explorada nos cenários nacional e regional, pois o tema carece de pesquisas e produção de conhecimento acerca do que representa o estudo do oligopólio Ser Educacional para a educação superior brasileira.

A importância de se estudar a educação superior privada com fins lucrativos se deve à sua contribuição acadêmica e social, pois o tema se apresenta como forma de trazer elementos acerca das mudanças ocasionadas pela governança corporativa, de maneira a municiar os sujeitos para a defesa da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada. Ademais, considera-se sua relevância no sentido de fomentar o enfrentamento da atual conjuntura, em que as políticas neoliberais ganham destaque no panorama nacional com forte preferência à expansão do setor privado/mercantil, políticas essas que o Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior (Gepes) vem se dedicando a pesquisar em seus estudos.

Na pesquisa, propusemos-nos desvelar as consequências da adoção do modelo de governança corporativa para a função social da universidade, a qual em tese com a categoria acadêmica de universidade, possivelmente, deixa de ser um espaço para a formação humana, emancipadora, crítica e reflexiva, de devolução para a sociedade dos conhecimentos que produziu (por meio do ensino, da pesquisa e da extensão), de serviço ao bem comum, e passa a ser um espaço para a valoração acionária em benefício do capital financeiro, da especulação e da naturalização da transformação de um direito em mercadoria; ou seja, "o lucro é a prioridade institucional, enquanto a educação é secundarizada, e às vezes até tratada como custo." (FARAH, 2019, p. 1).

A utilização de dados empíricos e referenciais teóricos do campo da educação superior e revisão da literatura tendo como referências os estudiosos e pesquisadores que versam sobre

[20] Oligopólios – número reduzido de grandes empresas que atuam num segmento do mercado, que passarão a ter o controle do mercado da educação superior do país. (CHAVES, 2010, p.492). Oligopólio é um sistema que faz parte da economia política que caracteriza um mercado onde existem poucos vendedores para muitos compradores. Em um oligopólio, as alterações nas condições de atuação de uma empresa vão influenciar o desempenho de outras empresas no mercado. (SIGNIFICADOS, 2019). Disponível em: https://www.significados.com.br/oligopolio/.

a educação superior pública e a privado/mercantil e, sobretudo, sobre o atual cenário de financeirização da educação superior que está em curso no país, exige uma compreensão sobre o papel da universidade na atualidade e a sua função social no contexto em que está inserida.

Dessa maneira, é importante analisar as implicações das tomadas de decisão na universidade, de maneira a entender a sua função na sociedade; em sua trajetória de funcionamento, compreender como as mudanças institucionais interferem na organização da IES e nas relações presentes no seu fazer intra e extrainstitucional.

Para a construção da pesquisa, partimos de algumas questões norteadoras como:

Quais são as mudanças na gestão universitária ocorridas com a adoção do modelo de governança corporativa na Unama?

Como se organizava a gestão institucional da Unama antes, e como se organiza depois de sua venda para o grupo Ser Educacional?

Quais as consequências da adoção do modelo de gestão corporativa introduzida na Unama após a sua venda?

Em vista disso, a problemática ensejada por nossa pesquisa se pautou por buscar desvelar quais são as implicações oriundas do modelo de governança corporativa adotado na gestão institucional da Unama, a partir de sua venda para o grupo Ser Educacional.

O trabalho teve por objetivo geral investigar o modelo de gestão corporativa adotado na Universidade da Amazônia, a partir de sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional, no ano de 2014, e os efeitos e/ou impactos na gestão da IES, tendo como marco temporal o período de 2014 até 2018.

Como objetivos específicos, propusemos para o desenvolvimento da pesquisa:

- Levantar dados sobre as formas de organização da gestão institucional da Universidade da Amazônia, antes e depois de sua aquisição pelo grupo Ser Educacional;
- Analisar as consequências da adoção do modelo de governança corporativa para a gestão institucional da Unama.

Investigar essas questões foram o propósito da pesquisa geradora da presente Dissertação, que busca conhecer os modelos de gestão da Universidade da Amazônia – o de

antes e o atual, como forma de desvendar e expor os impactos do modelo de governança corporativa nas políticas e nas tomadas de decisão da instituição.

Nossas categorias de análise são governança corporativa, financeirização e gestão institucional e, com base nelas, buscamos, na literatura disponível em teses e dissertações do banco da Capes, as produções escritas sobre as temáticas na área da educação, com o intuito de identificar as lacunas que precisam ser sanadas para a produção do conhecimento sobre o objeto.

Estudos e pesquisas que tenham como caso a Universidade da Amazônia são escassos, e vale destacar que não há nenhum estudo referente à sua gestão, assim como há pouca produção do conhecimento que trate da gestão de universidades privadas no Brasil. Buscas realizadas no banco de teses e dissertações da Capes não mostraram estudos sobre a gestão institucional de universidades privadas.

Ressalte-se que as pesquisas sobre a educação superior, no Brasil, são de fundamental importância para se entender a totalidade das políticas públicas implantadas pelos sucessivos governos nas três últimas décadas.

Para o desenvolvimento da pesquisa, realizamos o levantamento em base de dados da Capes, para melhor conhecer o que já se produziu e o que necessita ser produzido a respeito da educação superior, sua expansão, seu financiamento, financeirização, políticas públicas educacionais, etc. e, particularmente, saber qual a produção de conhecimento acerca da Universidade da Amazônia e quais as lacunas que precisam ser estudadas, quais as suas mediações com as políticas nacionais e internacionais.

Na apreciação da produção acadêmica escrita em relação a algumas categorias de análise sobre a educação superior brasileira, lançamos mão do levantamento de teses e dissertações que versam, centralmente ou secundariamente, sobre as categorias seguintes – *gestão institucional, financeirização; governança corporativa*, publicadas e disponibilizadas no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), na qual identificamos um conjunto de trabalhos que tratam da temática, tendo como recorte temporal o período de 2012 a 2018[21].

[21] O recorte temporal da pesquisa se deve ao escopo de se investigar as produções do conhecimento sobre a Unama dois anos antes de sua venda e as produções que se estenderam até o ano 2018, no qual houve a divulgação do último censo estudado.

Nas leituras dos trabalhos coletados, percebemos que SEBIM (2014) e COSTA (2016) se repetem em duas categorias utilizadas nas pesquisas, na *governança corporativa* e na *financeirização*. Dessa maneira, o quantitativo de trabalhos analisados totaliza 13 textos, desconsiderando-se os arquivos que se repetem (com os quais se contabilizavam 15 textos no total).

QUADRO 1 – Teses e Dissertações da base de dados da Capes sobre gestão institucional, financeirização e governança corporativa, no período de 2012 a 2017.

ANO	TÍTULO	AUTOR/AUTORA	TIPO	IES
2012	--	--	--	--
2013	1 A dimensão regulatória do ENADE na avaliação da educação superior: suas implicações na gestão e no currículo do curso de Administração da UEG.	AMARAL, Elaine Abrahão	Doutorado em Educação	PUC GOIAS
	2 Políticas de Expansão do Ensino Superior Privado no Brasil - 1990/2010.	BARBOSA, Stefane.	Mestrado em Educação	Pontifícia Universidade Católica de Goiás
	3 Autoavaliação institucional: estudo de sistemas de educação corporativa em bancos de desenvolvimento brasileiros.	MARINELLI, Marcos.	Doutorado em Educação	Universidade Federal do Ceará
	4 As tendências internacionais e a universidade brasileira na primeira década dos anos 2000: ensino superior e produção de consenso.	THIENGO, Lara Carlette.	Mestrado em educação	Universidade Federal de Viçosa
	5 Ampliação e diversificação do acesso no ensino superior: a formação do sistema de massa no setor privado (1995-2010).	AGUIAR, Vilma.	Doutorado em Ciências Sociais	Universidade Estadual de Campinas

[Continua]

[QUADRO 1 – Continuação]

2014	1 A intensificação do trabalho docente no processo de financeirização da educação superior: o caso da Kroton no Estado do Espírito Santo.	SEBIM, Charlini Contarato.	Doutorado em Educação	Universidade Federal do Espirito Santo
	2 Governança e formação de professores: a presença do Banco Mundial no programa Gestar.	RIBEIRO, Cleber Sardinha	Mestrado em Educação	Universidade Católica de Brasília
	3 Fundos de investimentos e o movimento do capital na Educação Superior privada? mercantilização de novo tipo?	TAVARES, Pedro Henrique de Sousa.	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Rio de Janeiro
2015	--	--	--	--
2016	1 Financiamento da educação superior privado-mercantil: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais.	SANTOS FILHO, João Ribeiro dos.	Doutorado em Educação	Universidade Federal do Pará
	2 O homogêneo no heterogêneo: o Sinaes e as dinâmicas de gestão na educação superior privada.	MENDES, Ana Luiza Fernandes	Mestrado em Educação	Universidade Católica de Brasília
	3 As competências da gestão nos processos de avaliação em vista da qualidade da aprendizagem.	CARVALHO, Antídio de Andrade.	Mestrado em Educação	Universidade Católica de Brasília
	4 Financeirização do capital no ensino superior privado com fins lucrativos no Brasil (2007-2012).	COSTA, Fabio Luciano Oliveira.	Doutorado em Educação	Universidade de São Paulo
2017	1 O processo de mercantilização de novo tipo do ensino superior brasileiro: uma proposta de análise crítica sobre a expansão da Kroton educacional.	SILVA, Rodrigo Medeiros da	Mestrado em Educação	Universidade Federal do Rio de Janeiro

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da Capes, 2012 a 2017.

A escolha dos textos a serem utilizados na pesquisa se deu da seguinte maneira: após as leituras das teses e dissertações dos autores levantados, optamos por escolher os materiais que mais se aproximavam do objeto da investigação; isso feito, selecionamos quatro trabalhos, quais sejam:

No trabalho de Barbosa (2013), a autora faz um estudo analítico sobre o ensino superior nas décadas de 1990 e 2010, no qual buscou conhecer as políticas educacionais que deram sustentação à expansão da educação superior com predominância do setor privado.

Para o desenvolvimento do estudo, Barbosa utilizou pesquisas de caráter bibliográfico e documental e sinaliza-se a relevância do estudo materializado em seu trabalho, pois foi de grande valor para o conhecimento sobre as políticas educacionais nos respectivos contextos de sua aplicação.

Sebim (2014) investigou as mudanças ocorridas no trabalho docente em duas IES, após a inserção de sua mantenedora, Kroton, na bolsa de valores. A pesquisadora lançou mão do instrumento investigativo da análise de conteúdo e partiu da hipótese de que, após a compra das IES pela Kroton, houve uma intensificação do trabalho docente nas instituições, a qual resulta da nova forma de gestão implantada nas IES, a governança corporativa.

Costa (2016) realizou a pesquisa sobre o processo de financeirização da educação superior privada com fins lucrativos em três conglomerados do ensino superior brasileiro (Anhanguera, Estácio e Kroton); para tanto, o autor realizou a revisão do levantamento bibliográfico em trabalhos publicados na área da pesquisa, assim como a análise de dados estatísticos e documentais sobre as IES.

O autor enfatiza a importância da sua pesquisa em relação às descobertas relacionadas à governança corporativa, à abertura de capital na bolsa de valores, à participação de fundos de investimentos nacionais e internacionais, etc., principalmente em relação aos incentivos governamentais para expansão da educação superior privada com fins lucrativos, por meio de renúncia fiscal proveniente do Prouni.

O trabalho da autora Thiengo (2013) analisou a produção de consensos sobre as políticas da educação superior brasileira, na primeira década dos anos 2000, orientadas por dois documentos produzidos pelo Banco Mundial, os quais direcionam a educação para a instrução e formação profissional como forma de atendimento das pretensões do Estado neoliberal, assim como a análise do programa Ciências sem Fronteiras, do governo federal.

Em seu estudo, Thiengo mostra que a hegemonia do capital é forjada pelos consensos, por meio dos quais busca-se, a todo momento e por todas as partes, legitimar a funcionalidade da educação na sociedade, o que passa diretamente pelo âmbito do plano cultural.

Os consensos sobre as políticas educacionais são construídos por meio de princípios de governanças, que os organismos internacionais, como o Banco Mundial, "sugerem" em seus documentos sobre a educação para os países periféricos do capital, documentos esses que possuem meios de recontextualização com apropriação de elementos de uma prática social para outra, de um país para outro.

Com base na análise das pesquisas apresentadas acima, verificamos as limitações e possibilidades acerca da produção de conhecimento que investigue a gestão institucional de empresas educacionais privadas com fins lucrativos que são adquiridas por grupos educacionais com o capital aberto na bolsa de valores e que trabalham com a lógica da governança corporativa.

O trabalho que mais se aproximou de nossa pesquisa foi o realizado por Sebim (2014), que analisou as mudanças na intensificação do trabalho docente (em IES adquiridas por um grupo educacional) provenientes da adoção do modelo de governança corporativa (GC). No entanto, diferentemente da pesquisa de Sebim, que investiga as mudanças no trabalho docente resultante da governança corporativa, o presente trabalho se propõe a investigar as mudanças oriundas do modelo de GC na gestão institucional da Unama, na qual houve uma profunda alteração na sua forma de gestão em todos os âmbitos da Universidade.

É inegável a produção de conhecimento sobre a educação superior no Brasil; no entanto, há uma necessidade de se aprofundarem as pesquisas a respeito da financeirização, oligopolização, mercantilização e sobre o modelo de gestão corporativa cada vez mais presente nas empresas educacionais, pois são provenientes das mudanças ocorridas nas últimas décadas, as quais seguem a lógica empresarial. Trata-se de uma dinâmica em que os interesses dos donos das instituições, dos acionistas, dos investidores da bolsa de valores, estão acima dos interesses dos demais sujeitos das IES, ou seja, atende-se não a uma lógica produtiva orientada pelo capital produtivo, mas à lógica da especulação (presente no mercado de capitais).

A fundamentação teórica de nossa pesquisa está ancorada em autores do campo teórico-crítico, de forma a realizar o conhecimento concreto do objeto em sua totalidade por meio de sua universalidade, sua singularidade e sua particularidade (NETTO, 2011).

Portanto, analisamos, nos nossos estudos, a começar pelo segundo capítulo, o histórico e a gestão universitária da Unama (LIMA; CHAVES, 2016; QUEIROZ; CORRÊA, 2015; MESQUITA *et al.*, 2013; FRIGOTTO, 1984; BROWN, 2018; HARVEY, 2005; DARDOT; LAVAL, 2016; UNAMA, 2011; UNAMA, 1998; MENEGEL, 2002; BRASIL. CFE, 1992; entre outros) e os tipos de modelos de gestão (STADLER; PAIXÃO, 2012; ALVES, 2016; CHIAVENATO, 2003; CABRAL NETO; CASTRO, 2007; RIBEIRO, 2013; LOMBARDI, 2010; ROMANO, 2006; TANUS *et al.*, 2004; WEBER, 1999; TRAGTENBERG, 2012 e outros).

No capítulo três, utilizamos *corpus* teórico sobre a expansão da educação superior privada no Brasil (CARVALHO, 2013; CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016a; MARTINS, 2009; BRASIL, 1988; KATO, 2013; SAMPAIO, 2011; SANTOS FILHO; CHAVES, 2015; CHAVES; AMARAL, 2016, entre outros) e sobre a governança corporativa na educação superior (GONÇALVES, 2011; GUIMARÃES-IOSIF; SANTOS, 2012; GARCEZ; FREITAS, 2015; STELZENBERGER; GOLNÇALVES, 2019; CHAUÍ, 2017; SOUSA, 2018; SOBRINHO, 2004; DARDOT; LAVAL, 2016; ORSI, 2012; entre outros).

Para a construção do terceiro capítulo, utilizamos referenciais que discutem as instituições superiores e a gestão sob a governança corporativa (SHULTZ, 2012; CAETANO; PERONI, 2015; BRITO, 2019; SANTOS FILHO, 2016; CARVALHO, 2013; POLIZIEL, 2013; DARDOT; LAVAL, 2016; ROSÁRIO; SANTO, 2016; HARVEY, 2016; SOARES, 2013; PLIHON, 2003; SEBIM, 2014; SANTOS, 2018; CHESNAIS, 1996)

Nossa hipótese de que a mudança da forma de gestão institucional burocrática para a forma de gestão corporativa, presente na gestão do Grupo Ser Educacional S.A., foi elaborada no sentido de mudar o controle da gestão da universidade em suas tomadas de decisão institucionais, em reduzir o processo de participação dos funcionários, professores e estudantes nas decisões dentro de seus órgãos colegiados.

Para compreender nosso objeto de análise, utilizamos instrumentos teóricos e metodológicos que nos ajudassem a entendê-lo em sua totalidade social, como parte do sistema de educação superior brasileiro, no qual as mediações a respeito da governança corporativa, da oligopolização e do financiamento estão ligados ao movimento do capital financeiro internacional (VALE, 2011), com forte favorecimento dos *homens de negócio* e fortalecimento do grande capital.

Trata-se, nosso estudo, de uma pesquisa documental que tem como base a utilização de documentos primários, como documentos oficiais sobre a educação superior brasileira (Constituição Federal de 1988, Lei Nº 9.394/96 [LDB], Decreto Nº 2.207/97, entre outros); Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatório de Autoavaliação da Unama; as Demonstrações Financeiras Padronizadas do Grupo Ser Educacional S.A, Estatuto Social; assim como os dados presentes nos Censos da Educação Superior, do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), tendo como técnica de análise a análise de conteúdo.

Segundo Carlos Gil, a pesquisa documental "vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa" (GIL, 2002, p. 45); desse modo, nossa investigação valeu-se de documentos primários oficiais, documentos da Unama e do Grupo Ser Educacional.

O tratamento dos dados dos Censos da Educação Superior se deu por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) para a construção de gráficos e tabelas a serem utilizadas nas discussões. Ademais, por meio da revisão da literatura acerca da produção do conhecimento sobre a temática e das políticas e legislações sobre a educação superior no Brasil, buscaram-se as lacunas sobre a produção do conhecimento que nos ajudassem a entender o nosso objeto.

Nesse sentido, para análise dos dados da pesquisa lançamos mão dos principais documentos coletados na investigação, expostos, abaixo, em um quadro construído para a melhor visualização dos principais documentos estudados.

QUADRO 2 – Principais documentos analisados

DOCUMENTOS PRIMÁRIOS	TEMÁTICA	ANO
CFE. Parecer 641/1990.	Carta Consulta com vistas à criação, pela via do reconhecimento, da Universidade da Amazônia – UNAMA - com sede em Belém, Estado do Pará.	1990
CFE. Parecer 489/1993.	Reconhecimento da Universidade da Amazônia – UNAMA.	1993

[Continua]

[QUADRO 2 – Continuação]

UNAMA. Projeto de Desenvolvimento Institucional. 1998.	"Evidencia a identidade da Unama e busca a sua diferenciação e sua originalidade, orientando as decisões acadêmicas, políticas e administrativas, definindo o tipo de qualidade que deseja assumir no ensino, na pesquisa e na extensão."	1998
UNAMA. II Plano Quinquenal de Desenvolvimento. 1999-2003.	Tem como objetivo principal estabelecer as linhas mestras de ação que a UNAMA deverá seguir no quinquênio 1999/2003.	1999
UNAMA. Relatório de Autoavaliação Institucional.	"Examinar as potencialidades (o que a UNAMA faz bem), os problemas e as dificuldades (o que a UNAMA precisa melhorar)."	2011
UNAMA. Relatório de Autoavaliação Institucional.	"A organização do relatório de avaliação institucional da UNAMA foi orientado a partir das dimensões do Sinaes e conteve as ações desenvolvidas no ano de 2014, conforme os objetivos e as metas do PPI e as diretrizes do PDI (2011-2015)."	2014
Demonstrações Financeiras Padronizadas de o Grupo Ser Educacional.	Prestação de contas dos negócios da empresa educacional.	2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017; 2018
Estatuto Social da Ser Educacional S.A..	Dispõe sobre as normas de funcionamento da empresa.	2019
DOCUMENTOS SECUNDÁRIOS	**TEMÁTICA**	**ANO**
BRASIL. Lei 6.404/1976.	Dispõe sobre as Sociedades por Ações, sociedades anônimas (S.A.).	1976
IBGC.	Código da Melhores Práticas de Governança Corporativa.	1999; 2001; 2004; 2010 e 2015

[Continua]

[QUADRO 2 – Continuação]

CVM.	Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa.	2002
KPMG.	Fusões e aquisições no Brasil.	2007, 2009, 2010; 2016; 2017 e 2018

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos documentos coletados da coleta de dados.

A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso que buscou investigar as consequências das mudanças no modelo de gestão institucional da Unama, uma vez que a lógica do modelo de governança corporativa é uma exigência para as empresas que abrem o capital na bolsa de valores, ofertando seus papéis a qualquer investidor nacional ou internacional (com ênfase nos retornos financeiros para os acionistas), diferentemente do modelo burocrático (familiar, com a gestão profissional), no qual seus donos têm maior controle sobre as decisões institucionais.

As categorias de análise por nós utilizadas no estudo foram: governança corporativa, financeirização e gestão institucional, sob as quais nos debruçamos para buscar na revisão da literatura sobre o assunto subsídios para a construção do trabalho em tela, de forma a investigar as mudanças no modelo de gestão da Unama com a aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A..

Tratando-se de um estudo de caso, procurou-se investigar ao máximo os aspectos sobre o modelo de gestão institucional da Universidade da Amazônia. De acordo com Gil (2002, p.54), o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados".

O estudo do objeto realiza-se com o conhecimento do fenômeno Unama, com o intuito de se verificar as mediações presentes na totalidade do estudo, no contexto no qual se insere, reconhecendo os limites, contradições e possibilidades de ampliação da pesquisa para melhor esclarecer as inquietações que fomentaram o desenvolvimento da pesquisa destinada a esta Dissertação.

O estudo de caso, segundo Yin (2005), busca detectar e analisar as dimensões e relações do objeto (Universidade da Amazônia) de maneira aprofundada e exaustiva sem que se perca de vista o contexto em que a IES está inserida na educação brasileira. O estudo

poderá contribuir para entender a dinâmica da gestão da Unama e sua relação com os seus órgãos colegiados, no que se refere à participação dos diferentes sujeitos nas políticas institucionais materializadas na universidade.

A Universidade da Amazônia segue o modelo de governança corporativa que se apresenta como exigência para inserção em um modelo financeirizado, o qual modifica a sua forma de gestão, impondo novos meios e processos institucionais, pois o antigo modelo burocrático não satisfaz mais as exigências do mercado; portanto, há a efetivação do modelo de gestão da Ser Educacional S.A., na Universidade, posto que atende aos interesses dos seus donos e acionistas (*shareholders*).

Para efeito de organização das discussões, a presente Dissertação encontra-se estruturada por meio de três capítulos, – após a Introdução – como será exposto adiante.

No segundo capítulo, intitulado A UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA): DO PROJETO DE CRIAÇÃO À VENDA PARA O GRUPO SER EDUCACIONAL, realizamos um breve histórico da Universidade da Amazônia. Nele tratamos, como se desenvolvia a gestão institucional burocrática (profissional/familiar) da Unama antes de sua venda para o grupo Ser Educacional. Essa seção tem por objetivo expor os dados levantados e discutir sobre as formas de organização da gestão institucional da Universidade da Amazônia desde sua criação até o ano de 2014.

Sob o título GOVERNANÇA CORPORATIVA: O MODELO DE GESTÃO DA UNAMA APÓS A SUA VENDA PARA O GRUPO SER EDUCACIONAL, analisamos, no Capítulo 3, as consequências da governança corporati*va* para a gestão institucional da universidade. Desta forma, expomos a investigação sobre a adoção do modelo de governança corporativa na gestão da UNAMA.

No que compete ao quarto capítulo, sob o título MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DA UNAMA APÓS A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A., discutimos as mudanças na Universidade sob a gestão da *holding* Ser Educacional. Essa seção tem o intento de expor os impactos institucionais na IES com a lógica de gestão corporativa de a empresa Ser Educacional.

Após a discussão no decorrer dos capítulos, à guisa de conclusão, expõem-se as CONSIDERAÇÕES FINAIS provenientes das análises do trabalho e as referências utilizadas no desenvolvimento do texto de Dissertação.

2 A UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA): DO PROJETO DE CRIAÇÃO À VENDA PARA O GRUPO SER EDUCACIONAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar um breve histórico da Universidade da Amazônia, desde a sua criação, na década de 1970, ainda na condição de Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (Cesep) e Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom), que depois tornaram-se Unama, até o processo de venda concretizado no dia 3 de novembro de 2014. Serão, então, expostas a caracterização da instituição, suas atribuições, seu crescimento, sua abrangência e seu projeto institucional. Neste capítulo, teremos como foco a criação da Universidade da Amazônia, no ano de 1974, e o seu modelo de universidade orientador; o modelo de gestão universitária que orienta a universidade brasileira; e a transição do modelo burocrático de gestão universitária para o atual modelo de gestão contido na governança corporativa da Unama / Ser Educacional S.A..

2.1 BREVE HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA – UNAMA

A educação do "homem amazônico"[22] faz parte das políticas nacionais de desenvolvimento do país, nas quais as políticas do Estado[23] (em particular, a partir dos governos militares até as últimas décadas) alinhadas ao modelo de desenvolvimento econômico do país (modelo desenvolvimentista do governo civil-militar), se caracterizam pela elaboração dos grandes projetos da Amazônia, a partir da década de 1970.

Nesse sentido, as políticas de expansão do ensino superior na Amazônia se legitimaram para corroborar o processo econômico que visava a consentir atendimento às necessidades do mercado de trabalho, bem como formar especialistas para fomentar o desenvolvimento de que a região amazônica necessitava (QUEIROZ; CORRÊA, 2015).

[22] Referente ao sujeito que vive na região amazônica, no qual a Unama centra o seu foco, tomando como missão a educação para o desenvolvimento da região, uma vez que segundo ela, a qualidade de vida do homem da Amazônia instrumentaliza o seu desenvolvimento. (UNAMA, 1998).

[23] Políticas de Estado, no sentido discutido por Florestan Fernandes, citado por Vale (2013), em que há a formação e o desenvolvimento do capitalismo dependente, que fomenta a privatização do Estado e que trata do "conjunto de processos que orientam as políticas de Estado para o beneficiamento do setor privado em geral, aguçando o comprometimento 'genético' do Estado no Brasil com a concentração de poder e riqueza". (VALE, 2011, p. 77).

Nessa conjuntura, a formação de profissionais nos cursos superiores que iniciaram e se desenvolveram era construída com a finalidade de qualificar a mão de obra necessária ao aparato da infraestrutura pensada para a Região Amazônica, visto que a relação demanda-atendimento existente era insuficientemente ponderada. Tais cursos, em seu prelúdio, eram ofertados por grupos empresariais independentes da área da educação, os quais se lançaram no mercado do ensino superior por meio do aval do Estado e apoio do empresariado dos grandes empreendimentos e projetos de infraestrutura que se instalaram no cenário amazônico, a partir década de 1970.

Os cursos superiores formariam pessoal para atuar nas obras de infraestrutura e nos grandes projetos que se instalaram no Norte do país, como o projeto Carajás (na década de 1980) e o Plano de Aceleração do Crescimento – PAC (a partir de 2007), os quais serviram para o fortalecimento de grandes empresas e oligopólios, com forte incentivo estatal para a acumulação de **c**apital nacional e internacional (MESQUITA *et al*, 2013).

De acordo com Lima e Chaves (2006), a existência de reservas de minérios no estado do Pará

> [...] atraiu para essa região grupos empresariais – nacionais e estrangeiros – que implantaram, na década de 1980, grandes projetos econômicos industriais de mineração, com destaque para o complexo minero-metalúrgico de Carajás, próximo às cidades de Paraupebas e Marabá, no Pará; o projeto da Mineração Rio do Norte, no Município de Oriximiná, no Pará, voltado para a exploração do minério bauxita, no Vale do Rio Trombetas; o Projeto Albrás-Alunorte, no Município de Barcarena, a 50Km da cidade de Belém, de propriedade da Companhia Vale do Rio Doce (estatal privatizada). (LIMA; CHAVES, 2006, p. 27).

Nessa direção, esses empreendimentos exigiram força de trabalho especializada para a sua execução; então, a educação do "Homem Amazônico" teve como principal objetivo a formação de *capital humano*[24], teoria que, por meio da educação, justificaria as desigualdades existentes no país, oriundas das relações de poderes inerentes ao regime ditatorial e econômico no Brasil (FRIGOTTO, 1984). Nesse sentido, a formação do homem da Amazônia atenderia às demandas de força de trabalho necessárias para atuar nas empresas que se instalaram na região.

[24] A teoria do capital humano serviu de base ideológica para manter as políticas monetaristas e fiscais de garantias para o capital e frações da burguesia brasileira a preço de brutal endividamento externo e de violência e superexploração da classe trabalhadora. (FRIGOTTO, 1984).

A teoria do capital humano orienta um tempo histórico, em que o nacional-desevolvimentismo dos governos militares, no Brasil, sustentavam um modelo de formação de mão de obra especializada para atuar no período em questão. Segundo Brown, a "economicização neoliberal da vida política e social se distingue por uma produção discursiva que converte toda pessoa em capital humano – de si mesma [*sic*], das empresas, e de uma constelação econômica nacional ou pós-nacional". (BROWN, 2018, p. 6).

Dessa forma, a capacitação profissional por meio da educação superior se configura como prática de investimento em si mesmo, como se o indivíduo fosse uma empresa, se comportasse como uma. Assim sendo, o seu trabalho, o seu saber se apresentam como pertencentes à empresa em que trabalha ou país em que é cidadão.

Segundo Brown (2018, p.7),

> Enquanto a racionalidade neoliberal refaz o sujeito humano como partícula do capital, há uma passagem, da crua abordagem anterior do ser humano como maximizador de interesses, para a formulação do sujeito ao mesmo tempo como membro de uma empresa e como sendo ele mesmo uma empresa – apropriadamente conduzido, em ambos os casos, por estratégias de "governança" aplicáveis a empresas.

Dessa maneira, a racionalidade neoliberal modifica o sujeito emancipado, maximizador de interesses, para um sujeito alienado que se comporta como se fosse uma empresa, o qual é governado segundo o princípio universal da concorrência (DARDOT; LAVAL, 2016), conforme a um modelo empresarial "mais próximo do perfil de um banco de investimentos do que de uma mercearia de bairro". (BROWN, 2018, p. 7).

Isto posto, a formação em nível superior do sujeito da Amazônia, em especial, do trabalhador e cidadão paraense, atendia ao modelo de desenvolvimento econômico que foi implantado a partir dos governos militares na década de 1970 e

> [...] que tinha por base o grande capital, a economia de enclave, o vínculo externo e a especialização, este seria o caminho fácil para sair do atraso, da pobreza e da exclusão social e, portanto a solução para as desigualdades sócio-espaciais [*sic*] locais/regionais, que só tem se acentuado nesta lógica do mercado dominado por este tipo de empresas ligadas a atividade intensivo em exploração de recursos naturais (minerais e agrícola) vinculadas a cadeias globais de commodities. (MESQUITA *et al.*, 2013, p. 5).

Dessa maneira, a base econômica materializada nos grandes projetos na Amazônia justificava-se pelo consenso deflagrado pelo Estado brasileiro e pelos aparelhos de hegemonia[25] burguesa, que segue à risca os ditames neoliberais em favorecimento da acumulação do capital e fortalecimento do sistema capitalista, que sem

> Reorganização espacial e o desenvolvimento geográfico desigual, o capitalismo, há muito tempo, teria deixado de funcionar como sistema econômico político. [...] a inserção desigual de diversos territórios e formações sociais no mercado mundial capitalista, criaram uma geografia histórica global de acumulação do capital, cujo caráter precisa ser mais bem entendido. (HARVEY, 2005, p. 193).

A formação em nível superior, nesse período, se traduzia como solução para os parcos recursos humanos para atender ao capital que, por meio da implantação dos grandes projetos na Amazônia, reorganizou o espaço da região com um desenvolvimento que favoreceu mais as grandes empresas que aqui se instalaram, negligenciando o atendimennto dos pequenos proprietários oriundos do norte. (QUEIROZ; CORRÊA, 2015).

Pelo alto custo de se trazer, para a Região, especialistas do Sul e do Sudeste (historicamente favorecidos, no país), que não conseguiam se adaptar às suas especificidades climáticas e particularidades, a saída encontrada foi o incentivo à criação de escolas superiores nos estados da Região. (QUEIROZ; CORRÊA, 2015).

Específicamente, no estado do Pará, no início da década de 1970, como parte da política de Reforma Universitária de 1968 (LIMA; CHAVES, 2006), foram criadas duas importantes escolas de ensino superior para formar e qualificar a força de trabalho necessária para atuar no contexto amazônico. No ano de 1974, foram criadas as Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom), mantidas pela Sociedade Civil Colégio Moderno (SCCM), e o Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (Cesep), mantido pela Associação Paraense de Ensino e Cultura (Aspec), instituições essas que ofertavam cursos em nível superior na cidade de Belém, naquele período (BRASIL. CFE, 1990a; UNAMA, 2011).

A oferta de cursos nas duas instituições foi de grande importância para as sociedades paraense e amazônica, uma vez que era responsável pela formação de um expressivo *capital*

[25] O conceito de *aparelhos de hegemonia* abrange o conjunto complexo de instituições da sociedade civil em suas múltiplas articulações e vários subsistemas: igreja, o sistema escolar, os meios de comunicação, a organização cultural são alguns dos aparelhos que Gramsci identifica sem, contudo, deixar de analisar a importância dos demais em seus estudos. (RUMMERT, 2007, p. 29).

humano para atuar na região. Os donos do Cesep, com o intuito de expandir a sua atuação na qualificação de um maior número de trabalhadores e o seu número de matrículas em nível superior, realizaram a construção do seu projeto de criação da primeira universidade privada da Região Norte do Brasil.

No dia 15 de outubro de 1974, o Cesep, por meio de sua mantenedora, iniciou o processo de criação da Universidade da Amazônia[26]**,** quando deram o primeiro passo para o credenciamento da Unama; a tramitação desse processo foi bastante rápida, junto ao Ministério da Educação (MEC), em que pese poder ter assim ocorrido como resultante da demanda necessária para atender aos grandes projetos da Amazônia. (CORDEIRO; KATO, 2019)**.**

No entanto, a criação da Universidade da Amazônia não pôde ocorrer, em 1974, por causa das exigências legais referentes ao número de cursos necessários para se criar uma IES com categoria de universidade (como o tripé ensino, pesquisa e extensão, fundamentos da universidade).

O Cesep, no ano de 1974, contava com apenas três cursos superiores – Administração, Ciências Econômicas e Direito –, os quais não eram suficientes para formalizar a criação da Unama (UNESPA, 1990). Vale frisar que a Ficom, no mesmo período, ofertava os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.

As IES, com sua inserção no nível superior de ensino, conseguiram autorização para a oferta de seus cursos, pelo incentivo governamental por meio da política de expansão adotada pelos governos militares, que favoreceu o setor privado e que se diferenciou do que existia anteriormente. (MENEGHEL, 2002; LIMA; CHAVES, 2006).

De acordo com Lima e Chaves (2006, p.39),

> A implementação dessa política no Estado do Pará iniciou em 1973, com a criação das Faculdades Integradas Colégio Moderno (FICOM) e do Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (CESEP), nascido no Colégio Santa Rosa em 1974 que, se juntaram, em 1987, criando a UNESPA - União das Escolas Superiores do Pará - logo transformada, em 1993, na Universidade da Amazônia (UNAMA).

[26] Idealizada desde 15 de outubro de 1974 e inscrita em placa disposta no Colégio Santa Rosa, Colégio de Ensino Médio, que sediou uma das Instituições que originou a Unama, naquela data. (UNAMA, 2011, p. 11).

Nessa conjuntura, como concretização da criação da universidade, os donos do Cesep (Edson Raymundo Pinheiro de Souza Franco, David Choueri Salomão Antônio Mufarrej e Paulo Roberto Carvalho Batista) e da Ficom (Antônio de Carvalho Vaz Pereira, Marlene Coeli Vianna e Maria da Graça Landeira Gonçalves), que concorriam pelas matrículas no ensino superior havia dezesseis anos, desde 1974, resolveram fundir as suas instituições de ensino superior, para concretizar o projeto de criação e funcionamento da primeira universidade privada do Norte do Brasil. (UNAMA, 2011; BRASIL/CFE, 1992).

Em 15 de novembro de 1987, as mantenedoras Sociedade Civil Colégio Moderno (mantenedora da Ficom) e a Associação Paraense de Ensino e Cultura (mantenedora do Cesep) criam como pessoa jurídica a União de Ensino Superior do Pará (Unespa)[27], a qual viria a cumprir o arcabouço jurídico então vigente e ser a mantenedora da que, posteriormente, se tornou a primeira universidade privada da Amazônia, a Unama.

A forte atuação da União das Escolas Superiores do Pará (Unespa) legitimou o seu prestígio e sua credibilidade como empresa educacional na Região, o que refletiu sua atuação e expansão em meio à sociedade da época, tanto que, no ano de 1988, possuía 15 cursos de graduação autorizados e 1.820 vagas, as quais foram redistribuídas pela via do parecer do Conselho Federal de Educação nº 598/1992 para a realização do concurso vestibular único (BRASIL. CFE, 1990), a ser realizado pela sua futura universidade.

Para isso, a Unespa solicitou redução de vagas nos cursos de "Ciências-Matemática; Educação Artística e Ciências Sociais, com redistribuição para Pedagogia, Serviço Social, Letras, Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito." (BRASIL. CFE, 1992, p. 1).

Essa mudança deu guarida legal à Unespa para a criação da Universidade da Amazônia, devido à sua experiência na educação superior por meio da União das Escolas Superiores do Pará e, principalmente, pelo cumprimento do artigo 11, da Lei nº 5.540/1968 (Reforma Universitária), e do artigo 50, da Resolução 03/1983, com a comprovação do número mínimo nas áreas fundamentais do conhecimento (Ciências Sociais, Ciências-matemática e Letras) e nas áreas técnico-profissionais (Administração, Direito, Ciências

[27] Deve-se destacar que, em 1988, foi instituída a *União das Escolas Superiores do Pará*, com a transferência dos cursos do então Centro de Estudos Superiores do Pará e os das Faculdades Integradas Colégio Moderno" (BRASIL. CFE, 1993).

Econômicas, Ciências Contábeis, Engenharia Civil, Arquitetura e Urbanismo, Pedagogia, Psicologia, Serviço Social e Comunicação Social) caracterizando-a como universidade de campo[28]. (BRASIL, 1968; BRASIL. CFE, 1990a).

TABELA 1 – Quantidade de cursos e número de candidatos/vagas da União das Escolas Superiores do Pará (Unespa) no período de 1988 a 1993

CURSOS	CANDIDATOS / VAGAS					
	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Engenharia	4,77	5,75	6,41	3,69	1,98	3,12
Arquitetura	4,45	4,56	4,80	2,63	1,79	2,58
C. Matemática	2,36	4,10	2,25	1,53	1,08	1,58
Tec. Proc. Dados	11,44	12,52	8,32	4,25	1,81	3,84
Educ. Artística	6,72	3,02	2,31	2,46	1,10	1,94
Psicologia	6,06	6,09	7,33	4,89	1,30	3,90
Pedagogia	5,40	2,92	4,27	2,99	1,15	2,27
Serviço Social	7,88	7,73	7,21	4,71	1,85	2,86
Ciências Sociais	4,01	3,88	2,94	3,24	1,56	1,21
Letras	14,02	4,27	3,72	2,57	1,17	1,70
Administração	3,74	5,96	8,59	5,24	2,47	3,55
Direito	9,52	7,24	11,44	9,39	6,17	10,51
C. Econômicas	2,67	5,37	5,77	3,83	1,84	1,71
C. Contábeis	5,48	4,81	8,40	4,92	2,89	3,55
Comum. Social	-	-	12,12	4,80	2,24	3,86
MÉDIA	**6,32**	**5,59**	**6,39**	**4,08**	**2,03**	**3,21**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados do Parecer CFE nº 489, de 4 de agosto de 1993.

[28] Como prescrito pela Reforma Universitária de 1968, Art. 11, As Universidades organizar-se-ão com as seguintes características: [...] Inciso "e" - "Universalidade de campo, pelo cultivo das áreas fundamentais dos conhecimentos humanos, estudados em si mesmos ou em razão de ulteriores aplicações e de uma ou mais áreas técnico-profissionais." (BRASIL, 1968).

É possível perceber que a oferta dos cursos acima, a grande experiência em nível superior de suas mantidas, Cesep e Ficom, possibilitaram à Unespa se munir legalmente das condições para a criação de sua universidade.

Isso posto, com a formalização da criação da mantenedora, foi possível construir, no dia 4 de agosto de 1993, a Universidade da Amazônia, que teve o seu reconhecimento por meio do Parecer Nº 489, de 1993, o qual, inicialmente, contou com a relatoria da Srª Conselheira Zilma Parente de Barros (com o Parecer 641/1990, carta consulta de visitas à IES universitária em vias de criação), com substituição, posteriormente, pelo relator Sr. Conselheiro Yugo Okida, que analisou e acompanhou o desenvolvimento do processo até a assinatura de autorização de criação da Unama.

Com o credenciamento da primeira universidade privada da Amazônia, houve vários esforços com o intuito de criar consensos na sociedade para legitimar a sua importância e obter credibilidade no cenário regional, pois, como a Unama era a primeira universidade paga da Região, havia muita dificuldade de se conseguir alunos (clientes) para frequentar os seus cursos (comprar sua mercadoria: ensino)**,** o que obrigou os donos da IES a desenvolverem estratégias de *marketing*, de modo a atrair alunos para os cursos da instituição.

Assim sendo, os donos da instituição se valeram de estratégia**s** de *marketing* criadas por eles, de outros apelos midiáticos, por meio dos quais a Unama conseguiu gozar de grande prestígio e confiabilidade na Região. Nesse sentido, a universidade privada despontou, na Amazônia, com a missão "Educação para o desenvolvimento da Amazônia" (UNAMA. PPI, 1998), com o intuito de ajudar no desenvolvimento amazônico, com a oferta de cursos que se comprometiam em formar o homem amazônico e contribuir para a formação dos quadros necessários aos projetos implantados na Região.

A Unama possui sede em Belém, capital do estado do Pará, cidade que é também sede de sua mantenedora, Unespa, localizada na Avenida Alcindo Cacela, 287, Belém/PA. A universidade integrava ao grupo de universidades da Associação de Universidades Amazônicas (UNAMAZ[29]) que se comprometeram a discutir e pensar a Amazônia. De acordo

[29] A Associação de Universidades Amazônicas (Unamaz) nasceu, há quase duas décadas, para integrar ações das universidades da Pan-Amazônia voltadas para o enfrentamento das questões que impedem o desenvolvimento regional. Hoje, ela conta com a participação de mais de 50 universidades e institutos de pesquisa de oito países (Brasil, Bolívia, Colômbia, Equador, Guiana, Peru, Suriname e Venezuela). (FERREIRA, 2016).

com a sua caracterização, a Universidade da Amazônia "é uma instituição pluralista e pluridisciplinar, buscadora da verdade, apartidária, independente, dialogal, de livre iniciativa e vocacionadamente cristã católica." (UNAMA. PPI, 1998, p. 4).

2.2 O MODELO DE UNIVERSIDADE DA UNAMA: EDUCAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO DA AMAZÔNIA E OS PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

A concepção de universidade presente nos documentos da Unama, antes do processo de venda, traduz os princípios e objetivos da instituição. De acordo com seu Projeto Pedagógico Institucional, de 1998, a Unama tinha como foco o homem, pois, na concepção da universidade, a qualidade de vida deste é pré-requisito para o desenvolvimento da região onde está inserido (UNAMA. PPI, 1998).

Nesse sentido, para cumprir a sua missão enquanto instituição promotora do desenvolvimento da Amazônia, a universidade partiu de algumas finalidades e propósitos.

Como finalidades, consta no projeto político da instituição:

> - Estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo, promovendo a divulgação dos conhecimentos científicos, culturais e técnicos, através do **ensino** presencial, itinerante e a distância, e de outras formas de comunicação do saber;
>
> - Promover o estudo sistemático dos problemas do mundo presente, em particular os da região amazônica, prestando serviços especializados à comunidade e estabelecendo com esta uma relação de reciprocidade e de parceria;
>
> - Promover o trabalho de **pesquisa**, de iniciação e de investigação cientifica, desenvolvendo o entendimento do homem e do meio amazônico;
>
> - Desenvolver a **extensão**, aberta à comunidade, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológicas geradas na UNAMA;
>
> - Formar profissionais docentes e pesquisadores, aptos para o exercício de suas funções e para a participação no desenvolvimento do país e especialmente da Amazônia, suscitando nos mesmos o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional. (UNAMA. PPI, 1998, p. 8. Grifos nossos).

Com a análise do fragmento, pode-se perceber que a universidade, em seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI) se comprometeu com a produção e a socialização do saber acumulado e construído pelo seu corpo acadêmico, por meio de seu ensino e por realizar estudos sobre o mundo e sobre a Região Amazônica, de modo a manter uma estreita relação

com a comunidade externa e objetivando o crescimento e o reconhecimento da IES, sobretudo desenvolver seus quadros profissionais docentes para serem copartícipes do desenvolvimento amazônico.

Nessa direção, a Unama firma, em seu PPI, o compromisso com o tripé das atividades-fim universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão, como concretização de seus propósitos assumidos, quais sejam:

> - Aperfeiçoar sua estrutura organizacional, tornando-a integrada, mais próxima e mais disponível à sua clientela interna e externa;
>
> - Manter e ampliar a reinserção de recursos financeiros na promoção da capacitação e da titulação de docentes e de recursos humanos técnicos e de apoio: no desenvolvimento da pesquisa, no desenvolvimento dos programas de extensão, na ampliação das disponibilidades bibliográficas e de tecnologia educacional;
>
> - Articular os projetos pedagógicos de seus cursos à consecução de sua missão e aos interesses na realidade regional;
>
> - Promover, na consecução das atividades de ensino, a iniciação científica e a mais ampla prática profissional, em articulação com as instituições da comunidade;
>
> - Disponibilidade de recursos da tecnologia e educacional a serviço das atividades-meio e das atividades-fim da universidade;
>
> - Desenvolver sistemático intercâmbio interinstitucional, nos âmbitos da Pan-Amazônia, nacional e internacional, através da presença e participação contributiva da Universidade, garantindo a visibilidade da UNAMA;
>
> - Promover a educação integral do homem da Amazônia, inclusive e sobretudo pelo testemunho pessoal de dirigentes docentes e funcionários;
>
> - Interagir permanentemente com a sociedade, auscultando suas necessidades para atendê-la naquilo que lhe compete;
>
> - Conceber e implementar política de desenvolvimento de recursos humanos;
>
> - Assegurar condições de identidade institucional nos diversos "*campi*" e unidades de atuação da Universidade;
>
> - Desenvolver um referencial de dados que confira competência da Universidade nos assuntos relacionados com a Amazônia;
>
> - Ser agente supridor de recursos humanos comprovadamente qualificados e tecnologicamente consistentes para a Região. (UNAMA. PPI, 1998, p. 9).

De acordo com os propósitos presentes no excerto, a universidade se comprometeu com a sua organização acadêmica e administrativa, com a produção de conhecimento sobre a região e o homem da Amazônia, em reinvestir os recursos financeiros na formação docente, melhoria de infraestrutura, projetos de ensino, pesquisa e extensão, etc.; nesse sentido, a

gestão da Unama, segundo o seu PPI, buscava efetivar a sua missão enquanto instituição que põe a educação a serviço do desenvolvimento da Amazônia (UNAMA. PPI, 1998).

Para o desenvolvimento e a efetivação de suas finalidades e seus propósitos institucionais, a Unama contava com um modelo de gestão burocrático composto por seus espaços de tomada de decisão, que são os órgãos colegiados, os quais são referidos em documento da própria universidade, que registra:

> A participação dos diversos setores na definição e execução do planejamento institucional, o pleno funcionamento dos conselhos e órgãos colegiados de deliberação coletiva, são mecanismos democráticos que evidenciam a qualidade das práticas de gestão da UNAMA. Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão institucional pauta-se pelo princípio de participação coletiva, o que, de forma qualificada, garante uma sinergia de esforços para consolidação dos objetivos institucionais constantes no PDI. (UNAMA, 2011, p. 140).

Com a análise do fragmento, é possível inferir que os espaços de tomada de decisão da Unama são mecanismos que contribuem para a qualidade da gestão institucional da universidade, uma vez que a participação dos diversos sujeitos nesses espaços legitima as boas práticas da gestão universitária, com a autonomia e a participação sendo exercidas para o controle das ações e o planejamento quanto às decisões institucionais pelos órgãos colegiados.

A Universidade da Amazônia possuía um modelo de gestão burocrático[30] (WEBER, 1999) que se baseava nos princípios institucionais presentes em seus documentos oficiais, como Regimento Geral, Estatuto, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano Pedagógico Institucional (PPI) e demais documentos da instituição, com uma equipe de especialistas treinada para cumprir seus limites de competências, em uma relação de hierarquia entre os que possuíam o poder de mando e seus comandados, para atender à sua identidade e às característica de prestação de serviços realizados para a sociedade amazônica (UNAMA, 2011).

A parte administrativa da Unama se organizava em estrutura organizacional e instâncias de tomadas de decisão por meio de seus órgãos colegiados, órgãos de apoio às atividades acadêmicas, e prescrições de relacionamento com a sua mantenedora na

[30] "Organização burocrática, com sua especialização do trabalho profissional treinado, sua delimitação das competências, seus regulamentos e suas relações de obediência hierarquicamente graduadas". (WEBER, 1999, p. 541-542).

constituição de sua autonomia (UNAMA, 2011), estrutura burocrático-profissional que se organiza conforme prescrito para as universidades na Constituição Federal de 1988.

A gestão da universidade seguia as diretrizes do seu Plano de Desenvolvimento Institucional, como citado no Relatório de Autoavaliação da Unama, de 2011, relacionadas à organização acadêmica que compreendia as ofertas de cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, de acordo com as áreas do conhecimento e outros e, também, em relação à sua parte administrativa que se incluía dentro da política de expansão pela Amazônia e Estados das proximidades (UNAMA, 2011).

As decisões institucionais da Universidade precisavam passar pela burocracia dos órgãos executivos e órgãos colegiados de tomada de decisão para serem efetivados no âmbito da instituição. A figura abaixo tem o objetivo de apresentar como se estruturava a instância executiva da instituição no modelo de gestão burocrática.

FIGURA 1 – Órgãos Executivos da Universidade da Amazônia

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Relatório de Autoavaliação da Unama,* de 2011.

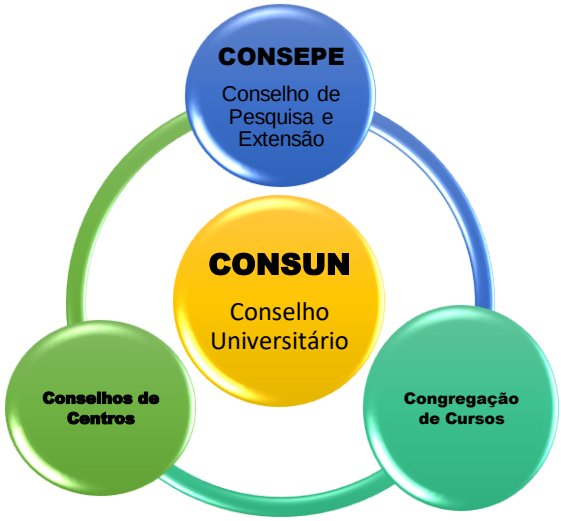
Os órgãos executivos expostos acima se organizavam de forma hierárquico-burocrático[31] conforme prescrito no seu Estatuto, assim como obedeciam aos princípios

[31] Os órgãos executivos são compostos pela Reitoria, com suas Pró-Reitorias; Diretorias de Centros e de Instituto; Coordenações de Cursos; Coordenações de Programas de Pesquisa e Pós Graduação e Coordenações de Programas de Extensão. (UNAMA, 2011, p. 137)

presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional da IES; e tais órgãos possuíam membros indicados e selecionados pela Unespa, a mantenedora da universidade, como parte do cumprimento dos seus interesses; ela os escolhia segundo o perfil profissional e titulação, de acordo com o desempenho exigido para a função designada.

Quanto aos órgãos colegiados de tomada de decisão, a partir da leitura do documento de autoavaliação da Unama, eles seguiam o "princípio democrático e participativo da autonomia acadêmica", como consta na estrutura organizacional da universidade. Sua composição será demonstrada seguir na Figura 2.

FIGURA 2 – Órgãos Deliberativos[32] da Universidade da Amazônia[33]



Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Relatório de Autoavaliação da Unama,* de 2011.

[32] A organização e a gestão da Unama no âmbito dos órgãos deliberativos, normativos, jurisdicional e consultivo são exercidas pelo Conselho Universitário (Consun); O Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão (Consepe), colegiado que supervisiona, orienta e delibera sobre toda matéria de ensino, pesquisa e extensão; Congregações de Cursos, órgãos de coordenação didático-pedagógica responsável pela implantação e a implementação dos projetos pedagógicos dos respectivos cursos. (UNAMA, 2011, p. 137).

[33] O *Consun* é o órgão colegiado máximo dentro da universidade de "caráter deliberativo, normativo, jurisdicional e consultivo" (UNAMA, 2011, p. 138), que possui entre as suas funções aprovar ou modificar o Estatuto e o Regimento Geral da Universidade, bem como, nos termos destes, resoluções e regimentos específicos; entre outras funções. (RIBEIRO, 2013, p. 288). O *Consepe* é o órgão colegiado que "supervisiona, orienta e delibera sobre toda matéria de ensino, pesquisa e extensão; Congregações de Cursos, órgãos de coordenação didático-pedagógica responsável pela implantação e a implementação dos projetos pedagógicos dos respectivos cursos". (UNAMA, 2011, p. 137).

Os espaços que constam na figura acima caracterizam os locais privilegiados de tomada de decisão, no âmbito da burocracia da instituição, nos quais a participação e a autonomia universitária tinham maior força político-acadêmica.

Esses espaços colegiados eram compostos por representantes de toda a comunidade acadêmica, eleitos e/ou indicados por seus pares (estudantes; professores; coordenadores de curso; representantes da mantenedora); e havia a participação de outros sujeitos da comunidade externa (sociedade civil) que, em sua maioria, faziam parte da Associação dos Antigos Alunos da Unama (AAAUN), da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Conselho Regional de Psicologia (CRP/PA) (UNAMA, 2011), para a posse nos respectivos cargos.

O processo de escolha dos conselheiros para a composição dos órgãos colegiados era realizado de maneira distinta: uma parte realizava-se por eleição entre as categorias; e outra, pela indicação da Unespa, mantenedora da Unama.

> A Mantenedora nomeia os Diretores da Administração Superior, envolvendo Diretores de Ensino e de Desenvolvimento Educacional, Coordenadores de Cursos e, mediante lista tríplice, os Chefes de Departamentos. Não interfere nos órgãos colegiados acadêmicos - hoje, um Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão e um Conselho de Coordenação Departamental - e em assuntos didático- pedagógicos. (BRASIL. CFE, 1990, p. 4).

Dessa maneira, entende-se que havia traços democráticos na escolha dos sujeitos que decidiriam a vida acadêmico-institucional na Universidade. No entanto, é inegável a influência da mantenedora na formulação das políticas institucionais, pois, além de a Unespa escolher os membros dos órgãos executivos, ela também possuía forte influência na composição dos órgãos colegiados, direta ou indiretamente.

De acordo com o Relatório de Autoavaliação Institucional, de 2011,

> Em todos os processos decisórios da UNAMA busca-se a integração organizacional em seus vários planos: gestão administrativa, órgãos colegiados e comunidade acadêmica. Com o objetivo de assegurar a representatividade de todos os segmentos da comunidade universitária, é praticada a gestão participativa, através de seus órgãos colegiados superiores. (UNAMA, 2011, p. 139).

Na análise do Relatório, dá para perceber que a gestão da Universidade buscava, por meio dos espaços colegiados de tomada de decisão, realizar a integração da organização institucional, de forma a alinhar todas as instâncias da instituição para atender aos seus princípios e objetivos, com a alegação da garantia da representatividade dos vários grupos de sujeitos da comunidade acadêmica (como prescrito, para as IES universitárias, com o princípio constitucional da autonomia), passando a imagem de uma possível gestão participativa nas instâncias decisórias.

Os documentos oficiais que norteiam o funcionamento dessa Universidade apregoam as diretrizes da representatividade e da autonomia, que lhes asseguram a aplicação de normas para a sua execução e funcionamento; dessa forma, para o funcionamento dos órgãos colegiados, os documentos elencam:

> - Os colegiados funcionam com a presença da maioria absoluta de seus integrantes e decidem por maioria simples de votos, salvo nos casos em que seja exigido, no Estatuto da UNAMA ou neste Regimento Geral, *quorum* especial;
> - O presidente do colegiado participa das discussões e votações e, em caso de empate, terá o voto de qualidade;
> - Nenhum membro do colegiado terá direito a voto nas sessões em que se decida matéria de seu interesse particular;
> - As reuniões ordinárias são convocadas com antecedência mínima de setenta e duas (72) horas de sua realização, constando da convocação, obrigatoriamente, a pauta dos assuntos a serem tratados;
> - As convocações das reuniões extraordinárias são feitas pelo presidente do colegiado, por sua iniciativa ou quando solicitado por dois terços (2/3) de seus membros, com antecedência mínima de setenta e duas (72) horas e comunicada, obrigatoriamente, a pauta dos assuntos a serem tratados;
> - As reuniões dos colegiados superiores, quando de caráter solene e público, funcionam com qualquer número;
> - Salvo motivo relevante, comunicado previamente à presidência do respectivo colegiado, a presença às reuniões é obrigatória para todos os seus integrantes;
> - Das reuniões serão lavradas atas, as quais, uma vez aprovadas, serão assinadas por todos os presentes, na sessão seguinte. (UNAMA, 2011, p. 140-141).

O documento de autoavaliação cita parte do Regimento Geral da Unama, no qual se listam as atribuições, direitos e competências dos presidentes dos colegiados e dos demais conselheiros, os quais precisam cumprir as normas aprovadas pelos colegiados e assina-las para a formalização das decisões, por meio de resoluções com siglas específicas, para o funcionamento dos órgãos e de toda a instituição universitária.

Cada órgão colegiado segue uma forma de funcionamento, como descrito sinteticamente no quadro abaixo:

QUADRO 3 – Funcionamento e composição dos órgãos colegiados

ÓRGÃO	FUNCIONAMENTO	COMPOSIÇÃO
CONSUN	Ordinariamente, duas vezes em cada semestre, e, extraordinariamente, quando convocados na forma estabelecida pelo Regimento da Unama.	Reitor (Presidente); Pró-Reitores; Diretores de Centros; Um professor Coordenador, da cada Centro, escolhido pelo Conselho de Centro, vedada a duplicidade em outro órgão colegiado superior, para mandato de um ano, podendo ser renovado; pelo professor presidente da Associação dos Professores da Universidade; pelo presidente da Associação dos Funcionários da Universidade; pelo presidente da Associação dos Antigos Alunos da Universidade; por três representantes da comunidade regional, com mandato de um ano, indicados ao Conselho Universitário, pela entidade mantenedora, dentre órgãos ou associações representativas da área empresarial, profissional, cultural e religiosa; por um representante discente de cada Centro da estrutura da Universidade, para mandato de um ano, indicados pelo órgão máximo de representação estudantil da Universidade, legalmente constituído (DCE), ou, na ausência deste, mediante indicação, pelos Centros Acadêmicos devidamente constituídos, de um aluno representante de cada Centro da estrutura da Universidade; por três representantes da entidade mantenedora, por ela indicados.

[Continua]

[QUADRO 3 – Continuação]

CONSEPE	Ordinariamente, duas vezes em cada semestre, e, extraordinariamente, quando convocados na forma estabelecida pelo Regimento da Unama.	Reitor (presidente); - pelos professores Pró-Reitores; pelos professores Diretores de Centros; por um professor Coordenador de Curso, de cada Centro, escolhido pelo Conselho de Centro, vedada a duplicidade de representação em outro órgão colegiado superior para mandato de um ano, podendo ser renovado; por um representante docente, representadas as áreas de estudos dos diversos Centros, escolhidos pelos seus pares, em eleição direta, para um mandato de um ano; por um representante discente de cada Centro da estrutura da Universidade, para mandato de um ano, indicados pelo órgão máximo de representação estudantil da Universidade, legalmente constituído, ou, na ausência desse, mediante indicação, pelos Centros Acadêmicos devidamente constituídos, de um aluno representante de cada Centro da estrutura da Universidade; por três representantes da entidade mantenedora, por essa indicados.
CONSELHOS DE CENTRO	Ordinariamente, uma vez a cada bimestre, e, extraordinariamente, quando convocados na forma estabelecida pelo Regimento da Unama.	Diretor do Centro (Presidente); por um (1) Coordenador de cada Programa de Pós-graduação Stricto Sensu relacionado a Curso que compõe o Centro; por um (1) Coordenador representante dos Cursos de Pós-graduação Lato Sensu relacionados a Curso de Graduação e Formação Específica que compõem o Centro; pelos Coordenadores dos Cursos de Graduação que compõem o Centro; por um (1) docente de Programa de Pós-graduação Stricto Sensu relacionado a Curso que compõe o Centro; por um (1) docente representante de cada Curso que compõe o Centro; por um (1) docente pesquisador; por um (1) docente extensionista; por dois (2) discentes regularmente matriculados em Cursos que compõem o Centro.

[QUADRO 3 – Continua]

[QUADRO 3 – Continuação]

CONGREGAÇÕES DE CURSO	Ordinariamente, uma vez a cada semestre, e, extraordinariamente, quando convocadas na forma estabelecida pelo Regimento da Unama.	Obs.: Não consta a composição Provavelmente é composto pelo Diretor do curso (Presidente); por Professores e por Estudantes do curso.

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Relatório de Autoavaliação da Unama*, de 2011.

Conforme análise do quadro acima, os espaços de tomada de decisão da universidade possuem abrangência diferenciada: aqueles que controlam e congregam todos os órgãos colegiados da instituição e possuem caráter deliberativo, normativo, jurisdicional e consultivo (Consun e Consepe) e os que possuem uma área de influência mais localizada, com caráter normativo e deliberativo em matéria didático-científica e pedagógica (Conselhos de Centro e Congregações de Curso). (UNAMA, 2011).

É possível perceber, também com base na leitura do quadro, que os conselheiros possuem participação distinta na vida da instituição. No caso dos dirigentes dos órgãos universitários de deliberação central, como o Consun e Consepe, os professores, os funcionários e os estudantes estão mais presentes na dinâmica acadêmica; e os antigos alunos, os representantes da comunidade regional e os representantes indicados pela mantenedora que estão esporadicamente na instituição.

A partir da análise dessa composição dos órgãos, compreende-se que havia uma estreita relação da maioria dos conselheiros com a mantenedora da Universidade, o que, sem dúvida, possibilitava a facilitação da aprovação de resoluções que atendiam aos interesses dos donos da instituição, uma vez que a mantenedora escolhia a maioria dos sujeitos que compunham os espaços de tomada de decisão, principalmente os de abrangência geral (Consun e Consepe), como demonstrado no quadro abaixo.

QUADRO 4 – Indicação e mandato dos representantes dos órgãos colegiados

CONSELHEIROS	INDICAÇÃO	MANDATO
Reitor	Unespa	--
Pró-reitores	Reitoria	--
Diretores de Centros	Reitoria	--
Professor/presidente da Associação de professores	Associação dos Professores da Unama	Um ano, permitida recondução
Presidente da Associação dos Funcionários	Associação dos Funcionários da Unama	Um ano, permitida recondução
Presidente da AAAUN	Associação dos Antigos Alunos da Unama	Um ano, permitida recondução
Três representantes da Comunidade Regional	Consun e Unespa	Um ano, permitida recondução
Três representantes da Unespa	Unespa	Um ano, permitida recondução
Docentes Coordenadores de Centros	Conselho de Centro	Um ano, permitida recondução
Coordenador de Programa de Pós-graduação Stricto Sensu	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão	Um ano, permitida recondução
Coordenador de Programa de Pós-Graduação Lato sensu	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão	Um ano, permitida recondução
Docente de Pós-graduação Stricto Senso	Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão	Um ano, permitida recondução
Docentes de cursos dos Centros	Escolhidos pelos pares	Um ano, permitida recondução
Docente Pesquisador	Superintendentes designados pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão	Um ano, permitida recondução
Docente Extensionista	Superintendentes designados pela Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Extensão	Um ano, permitida recondução
Discentes	Diretório Central dos Estudantes da Unama – DCE	Um ano, permitida recondução

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no *Relatório de Autoavaliação da Unama*, de 2011.

É inegável a participação dos diferentes sujeitos nos colegiados da Universidade; no entanto, nota-se que a maioria dos conselheiros são indicados pela mantenedora ou por algum órgão controlado por ela. Das 16 categorias que compunham os órgãos colegiados, expostas no Quadro 4, nove são indicadas pela mantenedora.

Nesse sentido, infere-se que há uma forte tendência para o cumprimento dos anseios dos donos da Universidade, uma vez que, do total de membros que possuem assento nos colegiados, somente alguns são eleitos "democraticamente" pelas suas categorias.

São eleitos por suas categorias os representantes: de professores, de funcionários, da AAUN, dos docentes coordenadores de Centro e dos discentes (UNAMA, 2011), os quais totalizam sete categorias das que compunham os órgãos colegiados de tomada de decisão. Se fizermos um comparativo com o que se estabelece no art. 56, da Lei nº 9.394/1996 (LDB), de que as IES públicas obedecerão o princípio da gestão democrática ao assegurar a existência de órgãos e colegiados deliberativos com participação da sua comunidade, devendo os professores ocupar 70% dos assentos em cada órgão colegiado e comissão, inclusive os incumbidos de elaboração e modificações estatutárias e regimentais, bem como da escolha de dirigentes (BRASIL, 1996, p. 19).

Ainda de acordo com a atual LDB, no Capítulo IV, que regula a política de Educação Superior, o que notamos, a partir de uma leitura atenta, é que apenas as IES mantidas pelo poder público têm assegurado em lei a gestão democrática como um princípio para a regulação das relações institucionais, o que tem aparência contraditória, uma vez que, no art. 16, da referida lei, são parte constitutiva do Sistema Federal de Ensino.

De outro lado, apesar de não haver regulação para as IES privadas em relação à observância ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos com participação dos segmentos da comunidade institucional, local e regional, a única regulação que encontramos para fins de gestão institucional que se aplica às IES privadas é o Decreto Nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no Sistema Federal de Ensino.

Nesse mesmo Decreto, no art. 18, que versa sobre o credenciamento de IES privada, solicita-se, para a instrução do processo, o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) que deve conter, entre os seus elementos o inciso VII, do art. 21.

> Organização administrativa da instituição e políticas de gestão, com identificação das formas de participação dos professores, tutores e estudantes nos órgãos colegiados responsáveis pela condução dos assuntos acadêmicos, dos procedimentos de autoavaliação institucional e de atendimento aos estudantes, das ações de transparência e divulgação de informações da instituição e das eventuais parcerias e compartilhamento de estruturas com outras instituições, demonstrada a capacidade de atendimento dos cursos a serem ofertados. (BRASIL, 2017).

O que podemos notar, a partir do excerto destacado, é que, para a instituição privada se credenciar como universidade, a única exigência legal é que seja indicada, em seu PDI, a identificação das formas de participação da comunidade escolar nos colegiados acadêmicos, sem a exigência do princípio da gestão democrática no processo de escolha tal como se faz para IES mantidas pelo poder público, delegando ao setor privado certa autonomia de gestão.

Nesse sentido, a correlação de forças dentro dos órgãos de tomada de decisão tende mais para o lado da mantenedora do que para os anseios da maioria dos sujeitos que constroem a instituição cotidianamente. As decisões tomadas nesses espaços têm implicações, diretamente, na função social da Universidade, nas políticas acadêmicas e na gestão de pessoas dentro da instituição.

Quanto à função social da Universidade, o Relatório de Autoavaliação de 2011 aborda as políticas institucionais da Unama como sendo referentes a esse aspecto, na instituição. De acordo com o citado Relatório, a Universidade traz, em seus princípios, os compromissos assumidos com a sociedade "por meio das atividades indissociáveis de ensino, pesquisa e extensão e da busca constante pela garantia da qualidade social do seu projeto educacional." (UNAMA, 2011, p. 24). Como parte desses princípios, seu Escritório Técnico de Assistência Jurídica e Judiciária (ETAJJ) explicita:

> Através do conhecimento interdisciplinar e da experiência acumulada, com respaldo na **função social na Universidade**, possibilita a aplicação na prática do conhecimento adquirido em sala de aula, com o desenvolvimento em conjunto do curso de direito com os cursos de graduação especialmente serviço social e psicologia. (UNAMA, 2011, p. 65. Grifos nossos).

Segundo o Relatório estudado, a Universidade realizava atividades que viabilizavam o "exercício da cidadania, acesso à saúde, à educação e assegurando a observância do principio [*sic*] da dignidade da pessoa humana", por meio de seu ETAJJ (UNAMA, 2011, p.65), como cumprimento de sua função perante a sociedade e com aplicação na prática do conhecimento acumulado durante as aulas.

A Universidade também realizava, como parte de sua função social, a formação de profissionais qualificados nos níveis de graduação, mestrado e doutorado, de forma a alinhar-se com as políticas institucionais do Estado, de formação de quadros profissionais para o mercado de trabalho, como destacado abaixo.

> A UNAMA conta com quatro programas de bolsas a estudantes regularmente matriculados para atuarem na Monitoria, na Extensão, na Iniciação Científica e no Estágio Não Obrigatório. Estes programas além de cumprir os dispositivos legais, evidenciam o compromisso social da universidade na formação de quadros profissionais para a docência, a gestão acadêmica, desenvolvimento de ações de intervenção social e a produção científica. (UNAMA, 2011, p. 195).

No texto do documento de autoavaliação da Unama, além do tripé referente à indissociabilidade entre o ensino, a pesquisa e a extensão, constam também essas duas políticas referentes à função social da Unama perante a sociedade paraense e amazônica, no que se refere à devolução dos conhecimentos adquiridos em forma de atividades que integram a IES com o social, assim como a devolução para a coletividade de profissionais qualificados para o mercado de trabalho (UNAMA, 2011).

Segundo Chauí (1999),

> [...], desde seu surgimento (no século 13 europeu), a universidade sempre foi uma instituição social, isto é, uma ação social, uma prática social fundada no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, e estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. (CHAUÍ, 1999, p.1).

Assim sendo, a universidade, como instituição social comprometida com a humanização do homem (ARAÚJO, 2013), tem por função perante a sociedade buscar o conhecimento, ou seja, buscar a reflexão, a crítica e a formação humana. A universidade é uma instituição com diferenciação em relação às outras organizações; nesse sentido, ela precisa seguir a prática democrática dos direitos e não a prática mercadológica dos serviços, precisa possuir uma estrutura que lhe dê legitimidade. (CHAUÍ, 1999; 2014).

Com uma ação/prática social ancorada em prestígio e reconhecimento na sociedade, os princípios de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988) conferem-lhe, constitucionalmente, *status* de instituição universitária moderna:

> Fundou-se na conquista da idéia de autonomia do saber em face da religião e do Estado, portanto, na idéia de um conhecimento guiado por sua própria lógica,

> por necessidades imanentes a ele, tanto do ponto de vista de sua invenção ou descoberta como de sua transmissão. (CHAUÍ, 2003, p. 5).

Dessa maneira, a universidade precisa seguir a sua própria lógica de humanização dos sujeitos e não seguir a lógica do mercado. Ela precisa ser autora de suas normas e regras, uma vez que, segundo Chauí, "autonomia possui sentido sócio-político [*sic*] é vista como a marca própria de uma instituição social que possuí na sociedade seu princípio de ação e de regulação". (CHAUÍ, 2014, p. 12).

Segundo Araújo (2013, p.176),

> O objetivo da universidade não é gerar lucro (mais-valia), mas contribuir para a melhoria da qualidade de vida, ou seja, produzir a humanização, e este princípio deve orientar a aproximação desta instituição de ensino, pesquisa e extensão com organizações empresariais, públicas e privadas. Assim a universidade pode cumprir a sua função social de humanização.

Como argumentado pelo autor, a universidade, sob qualquer categorização (principalmente a pública), precisa cumprir a sua função social de produção de humanização e não cumprir os objetivos e a lógica do mercado, de espoliação do trabalhador docente (HARVEY, 2016) e exploração da mais-valia fruto do seu trabalho não remunerado.

Santos (2006), em documento produzido pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) referente à função social da universidade, discute que

> A universidade tem que fazer o que sabe, o que pode e o que deve fazer, que é a produção do conhecimento e a transmissão desse conhecimento com qualidade. Essa é, basicamente, a função da universidade, a produção e a transmissão do conhecimento por meio do ensino e da extensão. Então, é isso que ela deve fazer para formar bons profissionais e contribuir para o desenvolvimento. Isso é um compromisso social ou a função social da universidade. (SANTOS, 2006, p. 218-219).

Diante do exposto, entende-se que a inclusão social de pessoas com deficiência e a formação de quadro profissional realizadas pela Unama se enquadram como parte do que se caracteriza como requisitos da função social da universidade perante a sociedade.

Dias Sobrinho (2006) problematiza, no mesmo documento do INEP, esta discussão sobre a função social da universidade:

> A universidade tem o papel de formar indivíduos autônomos, mas indivíduos sociais, portanto, cidadania, cidadãos, cidadania pública, não só cidadania

> privada; desenvolver a sociedade formando cidadãos, pessoas com autonomia para pensar, criticar, produzir e participar ativamente da vida social, da construção de uma determinada sociedade democrática. Fortalecer democracia, isso é função da universidade. (DIAS SOBRINHO, 2006, p. 239).

Nessa direção, é papel da universidade formar sujeitos comprometidos com a sociedade, pessoas com autonomia de pensamento, sociáveis, de maneira a agirem na sociedade com o compromisso cidadão, com compromisso social e não privados, pessoas críticas que produzam conhecimento e bens sociais, que participem ativamente da vida social e ajudem a construir uma nova sociabilidade, mais humana e justa.

Pois isso se mostra inerente à função de uma instituição universitária, mesmo que essa função esteja construída em bases mercantis, como no caso da Unama que é uma instituição com finalidade lucrativa.

No âmbito universitário, a instituição de educação superior[34] precisa formar sujeitos para o seu quadro docente com o objetivo de fortalecer e efetivar os pilares de sustentação ou valores essenciais da universidade (ensino, pesquisa e extensão), pois "o fim é formar o cidadão, é fazer com que as pessoas venham a ser mais felizes, pela elevação cultural, profissional, cidadã." (DIAS SOBRINHO, 2006, p. 240).

A própria LDB (BRASIL, 1996) define diretrizes para essa formação:

> Art. 43. A educação superior tem por finalidade:
>
> I – estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo;
>
> II – formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua.
>
> III – incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive;
>
> IV – promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação;
>
> V – suscitar o desejo permanente de aperfeiçoamento cultural e profissional e possibilitar a correspondente concretização, integrando os conhecimentos que vão sendo adquiridos numa estrutura intelectual sistematizadora do conhecimento de cada geração;
>
> VI – estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade;

[34] Educação superior, pois remete ao conceito ontológico (formação total do indivíduo) da educação ao invés de ensino superior, que é menos abrangente.

> VII – promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas na instituição. (BRASIL, 1996).

Dessa forma, a finalidade precípua da universidade é formar um cidadão para viver em sociedade e qualificado para o mercado de trabalho, com elevada qualidade acadêmica e profissional, o qual seja criativo, crítico, reflexivo, com acesso à informação e aos bens culturais socialmente produzidos. Espera-se que, assim, ele possa devolver para a sociedade, de forma solidária e cooperativa, o que adquiriu na universidade por meio da difusão das conquistas e benefícios de sua formação acadêmico-cultural, como um sujeito transformador de seu contexto histórico e social e comprometido com os princípios de cidadania e justiça social.

Portanto, a universidade, como instituição social (ação social, prática social, segundo Chauí), precisa garantir a participação, por meio da democratização de sua gestão, dentro de seus órgãos colegiados de tomadas de decisão e se estruturar e diferenciar das outras instituições sociais, de modo a se legitimar por meio de seus ordenamentos, regras, normas e valores como uma instituição responsável pela garantia da humanização dos sujeitos (CHAUÍ, 1999; 2014).

Na próxima subseção, trataremos dos modelos de gestão que são adotados pelas diferentes instituições, não educativas e educativas, dentre as quais se encontra a universidade. Discutiremos as diferentes abordagens e teorias da administração referentes aos modelos de gestão, com foco especial no modelo burocrático de gestão (da Unama, de antes da sua venda), modelo gerencial (modelo próprio da reforma do Estado para o setor público) e modelo da governança corporativa (modelo da Unama/Grupo Ser Educacional S.A.).

2.3 MODELOS DE GESTÃO E O SETOR EDUCACIONAL

Abordaremos, nesta subseção, os estudos sobre as concepções de gestão, fundamentando-nos em alguns autores que tratam do tema, tais como Chiavenato (2003), Weber (1999), Ribeiro (2013), Bresser-Pereira (2006), Alves (2016), Stadler e Paixão (2012), Bittar e Oliveira (2004), Cabral Neto e Castro (2007), entre outros.

O modelo de gestão das empresas sempre acompanhou a dinâmica da economia dos diferentes contextos históricos que a sociedade, em nível mundial, atravessou. O uso da administração remonta às antigas civilizações, como a egípcia antiga, a chinesa antiga, a

antiga Turquia, as antigas organizações militares, a filosofia clássica e a Igreja Católica, sendo uma ação utilizada nas mais diversas áreas das práticas humanas, mas sem a preocupação de sistematização de métodos e teorias para a sua realização (STADLER; PAIXÃO, 2012; ALVES, 2016).

A administração é uma ação sempre presente no mundo (STADLER; PAIXÃO, 2012), mas suas teorias tiveram seus primeiros trabalhos construídos a partir do final do século XVIII, juntamente com a Revolução Industrial (na Inglaterra), com os trabalhos de Frederick Winslow Taylor (Estados Unidos, 1903), representante da Teoria Científica, e por Henri Fayol (França, 1916), representante da Teoria Clássica, ambas pertencentes à abordagem clássica da administração, no início do século XX. (CHIAVENATO, 2003).

Os contextos históricos produziram várias abordagens e teorias sobre a administração, que fazem parte dos três períodos da trajetória da teoria administrativa presente até os dias atuais, os quais são: *período cartesiano e* newtoniano, início do século XX a 1960*; período sistêmico*, a partir da década de 1960 a 1990; e *período atual*, a partir da década de 1990 até a contemporaneidade. (CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Chiavenato (2003), os períodos cartesiano e newtoniano trouxeram as bases da administração que envolveram as teorias científica, clássica e neoclássica, influenciadas pela física de Isaac Newton e a metodologia científica de René Descartes.

O período sistêmico, segundo o mesmo autor, foi influenciado pela teoria dos sistemas que trouxe à tona o expansionismo, o pensamento sintético e a teleologia que deu uma nova concepção à teoria administrativa, trazendo um ar de equilíbrio na organização das empresas, sobretudo em sua relação com o ambiente externo.

O período atual é marcado pela influência das teorias do caos e da complexidade nas teorias administrativas, em que as constantes mudanças na economia influenciam significativamente a dinâmica de vida das empresas de dimensões diferentes e em todas as partes do globo terrestre. (CHIAVENATO, 2003).

Nosso trabalho não tem por escopo discutir minuciosamente todas as abordagens e teorias administrativas existentes. Propomo-nos conceitua-las brevemente em um quadro-resumo e focar na abordagem estruturalista, tendo como recorte o modelo burocrático racional de gestão, e nas novas abordagens, trabalhando especificamente o modelo de gestão gerencial e o modelo de governança corporativa, ambos presentes nas empresas de educação superior brasileira que abriram capital na bolsa de valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), principalmente no Grupo Ser Educacional S.A., dono da Unama.

A seguir, expomos, em um quadro-resumo, todas as abordagens e teorias da administração que foram construídas e sistematizadas a partir do início do século XX, iniciadas pelos precursores da administração, Taylor e Fayol.

QUADRO 5 – Evolução histórica das teorias da administração (Séc. XX - XXI)

TEORIA	FOCALIZAÇÃO	CONCEITO	ANO
ABORDAGEM CLÁSSICA			
TEORIA CIENTÍFICA	Em tarefas	É a corrente iniciada por Taylor e que enfatiza a administração das tarefas, isto é, focaliza a racionalização do trabalho operário, a padronização e o estabelecimento de princípios básicos de organização racional do trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 76).	**1903**
TEORIA CLÁSSICA	Em tarefas e estrutura organizacional	É a corrente administrativa predominante na primeira metade do século XX e que enfatiza a estrutura organizacional e os princípios universais de administração. Foi iniciada por Henri Fayol. (CHIAVENATO, 2003, p. 95).	**1916**
ABORDAGEM HUMANÍSTICA			
TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (Elton George Mayo - 1939)	Em pessoas	É a corrente administrativa iniciada com a Experiência de Hawthorne e que enfatiza as pessoas, os grupos e a organização informal, em contraposição aos pressupostos formais da Teoria Clássica. (CHIAVENATO, 2003, p. 113).	**1932**

[Continua]

[QUADRO 5 – Continuação]

Abordagem Neoclássica			
TEORIA NEOCLÁSSICA (Drucker)	Em tarefas, pessoas e estrutura	É a corrente administrativa que se caracteriza pelo renascimento da Teoria Clássica, devidamente atualizada e redimensionada de acordo com o espírito pragmático e que se baseia no processo administrativo e na ênfase nos resultados e objetivos. (CHIAVENATO, 2003, p. 184).	**1954**
ABORDAGEM ESTRUTURALISTA			
TEORIA BUROCRÁTICA (Max Weber)	Em estrutura organizacional	É a corrente baseada nos trabalhos de Max Weber que descreve as características do modelo burocrático de organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 24).	**1909**
TEORIA ESTRUTURALISTA (Etzione)	Em estrutura e no ambiente	É a corrente baseada na sociologia organizacional que procura consolidar e expandir os horizontes da administração. (CHIAVENATO, 2003, p. 24).	**1947**
Abordagem Comportamental			
TEORIA COMPORTAMENTAL (Simon)	Em pessoas e no ambiente	É a corrente baseada na psicologia organizacional e que redimensiona e atualiza os conceitos da Teoria das Relações Humanas. (CHIAVENATO, 2003, p. 24).	**1957**
TEORIA DO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL (DO)	Em pessoas	É a abordagem baseada nas ciências comportamentais, em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas. O DO utiliza técnicas e modelos de mudança organizacional planejada. (CHIAVENATO, 2003, p. 408).	**1962**

[Continua]

[QUADRO 5 – Continuação]

ABORDAGEM SISTÊMICA			
TEORIA MATEMÁTICA	No ambiente	É a corrente administrativa que utiliza a matemática na análise dos princípios e problemas organizacionais. Os autores expressam matematicamente questões teóricas tradicionais da administração. (CHIAVENATO, 2003, p. 471).	
TEORIA SISTÊMICA (Ludwig von Bertalanfy - 1960)	No ambiente	É a corrente que trata as organizações como sistemas abertos, em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente. (CHIAVENATO, 2003, p. 24).	**1951**
ABORDAGEM CONTINGENCIAL			
TEORIA CONTINGENCIAL (Charles Perrow *et al.* - 1970)	No ambiente; na tecnologia, sem desprezar as tarefas, pessoas e a estrutura.	É a corrente mais recente, que parte do princípio de que a administração é relativa e situacional, isto é, depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização. (CHIAVENATO, 2003, p. 24).	**1972**
NOVAS ABORDAGENS			
TEORIA DA COMPLEXIDADE	Em competitividade	É o estágio da ciência atual que abandona o determinismo e aceita o indeterminismo e a incerteza; abandona a ideia da simplicidade dos fenômenos da natureza e abraça a complexidade; abandona o ideal de objetividade como forma de conhecimento, assumindo a subjetividade, como condição humana. A complexidade significa a impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento completo. (CHIAVENATO, 2003, p. 630).	**1990**

[Continua]

[QUADRO 5 – Continuação]

TEORIA DO CAOS	Em competitividade	Salienta que tudo na natureza muda e evolui continuamente; nada no universo é passivo ou estável. Não há equilíbrio, mas mudança. A realidade está sujeita a perturbações e ruídos. O caos é uma ordem mascarada de aleatoriedade. (CHIAVENATO, 2003, p. 630).	
MODELO GERENCIAL	Em competitividade	O novo modelo de gerenciamento proposto para o setor educacional funda-se em princípios básicos da moderna administração adotada no âmbito empresarial e apresenta como principais características a flexibilidade, a agilidade, a eficiência e a produtividade. (CABRAL NETO; CASTRO, 2007, p. 15).	
GOVERNANÇA CORPORATIVA	Em competitividade	É o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 20).	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2003); Cabral Neto e Castro (2007); e IBGC (2015).

As diversas abordagens, com suas teorias administrativas, trouxeram grandes contribuições para a administração das empresas no decorrer dos séculos. As totalidades de teorias construídas refletiram a situação econômica e social de cada contexto histórico, realizando as mediações necessárias para tentar responder aos problemas econômicos presentes na relação capital-trabalho das sociedades até os dias atuais. (CHIAVENATO, 2003).

No Brasil, as políticas referentes à administração educacional ganharam mais consistência, no passado mais recente, com o Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que teve sua produção conduzida pelo ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira (Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE), na década de 1990, e com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, se intensificaram nos anos seguintes, no setor público e no privado, num contexto de globalização da economia, de gestão empresarial e internacionalização da educação superior e, ainda, com a financeirização das empresas educacionais, adequando as IES às novas exigências do sistema capitalista (CABRAL NETO; CASTRO, 2007).

No setor privado, o modelo de gestão sempre se orientou pela lógica do lucro, uma vez que o objetivo central de uma empresa é aumentar suas margens de faturamento monetário; porém, nas empresas privadas com finalidades lucrativas financeirizadas, há uma organização no sentido de fazer com que a expansão educacional esteja a serviço de melhorar o "valor acionário", isto é, o valor do patrimônio do sócio-acionista da companhia, assim como a serviço da máxima lucratividade dos sócios-proprietários (SANTOS FILHO, 2016; SEBIM, 2014).

Destarte, nas faculdades, institutos, centros universitários e universidades dos grupos educacionais, as decisões tomadas no âmbito institucional prescrevem as vontades de seus mandatários, ou seja, dos seus investidores nacionais e internacionais e donos da empresa, pois há o "deslocamento das esferas de decisão, que não mais se localizam na direção acadêmica da IES, limitadas a meros prestadores de contas aos acionistas, isto é, ao mercado." (SANTOS, 2018, p. 217).

De acordo com a Lei Nº 9.394/96 (LDB), somente as universidades públicas precisam ter um modelo de gestão que se tenha organizado com base nos princípios de autonomia e participação nas tomadas de decisão, no que diz respeito à vida da instituição, seguindo a deliberação da maioria dos membros dos órgãos colegiados deliberativos (BRASIL, 1996).

A gestão universitária se desenvolve na relação de dominação que ocorre na materialidade de sua existência, a qual se modifica de acordo com as transformações da sociedade, na produção e na reprodução da vida material, social e política em cada contexto histórico. (RIBEIRO, 2013; LOMBARDI, 2010).

A gestão universitária é permeada pela relação de dominação e subordinação, mas precisa preservar a sua autonomia de maneira democrática, propiciando aos sujeitos a

participação nas tomadas de decisão na vida institucional, pois ela é responsável pela humanização e é formadora de indivíduos nas mais diversas áreas do pensamento. Nessa perspectiva,

> O universo humano é o seu horizonte. Ela serve às comunidades locais no mesmo impulso em que serve a comunidade nacional e internacional, e vice-versa. Toda Universidade digna deste nome não se limita ao espaço e tempo da imediatez. Ela realiza a passagem do singular ao universal e permite aos cidadãos de uma cidade perceberem seus problemas e esperanças em nível cósmico. Para isto, o requisito é a plena liberdade, a força crítica assegurada para mestres, pesquisadores e alunos. (ROMANO, 2006, p. 20-21).

De acordo com o autor, a universidade se traduz em liberdade, criticidade para a comunidade que ela integra como uma totalidade de totalidades; dessa forma, o princípio de autonomia e participação é inerente ao seu fazer intra e extrainstitucional. Os processos de gestão universitária derivam da dinâmica da prática social dos diferentes sujeitos individuais e coletivos com funções mediadoras entre os grupos sociais e toda a sociedade que a circunda (TANUS *et al.*, 2004).

A autonomia universitária e a participação democrática têm muito a ver com o modelo de gestão adotado pela instituição educativa, pois a importância da gestão educacional se traduz na construção tanto do desenvolvimento humano quanto da melhoria da vida social e educacional (TANUS *et al.*, 2004).

Os modelos de gestão, nas universidades, se modificam, no decorrer dos séculos, pois seguem as prescrições do modelo econômico de cada período histórico. Segundo Ribeiro (2013),

> [...] as concepções de gestão universitária correspondem ao modo de organização da sociedade e seu modo de produção, nos diferentes tempos históricos, e são por eles determinadas. Como o desenvolvimento da sociedade é dinâmico, as teorias e as práticas a elas associadas também se modificam e se materializam com características adaptadas à concretude dos espaços históricos onde se desenvolvem. (RIBEIRO, 2013, p. 44).

Como ressalta a autora, as organizações não educativas e educativas, como a Unama, possuem o modelo de gestão que se adequam ao tempo histórico no qual estão inseridas, com as características e exigências da forma organizacional dominante de sua época. (*apud* CHIAVENATO, 2003).

O modelo predominante, nos dias atuais, em muitas organizações, é o modelo burocrático; porém, podemos observar o surgimento de novas arquiteturas organizacionais provenientes das novas exigências do mercado que, agora, possui um nível global de relações

econômicas e sociais (CHIAVENATO, 2003), em que as decisões sobre a vida das instituições não são mais definidas dentro de si, em seus órgãos internos, mas em locais externos a elas que são orientados pelo mercado financeiro nacional e internacional.

No tópico a seguir, será discutida a concepção do modelo de gestão burocrática que ainda é a forma organizacional predominante nos dias atuais, um modelo que foi teorizado por Max Weber, o qual era adotado pela gestão da Unama antes de sua venda para o grupo Ser Educacional S.A., em 2014.

2.3.1 O MODELO DE GESTÃO BUROCRÁTICO-RACIONAL DE MAX WEBER

A gestão burocrática, modelo de administração que a Universidade da Amazônia adotava antes de sua venda para o Grupo Ser Educacional S.A., é um modelo usado pela maioria das sociedades limitadas (Ltda.), como ocorria na universidade em questão, modelo que também é utilizado em instituições públicas, sob a forma clássica de administração do Estado.

As empresas que possuem o modelo das sociedades limitadas (Ltda.) se caracterizam pela prerrogativa de serem compostas por dois ou mais sócios, os quais realizam um investimento financeiro que corresponderá à sua participação no capital social da empresa (cotas), com cota de igual valor ou não, unitárias ou diversas para cada sócio-investidor da organização. (REIS, 2018; BRASIL, 2002).

De acordo com o Código Civil Brasileiro, de 2002, nesse tipo de sociedade, os sócios possuem responsabilidades de acordo com o valor de suas cotas, de modo que todos respondem de maneira solidária pelo capital social integralizado da empresa, até o prazo de cinco anos, a partir da data em que o empreendimento for registrado. (BRASIL, 2002).

Segundo Reis (2018), a principal vantagem desse tipo de sociedade é a proteção ao patrimônio social de cada sócio em caso de falência ou fechamento da organização. Nesse tipo de corporação, a exclusão de um sócio só poderá ser efetivada se ele não quitar o montante referente ao valor de sua cota na empresa ou se as suas ações puserem em risco a saúde e/ou a existência da organização. A respeito disso, a Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que institui o Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002) prescreve:

> **Art. 1.058.** Não integralizada a quota de sócio remisso, os outros sócios podem, sem prejuízo do disposto no art. 1.004 e seu parágrafo único, tomá-la para si ou transferi-la a terceiros, excluindo o primitivo titular e devolvendo-lhe o que

> houver pago, deduzidos os juros da mora, as prestações estabelecidas no contrato mais as despesas. (BRASIL, 2002, p. 264-265).

Segundo o Código Civil, os demais sócios da sociedade estão respaldados legalmente de excluir, transferir ou diminuir as cotas da quantia realizada pelo sócio remisso do pagamento que lhe compete. Ademais, determina:

> **Art. 1.031.** Nos casos em que a sociedade se resolver em relação a um sócio, o valor da sua quota, considerada pelo montante efetivamente realizado, liquidar-se-á, salvo disposição contratual em contrário, com base na situação patrimonial da sociedade, à data da resolução, verificada em balanço especialmente levantado.
>
> § 1º O capital social sofrerá a correspondente redução, salvo se os demais sócios suprirem o valor da quota.
>
> § 2º A quota liquidada será paga em dinheiro, no prazo de noventa dias, a partir da liquidação, salvo acordo, ou estipulação contratual em contrário. (BRASIL, 2002, p. 261).

Dessa forma, caso o sócio remisso tenha suas cotas excluídas, transferidas ou diminuídas, o valor do capital social da empresa terá diminuição do montante, conforme o §1º, no caso de a exclusão da cota líquida ser paga em moeda corrente. O capital social, assim sendo, sofrerá redução, a menos que os demais sócios cubram o valor da cota em questão (BRASIL, 2002).

Segundo a legislação, as sociedades Ltda. são regidas pelo seu contrato social, o qual precisa conter, em sua estrutura, no mínimo, o título (Contrato Social), preâmbulo, corpo do contrato com as cláusulas obrigatórias e fecho (BRASIL, 2014). O Contrato Social da Sociedade Limitada designa a administração da empresa por uma ou mais pessoas por ele indicadas ou em ato separado. (BRASIL, 2002).

O contrato social atribui a administração da organização a todos os seus sócios-fundadores, e não se estende esse pleno direito a outros sócios que adquirirem cotas posteriormente. Além da administração, a organização conta também com o conselho fiscal, cuja constituição, segundo Reis (2018), não é condição obrigatória.

Em caso de o contrato social prever administradores não sócios na empresa, sua posse dependerá de sua aprovação por todos os sócios, no caso de o capital social da organização ainda não estar totalmente integralizado. Se a sociedade possuir o capital totalmente integralizado, a eleição do seu administrador deverá seguir a aprovação do mínimo de dois terços de seus sócios, e o eleito tomará posse do cargo em até trinta dias da sua designação, que deverá constar no livro de atas da administração. (BRASIL, 2002).

De acordo com o Código Civil Brasileiro, a empresa pode destituir o administrador do cargo a qualquer tempo, a menos que, em seu contato ou em termo separado, conste um prazo determinado para sua destituição do cargo. Em caso de administrador sócio, sua destituição se fará pelo mínimo de 2/3 de aprovação dos sócios. A destituição do cargo deverá constar no registro competente, a partir dos 10 dias seguintes a tal deposição. (BRASIL, 2002).

Após a finalização do exercício social, a administração da empresa precisará elaborar um inventário do balanço patrimonial da empresa e de seu balanço de resultados econômicos. (BRASIL, 2002).

A Sociedade Limitada poderá se dissolver de pleno direito, conforme consta nos artigos 1.033 e 1.044, do Código Civil Brasileiro, de 2002. Segundo esses artigos, a sociedade poderá se desfazer pela declaração de falência (Art. 1.044); pela finalização do prazo de duração e sem oposição à sua dissolução pelos sócios, pelo consenso unânime dos sócios, por deliberação por maioria dos sócios em sociedade de prazo indeterminado, por falta de pluralidade não constituída dos sócios no prazo de 180 dias ou pela extinção de funcionamento por força de lei conforme consta no Art. 1.033. (BRASIL, 2002).

A administração/gestão em instituições públicas e privadas educativas e não educativas (educativa privada, como o caso da Unama, antes da sua venda) segue a lógica da dominação, uma vez que "toda administração precisa, de alguma forma, da dominação, pois, para dirigi-la, é mister que certos poderes de mando se encontrem nas mãos de alguém. (WEBER, 1999, p. 193).

Segundo Tragtenberg (2012, p.43),

> A administração é antes de mais nada o exercício do poder por intermédio de um quadro administrativo, que atua como elemento mediador, entre os que detêm o poder de decisão e a sociedade civil, especialmente os não proprietários, a quem Weber chama de "os dominados".

A gestão universitária que se baseia nesses preceitos segue o objetivo capitalista, o qual busca construir uma organização empresarial, na empresa educacional, como no nosso caso na Unama, uma direção autoritária dos detentores dos meios de produção em relação aos não detentores (professores, técnicos e estudantes; os comandados, como diria Weber). (TRAGTENBERG, 2012).

Para Tragtenberg (2012), essa direção se materializa por meio da "racionalização do trabalho" e pelo controle do comportamento do trabalhador, que define a cooperação (subordinação do trabalhador e perda de operações específicas, de sua autonomia) dos sujeitos

dentro da organização empresarial, que significa realizar o cumprimento da ordem dos que dominam de maneira acrítica e alienada.

Segundo Max Weber (1999), a “dominação” é

> [...] uma situação de fato, em que uma vontade manifesta ("mandado") do "dominador" ou dos "dominadores" quer influenciar as ações de outras pessoas (do "dominado" ou dos "dominados"), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandado a máxima de suas ações (C'obediência"). (WEBER, 1999, p. 191).

Segundo o autor, o poder de dominação dos gestores possui um alto grau de autoridade sobre os dominados, de modo que as ações realizadas por eles são desempenhadas ao máximo nas instituições de que fazem parte, como se isso fosse inerente às suas próprias vontades. (WEBER, 1999).

A Teoria Geral da Administração (TGA) expõe que o modelo de gestão burocrática se construiu, nas ciências administrativas, a partir da década de 1940, em decorrência das críticas feitas em relação à teoria clássica da administração. Essa nova teoria se sustentou nos estudos realizados pelo sociólogo alemão Max Weber (a partir de 1909), que contribuiu significativamente para a área em questão (STADLER; PAIXÃO, 2012; CHIAVENATO, 2003).

De acordo com Ribeiro (2013, p. 70-71), o modelo de gestão burocrática é a “forma de poder pelo viés da burocratização, com centralização de poder na figura do administrador, auxiliado por técnicos especialistas, num contexto de organização do Estado liberal moderno”, em que se prezam as qualificações objetivas em determinada área (WEBER, 1999).

Segundo Chiavenato (2003), a burocracia já aparece nos estudos de Karl Marx, nos quais o autor analisou essa forma de dominação estatal em sociedades antigas como Mesopotâmia, China, Império Inca, Antigo Egito e Rússia.

> A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. As origens da burocracia remontam à época da Antigüidade. (CHIAVENATO, 2003, p. 258).

Desse modo, a burocracia é a racionalização da gestão com o intuito de alcançar os objetivos traçados pela organização de maneira eficiente e eficaz (objetivos institucionais, no

caso da Unama), ou seja, ela é "a estruturação formal da organização, permitindo, dessa forma, organizar as atividades humanas para a realização de objetivos comuns no longo prazo." (CRUZ, [S.d.], [*on-line*]. Acesso: ago. 2019).

Assim sendo, a burocracia é um modelo rígido diretamente ligado à autoridade de quem comanda em relação aos comandados, e essa autoridade pode se materializar de três maneiras distintas, como mostraremos no quadro a seguir.

QUADRO 6 – Formas de autoridade no modelo burocrático de gestão

FORMA	DESCRIÇÃO
AUTORIDADE TRADICIONAL	Dominação Tradicional (segundo a qual a autoridade é, pura e simplesmente, suportada pela existência de uma fidelidade tradicional); o governante é o patriarca ou senhor, os dominados são os súditos, e o funcionário é o servidor. O patriarcalismo é o tipo mais puro desta dominação. Presta-se obediência à pessoa por respeito, em virtude da tradição de uma dignidade pessoal que se julga sagrada. Todo o comando se prende intrinsecamente a normas tradicionais (não legais). Ao meu ver, seria um tipo de "lei moral". (WILD, 2020, [*on-line*]).
AUTORIDADE CARISMÁTICA	Dominação Carismática (segundo a qual a autoridade é suportada, graças a uma devoção afetiva por parte dos dominados). Ela se assenta sobre as "crenças" transmitidas por profetas, sobre o "reconhecimento" que pessoalmente alcançam os heróis e os demagogos, durante as guerras e revoluções, nas ruas e nas tribunas, convertendo a fé e o reconhecimento em deveres invioláveis que lhes são devidos pelos governados. A obediência a uma pessoa se dá devido às suas qualidades pessoais. Não apresenta nenhum procedimento ordenado para a nomeação e substituição. (WILD, 2020, [*on-line*]).
AUTORIDADE RACIONAL-LEGAL	Dominação Legal (segundo a qual qualquer direito pode ser criado e modificado através de um estatuto sancionado corretamente), tendo a "burocracia" como o tipo mais puro desta dominação. Os princípios fundamentais da burocracia, segundo o autor são a hierarquia funcional, a administração baseada em documentos, a demanda pela aprendizagem profissional, as atribuições são oficializadas e há uma exigência de todo o rendimento do profissional. A obediência se presta não à pessoa, em virtude de direito próprio, mas à regra, que se conhece competente para designar a quem e em que extensão se há de obedecer. (WILD, 2020, [*on-line*]).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Wild (2020).

A autoridade racional-legal pode ser observada nas universidades públicas, uma vez que a autoridade do gestor/reitor está diretamente ligada à legitimação conferida pelos espaços colegiados de tomada de decisão, a normas e regras presentes em regulamentações legais da instituição e do Estado.

No caso da Unama anterior à sua compra pelo Grupo Ser Educacional S.A., a autoridade do reitor se ligava à sua autoridade **r**acional-legal assegurada pelos documentos da universidade e, sobretudo, ao carisma do líder escolhido pela mantenedora, o qual tinha prestígio e respeito dos seus comandados de acordo com a sua característica de personalidade junto à comunidade universitária. (A PEDIDO..., 2009; [*on-line*]).

Vale destacar que o reitor da Unama, o professor Edson Franco, possuía um grande poder de autoridade carismática em meio aos professores, técnicos e alunos da universidade, o que fazia com que ele conseguisse influenciar os membros dos espaços de tomada de decisão para legitimarem os seus anseios nas decisões na instituição.

Esse poder de influenciar se dava graças ao seu perfil de líder carismático, pois ele buscava ter um relacionamento total com os professores, técnicos e alunos da universidade, sempre cordial, solícito e muito amistoso com os sujeitos da universidade, um gestor perto da comunidade acadêmica, nas palavras de uma professora ao comentar o *blog* Espaço Aberto, no dia 09 de outubro de 2009: “Dr. Edson, o homem que um dia eu e vários professores idolatramos.” (A PEDIDO..., 2009, [*on-line*]).

Retomando a estrutura de gestão burocrática, esse tipo de organização pensada por Weber seguia alguns princípios organizacionais como expomos didaticamente no Quadro 7, abaixo.

QUADRO 7 – Características da organização burocrática

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO
1. Caráter legal das normas e regulamentos.	Caracteriza-se por ter uma legislação própria por escrito (Constituição para o Estado e Estatuto para empresa privada) que orienta a organização e funcionamento da instituição, em suas normas e poder hierárquico disciplinar de forma organizada.

[Continua]

[QUADRO 7 – Continuação]

2. Caráter formal das comunicações.	**Todas as regras, decisões e ações são formuladas e registradas por escrito para comprovar e documentar as ações e procedimentos da empresa, de modo a criar uma rotina comunicativa organizacional.**
3. Caráter racional e divisão do trabalho.	Preza pela racional divisão do trabalho e do poder de todos em suas atribuições (cada um sabe sua tarefa, direito e poder), de maneira a atingir aos objetivos e resultados esperados com eficiência organizacional sem prejudicar e ultrapassar a competência de outrem.
4. Impessoalidade nas relações.	As ocupações se distribuem por cargos e funções e não por pessoas como pessoas e sim como ocupantes de cargos e funções (a obediência não deriva da pessoa e sim do cargo que ela ocupa), pois o poder de cada um deriva do cargo ocupado na estrutura organizacional, de forma impessoalmente organizada.
5. Hierarquia de autoridade.	Todos os cargos obedecem a uma ordem de importância na organização, o superior controla e supervisiona o seu inferior, seu poder resulta de sua posição, de seu cargo na empresa, de forma a coibir as arbitrariedades dentro do conjunto.
6. Rotinas e procedimentos padronizados.	Possui regras e normas técnicas fixas, de maneira que o funcionário realize o que a burocracia lhe impõe, elas regulam a conduta dele.
7. Competência técnica e meritocracia.	A competência técnica e o mérito pessoal balizam as escolhas das pessoas para os cargos, estes critérios universais por meio de exames, testes, concursos, testes e títulos mensuram a competência do funcionário ao cargo.
8. Especialização da administração.	Os dirigentes da empresa separam-se da propriedade dos meios de produção, eles não são os donos, acionistas e muito menos proprietário da organização, eles são formados na área da administração, há portanto, o princípio da separação entre a propriedade da empresa e a dos funcionários é total.

[Continua]

[QUADRO 7 – Continuação]

9. Profissionalização dos participantes.	**Caracteriza-se pela profissionalização de todos os seus membros em** *Especialistas* **(especializado no seu cargo)***;* *Assalariados* **(recebe de acordo com o cargo)***;* *Ocupantes de cargo* **(sua principal atividade na empresa e seu meio de vida)***;* *Nomeado pelo superior hierárquico* **(Escolhido/nomeado pelo seu superior)***;* *Mandato por tempo indeterminado* **(Não existe norma de permanência no cargo)***;* *Carreira na organização* **(Sistema de promoção na empresa)***;* *Não proprietário dos meios de produção e administração* **(Utiliza as maquinas e equipamentos, gere a administração)***;* *Fiel ao cargos e aos objetivos da empresa* **(defende a organização em relação aos demais interesses envolvidos).**
10. Completa previsibilidade do funcionamento.	Prevê o comportamento de todos os membros da empresa, de forma que atendam às normas da instituição para a máxima eficiência organizacional da empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Chiavenato (2003).

Podemos perceber que a gestão burocrática enfatiza características como a formalização: obediência às normas rígidas, às rotinas, aos regulamentos e às regras da organização; a divisão de funções na hierarquia da instituição, a ordem de importância de cada um, com a distribuição de poder de acordo com a posição na estrutura organizacional em que o superior controla e supervisiona o seu inferior; além da "impessoalidade e profissionalização e competência técnica dos funcionários". (IMES, 2015, p. 29).

Esse tipo de gestão, geralmente, é criticado e confundido pelas pessoas por suas disfunções (defeitos do sistema), a burocratização, e não pelo sistema da burocracia em si mesmo, como pensado por Weber. Segundo o autor, tal sistema possui um excelente grau de eficiência, explicando todas as etapas e detalhes minuciosos de como tudo deve ser realizado. (WEBER, 1999).

Porém, a teoria burocrática não consegue dar conta das novas exigências inerentes ao mercado globalizado e financeirizado, iniciado na década de 1990 e vigente até os dias atuais

(como ocorreu a cogestão da Unama, após a sua venda para o Grupo Ser Educacional S.A), as quais apresentam, para as organizações públicas e privadas:

> **1.** Mudanças rápidas e inesperadas no mundo dos negócios nos campos do conhecimento e da explosão populacional, impondo novas e crescentes necessidades a que as atuais organizações não têm condições de atender.
>
> **2.** Crescimento e expansão das organizações, que se tornam complexas e globalizadas.
>
> **3.** Atividades que exigem pessoas de competências diversas e especializadas envolvendo problemas de coordenação e, principalmente, de atualização em função das rápidas mudanças. (CHIAVENATO, 2003, p. 15).

Como podemos perceber, as mudanças nas formas organizacionais se constroem pelas fragilidades do sistema de gestão das organizações, o qual não dá conta de responder às características e exigências contemporâneas, que exigem das organizações um novo modelo de gestão para melhorar a sua eficiência e sobrevivência no mercado.

Esta nova forma de organização capitalista, que se orienta pelas alterações na economia e nas novas formas de extração de mais valia, vai exigir nova racionalidade do trabalho assalariado; no entanto, não mais com base no modelo fordista. Desse modo, a racionalidade que passa a orientar a empresa não mais é a racionalidade do seu produto ou do seu serviço, mas das diversas mediações que a produção capitalista, nesta etapa financeirizada, precisa remunerar.

A próxima subseção discutirá o modelo administrativo que emergiu das fragilidades oriundas do modelo burocrático de gestão, o qual ficou conhecido como *modelo gerencial*, que levou para a administração pública as concepções empresariais como a flexibilidade, agilidade, eficiência, eficácia e produtividade. (CABRAL NETO; CASTRO, 2007).

2.3.2 MODELO DE GESTÃO GERENCIAL

O modelo de gestão gerencial, próprio da Reforma do Estado para o setor público, como é o caso da universidade pública, se construiu, no Brasil, na década de 1990, como resposta política à propalada necessidade de superação da gestão burocrática, incompatível como forma de organização para a etapa capitalista que seguirá e para o cumprimento dos acordos internacionais (como o Consenso de Washington) de que o país foi signatário. Foi um período em que Bresser-Pereira, como o representante do Ministério da Administração e

Reforma do Estado, e a direita brasileira atribuíram ao modelo de gestão a culpa da crise do capitalismo, e não às fragilidades do próprio sistema.

Segundo Bresser-Pereira (2006), a reforma empreendida pelo governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) se deu em resposta à crise dos anos 1980 e à globalização econômica (em que a reforma da administração pública é parte da reforma do Estado), o que exigiu a internacionalização da economia brasileira, pois o modelo burocrático não respondia à nova dinâmica da economia mundializada.

> Crise que se caracteriza pela perda da capacidade do Estado de coordenar o sistema econômico de forma complementar ao mercado. Crise que se define como fiscal, como uma crise do modo de intervenção do Estado, como uma crise da forma burocrática pela qual o Estado é administrado, e, em um primeiro momento, também como uma crise política. (BRESSER-PEREIRA, 2006, p. 239).

Sendo assim, a reforma produzida por Bresser-Pereira, então ministro do extinto Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), impulsionou a redefinição da relação entre o Estado e a sociedade em vista da eficiência e da eficácia do aparelho para a redução dos gastos públicos (LIRA; ANDRADE, 2015), com reformas em seus diversos setores, dentre os quais a educação, realizando várias mudanças na administração das IES públicas federais.

Isso, porque a educação superior estava incluída em um dos quatro setores[35] do aparelho do Estado, como formulado por Bresser-Pereira, tendo ela sido classificada como um serviço / produto a ser adquirido no mercado. (SILVA, 2006).

No âmbito da gestão das universidades públicas, o modelo gerencial propunha a adoção dos princípios advindos das empresas privadas que adotam, em sua organização administrativa, a flexibilidade, a agilidade, a eficiência, a eficácia e a produtividade (CABRAL NETO; CASTRO, 2007; CAMINI, 2011), elementos esses que, com a reforma da educação superior, modificou a forma de gestão das universidades públicas.

Segundo Cabral Neto e Castro (2007, p. 16),

> A gestão gerencial caracteriza-se pela busca da eficiência, pela redução e controle dos gastos públicos, pela demanda de melhor qualidade dos serviços públicos, pela adoção de modelos de avaliação de desempenho, pela proposição

[35] Núcleo estratégico; atividades exclusivas; serviços não exclusivos; e produção de bens e serviços para o mercado. (SILVA, 2006).

> de novas formas de controle do orçamento e dos serviços públicos e pela descentralização administrativa.

A administração gerencial, portanto, foi adotada pelo setor público. Ela foi aceita pelas instituições federais de educação superior e construída sobre o discurso de melhoria da eficiência, da eficácia e da redução dos seus gastos, com suposta melhoria da qualidade proveniente da avaliação do desempenho e descentralização da administração das IES.

Esse modelo de gestão foi construído socialmente por meio do discurso neoliberal de que a gestão das organizações empresariais é mais eficiente, eficaz e mais rápida para dar respostas à sociedade e com um serviço de melhor qualidade, trazendo o consenso de que o setor privado é mais eficiente do que o público. Foi-se legitimando, assim, a retirada do Estado na formulação e na garantia das políticas sociais (educação, saúde, segurança, previdência social, etc.) no país. (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A educação pública, com a adoção do modelo gerencial, passa a focar nos resultados e nos indicadores de desempenho de uma gestão descentralizada, com a participação da sociedade civil (entidades representantes do setor privado) na formulação de políticas para o sistema educacional, categoria aquela que exerce sua influência no âmbito do Congresso, na formulação e aprovação das políticas, nos lobbies políticos e não diretamente dentro de instituições públicas. Segundo Cabral Neto e Castro,

> [...]. A ênfase nos resultados e nos indicadores de desempenho do sistema escolar institui, segundo os defensores desse modelo, fator importante de modernização da gestão educativa. [...]. Em todo o setor público passa-se a admitir o modelo de gestão descentralizada, com a participação dos usuários/clientes que vão influenciar a formulação de propostas\ para o desenvolvimento da gestão educacional. (CABRAL NETO; CASTRO, 2007, p. 17).

Como argumentam os autores, o modelo de gestão descentralizado e a ênfase nos resultados e nos indicadores de desempenho (ou seja, os *rankings*, as avaliações externas, o modelo Capes de avaliação da pós-graduação) do sistema educacional que, no ensino fundamental, no ensino médio e na educação superior são o Saeb, o Enem e o Enade, respectivamente, propiciam que os representantes da sociedade civil do capital decidam e influenciem diretamente na formulação de propostas de gestão educacional para o sistema de educação brasileiro. (CABRAL NETO; CASTRO, 2007).

Com isso, com a preferência da eficiência, da eficácia, da racionalização e da produtividade dos sistemas educacionais, o "[...] novo modelo gerencial buscava estabelecer

uma cultura organizacional firmada nos princípios da gestão estratégica e do controle de qualidade, [...]". (CABRAL NETO; CASTRO, 2007, p. 18).

A reforma do aparelho do Estado e da educação pública significou adotar um modelo flexível de produção pelo país, em todos os setores, assim como os ideais neoliberais inerentes a esse modelo de gestão, que tirou a responsabilidade do Estado brasileiro de ser provedor e indutor de políticas sociais, no que diz respeito ao seu financiamento e implementação (ARAÚJO; CASTRO, 2011, p. 102), como ocorre na educação em todos os níveis.

A substituição do modelo burocrático pelo modelo gerencial flexível significou redefinir o Estado e suas funções perante a sociedade. Nos dias atuais, essa lógica empresarial / mercadológica ganha mais relevo com a economia na esfera financeira, acatando-se a financeirização das empresas educacionais e, sobretudo, o interesse em se implantar o projeto de privatização da universidade pública por meio da proposta do "Future-se"[36].

Compreendemos a educação superior brasileira como um terreno de grandes disputas, ao longo dos tempos, entre dois projetos sociais e formativos antagônicos – de um lado, os defensores da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada; e de outro, os defensores do ensino privado/mercantil.

Segundo Vituri (2014) e Ball (2014), o setor privado com finalidade lucrativa vê a educação não como direito social, mas como uma mercadoria qualquer a ser vendida/ofertada no mercado e os alunos, como potenciais consumidores. Para isso, as empresas educacionais adotam o modelo de gestão da governança corporativa (o governo das sociedades) com "o interesse em regulamentar e controlar a relação entre acionistas e empresas" (SANTOS, 2007, p. 40) e salvaguardar o seu foco que é garantir o lucro para os sócios e acionistas das empresas financeirizadas. (SEBIM, 2014).

O modelo atual pensado pelo governo federal, na forma do projeto Future-se, se assemelha à governança corporativa, pois traz consigo a *governança*, a *gestão e* o

[36] O FUTURE-SE, projeto de contrarreforma universitária do governo Bolsonaro, foi apresentado, de forma restrita, no dia 16 de julho para reitores das Universidades e Institutos Federais e, lançado oficialmente no dia 17 de julho em solenidade na sede do INEP, em Brasília (SANTANA, 2019, p. 29). O projeto tem por bases: Privatização por dentro da educação superior pública no Brasil; Incentivo à Parceria Público-Privada; Gestão realizada por Organizações Sociais; Fim da autonomia universitária; Fundos de investimentos – apropriação privada do fundo público; Subordinação da produção do conhecimento aos interesses do mercado; Desresponsabilização do Estado com o ensino superior público; Meritocracia; Não parte de nenhuma análise sobre a realidade e situação do sistema público superior. (SANTANA, 2019, p. 34).

empreendedorismo; pesquisa e inovação, e a internacionalização, sacramentando a privatização da universidade pública.

O tópico a seguir traz a discussão acerca do novo modelo de gestão adotado pelas empresas educacionais brasileiras que possuem ações ofertadas na bolsa de valores de São Paulo (BM&FBovespa), as quais seguem as exigências do mercado financeiro, com princípios norteados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa como a "transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa". (IBGC, 2015, p. 3).

2.3.3 MODELO DE GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa[37] é um modelo de gestão adotado pelas empresas que abrem o seu capital na bolsa de valores. Esse tipo de empresa é conhecido por Companhia ou Sociedade Anônima (S.A.).

A Sociedade Anônima (S.A.) ou companhia possui o seu capital social dividido em ações, diferentemente das sociedades limitadas, que possuem capital social dividido em cotas. Nesse tipo de organização, a obrigação de cada sócio ou acionista (s*hareholders*, em inglês) diz respeito ao preço de emissão das ações que vier a subscrever ou contrair (BRASIL, 1976; BRASIL, 2002).

Esse formato de sociedade é utilizado por várias empresas, especialmente pelas grandes, como as *holdings* que possuem mantença de outras organizações. A sociedade S.A., por possuir o capital financeiro dividido em ações, precisa ter no mínimo dois ou mais acionistas como donos do negócio (REIS, 2018).

A sociedade S.A. rege-se por legislação especial e, em casos omissos, rege-se pelas disposições do Código Civil Brasileiro, de 2002. No geral, as sociedades S.A. possuem conselho de administração, diretoria, conselho fiscal e uma assembleia geral na qual são deliberados os assuntos e as ações referentes à empresa (REIS, 2019; BRASIL, 1976). Esse tipo de organização é pessoa jurídica com finalidade lucrativa; dessa maneira, não pode ser uma instituição do terceiro setor como Organização Não Governamental (ONG), Organização Social (OS), Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OCIP), etc.

Elas podem se caracterizar como companhias de capital fechado com acionistas já determinados, não permitindo a oferta de suas ações no mercado ou a abertura de capital, tal

[37] É o nome dado à administração estratégica. (CHIAVENATO, 2003, p. 470)

qual é a *holding* Grupo Ser Educacional S.A., com ações ofertadas na Bolsa de Valores, no caso brasileiro, na Bolsa de Valores de São Paulo.

O Estatuto Social é o documento que rege as Sociedades Anônimas; por isso, o projeto do estatuto deverá "satisfazer a todos os requisitos exigidos para os contratos das sociedades mercantis em geral e aos peculiares às companhias, e conterá as normas pelas quais se regerá a companhia". (BRASIL, 1976, p. 29).

Conforme a Lei das Sociedades – Lei Nº 6.404, de 1976 (a lei das sociedades regidas por ações), a administração da companhia será dirigida segundo o que dispuser o Estatuto Social da empresa; dessa maneira, a organização poderá competir "ao conselho de administração e à diretoria, ou somente à diretoria". (BRASIL, 1976, p. 50).

Segundo a citada Lei Nº 6.404, de 1976, em seu Art. 138:

> § 1º O conselho de administração é órgão de deliberação colegiada, sendo a representação da companhia privativa dos diretores.
>
> § 2º As companhias abertas e as de capital autorizado terão, obrigatoriamente, conselho de administração.

Como podemos analisar, para administração das sociedades anônimas existe um órgão máximo de tomada de decisões no âmbito da companhia, o conselho de administração, o qual é integrado e representado por seus diretores. Por isso, os poderes conferidos ao conselho de administração não pode ser transferido a outro órgão da organização, ainda que criado por lei ou pelo próprio estatuto social da companhia. (BRASIL, 1976).

As Sociedades Anônimas possuem como um de seus órgãos de administração o Conselho de Administração, que deve possuir, no mínimo, três membros, cabendo à Assembleia Geral elegê-los ou destituí-los a qualquer tempo, estipulando o número de conselheiros, o máximo de membros ou o mínimo (para mandato não maior que três anos), bem como escolher, substituir ou destituir o seu presidente, o que poderá ser feito também pelo próprio conselho de administração. (BRASIL, 1976).

Segundo a Lei das Sociedades por Ações (BRASIL, 1976), a Diretoria é composta por, no mínimo, dois ou mais diretores eleitos, substituíveis ou dispensados do cargo pelo conselho de administração, a qualquer tempo. Porém, no caso de não haverem sido constituídos pela assembleia geral, o Estatuto Social estabelecerá o número de diretores, o mínimo ou o máximo estabelecido, prevendo a sua substituição, e a duração do mandato que não pode ser maior que três anos.

O Conselho Fiscal será definido no Estatuto Social da Companhia (é composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco conselheiros e seus suplentes, paritariamente, acionistas e não acionistas eleitos pela Assembleia Geral), o qual norteará o seu funcionamento permanentemente ou nos exercícios sociais em que os sócios-acionistas solicitarem a sua instalação (BRASIL, 1976).

A Assembleia Geral é convocada e instalada, de acordo com a lei e o Estatuto Social da Sociedade Anônima; é o órgão no qual se decidem todos os negócios da companhia e delibera sobre as resoluções que julgar importantes à sua defesa e ao seu desenvolvimento. Quando em empresas abertas, é permitida a participação de acionistas nas tomadas de decisão, de forma a distância e com direito a voto, conforme prescreve a Comissão de Valores Mobiliários[38] (CVM). (BRASIL, 1976).

Esse tipo de organização pode ser dissolvido de pleno direito conforme o término de seu prazo de duração; pelos casos estatutários; por decisão da Assembleia Geral (AG) da companhia; pela existência de um único acionista (comprovado em AG), caso não reconstituído por dois ou mais, até a AG do ano seguinte, salvo escritura pública como único acionista de sociedade brasileira, como consta no Art. 251, da Lei 6.404/1976; pela proibição legal de funcionamento; por decisão judicial; por decisão de autoridade administrativa competente como previsto em lei especial (BRASIL, 1976).

Portanto, a dissolução da companhia se dará por meio das formas descritas acima, a qual conservará a sua natureza jurídica até o ato de sua extinção, que ocorrerá com o decorrer da sua liquidação total.

A governança corporativa (governo das sociedades[39]) é um modelo de gestão que se contrapõe ao modelo burocrático. Ela foi construída pelos organismos internacionais (OI), como o Banco Mundial, a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE), os quais tratam da administração estratégica das organizações empresariais tendo como foco o aumento do valor das ações das companhias (valoração acionária) e aumento dos lucros dos sócios e acionistas.

Segundo documento da OCDE (2014, p.11),

> O governo das sociedades é uma componente fulcral na melhoria da eficiência e do crescimento económicos, bem como no reforço da confiança do investidor.

[38] Para as Sociedades serem aceitas, a CVM exige que se constituam como Sociedades Anônimas (S.A), conforme consta na Lei 6.385/1976, em seu Art. 2, parágrafo 3º e inciso I. (BRASIL. CVM, 1976).

[39] Termo utilizado pela OCDE que se relaciona ao conceito de governança corporativa.

> Envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus accionistas e outros sujeitos com interesses relevantes. O governo das sociedades estabelece também a estrutura através da qual são fixados os objectivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objectivos.

A governança corporativa (GC) é um sistema de controle da organização, com a gestão administrativa da instituição e da força de trabalho, uma vez que interfere diretamente na intensificação da exploração de seus trabalhadores; no caso da educação, dos docentes das empresas educacionais. (SEBIM, 2014).

Essa forma de gestão das organizações traz a garantia de confiabilidade à empresa, pois fundamenta-se nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015), como requisitos de concentração em suas atividades-fins que contribuem para o alcance de seus objetivos gerais (CAMARGO, 2018). Ela é oriunda do sistema capitalista que busca educar para a formação de trabalhadores que gerem riqueza para a acumulação de capital na mão dos homens de negócios. (CAMARGO, 2018).

Segundo Sebim (2014, p.70),

> [...] a sociedade anônima que adota a governança corporativa acaba agregando um valor ideológico maior à sua empresa, uma vez que os indivíduos que investem em uma determinada sociedade se preocupam com um ressarcimento justo e com a transparência dos negócios.

Como ressalta a autora, a GC com os seus princípios agrega à empresa um valor id**e**ológico, haja vista que garante aos investidores o retorno de seus investimentos, uma vez que o lucro e a proteção dos acionistas é o seu objetivo principal e "se constitui em um dos principais instrumentos utilizados para intensificar a exploração dos trabalhadores docentes, bem como para aperfeiçoar o processo de transferência de riqueza da produção para a finança". (SEBIM, 2014, p. 27).

De acordo com a OCDE, o sistema das organizações, para se caracterizarem como

> Um bom governo das sociedades deve proporcionar incentivos adequados para que o órgão de administração e os gestores prossigam objectivos que sejam do interesse da empresa e dos seus accionistas, devendo facilitar uma fiscalização eficaz. A presença de um sistema eficaz de governo das sociedades, tanto em cada empresa como na economia considerada como um todo, contribui para alcançar o grau de confiança necessário ao funcionamento adequado de uma economia de mercado. Daí resultam custos inferiores na captação de capitais, que incentivam as empresas a usarem os recursos de forma mais eficaz, viabilizando assim um crescimento sustentável. (OCDE, 2004, p. 11).

Como vemos no enunciado acima, a GC para ser considerada como bom governo das sociedades e precisam perseguir objetivos de interesse da organização e de seus investidores por meio de seus quatro princípios listados anteriormente. Por isso,

> *O enquadramento do governo das sociedades deve assegurar a divulgação atempada e objectiva de todas as informações relevantes relativas à sociedade, nomeadamente no que respeita à situação financeira, desempenho, participações sociais e governo da empresa*. (OCDE, 2004, p. 51. Grifado no original).

Dessa forma, as organizações que adotam a GC precisam prestar contas aos seus investidores e a quem se interessar por nelas investir, como fazem todas as empresas S.A. listadas na Bolsa de Valores, as quais divulgam sua situação financeira, seu desempenho, sua participação social e seu grau de GC, por meio de sua Relação com Investidores (RI). Para isso, precisam ter uma estrutura de GC como no quadro a seguir.

QUADRO 8 – Estrutura da governança corporativa

AGENTE DE GOVERNANÇA	FUNÇÃO
SÓCIOS	Nas companhias em que os acionistas avaliem ser conveniente adotar estruturas em que não exista essa simetria entre direitos políticos e econômicos, é fundamental que seja garantido o tratamento equitativo a todos os sócios. Isto é, proporcional à sua participação na contribuição ao capital social, em relação aos direitos econômicos e em qualquer evento relevante, como seria o caso de transferência de controle ou de reorganizações societárias. (IBGC, 2015, p. 23).
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	O conselho de administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da organização, sendo seu principal componente. (IBGC, 2015, p. 39).

[Continua]

[QUADRO 8 – Continuação]

DIRETORIA	A diretoria e o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo e fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização. (IBGC, 2015, p. 69).
ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE	Órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todos as partes interessadas. (IBGC, 2015, p. 79).
CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES	O código de conduta tem por finalidade principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. (IBGC, 2015, p. 93).

Fonte: Elaborado pelo autor com base em IBGC (5.ed., 2015).

A estrutura divulgada pelo IBGC, como ilustrada no quadro acima, segue os princípios do governo das sociedades, ou seja, a governança corporativa que é requisito essencial de empresas presentes no mercado da bolsa de valores.

No próximo capítulo, apresentaremos e discutiremos o modelo de gestão corporativa adotado pelo Grupo Ser Educacional S.A. e suas repercussões nas políticas institucionais de suas IES mantidas, tendo como foco a Universidade da Amazônia.

3 A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO O MODELO DE GESTÃO DAS EMPRESAS EDUCACIONAIS FINANCEIRIZADAS: O CASO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A.

Este capítulo tem por objetivo discutir o modelo de governança corporativa (GC) adotado por empresas educacionais brasileiras que atuam na educação superior e que passaram a operar suas atividades no espaço da Bolsa de Valores de São Paulo. O foco dessa discussão será a expansão da educação superior privada e de sua financeirização como política de governo bem como as exigências quanto à adoção do modelo de gestão orientado pela governança corporativa.

3.1 EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADA NO BRASIL

A predominância da educação superior, no Brasil, pelo viés privado teve início com a reforma universitária, no ano de 1968, a qual apresentou, como grandes promotores, os governos militares, que preconizaram a existência e a legitimação de instituições superiores isoladas que, até então, tinham caráter confessional e filantrópico, já que não era prevista, juridicamente, a existência de empresas educacionais (CARVALHO, 2013; CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016a).

Segundo Carvalho (2013), as empresas educacionais de educação superior privadas passam a ter predominância na oferta desse nível de ensino a partir da reforma universitária de 1968, com grande apoio e incentivos dos governos da ditadura civil-militar. Esses incentivos ao setor privado podem ser comprovados pela análise dos dados coletados nos Censos da Educação Superior, na Tabela 2, abaixo:

Tabela 2 – Expansão do número de matrículas na educação superior, nos setores público e privado, no período de 1933 a 2001.

	PÚBLICO		PRIVADO		TOTAL
Ano	Número	%	Número	%	Número
1933	18.986	56,3	14.737	43,7	33.723
1945	21.307	52,0	19.968	48,0	40.975
1960	59.624	56,0	42.067	44,0	95.691
1965	***182.696***	***56,2***	***142.386***	***43,8***	***352.096***
1970	***210.613***	***49,5***	***214.865***	***50,5***	***425.478***
1980	492.232	35,7	885.054	64,3	1.377.286
1990	578.625	37,6	961.455	62,4	1.540.080
1995	700.540	39,8	1.059.163	60,2	1.759.703
2000	887.026	32,9	1.807.219	67,1	2.694.245
2005	1.245.306	27,3	3.322.492	72,7	4.567.798
2010	1.643.298	25,8	4.736.001	74,2	6.379.299
2015	1.952.145	24,3	6.075.152	75,7	8.027.297
2018	2.077.481	24,6	6.373.274	75,4	8.450.755

Fonte: Elaborado pelo autor com base em DURHAN (2003) e *Censos e Sinopses Estatísticas do Ensino Superior* (Inep: 1995; 1996; 1997; 1998; 1999; 2000; 2005; 2010; 2015 e 2018).

* Utilizamos o período histórico desde o ano de 1933 até 2018 para mostrar a evolução da educação superior no Brasil e destacar o momento de prevalência do setor privado, uma vez que, antes, sua oferta se dava, em sua maioria, no setor público.

Na análise dos números de matrículas da educação superior do período de 1933 a 2001, podemos perceber a inversão do incentivo, na oferta dos setores público e privado, pois, até o ano de 1965 (governos civil-militar), anterior, portanto, à reforma universitária de 1968, o setor público possuía número de matrículas superior ao privado, 56,2% e 43,8%, respectivamente. Mas, a partir da reforma, a lógica se inverte com o aumento da supremacia, ano a ano, do setor privado sobre o setor público, 50,5% e 49,5%, respectivamente.

Portanto, o setor privado ganha maior aporte na educação superior após a reforma universitária, quando a sua participação no

> [...] total de matrículas passa a ser majoritária em 1970 e, ao longo das quatro décadas subsequentes, ampliou-se para três quartos do total. Tal crescimento foi favorecido por alguns fatores, tais como a expansão dos níveis de ensino anteriores, o acelerado crescimento econômico e do mercado de trabalho e, sobretudo, pelas diversas normas editadas pelos governos militares, a exemplo das resoluções do Conselho Federal de Educação. (CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016a, p. 8).

Dessa maneira, os governos civil-militares preconizaram a expansão, a existência e a legitimação de instituições superiores isoladas como forma de atender à demanda por formação de *capital humano* para a constituição do plano desenvolvimentista defendido por eles, com ênfase na priorização do desenvolvimento econômico e no crescimento do mercado em detrimento do desenvolvimento social (CARVALHO, 2013).

> A Reforma Universitária de 1968 viabilizou, portanto, a criação de dois sistemas de ensino distintos: o primeiro, de caráter público, meritocrático, seletivo, de feição estritamente acadêmica, pois, vinculado à pesquisa e à pós-graduação. O segundo, uma educação desvinculada da pesquisa, de menor duração e distinção, ministrada em instituições privadas e isoladas, em boa parte, financiadas com verba pública por via de isenções fiscais e auxílios diversos (Sampaio, 2011 *apud* CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016a, p. 8).

Os autores nos mostram que a tendência privatista apoiada pelos militares criou dois sistemas de educação superior distintos, dos quais um se caracterizou pela preservação da autonomia acadêmica, com a articulação entre o ensino, a pesquisa e a extensão realizada nas IES públicas (tripé universitário) e o compromisso com o interesse público. (MARTINS, 2009).

Concomitantemente, cria-se um sistema focado no ensino em IES privadas, com financiamento público oriundo de isenções fiscais e auxílios distintos (CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016b), o qual "trata-se de outro sistema, estruturado nos moldes de empresas educacionais voltadas para a obtenção de lucro econômico e para o rápido atendimento de demandas do mercado educacional." (MARTINS, 2009, p. 17).

Essa dualidade, no sistema federal de educação superior, acarretou a modernização das universidades públicas, vinculada à tríplice função do ensino universitário, e à ampliação de uma rede de qualidade duvidosa pelo setor privado com fins lucrativos: "a partir de então, aquilo que havia sido estabelecido como variante desse tripé – a instituição voltada

exclusivamente ao ensino – consolida-se como regra geral no processo de expansão do setor privado". (CORBUCI; KOBOTA; MEIRA, 2016a, p. 11).

Para reforçar a tendência de expansão do setor privado (incentivo à privatização da educação superior), o Estado brasileiro passa a legalizar, já na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 209, a liberdade à iniciativa privada *lato sensu* para ofertar e explorar este nível de ensino, desde que obedecidas as condições de organização e avaliação impostas pelo Estado, tais como cumprir as normas gerais da educação nacional e ter a autorização de funcionamento e a avaliação de sua qualidade lavradas pelo poder público (BRASIL,1988).

De acordo com Martins (2009, p.24),

> O movimento de criação de novas universidades particulares foi impulsionado pela nova legislação do ensino superior. Ao dispor sobre o princípio da autonomia para as universidades, a Constituição de 1988 possibilitou ao setor privado criar e extinguir cursos na própria sede das instituições e remanejar o número de vagas dos cursos oferecidos, sem se submeter ao controle burocrático de órgãos oficiais. A criação dessas novas universidades particulares visava também obter um maior rendimento simbólico no interior do campo do ensino superior, pois formalmente elas passavam a se distinguir academicamente das faculdades isoladas e outros tipos de instituições.

Como exposto pelo autor, a Carta Magna de 1988 trouxe um poderoso incentivo à iniciativa privada em relação à sua expansão no ensino superior, qual seja, o princípio da autonomia universitária, com a possibilidade de criação e/ou extinção de cursos em sua sede bem como remanejamento de suas vagas de forma autônoma em relação ao Ministério da Educação ou órgão competente.

Essa expansão, segundo Sampaio (2011, p. 29), se construiu, no início dos anos 1970, por meio da "pressão de diversos segmentos da sociedade brasileira", principalmente pelo segmento liderado pela iniciativa privada, uma vez que a classe emergente na estrutura social almejava por esse nível de ensino tendo em vista a sua "realização pessoal e de ascensão social."

Como andamento da política privatista, a partir do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado Brasileiro[40], produzido pelo então ministro do extinto Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), Luiz Carlos Bresser-Pereira, as empresas

[40] O *Plano Diretor da Reforma do Estado Brasileiro* tinha por objetivo aumentar a governança do Estado; diminuir o tamanho do Estado; transferir ações de caráter local e regional para os demais entes federados. Ver: Brasil (1995). *Plano Diretor da Reforma do Estado*; e Bresser-Pereira (2006).

educacionais com finalidades lucrativas (beneficiadas com a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB – Lei nº 9.394/1996), passam a ter incentivo governamental para iniciarem paulatinamente a sua supremacia de oferta desse nível de ensino no Brasil.

A publicação deste plano de reforma do Estado, aliado com mudanças jurídico-normativas, fez com que o país se tornasse mais atrativo para a entrada de recursos estrangeiros e valorização do capital nacional e internacional (KATO, 2013).

O Plano Diretor da Reforma do Estado auxiliou a administração brasileira na introdução da concepção de *corporative governance* (governança corporativa), com seus princípios de eficiência, responsabilidade, ética, transparência e prestação de contas na gestão do Estado-nação, uma vez que houve a necessidade de uma administração sócio-responsável, tanto nas empresas privadas quanto no setor público para a construção do "novo gerencialismo público" (DE BENEDICTO; RODRIGUES; ABBUD, 2008; DE BENEDICTO *et al*., 2013).

Segundo De Benedicto; Rodrigues e Abbud (2008, p.3),

> A Governança Corporativa é uma resposta à antiga administração centralizadora e autoritária, que ignorava totalmente os colaboradores da instituição, os sócios, os acionistas minoritários e a sociedade, tendo como principal objetivo agradar a um controlador majoritário, em detrimento de tudo e de todos.

O modelo de administração burocrático anterior não satisfez mais às exigências do mercado global que, por meio do neoliberalismo, prega os princípios da boa governança, que, segundo Dardot e Laval (2016), se trata de uma nova *racionalidade* que busca estruturar as ações dos governantes e a conduta dos governados mediante a generalização da concorrência exacerbada e da empresa como modelo de subjetivação, como governo da subjetividade dos indivíduos.

Há a criação do consenso, na sociedade, de que as práticas de boa governança, inerentes ao modelo de governança corporativa, se enquadram melhor na gestão pública e na administração das empresas, no nosso caso, às empresas educacionais, uma vez que "crescem as cobranças por direitos sociais sobre os Estados, as empresas e todos os setores responsáveis pelo desenvolvimento mundial." (DE BENEDICTO; RODRIGUES; ABBUD, 2008, p. 2).

Nessa conjuntura, como consequência da reforma do Estado, as mudanças ocorridas na educação superior a partir dos incentivos governamentais, como a concessão do ensino em todos os níveis livre à iniciativa privada, concedido pela LDB de 1996 (art. 16-II, com redação atualizada dada pela Lei nº 13.868, de 2019), e uma "a série de disposições legais partidas do Ministério da Educação e de seus órgãos assessores deliberativos no período de abril a agosto de 1997". (SAMPAIO, 2011, p. 30) e nos anos posteriores.

Dentre estas disposições legais, figura a regulamentação do Sistema Federal de Ensino, por meio dos Decretos Nº 2.207/1997 e Nº 2.306/1997, que deu a permissão de alteração da natureza jurídica e a submissão das instituições com fins lucrativos ao regime da legislação mercantil (BRASIL, 1997a; 1997b), respectivamente, que fez o setor privado com finalidade lucrativa iniciar a sua supremacia de expansão e concentração de matrículas nesse nível de ensino.

Com essa gama de incentivos, juntamente com o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (ProUni), para a expansão do setor privado com finalidade lucrativa (CHAVES; SANTOS FILHO, 2015; CHAVES; AMARAL, 2016), entre outros mais, a dinâmica da oferta da educação superior assume novos contornos. Segundo Chaves e Amaral (2016, p.59).

> A expansão do setor privado-mercantil no Brasil é, portanto, estimulada pelas políticas implementadas pelos sucessivos governos, ao promoverem uma política de renúncia tributária e de financiamento direto aos estudantes, por meio do ProUni e do FIES, que subvencionam parcela significativa de estudantes dessas instituições.

De acordo com os autores, os incentivos governamentais por meio de políticas públicas educacionais como o Prouni e o Fies estimulam a expansão do ensino superior privado, sobretudo o privado com fins lucrativos, que, a partir da Lei Nº 9.394/1996 (LDB), com suas atualizações, assumem a supremacia das matrículas do ensino superior no Brasil.

Para se ter uma ideia sobre essa expansão, analisando-se os dados do censo da educação superior divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira (INEP), percebemos que, no ano de 1995, apresentava-se o quantitativo de 1.759.703 matrículas, no Brasil, entre as instituições públicas e privadas de ensino superior (INEP. Microdados..., 1995. Documento eletrônico).

Desse total, 700.540 (39,8%) das matrículas estavam no setor público e 1.059.163 (60,2%), no setor privado, o que já demonstra a manutenção da predominância do setor privado, desde a década de 1960, em que havia o fundamental apoio dos governos civil-militar para o empresariado da educação superior (SANTOS, 2017).

Segundo Santos (2017), a partir da década de 1990 o crescimento de matrículas no setor privado/mercantil foi um elemento fundamental na reforma administrativa do Estado, pois o modelo de educação pela via privada se tornou a principal forma de atendimento da oferta do nível superior no país.

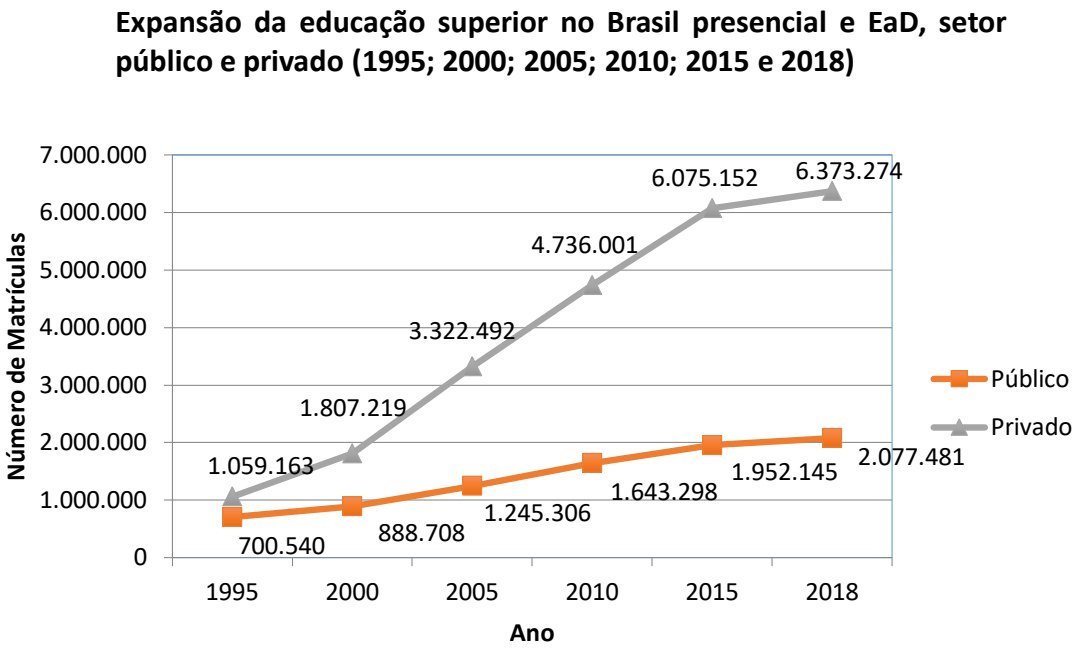
Com a ampliação, ano a ano, da política de privatização da educação superior, em 1997 um ano após a aprovação da LDB, os números de matrículas para esse nível de ensino se apresentavam com o total de 1.945.615, das quais 759.182 (39%) estavam localizados no setor público e 1.186.433 (61%), no setor privado, o que indica, em termos percentuais, o crescimento do número total, no ano de 1997, em 10,6% em relação ao ano de 1995, com um aumento numérico de 185.912 matrículas no geral. (INEP, 1995; 1997).

O aumento no setor público, em 1997, foi de 8,4%, 2,2% a menos em relação ao geral do mesmo ano, enquanto o setor privado influenciado pelo arcabouço jurídico resultante da LDB Lei Nº 9.394/96 cresceu 1,4% a mais que o total das matrículas, com crescimento de 12,0% em relação a 1995 (INEP, 1995; 1997).

Em 2018, último censo divulgado pelo INEP, o número de matrículas geral na educação superior foi de 8.450.755, das quais 2.077.481 (24,6%) estavam no setor público e 6.373.274 (75,4%) matrículas no setor privado, confirmando a tendência privatista assumida como política de sucessivos governos, desde os finais dos anos 1960 até os dias atuais. (INEP, 2018).

O crescimento das matrículas, no período de 1995 a 2018, foi, em termos percentuais, de 380,2% no âmbito geral. O setor público cresceu, nesse período, 196,6%, e o setor privado, 501,7%, o que mostra o caráter privatista das políticas dos sucessivos governos neoliberais nas últimas três décadas. Essa expansão de predominância privada pode ser mais bem observada no gráfico abaixo.

GRÁFICO 1 – Expansão do número de matrículas da educação superior presencial e EaD, setor público e privado, no período de 1995 a 2018



Fonte: INEP. *Censos da Educação Superior.* (1995; 2000; 2005; 2010; 2015; 2018).

Segundo Chaves e Santos Filho (2017, p.78), esse

> [...] processo de expansão da educação superior no setor privado ocorre no Brasil, historicamente, sob a aparência de ampliação do acesso, mas em sua essência, atende aos interesses dos empresários do setor do ensino superior, tendo em vista que o Estado brasileiro, por meio da designação dos recursos do fundo público para a iniciativa privada, submete a educação aos interesses do mercado, tornando a educação superior um campo lucrativo para a atração de capital.

A expansão da educação superior, tão proclamada pelos governos neoliberais[41], se apresenta com a supremacia do setor privado em detrimento ao setor público, fato que demonstra o favorecimento do Estado brasileiro ao empresariado da educação, com forte indução do fundo público para o financiamento da expansão privada, como ocorre com os

[41] Compreendemos os governos neoliberais de acordo com Dardot e Laval (2016) que sustentam a tese de que: O neoliberalismo antes de ser uma ideologia ou uma política econômica, é em primeiro lugar e principalmente uma *racionalidade* e, como tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação. [...]. O neoliberalismo pode ser definido como o conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 17. Grifos do autor).

programas FIES (Lei Nº 10.260/2001) e Prouni (Lei Nº 11.096/2005) (SANTOS FILHO; CHAVES, 2015), "fundamentais para a efetiva consolidação da expansão da educação superior privado-mercantil." (SOUSA, 2018, p. 39).

Nessa conjuntura, as políticas de educação superior postuladas pelos diferentes governos, a começar por Fernando Henrique Cardoso[42] (1995-2002), o qual implantou mudanças estruturais no Estado brasileiro, entre elas a promulgação da Lei 9.394/1996, que descentralizou o sistema educacional e repartiu competências entre os entes federados (DURHAM, 2010), a reforma da educação superior se torna fruto da reforma do Estado.

Segundo Mancebo, Vale e Martins (2015), ainda que não efetivada por completo, a reforma do Estado "definiu uma racionalidade que penetrou profundamente o coração do Estado no que diz respeito à sua estrutura, atuação, elaboração, implementação e avaliação de políticas públicas em todos os campos, inclusive na educação superior", que nesta última significou, segundo as autoras, a partir de 2002, uma intensificação da tendência privatista desse nível de ensino que advém dos governos civil-militares.

O governo de Luiz Inácio Lula da Silva[43] (2003-2010) formulou muitas políticas educacionais relacionadas ao nível superior, dentre elas a criação do Prouni e a que favoreceu ainda mais a tendência de ampliação e expansão do setor privado educacional em relação ao público. No final do seu segundo mandato, em 2010, figurava, em termos percentuais, 25,8% de matrículas no setor público e 74,2%, no setor privado. (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015).

No governo de Dilma Rousseff[44] (2011-2016), as políticas para a educação superior seguiram a tendência dos governos anteriores, com cortes orçamentários em relação à educação pública, a qual sofreu a maior contração na última década, "quando foram bloqueados R$9,4 bilhões da educação" (FONSECA, 2019, p. 2), ano em que é lançado o slogan de seu governo "Brasil, pátria educadora".

---

[42] Ver: Mancebo; Vale e Martins (2015). *Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010.*

[43] Ver: Mancebo; Vale e Martins (2015). *Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010*.

[44] Ver: Mancebo (2015). *Educação superior no Brasil:* expansão e tendência (1995-2014); e Fonseca (2019). *Governos de Dilma e Temer também cortaram verba da educação*.

Segundo Mancebo (2015), como política educacional, a presidente institui a Lei Nº 11.892/2008, que criou os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (IFs) e sancionou a Lei Nº 12.513/2011, que institucionaliza o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec), em que a lei primeira afeta diretamente a educação superior, no país, pois redesenha a rede federal de educação profissional e tecnológica brasileira.

O presidente Michel Temer[45] (2016-2018), em seu governo, realizou políticas nefastas de austeridade em relação à educação superior, com cortes e redução de verbas para a educação (FONSECA, 2019), sobretudo com a Emenda Constitucional Nº 95, de 2016, gerada pela aprovação da PEC nº 55, de 2016, a chamada PEC do Teto dos Gastos Públicos, que assumiu, na Câmara Federal, a designação de PEC 241-A, de 2016, que reduziu o orçamento das instituições de educação superior públicas. Esse fato ocasionou o grandioso movimento de ocupação de praticamente todas as universidades federais brasileiras, em prol da derrubada da PEC 241-A e da PEC 55, em tramitação, naquele ano, primeiro, na Câmara e, depois, no Senado Federal, respectivamente.

O pacto presidencial do senhor Jair Messias Bosonaro[46] (2019 – dias atuais), governo atual, prega o discurso ideológico de que a educação superior pública não traz benefícios para a sociedade, que ela é um gasto e não um investimento, que os alunos das universidades públicas fazem apenas "balbúrdias", fato esse que cria, no seio da sociedade, uma imagem equivocada, orientada pelo discurso deflagrado pelos aparelhos de hegemonia burguesa (GRAMSCI, 1999) que defendem os cortes nas universidades e instituições públicas.

Algumas das políticas do atual governo em relação à educação superior seguem totalmente aos ditames do ajuste neoliberal. Como exemplo, registre-se a realização do "bloqueio de parte do orçamento das 63 universidades e dos 38 institutos federais de ensino" (FONSECA, 2019, p. 2), o que demonstra a política de desmonte do setor público, com a educação sofrendo maior corte em suas verbas, em 2019, "com a tesourada de R$ 5,8 bilhões no orçamento". (FONSECA, 2019, p. 2).

---

[45] Ver: Fonseca (2019). *Governos de Dilma e Temer também cortaram verba da educação*.

[46] *Idem, ibidem.*

Sabemos que o discurso da ineficiência do Estado e de sua gestão, da incapacidade dos recursos públicos para financiar na totalidade as políticas educacionais não é prerrogativa do governo Bolsonaro, pois vem sendo construído desde o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), ganhando uma tonalidade focal nos governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Roussef (2011-2016), sob a aura lulista e assumindo um direcionamento mais radical com Michel Temer e, agora, com Jair Bolsonaro.

Sendo assim, "o princípio da hegemonia sublinha a grande importância da direção cultural e ideológica que a classe que é ou se propõe ser fundamental – hegemônica – imprimir à ação das demais classes, exercendo, sobre estas, uma ação primordialmente educativa" (RUMMERT, 2007, p. 24), com a utilização de discursos dominantes, como o que deflagra a noção de ineficiência do que é público e de eficiência e melhor qualidade do que é privado.

Nessa direção, as políticas do Estado sinalizam ideologias da classe dominante: em que

> [...]. A classe que tem à sua disposição os meios para a produção material dispõe assim, ao mesmo tempo, dos meios para a produção espiritual, pelo que lhe estão assim, ao mesmo tempo, submetidas em média as ideias daqueles a quem faltam os meios para a produção espiritual. (MARX; ENGELS, 2009, p. 67).

Como destaca o excerto acima, a classe burguesa, detentora dos meios para produzir (o empresariado educacional, no nosso caso), domina a formulação das políticas públicas do Estado com sua influência oriunda do aparato de domínio dos meios políticos e de produção. No caso do meio educacional, desempenhando forte pressão sobre o poder "[...] legislativo para que este vote e aprove suas escolhas, legitimando, assim, sua influência social." (BRITO, 2019, p. 52).

O domínio das formulações de tais políticas pelo setor privado de educação superior tem sido bem representado pelas suas entidades[47] (compostas por seus intelectuais orgânicos) junto ao poder legislativo, na última década, e vem contribuindo significativamente para a

[47] Fórum das entidades representativas do ensino superior privado congregando várias entidades do setor. Ver: BRITO (2019).

oligopolização[48] da educação superior com as grandes empresas ("'Corrida de gigantes' para concentrar o maior número de alunos" (POLIZEL; STEINBERG, 2013)) educacionais liderando a oferta de matrículas desse nível de ensino[49], com a expansão de suas fontes de recursos via fundo público e oferta de ações no mercado da bolsa de valores.

A educação superior, nesse processo de sua financeirização por meio dos oligopólios, "fica refém do mercado de ações, principalmente considerando que os grupos educacionais possuem um grande percentual das matrículas no ensino superior", como demonstrado no estudo de Santos Filho (2016), em que os 12 maiores grupos educacionais possuíam juntos, em 2013, o total de 39,3% das matrículas nesse nível educacional.

Com a Lei Nº 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que foi aprovada no governo do então presidente da república Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), houve promoção da precarização da educação superior pública por intermédio de reformas no sistema universitário, que demonstraram intenções políticas em que "a educação superior deixa de ser direito social, transformando-se mercadoria". (CHAVES, 2010, p. 483).

Segundo Santos (2018, p. 101), "apesar dos avanços educacionais inegáveis, nas últimas duas décadas, a visão mercadológica instalou-se e promoveu um modelo que vem se sobrepondo à garantia dos direitos sociais", em que a reforma da educação superior se efetiva paulatinamente no sentido de privatização desse nível de ensino por meio da LDB atual e outras leis posteriores. Assim sendo,

> [...] as mudanças na configuração do ensino superior permitiram a consolidação da iniciativa privada e uma maior atuação do mercado na organização do setor. Desde então, as políticas do Estado brasileiro subscreveram e alinharam-se às políticas capitalistas neoliberais de desenvolvimento". (SANTOS, 2018, p. 101).

A LDB reafirma a coexistência de ensino em IES públicas e privadas, em seu artigo 3º, assim como salvaguardou o que já estava previsto no artigo 209, da CF de 1988, com a inclusão, no inciso III, da capacidade de autofinanciamento com a ressalva para o

[48] *Oligopolização* é a formação dos oligopólios, que representam a hegemonia de um "número reduzido de grandes empresas que atuam num segmento do mercado". (CHAVES, 2010, p. 492). Ver: Chaves (2010) para entender melhor o conceito.

[49] Para aprofundamento, ver: Santos Filho (2016). *Financiamento da educação superior privado-mercantil*: incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais.

financiamento com recursos do fundo público para as IES públicas, comunitárias, confessionais e filantrópicas definidas em lei.

Como salientado, os governos neoliberais criaram o arcabouço jurídico normativo que deu guarida à expansão e à privatização da educação, sobretudo da educação superior.

Com isso, as empresas educacionais, com os incentivos dos governos neoliberais[50], adentraram o mercado de capitais e, com a captação de volumosos recursos da esfera financeira, expandem seus tentáculos por todo o território nacional, se apropriando de recursos do fundo público por meio de programas considerados de cunho social, como é o caso do Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (Fies) [Financiamento estudantil] e do Programa Universidade para Todos (Prouni) [Renúncia fiscal]. (CARVALHO, 2013; VALE, 2011).

Segundo Vale (2011), para conseguir apoio governamental em relação ao seu financiamento, o setor privado com fins lucrativos cria um *lobby* junto ao Executivo, ao Legislativo e ao Judiciário brasileiros. Já se tornou notório que

> [...] o setor privado dirige a bancada privatista no Congresso Nacional e tenta programar certo tipo de pressão sobre o Executivo ao qual dirige claramente suas demandas. E, ainda, que favoreçam financeiramente o setor, através da utilização do fundo público, tanto na modalidade de financiamento de vagas – Programa Universidade para Todos (ProUni), Programa de Financiamento Estudantil (FIES) – como no financiamento das próprias instituições. Daí o conteúdo e o direcionamento de suas propostas: ressaltar o tamanho e a importância do setor, fortalecer a atuação junto ao Poder Legislativo e ao Poder Executivo e requisitar, concomitantemente, menor regulação e "adequação" das avaliações às suas realidades institucionais e maior financiamento estatal. (VALE, 2011, p. 190).

Além da apropriação do fundo público por meio desses programas governamentais, o setor se expande, também, pela via da exploração da mais-valia proveniente do trabalho não pago ao professor nas IES privadas, com utilização da governança corporativa como forma de gestão institucional e da gestão da força de trabalho nas empresas educacionais (SEBIM, 2014).

[50] Chamamos aqui de governos neoliberais a todos os que "assumem o poder na esteira da redemocratização" (VALE, 2013, p. 123), no entanto com apresentação de diferentes níveis de políticas neoliberais.

As empresas de educação superior, para iniciarem a concentração de matrículas e a expansão pelo Brasil, adentram a Bolsa de Mercados e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa), no ano de 2007[51], com novos impactos e implicações que Corbuci e Meira (2016b, p. 7) chamam de

> [...] reconfiguração estrutural do setor privado, o que tem levado a uma reconcentração da oferta por parte de poucos grupos empresariais, que, além de receberem aportes de investimentos estrangeiros, também estariam sendo favorecidos de forma desproporcional, quando se tem por referência o setor privado como um todo.

Essa reconcentração de oferta de matrículas foi iniciada com a Oferta Pública Inicial (IPO)[52] das quatro primeiras empresas educacionais que ofereceram seus papeis no mercado de ações, quais sejam: a Anhanguera Educacional S.A., com sede em São Paulo; a Estácio Participações S.A. (controladora da Universidade Estácio de Sá), do Rio de Janeiro; a Kroton Educacional S.A (dona da Rede Pitágoras), com sede em Minas Gerais; e a empresa Sistema COC de Educação e Comunicação S.A. (SEB S.A.), com sede em São Paulo. (CHAVES, 2010; CARVALHO, 2013).

Nessa direção, com a Oferta Pública Inicial (IPO) de ações, as empresas educacionais aumentaram seus capitais e iniciaram a expansão, por meio de fusões e aquisições de IES menores e instituições de maior porte consolidadas nas regiões nas quais atuam, como ocorreu com o Grupo Ser Educacional S.A., a partir de sua entrada na bolsa de valores, em 2013, como podemos observar no quadro abaixo.

[51] Segundo Sampaio (2011, p. 40), em 2011, "de um total de 2.069 instituições privadas (que correspondem a quase 90% do total), **40% têm finalidade lucrativa**. Dessas, apenas **36 grupos educacionais até o momento abriram capital na bolsa de valores.** Embora seja um número pouco expressivo no universo das instituições privadas no País, cada grupo controla muitos estabelecimentos de ensino que se espalham por todo o território nacional; no conjunto, esses grupos têm um peso considerável no sistema em termos de número de matrículas de ensino superior". (Grifos nossos).

[52] A Primeira Oferta Pública de ações é referente à primeira colocação pública de títulos no mercado da bolsa (IPO sigla em inglês para *Initial Public Offering*). Uma oferta pública inicial de ações, chamada de IPO, constitui um evento de transformação na organização. Receber novos sócios pela via do mercado significa uma mudança de paradigma na gestão e na cultura da empresa. (PWC, 2011, p. 4).

QUADRO 9 – Fusões e aquisições do Grupo Ser Educacional S.A. (2013-2019)

ANO	UF	TIPO DE NEGOCIAÇÃO	INSTITUIÇÃO	Nº DE CAMPI	VALOR R$ MILHÕES
2013	--	***ABERTURA DE CAPITAL***	**--**	--	--
	PI	1ª Aquisição	Faculdade Piauiense Teresina	1	16,9
	PI	2ª Aquisição	Faculdade Piauiense Parnaíba	1	
	RE	3ª Aquisição	Faculdade Decisão;	1	2,9
	PI	4ª Aquisição	Faculdade Aliança;	1	29,8
	BA	5ª Aquisição	Faculdade Juvêncio Terra	1	--
2014	PE	6ª Aquisição	Faculdade Anglo Líder - FAL	1	2,1
	PE	7ª Aquisição	Faculdade Santa Emília	1	9,7
	PA	8ª Aquisição	Universidade da Amazônia	4	151,2
	PA	9ª Aquisição	Faculdades Integradas Tapajós	1	
2015	SP	10ª Aquisição	Universidade de Guarulhos	5	199,1
	CE e RN	11ª Aquisição	Faculdade Talles de Mileto (FAMIL)	2	6,0
	RJ	12ª Aquisição	Centro Universitário Bennet (Licença de um centro Universitário)	--	10,0
2016		--	--	--	--

[Continua]

[QUADRO 9 – Continuação]

2017		--	--	--	--
2018		--	--	--	--
2019	AM	13ª Aquisição	Centro Universitário do Norte	3	194,8
TOTAL DE AQUISIÇÕES			**13**		

Fonte: Elaborado pelo autor com base em: *Demonstrações Financeiras Padronizadas do Grupo Ser Educacional S.A de 2013-2018*; e *Fato Relevante, de 17 de abr. de 2019* (Aquisição do Centro Universitário do Norte - UNINORTE).

A análise do quadro acima revela que o grupo educacional, ao conseguir aumentar seu capital por meio de sua oferta pública inicial na Bolsa, começa a efetivar seu crescimento por aquisições de outras empresas educacionais nas Regiões Nordeste, Norte e Sul do país.

Como exemplo disso, para começar sua expansão, o Grupo Ser Educacional S.A. realiza cinco aquisições em 2013, ano em que abre o seu capital na BM&FBovespa, continuando seu crescimento por aquisição, nos anos seguintes, com importantes compras, como foi o caso da Unama (2014) e UnG (2015) e, mais recentemente, da Uninorte (2019), universidades e centro universitários, respectivamente, de grande tradição, prestígio e expressivo número de matrículas, que agrega muito valor para a companhia.

Como podemos perceber, com a Oferta Pública Inicial no mercado da Bolsa, o Grupo Ser Educacional S.A. adquiriu capital para efetivar seu projeto de expansão por meio de aquisições, seguindo a tendência dos outros grandes grupos listados na Bolsa. Vale ressaltar que “grande parte do capital dessas empresas é oriunda de grupos estrangeiros, em especial, de bancos de investimentos norte-americanos, que encontraram, nesse setor, um mercado muito favorável ao aumento de seus lucros.” (CHAVES, 2010, p. 491).

Com esse panorama, percebemos a predominância mercadológica da educação superior (como um grandioso empreendimento mercantil (SANTOS; VALGAS, 2019)), que ganha mais força a partir da entrada das empresas educacionais no mercado financeiro, o que propiciou a concentração da educação superior, no Brasil, por intermédio de instituições privadas com finalidades lucrativas.

Como consequência dessa expansão de predominância privada, há, no país, o processo de privatização por meio da desnacionalização[53] não disfarçada da educação, uma vez que as empresas recebem capital financeiro provenientes de fundos *private equity* de grupos estrangeiros (SANTOS FILHO, 2016; CHAVES, 2010), e se adequam ao modelo de governança corporativa que visa a atender aos interesses dos sócios e acionistas (*Homens de negócios*) das IES (SEBIM, 2014).

Segundo Aline Santos, a "expansão descontrolada e mercantil desse nível de ensino está ligada a processos intensos de 'desnacionalização da educação' com a entrada de capitais estrangeiros no mercado educacional" (SANTOS, 2018, p. 220); com isso, há um controle direto dos acionistas internacionais sobre as instituições, pois suas decisões visam a aumentar cada vez mais seus lucros e o valor acionário das empresas em que investem seu capital.

Com isso, a lógica financeira que a educação superior adentra dita as normas e obrigações para as empresas que abrem o seu capital na Bolsa de Valores. A partir do ano de 2007, com a entrada das empresas educacionais na BM&FBovespa, percebeu-se, no Brasil, um movimento de fusões e aquisições de IES menores pelos oligopólios que se construíam a partir de então.

No ano de 2010, segundo relatório da KPMG[54] do quarto trimestre, a setor de educação estava no 12º lugar no *ranking*, com 20 transações de Fusões e Aquisições (F&A) realizadas e, no relatório do quarto trimestre de 2018, o setor assumiu a 10ª colocação nas pesquisas de fusões e aquisições realizadas pela corporação, com 29 transações realizadas. (KPMG, 2010; 2018).

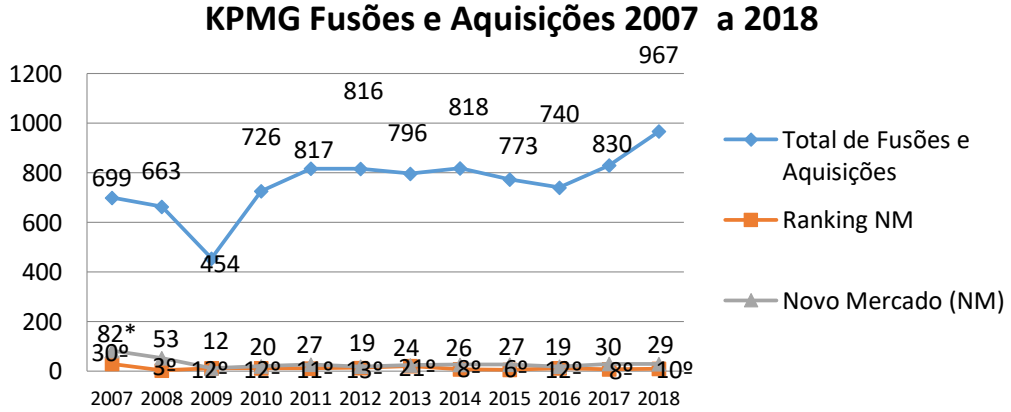
De acordo com a KPMG, o setor da educação inicia suas fusões e aquisições, no ano de 2007, mas somente em 2008 foi determinada uma categoria para este setor. Para melhor exposição dos dados referente ao desempenho das empresas educacionais em relação à sua expansão na educação superior, buscamos sistematizar o número de Fusões e Aquisições no

[53] Segundo Chaves (2010, p.496), "A expansão descontrolada e mercantil desse nível de ensino está vinculada a processos intensos de *desnacionalização da educação*, no Brasil, com a entrada de capitais estrangeiros no mercado educacional, introduzindo, efetivamente, a educação no setor de serviços a serem negociados na OMC." (Grifos nossos).

[54] O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG *International*. KPMG *Corporate Finance Ltda*., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG *International Cooperative* ("KPMG *International*"), uma entidade suíça. (KPMG, 2018, p. 48). A KPMG *Corporate Finance* é uma rede global de empresas independentes que prestam serviços profissionais de *audit*, *tax* e *advisory* e é responsável pela publicação trimestral sobre a trajetória das fusões e aquisições na economia brasileira. (CARVALHO, 2013, p. 769. Grifos da autora).

Brasil e, especificamente ao Novo Mercado[55] (categoria criada para a educação) no Gráfico 2, abaixo.

GRÁFICO 2 – Fusões e aquisições no Brasil de 2007 a 2018



Fonte: KPMG. *Relatórios de Fusões e Aquisições* (4º trimestre) 2007; 2009; 2010; 2016; 2017 e 2018.
* No ano de 2007, primeiro ano de participação das empresas educacionais na bolsa, elas ficaram no setor de classificação *outros*.

Como podemos verificar no Gráfico 2, acima, o Novo Mercado começa as suas fusões e aquisições, no ano de 2007, quando estavam incluídos na classificação do setor *Outros.* Essa inserção do setor educacional (Novo Mercado) no *ranking* setorial de transações teve o melhor resultado, em termos de classificação, no ano de 2008, com o 3º lugar (KPMG, 2009). A expansão do setor no processo de fusões e aquisições foi resultante do ingresso das empresas educacionais na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), no ano de 2007.

Com a oferta de ações no mercado de capitais, as empresas educacionais aumentam suas fontes de recursos e expandem sua atuação no mercado educacional, com as aquisições e fusões de instituições. Nessa conjuntura, a empresa que lança suas ações na Bolsa de Valores deve se adequar às prescrições do mercado financeirizado, modificando seus meios e ações como atendimento aos objetivos da governança corporativa como a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade social, para cumprir as exigências do mercado, pois

[55] Na Bolsa, o Novo Mercado é um segmento especial no qual são negociadas apenas as ações de companhias comprometidas com práticas de governança corporativa que aumente a transparência da empresa e proporcione maior alinhamento entre os interesses de todos os acionistas (majoritários e minoritários). Esses compromissos são estabelecidos em um contrato assinado com a BM&FBovespa. (PWC, 2011, p. 51).

“o proprietário do dinheiro investe, empresta e recebe os juros como forma de pagamento desta operação pela mera propriedade privada do dinheiro.” (SILVA JÚNIOR, 2017, p. 127).

Nesse cenário, no ano de 2013, o Grupo Ser Educacional abre o seu capital no mercado financeiro e, com a aquisição de recursos provenientes do seu IPO (Oferta Pública Inicial), inicia a sua expansão pelo Brasil, tornando-se a maior empresa educacional do Norte e do Nordeste do país.

O referido Grupo, com a expansão de suas fontes de recursos, realiza a fusão e a aquisição de outras IES de menor porte[56], porém com grande prestígio nos estados e nas Regiões onde atua. No estado do Pará, o Grupo Ser Educacional faz aquisição de duas importantes IES, em 2014, quais sejam, as Faculdades Integradas do Tapajós e a Universidade da Amazônia, implantando o seu modelo de governança corporativa nas instituições para a expansão de seus lucros em favorecimento aos seus donos e acionistas.

A Unama foi a mais importante aquisição do grupo educacional no estado do Pará e na Região Norte, pois possui grande prestígio no território há mais de três décadas.

No próximo tópico, faremos a discussão sobre a educação superior presente no mercado financeiro, o qual tem, como exigência para as empresas que abrem capital na Bolsa de Valores, a adoção do modelo de governança corporativa como seu instrumento empresarial de administração.

3.2 A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EDUCAÇÃO FINANCEIRIZADA

A governança corporativa (GC) é o modelo de administração que veio se contrapor ao modelo burocrático racional de gestão, pois a forma burocrática já não dava mais conta de atender às novas exigências da economia mundializada, que agora se dá, predominantemente, na esfera financeira.

[56] De acordo com os *Fundamentos e Planilhas da Ser Educacional S.A.*, do 3º Trimestre de 2019, a empresa educacional possuía o lucro líquido, em 2012, de R$64.256.000 e passa a possuir, no ano de 2013, ano de sua entrada na Bolsa de Valores, o montante de R$116.297.000, com um aumento, em termos percentuais, de 81% (Receita Líquida de R$457 milhões, 61,2% a mais que em 2012), chegando ao ano de 2018 com o lucro de R$201.279.000. Em comparativo com 2013, teve o aumento de seu lucro líquido de 73,1% durante seu ingresso no mercado financeiro. (SER EDUCACIONAL S.A., 2019c).

Segundo Gonçalves (2011), a governança era identificada, anteriormente, como governo ou, no máximo, como arquitetura dos sistemas de governos. De acordo com o autor,

> Governança, com caráter próprio e específico, surge em meados dos anos 1980, quando organizações como o Banco Mundial e o Fundo Monetário Internacional passam a utilizar a expressão "boa governança" para designar um conjunto de princípios que deviam guiar o trabalho e as ações dos países aos quais eram destinados financiamentos. Nos primeiros anos que se seguem a essa proposição, a governança é marcada por uma conotação liberal. **Promover o desenvolvimento estava associado necessariamente à responsabilidade dos governos em respeitar leis que permitissem o livre funcionamento do mercado, garantindo a propriedade privada e a segurança dos investimentos.** Boa governança proporcionaria transações efetivas nos mercados e, como consequência, favoreceria o crescimento econômico e a redução da pobreza. (GONÇALVES, 2011, p. 40. Grifos nossos).

Como esclarece o autor, a governança foi construída pelos organismos internacionais para delinear os princípios que os países tomadores de empréstimos dos donos do capital internacional deveriam seguir, no sentido de realizarem "a aplicação de um programa de ajuste estrutural único" (SILVA, 2005, p. 256), com uma série de reformas que favoreceria os *Homens de negócios* por meio do desenvolvimento econômico.

Nesta direção, a partir década de 1980, a governança se constrói como indicação política para os países capitalistas, sobretudo os periféricos, em seus acordos internacionais (como o que ocorreu em Washington/EUA, em 1989: o Consenso de Washington[57]). Tais países deveriam realizar reformas estruturais e seguir as prescrições dos organismos internacionais (OI), como o Banco Mundial (BM).

Segundo o documento da OCDE (2006), esse organismo internacional específico, desde então,

> Tem trabalhado ativamente para promover a boa governança corporativa desde a primeira adoção dos Princípios de Governança Corporativa em 1999, reconhecendo sua importância contribuindo para a estabilidade financeira, o investimento e o crescimento econômico. Após a sua adoção, eles se tornaram

[57] "Em novembro de 1989, os governos conservadores, diretores executivos e representantes das instituições financeiras internacionais, ministros da Fazenda, presidentes de bancos centrais e representantes dos governos das economias em desenvolvimento reuniram-se em Washington, a fim de procederem a uma avaliação da economia dos países tomadores de empréstimos, que apresentavam resultados insuficientes segundo lógica de acumulação de capitais. E, para fundamentar suas convicções, contaram com a publicação da obra *Rumo à Retomada do Crescimento Econômico na América Latina* (1986), de Bela Balassa, pelo Instituto de Economia Internacional, essencial na definição dos rumos da economia nos anos seguintes. Durante a reunião, os integrantes afirmaram a necessidade de reformas estruturais, de aplicação de um plano de estabilização econômica, e ratificaram a proposta neoliberal como condição para conceder novos empréstimos aos países periféricos". (SILVA, 2005, p. 256).

> referência internacional para os formuladores de políticas, investidores, corporações e outras partes interessadas em todo o mundo. A OCDE em cooperação com o Grupo Banco Mundial empreendeu um extenso programa para aumentar a conscientização e compreensão dos Princípios e incentivar o uso que envolveu mais de 80 países (OCDE e não OCDE) em todo o mundo. (OCDE, 2006, p. 2. Tradução nossa).

Como podemos perceber, a OCDE juntamente com o BM promoveram os princípios da "boa governança", por meio de um extenso programa de conscientização e compreensão de tais princípios em mais de 80 países.

Seguindo essa lógica, no documento *Governance and Development*, o BM defende o modelo da boa governança educacional que inclui a eficiência, a estrutura legal, a *accountability* (prestação de contas) e a transparência (GUIMARÃES-IOSIF; SANTOS, 2012), princípios fazem parte da governança corporativa para as empresas privadas listadas na Bolsa de Valores. Nesta direção,

> A governança corporativa refere-se aos meios internos pelos quais as empresas são operadas e controladas. Enquanto os governos desempenham um papel central na definição do clima legal, institucional e regulatório no qual os sistemas de governança corporativa são desenvolvidos. (OCDE, 2018, p. 7. Tradução nossa).

Observamos que o termo governança corporativa, que se refere aos meios internos de controle e operação das organizações, se construiu a partir da expressão "boa governança", criada pelos Organismos Internacionais que disseminaram o conceito, que se referia a um conjunto de princípios norteadores dos trabalhos e ações dos países signatários de acordos internacionais referentes à liberalização dos empréstimos junto aos países ricos e desenvolvidos. (GONÇALVES, 2011).

Tais princípios estavam ligados ao "fomento do desenvolvimento" dos países tomadores de empréstimos, que tinham a responsabilidade de garantir a propriedade privada e assegurar os investimentos financeiros. (GONÇALVES, 2011).

Então, os princípios deveriam atender ao cumprimento das leis que asseguravam o livre funcionamento do mercado como favorecimento do aquecimento da economia e, segundo essa ideologia, também fomentar a redução da pobreza nos países que efetivassem os princípios apontados pelos OI (GONÇALVES, 2011).

Nesse sentido, os princípios deveriam "envolver tanto os indivíduos, quanto as instituições públicas e privadas" (GARCEZ; FREITAS, 2015, p. 224) para a solução dos problemas comuns dos países da periferia do capital.

Contudo, de acordo com Gonçalves (2011), na década de 1990, com o enfrentamento e a pressão dos movimentos sociais organizados, esses princípios precisaram tomar novas formulações, assegurando o compromisso com o desenvolvimento sustentável, com o aumento da participação e a execução de programas e políticas sociais, entre as quais a educação está presente. De acordo com Garcez e Freitas (2015, p. 224),

> A governança fortalece a participação ampliada de outros atores, e não somente dos Estados, ou seja, de atores que não pertencem as estruturas clássicas dos Estados. Demonstrando, assim, a importância e a necessidade da gestão dos problemas entre todos os envolvidos, bem como da cooperação na busca pelas soluções que atendam aos interesses das pessoas e das instituições (sejam públicas ou privadas).

Na educação, houve a participação de diferentes sujeitos da sociedade civil (sociedade pelos direitos sociais e sociedade do capital) na formulação de políticas para a solução de problemas identificados.

Para isso, os Estados nacionais precisaram criar legislações que possibilitassem a expansão da educação superior em seus territórios e, com essas e outras "diversas medidas econômicas, iniciam-se as reformas na educação e a convergência do Brasil na nova governança educacional na década de 1990." (STELZENBERGER; GONÇALVES, 2019, p. 12).

Corroborando essas medidas, houve, no Brasil, a partir da década de 1990 a elaboração de mecanismos legais para a expansão da educação, em nosso caso a educação superior, a exemplo da Lei de Diretrizes e bases da Educação Nacional, de 1996, que libera o ensino à iniciativa privada (Art. 7º), com o ensino superior ministrado em IES privadas com fins lucrativos e com variados graus de abrangência ou especialização (Art. 45). (BRASIL, 1996).

Seguindo essa lógica de expansão do setor privado, o Decreto Nº2.207/1997[58] regulamentou o sistema federal de ensino, abrindo a possibilidade de que as IES privadas pudessem alterar suas naturezas jurídicas, deixando de ser não lucrativas e passando a ser

[58] Esse decreto foi revogado, posteriormente, pelos decretos nº 2.306/1997, nº 3.860/2001, nº 5773/2006, e nº 9.235/2017, que regulamentaram o sistema federal de ensino nos anos subsequentes.

lucrativas, entre outras leis, decretos e emendas à Constituição que nortearam a política educacional, no país, nas últimas décadas.

O Decreto Nº 2.207/1997, acima citado, determina:

> Art. 1º. [...]
> Parágrafo único. As atuais mantenedoras das instituições privadas de ensino superior a que se refere este artigo que desejarem alterar sua natureza jurídica, observado o disposto no parágrafo único do art. 1º deste Decreto, revestindo umas das formas estabelecidas nas leis comerciais, poderão fazê-lo no prazo de 120 dias, a contar da data de publicação, deste Decreto, submetendo a correspondente alteração estatutária, devidamente averbada pelos órgãos competentes, ao Ministério da Educação e do Desporto, para fins de recredenciamento, ouvido o Conselho Nacional de Educação. (BRASIL, 1997, p. 1. Grifos nosso).

De acordo com esse instrumento legal, as entidades mantenedoras da educação superior que desejassem mudar sua natureza jurídica teriam o prazo de quatro meses, a contar da data de publicação do documento, para realizarem a alteração. Vale relembrar que a Universidade da Amazônia que, antes, era sem finalidade lucrativa, passou, a partir do ano de 1997, a ser com finalidade lucrativa, graças ao Decreto 2.207/97, e a compor o grupo da maioria das IES do Brasil, a partir de então.

Segundo Sousa (2018), este dispositivo posterior à LDB 9.394/96, o Decreto 2.207/1997, possibilitou entender melhor, do ponto de vista legal, a predominância da expansão das IES com fins lucrativos em um período de tão pouco tempo, pois, esse incentivo, juntamente com "a maioria das inovações trazidas ao tempo da segunda metade da década de 1990 se mantiveram com o passar do tempo, por meio de mecanismos legais que pouco se diferenciam dos anteriores." (SOUSA, 2018, p. 38).

Essas mudanças no arcabouço legal educacional possibilitaram a adequação do Brasil ao sistema de governança educacional global, presente no projeto da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico[59] (OCDE) desenvolvido para a educação, organizada dentro dessa perspectiva em nível planetário, em observância das diretrizes econômicas e ideológicas do chamado neoliberalismo (RODRIGUES; FERNANDES, 2017).

[59] A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, com sede em Paris, França, é uma organização internacional composta por 35 países membros, que reúne as economias mais avançadas do mundo, bem como alguns países emergentes como a Coreia do Sul, o Chile, o México e a Turquia. A Organização foi fundada em 14 de dezembro de 1961, sucedendo a Organização para a Cooperação Econômica Europeia, criada em 16 de abril de 1948. Desde 1º de junho de 2006, seu Secretário-Geral é o mexicano José Ángel Gurría Treviño. (BRASIL. MF, [*on-line*]. Acesso: 22 maio 2019).

Tais diretrizes pregam o discurso do modelo gerencial (que se contrapõe ao modelo burocrático racional de gestão, pensado por Weber) de educação, em detrimento de um modelo que considere direitos sociais (Bem-estar Social), uma vez que possuem perspectivas distintas: uma, com a educação a serviço do mercado, e outra, a serviço dos direitos sociais (DIAS SOBRINHO, 2004).

Dentro dessa perspectiva, Chauí (2017; 2013) alertava que a principal característica do neoliberalismo é o desmantelamento de toda forma de social-democracia, significando a derrubada do fundo público no financiamento dos direitos sociais. Assim sendo, aquilo que era considerado direito é transformado em serviço que você compra e vende no mercado. (CHAUÍ, 2017).

Nesse sentido, a globalização com a ideologia neoliberal criou consensos de que o Estado providência não daria mais conta de responder às exigências do momento e, para isso, os Estados nacionais precisariam reformar-se e deixar o mercado ser o antídoto que responderia aos excessos de regulação do Estado, que era o causador de sua incapacidade de dar respostas à sociedade. (STELZENBERGER; GONÇALVES, 2019).

A governança educacional global tem "legitimado o envolvimento e a atual precedência dos economistas na definição dos rumos da educação, em detrimento dos próprios educadores, entrevistos, sobretudo através da mídia, como ideólogos sem propostas concretas" (OLIVEIRA; RODRIGUEZ, 2017, p. 232). Dessa maneira, verifica-se a usurpação, pelos tecnocratas, dos espaços educacionais, substituindo os sujeitos que são qualificados acadêmica e socialmente para a execução dos cargos dentro dos órgãos de governo que tratam da questão.

Esse modelo global de educação ganha força no momento em que o Estado brasileiro convergiu suas políticas educacionais para o cenário internacional, com a avaliação educacional sendo usada como solução para a suposta inadequação e falta de qualidade na educação do país.

De acordo com Stelzenberger e Gonçalves (2019), a partir da década de 1990, o Brasil começa a seguir a essa lógica econômica internacional, com privatização dos serviços públicos. Com esse modelo, a educação superior começa a ter programas de avaliação institucional, como justificativa de um quase mercado em relação ao setor educacional privado, sob o argumento de que o esgotamento do modelo de Estado providência não daria

mais conta de atender às exigências da nova etapa de desenvolvimento capitalista e das consequentes estruturas política, jurídica e administrativa dessas exigências.

Seguindo a tendência de contrarreforma burguesa implantada pelos governos de Margareth Thatcher (Primeira Ministra da Inglaterra, no período de 1979 a 1990) e Ronald Reagan (Presidente dos EUA, no período de 1981 a 1989), construiu-se, então, a estratégia neoliberal de uma nova gestão pública (*New Public Manegement*) (SOUZA, 2019). Desta forma,

> A "Nova Gestão Pública" institui-se como um movimento político e ideológico que se propõe a ir além do serviço burocratizado, pautado na mera execução de tarefas, segundo normas e procedimentos rígidos. A pretexto de aumentar a qualidade do serviço público, a finalidade deste movimento é estabelecer um conjunto de procedimentos mais flexíveis e menos normatizados, orientados por dados mais precisos sobre os resultados alcançados. (SOUZA, 2019, p. 23).

A emergência dessa nova gestão pública (SOUZA, 2019), que iria além do serviço burocrático do Estado, cumpriria, segundo Stelzenberger e Gonçalves (2019), as exigências impostas pelos organismos supranacionais que demarcavam a atuação dos países hegemônicos do capital e dos periféricos, no sentido de se produzir uma agenda de abrangência mundial que seguiria o receituário neoliberal (SOUZA, 2019).

Essa agenda defendia uma avaliação da educação que possuía o objetivo de "corrigir distorções, consolidar acções e apontar caminhos" (STELZENBERGER; GONÇALVES, 2019, p.4), para que os Estados nacionais focalizassem suas ações nos resultados de seus diferentes níveis de ensino, de modo a se tornar regulador e avaliador das políticas educativas, com monitoramento e avaliação dos resultados esperados (CAMINI, 2011; CABRAL NETO; CASTRO, 2007; STELZENBERGER; GONÇALVES, 2019).

Nos governos Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) e Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), com regras do mercado globalizado, as universidades precisariam ser reformadas e ter como foco eficiência, prestação de contas (*accountabilty*), acreditação, competitividade internacional e privatização. Segundo STELZENBERGER e GONÇALVES (2019, p. 12),

> Frente a este panorama infere-se que as políticas educativas brasileiras encontram-se assente nas configurações da agenda global educativa, tais como outros países, e que elas convergem para as diretrizes emanadas e colimadas pelos órgãos supranacionais que ditam as regras destas políticas, embora sejam reconfiguradas no espaço local.

Com isso, percebemos que, no Brasil assim como nos outros países que seguiram essas recomendações, as suas políticas educativas se ancoram na agenda global educacional que seguem as diretrizes dos organismos internacionais como a OCDE, Banco Mundial (BM) e Fundo Monetário Internacional (FMI).

A OCDE realiza orientações por meio de publicações sobre a governança corporativa para os país membros do Grupo dos 20 (G20), congregando as maiores economias do planeta, e para os países periféricos do capital. Segundo a instituição,

> Os Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE *auxiliam os decisores políticos a avaliar e a melhorar o enquadramento jurídico, regulamentar e institucional para o governo das sociedades, por forma a apoiar a eficiência económica, o crescimento sustentável e a estabilidade financeira*. (OCDE, 2016, p. 3. Grifado no original).

Como podemos analisar, essa Organização supranacional desenvolve mecanismos para fomentar a construção de um ambiente favorável ao governo das sociedades (governança corporativa) por meio de um arcabouço legal, nos países em que se realizam a efetivação de suas orientações. Nessa direção, tais políticas visam à eficiência econômica e financeira dos mercados, nos quais o setor educacional está incluído, em que a governança educacional global tem sido orientada para os Estados-nação nas últimas três décadas.

Nessa conjuntura, a partir da década de 1990, a governança educacional apresenta-se como a matriz política do neoliberalismo global, uma vez que a educação passa a ser "encarada como um setor estratégico para o sucesso de uma nação, especialmente no contexto do capitalismo atual, em que as economias estão permanentemente em disputa pelo poder político e econômico." (RODRIGUES; FERNANDES, 2017, p. 220).

A governança educacional construída pela OCDE no âmbito global (governança educacional global) se constitui em um projeto que se embasa em três mecanismos: o da produção de ideias, o da avaliação de políticas e o da geração de dados (OCDE, 2015).

Sendo assim, governança educacional constitui-se em um

> [...] ambiente fomentador de toda a rede de ideias pragmáticas de padrões de comportamento cooperativo, partilhados por grupo de atores selecionados com os seus respectivos interesses. Para identificar o significado político da governança neoliberal, é preciso prestar atenção ao não dito, ao que está silenciado, como o contrato social, a justiça social, as relações de poder e a conflitualidade. (GUIMARÃES-IOSIF; SANTOS, 2012, p. 109).

O que significa, portanto, que qualquer política educacional orientada por essa agenda global não tem como objetivo a formação humana, a justiça social, e sim a manutenção das mesmas relações políticas e econômicas entre as nações e os indivíduos, agora sem mais a mediação do Estado.

Guimarães-Iosif e Santos (2012) alertam, ainda, que as políticas neoliberais implantadas pelos Estados nacionais estão arraigadas em interesses alheios ao país em que, de fato, se efetivam tais política. Portanto, é preciso que os governantes partam da concepção de que as políticas devem atender aos interesses sociais da maioria da população, da classe trabalhadora, principalmente aos interesses e às necessidades das populações e grupos menos favorecidos.

O projeto de governança educacional global do capital, que teve sua agenda construída pelos organismos internacionais, demanda aos Estados-nação a reformulação de suas políticas educacionais, como atendimento da exigências da economia mundial. No nosso caso, de acordo com a OCDE, "o Brasil possui sistemas bem estabelecidos para avaliar, monitorar e garantir a qualidade do aprendizado e ensino em instituições de ensino superior pública e privada do sistema federal de educação superior". (OCDE, 2019, p. 5. Tradução nossa).

O modelo de globalização, com suas transformações socioeconômicas, toma a educação sob o viés neoliberal**,** adotado pelos governos nacionais, fazendo com que eles realizem reformas estruturais, redefinindo o papel do Estado perante a sociedade, com sua não responsabilização pelo atendimento das políticas sociais. Entre essas últimas, a educação como um direito constitucionalmente adquirido passa a ser vista como um serviço, uma mercadoria ofertada no mercado a quem tiver dinheiro para adquiri-la.

De acordo com Dardot e Laval (2016), a ideologia do Neoliberalismo desenvolve-se

> [...] segundo várias linhas de forca, submetendo-se a tensões das quais devemos reconhecer a importância [...]. Essas divergências são de vários tipos e não devem ser confundidas. O Colóquio Walter Lippmann mostra, em primeiro lugar, que a exigência comum de reconstrução do liberalismo ainda não permite, em 1938, distinguir completamente as tendências do "novo liberalismo" e as do 'neoliberalismo'. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 72).

O excerto mostra que a ideologia neoliberal se reproduz, ainda na década de 1930, no colóquio de Walter Lippmann, quando o sistema liberal não dava conta de atender aos interesses e às demandas dos países hegemônicos do capital e dos *Homens de negócios*. Nesse sentido, o neoliberalismo se apresenta como uma base filosófica necessária para dar

sustentação às novas formas de extração de mais-valia de base financista, como respostas para resolver ou sanar os problemas econômicos e sociais presentes na época.

Segundo Gonçalves (2011, p.41),

> Com a mudança do padrão clássico de soberania estatal, diante da crescente integração proporcionada pela globalização, que provoca a limitação da competência, mandato e autoridade dos Estados nacionais, outros atores, como organizações internacionais, empresas multinacionais e organizações não governamentais, passam a ocupar novos e importantes papeis na discussão e solução de problemas.

Essa mudança, segundo o autor, ocasionou a construção da governança global dentro de um novo paradigma conhecido como sociedade global, a chamada "governança sem governo". (ROSENAU, 2000).

Nesse novo paradigma, há diferença entre governo e governança, pois, no primeiro, a autoridade formal e o poder de polícia garantiam as políticas nas quais eles se baseavam, enquanto, na segunda, as "atividades apoiadas por objetivos comuns, que podem ou não derivar de responsabilidades legais e formalmente prescritas e não dependem, necessariamente, do poder de polícia para que sejam aceitas e vençam resistências." (ROSENAU, 2000, p. 15).

Ainda de acordo com Rosenau (2000, p.16),

> [...], a governança é um sistema de ordenação que só funciona se for aceito pela maioria (ou pelo menos pelos atores mais poderosos do seu universo), enquanto os governos podem funcionar mesmo em face de ampla oposição a sua política. Neste sentido, a governança é sempre eficaz, quando se trata das funções necessárias para a persistência sistêmica, ou então não é concebida para existir efetivamente (com efeito, não se fala em governança ineficaz, mas sim de anarquia ou caos). Por outro lado, os governos podem ser bastante ineficazes sem que deixem de ser considerados como existentes – diz-se simplesmente que são 'fracos'. Portanto, pode-se falar em **governança sem governo** – sem mecanismos regulatórios em uma esfera de atividade que funcione efetivamente mesmo que não tenha endosso de uma autoridade formal. (Grifos nossos).

Como ressalta o autor, a governança é sempre eficaz no que tange às funções necessárias para a persistência do sistema (instituído pela maioria ou pelos atores mais poderosos que a criaram), enquanto o governo é ineficaz (fraco), mesmo com sua existência assegurada.

Nesse sentido, a governança pode existir eficazmente sem governo, sem o poder de polícia (uma autoridade formal) para garantir-lhe o funcionamento, uma vez que a ideologia

neoliberal coopta os governos e os sistemas nacionais para perpetuação do governo das sociedades.

Assim sendo, as transformações oriundas do processo de globalização neoliberal impactam em realidades e problemas presentes nas sociedades em que seus pacotes nefastos são efetivados, com nuances multidimensionais, em que os Estados-nação se apresentam interligados e interdependentes dentro de um sistema econômico, político e social global, no qual o modelo de sociabilidade humana é prescrito pelos países hegemônicos do capital, como os EUA. (GONÇALVES, 2011; DALE, 2004). Dessa maneira, com a globalização, as tomadas de decisão, os acontecimentos e atividades que ocorrem em determinada parte do globo terrestre influenciam na economia, na educação e na vida de sujeitos no outro lado do mundo.

Nesse sentido, a educação superior no mundo global financeirizado se apresenta como um instrumento para a acumulação de capital por meio do mercado de ações, em que há decisões, no âmbito do mercado, que se refletem diretamente na dinâmica das empresas educacionais que atendem à segurança e aos anseios dos *Homens de negócios* que investem seu dinheiro na Bolsa de Valores.

A governança educacional global serve aos interesses dos donos do poder político e ideológico mundial, de modo que, além de atender à acumulação de capital, ela também se utiliza da educação como mecanismo de conformação de classe, como manutenção da estrutura social (*status quo*). Martin Carnoy (2006), ao tratar das ideias de Adam Smith, assim discorre:

> *El economista inglés también se preocupó por la* ***educación de los pobres****, pero no para incrementar sus ingresos. En cambio, sostuvo que había que educar a los pobres para enseñarles los valores y las normas morales necesarias para mantener la estructura de la sociedad civil*. (CARNOY, 2006, p. 31. Grifado no original).

Com isso, a educação, em nosso caso a educação superior, serve para manutenção da ordem burguesa e não como um instrumento de transformação social, em que os sujeitos sofrem a reificação[60] e são coisificados, não conseguindo se enxergar naquilo que produzem

[60] O ser humano perde a alma e se torna coisa, mercadoria, etc. (SEBIM, 2014).

(como produtores), garantindo, dessa forma, a reprodução e manutenção das relações políticas e econômicas do interesse da classe que está no poder.

Nessa direção, o sistema neoliberal remodela as subjetividades dos sujeitos a seu modo, impondo-lhes a internalização de princípios de individualismo, meritocracia, empreendedorismo, etc., com uma concepção individualista e competitiva com os outros e consigo mesmo.

Todos esses princípios neoliberais são redimensionados pelo modelo de gestão que se faz presente nas empresas que abrem capital na Bolsa de Valores (empresas com acionistas), a governança corporativa (GC). A governança corporativa (*Corporate Governance*, termo original em inglês) é uma forma de gestão empresarial que tem como finalidade última a gestão em benefício dos sócios-acionistas, tendo essa forma de gestão de negócios origem no mercado de capitais norte-americano (MUNDO NETO, 2008).

Trata-se da inserção das economias nacionais em uma nova fase do "capitalismo financeiro mundial, que anda a par com uma modificação da relação de forças em benefício dos credores do capitalismo financeiro à escala mundial." (PLIHON, 2003, p. 15), em que a espoliação do trabalhador (HARVEY, 2016), especialmente do docente, no caso das IES, é o sustento da mais-valia apropriada pelos *homens de negócios* que negociam na Bolsa de Valores.

Essa superexploração do trabalhador é fruto das políticas de austeridade que as empresas adotam para o crescimento de seus rendimentos em proteção e favorecimento de seus acionistas, uma vez que elas se aproveitam de diversos fatores, entre eles:

> A influência do desemprego na negociação salarial: quando o desemprego é considerável, a relação de forças é desfavorável aos trabalhadores; assim sendo, a progressão dos salários reais é inferior aos ganhos de produtividade do trabalho, o que aumento os resultados das empresas. (PLIHON, 2003, p.19).

Somam-se a esse fator políticas do âmbito do Estado, como ocorreu, no Brasil, em 2017, com a aprovação da reforma trabalhista, na qual o trabalhador perdeu seus direitos e passou a ter menos força na negociação de seus salários com o patrão, ocasionando "a nova correlação de forças que se instaurou entre o trabalho e o capital, com vantagens para esse último." (PLIHON, 2003, p. 19).

A economia, ao longo do século XX, com a globalização, obrigou os países a integrarem-se à dinâmica do comércio internacional e a transações na esfera financeira em nível mundial. (IBGC, [2019]).

Segundo o IBGC ([2019?]), os escândalos corporativos protagonizados por empresas dos EUA, como a Enron, a WorldCom e a Tyco, fizeram com que a relevância do tema governança corporativa ganhasse maior força, a partir da primeira década do século XXI, pois as fraudes ocorridas nas empresas norte-americanas desencadearam a exigência de legislações que produzissem os princípios que, hoje, norteiam o governo das sociedades. Desta forma,

> Com o passar do tempo, verificou-se que os investidores estavam dispostos a pagar um valor maior por empresas que adotassem boas práticas de governança corporativa e que tais práticas não apenas favorecessem os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das empresas. Ademais, as discussões internacionais foram fortalecidas pelas iniciativas da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) que criaram um fórum para tratar especificamente sobre o tema, o Business Sector Advisory Group on Corporate Governance. Diretrizes e princípios internacionais passaram a ser considerados na adequação de leis, na atuação de órgãos regulatórios e na elaboração de recomendações. (IBGC, [2019?], [*on-line*]).

Como podemos analisar, as práticas da governança corporativa, como a divulgação das demonstrações financeiras (transparência) e o papel da empresas de auditoria, fizeram com que os investidores disponibilizassem mais dinheiro, no mercado financeiro, para as empresas que se enquadrassem nos padrões da GC, pois, além de os favorecer, também aumentaria o valor acionário da empresa e fomentaria a sua longevidade.

No Brasil, "o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990" (IBGC, [2019?], *Online*), o que norteou publicações de cinco edições do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pelo Instituto de Brasileiro de Governança Corporativa[61] (IBGC), criado no ano de 1995.

De acordo com o Instituto, a GC é "o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre

[61] Em 27 de novembro de 1995, é fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), se transforma, em 1999, no IBGC (IBGC, 2019). O IBGC – associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. (IBGC, 2015, p. 3).

sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas" (IBGC, 2015, p. 20).

De acordo com o IBGC ([2019?], [*on-line*]),

> As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Nesse sentido, a GC se apresenta como objetivo central para a melhoria das relações entre os sócios-proprietários e sócios-acionistas da empresa. Para tanto, a empresa se utiliza da boa governança para efetivar seus objetivos e princípios, de maneira a melhorar seus meios e processos como forma de aumentar a valoração das ações da sociedade, dando maior confiança e garantias para seus investidores e perenidade da companhia e qualidade de sua gestão. (IBGC, [2019?]).

Ao adotar as linhas mestras de governança, o empresariado espera, em linhas gerais, aperfeiçoar os instrumentos de gestão. Essa otimização busca não apenas melhorar o relacionamento entre gestores e *stakeholders*, ou entre a empresa e os *shareholders*, mas também busca aumentar a eficiência da empresa. Busca atrair investidores a um custo mais baixo, conferindo maior credibilidade ao nome da empresa. (MURTA, 2014).

Como podemos perceber a GC na empresa além de se propor sanar aos problemas entre seus executivos, também busca trazer a longevidade para a corporação, com políticas de retenção de custos atraentes aos seus investidores.

De acordo com Murta (2014, p. 427),

> O conceito de 'governança' é muito mais amplo do que o de 'governo', abrangendo mecanismos não governamentais e mecanismos informais para modelar a conduta das empresas no mercado, satisfazendo seus valores morais e atingindo a função social almejada.

Segundo o autor, a GC é muito mais que gestão de problemas na empresa, o governo/administração da corporação; ela busca criar um modelo de conduta da sociedade perante o mercado, como forma de atingir seus valores e princípios e se posicionar socialmente de maneira conveniente aos seus interesses econômicos. Com a GC, a empresa

consegue obter a eficácia dos resultados sem se utilizar da coerção de forma visível. Nesse sentido,

> A governança corporativa especifica como são distribuídos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da organização. Mais do que isso, ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos. (TAVARES; PENEDO, 2018, p. 42).

Dessa forma, os princípios de *transparência*, *equidade*, *prestação de contas (accountability) e responsabilidade corporativa* exigidos pela GC (IBGC, 2015), especificam os direitos e responsabilidades de todos os agentes de governança da empresa, como requisito de valoração de suas ações para salvaguardar os direitos dos acionistas da companhia.

Nesse contexto, a governança corporativa, como forma de segurança para os sócios e acionistas (*shareholders*[62]) das empresas educacionais por meio da gestão dos meios e processos, se constrói em um mundo globalizado, no qual as oscilações nos mercados de capitais influenciam diretamente o desempenho das empresas educacionais e, em consequência, a vida de estudantes e trabalhadores (inseridos no grupo *stakeholders*[63]) que fazem parte da instituição de ensino superior.

De acordo com Guimarães-Iosif e Santos (2012, p. 101),

> [...], a educação superior em processo de crescimento nunca visto no Brasil e no mundo, passa por reformulações em sua legislação, política, gestão e prática educativa, que a aproximam cada vez mais dos princípios mercadológicos impostos pelos novos agentes e financiadores da educação.

Nesse sentido, as empresas educacionais por meio da lógica mercadológica assumida na governança corporativa, com a abertura do seu capital na Bolsa de Valores, no caso brasileiro na BM&FBovespa, ao realizarem aquisição de fontes de recursos do sistema financeiro, enfrentam o risco de sofrerem as consequências advindas das oscilações do mercado de capitais, no qual há maior benefício para

[62] Os acionistas (*shareholders*) podem obter algum lucro se a empresa tem algum sucesso no mercado. Apesar disso, o oposto também pode acontecer, as ações podem desvalorizar, fazendo com o acionista perca dinheiro se a empresa tem maus resultados. (SIGNIFICADOS, 2013).

[63] Qualquer pessoa, entidade ou sistema que afeta ou é afetado pelas atividades de uma organização. Partes interessadas (IBGC, 2015, 13), com destaque para os alunos, a sociedade civil, o estado, os professores, os gestores e os demais funcionários ou empregados, investidores, etc. das instituições de ensino.

> Os «investidores institucionais», isto é, as sociedades financeiras especializadas na centralização do dinheiro e a sua rendibilização sob a forma de aplicações em empréstimos ou em títulos - grandes bancos, fundos de pensões, fundos de investimento de alto rendimento e alto risco (os Hedge Funds), companhias de seguros - e os mercados financeiros onde se efetua a compra e venda de títulos que proporcionam juros, dividendos ou mais-valias resultantes de especulações bem-sucedidas. (CHESNAIS, 2012, p. 38).

Nessa linha, a supremacia dos interesses dos acionistas e presidentes da empresa fala mais alto do que os interesses dos alunos e trabalhadores da IES, os quais são prejudicados com a queda do preço das ações das empresas educacionais na bolsa (HERZOG, 2014), pois a reestruturação a serviço da manutenção dos lucros prevê corte no número de funcionários e aumento da intensificação do trabalho docente nas IES (SEBIM, 2014).

A efetivação do modelo de governança corporativa nas empresas educacionais tem por objetivo as mudanças nos meios e processos, dentro da IES, no sentido de se ter maior controle, transparência, redução de custos, etc., tudo a serviço dos interesses dos donos e acionistas, em detrimento aos demais sujeitos da instituição, para a expansão e manutenção de suas margens de lucro.

Entender o processo de expansão da educação superior privada com fins lucrativos, em especial das empresas presentes no mercado financeiro, e a forma de gestão institucional adotada em IES adquiridas por tais grupos educacionais é de extrema importância para a defesa da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada.

Por isso, é de suma importância entender o sistema de governança dos grupos educacionais, de forma a compreender como se construíram no cenário brasileiro e como a governança corporativa objetivou esse processo. Para isso, discutimos, no próximo tópico, a adoção da governança corporativa no Grupo Ser Educacional S.A..

3.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A

No ano de 2013, o grupo Ser Educacional lança a sua primeira Oferta Pública Inicial (IPO - *Initial Public Offering*), no sentido de atender aos anseios de seus donos de expandir-se

e de se tornar o maior grupo educacional das Regiões Norte e Nordeste[64], ficando entre os cinco maiores conglomerados educacionais do Brasil.

Para entender melhor o projeto de expansão do grupo Ser Educacional, faz-se necessário analisar a sua trajetória histórica. O grupo Ser Educacional se construiu, na educação brasileira, a partir do ano de 1993, como um cursinho preparatório para os concursos públicos de grande concorrência e com congressos nacionais e internacionais da área jurídica, ofertados pela sua instituição, que ficou conhecida, em Recife, como Complexo Educacional Bureau Jurídico (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b); em 1999, assume o formato de Complexo Educacional e inicia sua atuação como cursinho Pré-vestibular específico para preparar estudantes que desejavam realizar exame vestibular para o curso de direito.

Sua atuação na oferta de vagas no ensino superior se dá, em 2003, quando o Complexo Educacional Bureau Jurídico transforma-se no Ensino Superior Bureau Jurídico Ltda (ESBJ) e, realiza o credenciamento de sua primeira IES, a Faculdade Maurício de Nassau, a qual recebeu o nome como homenagem ao empreendedor Maurício de Nassau[65], cidadão brasileiro reconhecido em âmbito nacional.

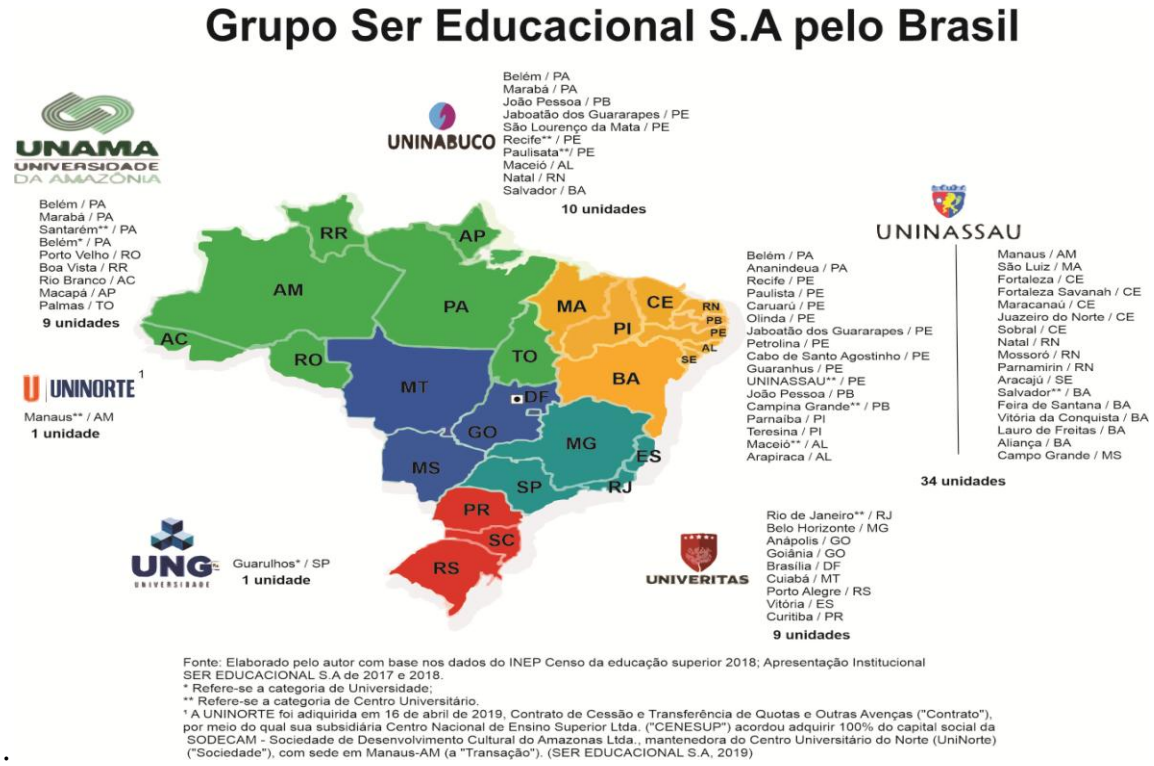
A partir do credenciamento da sua primeira IES, o grupo começa seu crescimento pelo Brasil por meio de aquisições e crescimento orgânico (criação de novas unidades), chegando ao total de 60 unidades, no ano de 2018 (SER EDUCACIONAL S.A., 2018). Na Figura 3, abaixo, podemos perceber a expansão do grupo pelo Brasil, operando por meio das marcas Uninassau, Uninabuco, Unama, UnG e Univeritas e, mais recentemente, em 2019, com a marca Uninorte.

---

[64] "Em 28 de outubro de 2013, as ações da Ser Educacional começaram a ser negociadas na BM&FBovespa, com o *ticker* SEER3, ao preço de R$17,50 por ação. Em 27 de novembro de 2013, a Companhia publicou o anúncio de encerramento da oferta pública inicial (IPO), com captação total de R$ 619.428.180,00. Em 31 de dezembro de 2013, as ações da Ser fecharam ao preço de R$23,50, uma valorização de 34% desde o IPO.". (SER EDUCACIONAL S.A., 2013, p. 24).

[65] Johan Maurits van Nassau-Siegen, mais conhecido pelos brasileiros como Maurício de Nassau, foi um conde, militar e **administrador** holandês. Foi o governante das províncias holandesas no Brasil, onde instalou a capital holandesa, na cidade do Recife, em Pernambuco. Maurício de Nassau nasceu no castelo de Dilenburg, na Alemanha, no dia 17 de junho de 1604; veio a falecer em Kleve, também na Alemanha, em 1679. Ver: BARLÉU (2005). *O Brasil holandês sob o conde João Maurício de Nassau*.

FIGURA 3 – Unidades das Instituições do Grupo Ser Educacional S.A. nas Regiões do Brasil



Fonte: Elaborado pelo autor com base em: *Censo da Educação Superior 2018*; *Apresentação Institucional Ser Educacional S.A., de 2017 e 2018*.

De acordo com o histórico apresentado em sua página na internet, o desejo de expansão e consolidação do Grupo pelas Regiões Nordeste e Norte se efetivou em pouco mais de três anos, com a sua primeira IES se destacando pelas duas Regiões do Brasil.

O Grupo ganha mais força e importância no cenário da educação superior brasileira, nos anos seguintes, com aquisições de mantenedoras de IES pelos estados das Regiões, como mantenedoras em João Pessoa e Campina Grande, em 2006; em Aracaju e Belém, em 2011; em Teresina, Parnaíba, Paulista e Vitória da Conquista, em 2013 (SER EDUCACIONAL S.A., 2019).

Essas aquisições de IES de renome nos estados onde atuam se deram como parte do projeto de expansão do grupo educacional pelo Norte e Nordeste do país e como forma de se consolidar entre os cinco maiores grupos educacionais do Brasil.

Para isso, o Grupo Ser Educacional S.A. passou por grandes mudanças e transformações, a partir de 2007, como forma de se adequar às regras das empresas que participam do mercado financeiro na Bolsa de Valores.

No Quadro 10, abaixo, expomos os passos da trajetória da empresa educacional até a sua abertura de capital, no ano de 2013, na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

QUADRO 10 – Preparação do Grupo Ser Educacional S.A. para a oferta de ações na Bolsa de Valores de São Paulo

ANO	AÇÃO	OBJETIVO
2007	Criação do ***Conselho consultivo paralelo***	Orientar as estratégias da empresa com uma principal atribuição de redefinir o seu planejamento estratégico no mercado educacional.
2008	Criação do ***Conselho de administração***	Continuar seu o projeto de expansão e consolidar a sua política de governança coorporativa. Órgão composto por representantes dos acionistas e por profissionais reconhecidos no mercado por suas realizações em grandes grupos empresariais do Brasil.
2009	Definição de todas as ***matrizes acadêmicas*** para suas IES;	Unificar as matrizes curriculares e os planos de ensino das disciplinas, iniciando a metodologia do diário eletrônico e do processo de auditorias acadêmicas.
2010	Alteração para o nome Grupo Ser Educacional S.A.;	Buscar estruturar a Instituição para a certificação e, como consequência, reavaliou e redefiniu todos os seus processos internos, de modo a se qualificar para entrar no mercado da Bolsa.
2013	Abertura de Capital na Bolsa de Valores de São Paulo.	Passar a ter suas ações negociadas na B3 (Brasil Bolsa Balcão) por meio de uma oferta pública inicial de ações (IPO na sigla em inglês), a bolsa de valores mobiliários brasileira, no segmento do Novo Mercado, passando a fazer parte do rol de empresas de capital aberto com os mais avançados níveis de governança corporativa do mercado.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do histórico do site do *Grupo Ser Educacional* (2019.

Como podemos perceber, para ingressar no mercado financeiro, a empresa precisou atender às exigências para a abertura de capital, as quais determinavam que se criasse, já no ano de 2007, um conselho consultivo paralelo, como forma de adaptação ao modelo financeirizado, o qual redefiniu todo o planejamento estratégico do Grupo em face do mercado educacional, mudando as suas táticas para se adequar ao mercado de ações (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

De acordo com o site da empresa, para atender ao modelo de empresa listada na Bolsa, o Grupo institui o seu conselho de administração como consolidação de sua política de governança corporativa, em 2008, uma exigência para as empresas financeirizadas.

E como forma de uniformizar suas políticas, no ano de 2009, para atender ao modelo de governança corporativa, a empresa unifica suas matrizes curriculares e os planos de ensino de suas disciplinas para padronizar suas diretrizes acadêmicas, fazendo com que todas as suas IES mantidas tivessem a mesma estrutura curricular (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

De acordo com documentação do Grupo Ser Educacional S.A. (2019b), no ano de 2010, a empresa muda o seu nome de Faculdade Maurício de Nassau para Grupo Ser Educacional S.A. Essa mudança veio como forma de estruturar o grupo, reavaliar e redefinir todos os seus processos internos, que são requisitos para ingresso de uma empresa na Bolsa de Valores.

Com essa transformação, a empresa educacional realiza, no ano de 2013, sua primeira Oferta Pública de Ações (em inglês IPO), na Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBovespa), adentrando-a junto com outras grandes empresas educacionais que já atuavam no segmento específico da Bovespa, a partir do ano de 2007 – o "Novo Mercado".

Documentos do Grupo Ser Educacional S.A. (2019b) registram que o projeto de expansão do Grupo adquiriu maior efetividade após a oferta de suas ações na Bolsa de Valores (que injetou na empresa o total de 619.428.180,00 de capital, pois, com a aquisição de recursos provenientes da venda de suas ações, a companhia realiza a compra de outras instituições menores, pelo país, as quais gozavam de grande prestígio social/regional.

Como exemplos, temos a aquisição da mantenedora da Faculdade Anglo Líder (FAL), do estado de Pernambuco; das mantenedoras das Faculdades Integradas do Tapajós e Universidade da Amazônia, no estado do Pará, em 2014; da mantenedora da Universidade de

Guarulhos de São Paulo (expandindo-se pela Região Sudeste, a partir de então) e Faculdade Tales de Milleto, presente nos estados do Ceará e do Rio Grande do Norte, no ano de 2015 (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

No ano de 2016, continua seu projeto de expansão pela Região Sudeste, com a criação de mais uma marca, a UNIVERITAS com atuação em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, operando com a marca Centro Universitário Univeritas (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

A expansão da *holding* se dá pelo ambicioso desejo de ser a principal marca educacional a atuar nas Regiões Norte e Nordeste do Brasil e, ademais, com atuação na Região Sudeste, tornando-se umas das cinco maiores redes da educação superior no país (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

Toda essa expansão e todo esse crescimento do Grupo se dá pela sua inserção no mercado financeiro, no ano de 2013, com abertura de capital na IBovespa, pelo qual a empresa adquire maior aporte financeiro e maior credibilidade no mercado, com compromisso de cumprir as normas ditadas pelo mercado de capitais[66]. Sendo assim, o conglomerado, para adquirir maior rentabilidade junto ao mercado financeirizado, precisa mudar a sua forma de gestão e, consequentemente, de seus meios e processos administrativos e pedagógicos.

Sobre essa questão, em entrevista à revista UOL Líderes, o intitulado "Diretor Presidente" da Ser Educacional, Sr Janguiê Diniz, esclarece:

> Tudo do grupo Ser Educacional ou de qualquer empresa na Bolsa de Valores é publicado. Você conhece faturamento, número de funcionários, sistema de gestão. E por ser uma empresa pública na bolsa de valores, o nível de gestão exigido pela CVM, Comissão de Valores Mobiliários, é muito alto. Então hoje a empresa nossa é uma empresa auditada, com governança corporativa, com fiscalização da CVM, com implementação de compliance[67], com regras de ética,

[66] Para ser considerada de capital aberto a empresa precisa ser cadastrada na Comissão de Valores Imobiliários (CVM) como "Companhia aberta" cumprindo as exigências da instrução CVM 480 e, para poder realizar sua Oferta Pública Inicial (IPO sigla em inglês para *Initial Public Offering*) precisa ser listada na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros, no Brasil BM&FBOVESPA (Bolsa de Valores de São Paulo), agora conhecida como Bolsa Brasil Balcão (B3). Juntamente com a listagem na bolsa, a empresa define seu nível de governança corporativa (B1, B2 ou Novo Mercado - NM). (PWC, 2011).

[67] O *Compliance* envolve questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios. (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p. 88). Nos âmbitos institucional e corporativo, *compliance* é o conjunto de disciplinas que visa fazer cumprir as normas legais, regulamentos, políticas e diretrizes estabelecidas para a realização de negócios e atividades da empresa, e que tem por objetivo evitar, detectar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer. (FARAH, 2019, [*on-line*]).

> entre parceiros, entre colaboradores, ou seja, é uma empresa altamente fiscalizada e altamente profissional, e nos orgulhamos muito disso. (DINIZ, 2018, [*on-line*]).

Como podemos perceber, o diretor presidente informa que houve a mudança no modo de governar a empresa e suas mantidas por meio da governança corporativa (GC).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a GC se caracteriza como "o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas" (IBGC, 2015, p. 20).

Assim sendo, com a adoção desse modelo de gestão, há a obrigatoriedade da execução dos princípios da GC pela empresa, quais sejam, a transparência, a equidade, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, de modo a apresentar as informações aos seus investidores e interessados em investir na empresa (IBGC, 2015).

Como adequação das prescrições do modelo de governança corporativa, as IES compradas pelo Grupo precisam se adequar à forma de governança da empresa-mãe, mudando totalmente a sua forma de gestão financeira e, sobretudo, a sua forma de gestão da força de trabalho, forma essa inerente ao modelo de gestão corporativa (SEBIM, 2014), com ampliação do lucro e do valor das ações da empresa e aumento da exploração do tempo de trabalho não pago aos seus funcionários (mais-valia).

Nesse sentido, o crescimento da empresa segue os interesses de valorização do seu capital junto à Bolsa de Valores, em favorecimento de seus donos e acionistas com o crescimento orgânico da instituição. Porém, segundo o seu diretor presidente,

> Não basta crescer apenas organicamente, você tem de crescer por aquisição. Desde que fomos para a bolsa de valores, nós já adquirimos mais de 20 instituições. Adquirimos a Universidade da Amazônia, Unama, que hoje tem quase 20 mil alunos; adquirimos a Universidade de Guarulhos, UnG, que hoje tem cerca de 20 mil alunos também; adquirimos faculdades no Piauí, em Natal, Fortaleza, e temos planos de continuar com aquisição. (DINIZ, 2018, [o*n-line*]).

Dessa forma, a expansão da empresa, por meio de aquisições de instituições menores, fortalece ainda mais o acúmulo de capital e a exploração por espoliação (HARVEY, 2016) do

trabalhador das suas IES mantidas, uma vez que as políticas da governança corporativa preveem a demissão de docentes para diminuição de custos nas IES compradas.

A espoliação, segundo Harvey (2016), nesse caso, se traduz na retirada de direitos dos trabalhadores mediante legalização, legitimação e apoio por parte do Estado, com políticas que retiram direitos coletivos (trabalho, moradia, saúde, educação, etc.) transformando-os em propriedade privada (HARVEY, 2016), como ocorreu, no Brasil, com a reforma trabalhista sancionada no governo de Michel Temer, em 2017, a qual permite a demissão em massa, terceirização, trabalho intermitente, etc.

Para Harvey (2016, p. 60),

> A espoliação direta do valor que o trabalho social produz no local de produção é apenas um fio (embora essencial) da trama de espoliação que nutre e sustenta a apropriação e a acumulação de grande parcela da riqueza comum por "pessoas" privadas (ou seja, entidades legais, inclusive corporações).

Como salienta o autor, a superexploração legalizada pelo Estado, que gera a acumulação por espoliação que se inicia no local de trabalho, no nosso caso, nas IES privado/mercantis, acarreta a retirada de direitos de trabalhadores (produtores de mais-valia) e superprodução de lucro para os banqueiros, acionistas, investidores, presidentes das IES, etc., os quais não dão importância a que seus ganhos tenham origem em negócios que exploram impiedosamente os trabalhadores. (HARVEY, 2016).

Como exemplo disso, houve, na Universidade da Amazônia, uma grande política de austeridade, com a diminuição de seu quadro docente no sentido oposto do aumento do número de alunos matriculados em seus diversos cursos.

A Unama possuía, em 2013, ano anterior à venda da IES, o quantitativo de 11.130 alunos para o total de 477 professores (23,3 alunos/professor); e, em 2017, segundo dados extraídos dos Censos da Educação Superior, do INEP, a Unama apresentou um quadro de 21.042 alunos em relação a 297 professores (70,8 alunos/professor) (INEP, 2013; 2017).

Esses dados são indicadores de que, a partir da adoção do modelo da GC pela universidade, houve a intensificação do trabalho docente, expresso na razão professor/aluno, pois, ao mesmo tempo em que diminuiu o quadro docente, aumentou significativamente o

número de alunos cursando na instituição. Segundo Kato, Chaves e Meguins (2020), com essa intensificação no trabalho docente há prejuízo na sua

> [...] política trabalhista e de remuneração e carreira, trazendo graves repercussões ao trabalho do professor, com forte componentes de precarização do seu trabalho pela baixa remuneração, pela fragmentação do seu trabalho e perda de reconhecimento social e a crescente heteronomia e controle sobre seu trabalho. (KATO; CHAVES; MEGUINS, 2020, p. 22).

Nesse sentido, a governança corporativa muda a forma de gestão das IES pertencentes ao Grupo Ser Educacional S.A., trazendo para dentro delas uma nova forma de gerir meios, processos e pessoal, a qual favorece diretamente os interesses dos acionistas e sócios da *holding*, com intensificação do trabalho, exploração por espoliação (HARVEY, 2016) e precarização cada vez mais exacerbada do trabalhador docente e sua paralela e consequente perda de autonomia didático-pedagógica (SEBIM, 2014).

Essas políticas de redução de custos são realizadas com o objetivo de valorizar as ações da empresa na Bolsa de Valores, a qual possui o nível mais elevado de GC que é o Novo Mercado (NM), e, com isso, demonstrar suas vantagens para os investidores que alojam seu dinheiro no oligopólio, pois o nível de GC N2 e o Novo Mercado propiciam retorno anormal[68] de rendimentos para os investidores. (TAVARES; PENEDO, 2018).

Nessa linha, as IES adquiridas pelo Grupo Ser Educacional S.A. devem aderir ao modelo de gestão que prescreve a estrutura de GC para sua *holding*.

3.3.1 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A

Para o cumprimento das práticas de governança corporativa, contidas no livro "*Código de melhores práticas de governança corporativa"*, o qual teve a publicação de sua 5ª edição em 2015) e como forma alinhamento a esses códigos, o Grupo Ser Educacional em sua administração corporativa segue as seguintes práticas, resumidas no quadro abaixo:

[68] Segundo Tavares e Penedo (2018, p. 44-45), o retorno anormal é a relação positiva dos ganhos entre a governança corporativa e o "retorno sobre o ativo (ROA)", assim como a relação entre a governança corporativa e o "retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)", que foi apresentado nas pesquisas analisadas por eles, as quais verificaram os indicadores de desempenho criados pelos pesquisadores citados na pesquisa, sua relação com a governança corporativa e o retorno para as empresas de acordo com os níveis de governança corporativa.

QUADRO 11 – Principais práticas de Governança Corporativa definidas pelo IBGC, que são adotadas pelo Grupo Ser Educacional S.A.

PRÁTICAS	ATRIBUIÇÃO
Assembleia Geral de Acionistas	Deliberar sobre: (a) *reformas do* ***estatuto social***; (b) *eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais*; (c) *tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;* e (d) *deliberar sobre nossa transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação;*
Conselho de Administração	É o principal órgão da instituição, o qual possui funções como estabelecer diretrizes para a atuação da empresa como forma de consecução de seus objetivos estratégicos, com orientação geral dos negócios a ser efetivados pela *Diretoria Executiva*; ele determina as estratégias, a orientação geral dos negócios a ser implementada pela Diretoria e a eleição dos membros deste órgão;
Política de divulgação de fato relevante	Controla o uso de informações privilegiadas para a manutenção do alto nível de conduta da empresa com a efetivação da *transparência* e da *equidade* e;
Estatuto Social	Regula todas as políticas realizadas no *Holding*.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em SER EDUCACIONAL (2019d).

De acordo com o Estatuto Social, o Grupo Ser Educacional S.A. está estruturado administrativamente seguindo as principais práticas de governança corporativa executadas pelos seus órgãos da administração, que são o *Conselho de Administração*, principal órgão da companhia, e a *Diretoria Executiva*, que efetiva as políticas em toda a rede de empresas que pertencem ao Grupo.

O Conselho de Administração é o órgão colegiado de tomada de decisão, no qual há o estabelecimento das políticas, direcionamentos e diretrizes no âmbito da empresa, traçando estratégias, controle, supervisão e fiscalização do grupo educacional em relação ao seu desempenho.

O órgão segue as prescrições do seu Estatuto Social da organização empresarial. Segundo o estatuto,

> **Artigo 14º.** O Conselho de Administração será composto por, no mínimo, 5 (cinco) e, no máximo, 7 (sete) membros, eleitos para um mandato unificado de 1 (um) ano, sendo permitida a reeleição, e destituíveis a qualquer tempo pela Assembleia Geral. (SER EDUCACIONAL, [2002?], p. 5).

Como podemos perceber, a composição do órgão administrativo da empresa educacional pode ter entre cinco e sete integrantes para assumir os cargos do conselho, os quais são eleitos na Assembleia Geral Ordinária e empossados após a assinatura do termo de posse, no livro próprio, em até 30 dias seguinte**s** à sua eleição, com o seu condicionamento à cláusula compromissória presente no artigo 33, do Estatuto Social do Grupo Ser Educacional. (SER EDUCACIONAL, [2002?]).

O quadro abaixo expõe como se estrutura o Conselho de Administração do grupo educacional, quais são os respectivos conselheiros empossados nos cargos, bem como o período de vigência de seus cargos.

QUADRO 12 – Conselho de administração do Grupo Ser Educacional S.A 2019.

MEMBROS	FUNÇÃO	DATA DE ELEIÇÃO	FIM DO MANDATO
José Janguiê Bezerra Diniz	Presidente	30/04/2019	AGO** que deliberar o exercício de 2019
Herbert Steinberg	Vice-Presidente		
Francisco Muniz Barreto	Conselheiro		
Jânio Janguiê Bezerra Diniz	CEO* e conselheiro		
Flávio César Maia Luz	Conselheiro independente		
Sidney Lavy	Conselheiro independente		

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site da Ser Educacional RI

* Executivo principal (em inglês, *Chief Executive Officer - CEO)*; presta conta ao conselho de administração e é responsável pelas diretrizes fixadas pelo conselho.

**Assembleia Geral Ordinária.

No quadro acima, podemos observar que a direção do Conselho de Administração é assumida pelo sócio-fundador da Ser Educacional, o Sr. José Janguiê Diniz, e o cargo de executivo principal (CEO) é exercido por seu parente, Jânio Janguiê Bezerra Diniz. Os dois cargos possuem atribuições distintas, porém, nenhum dos dois pode acumular funções em relação à direção da companhia.

O Conselho de Administração, segundo o Estatuto Social, precisa ter dois, ou 20%, de seus membros como conselheiros independentes, o que for maior, como definido pelo regulamento do novo mercado da Brasil Bolsa Balcão (B3), anteriormente nomeada como BM&FBovespa.

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em uma empresa que adote a governança corporativa como forma de gestão,

> O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição. (CVM, 2002, p. 4).

Como podemos analisar, o órgão tem por função proteger o patrimônio da empresa de modo a objetivar e efetivar o seu objeto social. Para isso, o Conselho de Administração deve nortear a Diretoria Executiva com o objetivo de potencializar os lucros, o retorno do investimento, o valor agregado ao empreendimento. O Conselho deve ter o número de membros suficiente para salvaguardar a representação ampla na companhia, de modo a facilitar a representatividade dos sócios minoritários dentro dos espaços de decisão da empresa, assim como criar comitês para ajudá-lo na administração do empreendimento.

Dentro dessa estrutura, a Diretoria Executiva precisa ter um presidente (executivo principal – CEO) que não seja também o mesmo presidente do Conselho de Administração, pois este segundo fiscaliza o trabalho do primeiro e dos demais diretores.

A Diretoria da Ser Educacional se organiza da forma como se apresenta no quadro abaixo.

QUADRO 13 – Diretoria Executiva do Grupo Ser Educacional S.A 2019.

MEMBROS	FUNÇÃO	ELEIÇÃO	FIM DO MANDATO
Jânio Janguiê Bezerra Diniz	Conselheiro e Diretor Presidente	Maio de 2018	Abril de 2019
Adriano Azevedo	Diretor de Operações	Maio de 2018	Abril de 2019
Simone Bérgamo	Diretora Acadêmica	Maio de 2018	Abril de 2019
João Albérico Porto de Aguiar	Diretor Financeiro	Maio de 2018	Abril de 2019
Rodrigo Macedo Alvez	Diretor de Relações com Investidores	Maio de 2018	Abril de 2019

Fonte: Elaborado pelo autor com base no site da Ser Educacional RI.

A Diretoria Executiva da Ser Educacional é responsável por administrar o grupo educacional como um todo, no sentido de assegurar que a *holding* funcione regularmente, assim como garantir o cumprimento do Estatuto Social da empresa e de todas as decisões tomadas no Conselho de Administração e na Assembleia Geral dos Acionistas.

Segundo o Estatuto Social da empresa, a Diretoria Executiva pode ser composta por, no mínimo, quatro e, no máximo, nove membros, os quais podem ser acionistas ou não, a serem eleitos pelo Conselho de Administração e empossados por um período de um ano.

Os membros do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva são profissionais com formação específica para o cargo que ocupam. No quadro abaixo, apresentamos os componentes do Conselho de Administração e da Diretoria, com suas respectivas formações acadêmicas.

QUADRO 14 – Formação acadêmica dos conselheiros do Grupo Ser Educacional S.A 2019.

CONSELHEIROS	FORMAÇÃO	ÓRGÃO
José Janguiê Bezerra Diniz	Possui graduação (1987), mestrado (1998) e doutorado (2004) em Direito pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e graduação em Letras pela Universidade Católica de Pernambuco (Unicap) (1987). Lattes atualizado em 10 dez. de 2019.	Cons. Adm.
Herbert Steinberg	Possui graduação em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas (FGV/CEAG), e certificação pelo *Independent Board Member* pelo *Director Consortium* das Universidades de Chicago, Stanford e Wharton. Lattes atualizado em 01 fev. de 2008.	Cons. Adm.
Francisco Muniz Barreto	Possui graduação em Economia na Universidade de Belgrano (Argentina)/ *UNC Chapel Hill* (USA) e possui o título de Master em Finanças, da *London Business School*. (SER EDUCACIONAL S.A, 2019, *on-line*).	Cons. Adm.
Jânio Janguiê Bezerra Diniz	Possui graduação em Engenharia Mecânica (1991) e Pós Graduação em Engenharia de Produção (1993) pela Universidade Federal de Pernambuco. Lattes atualizado em 10 dez. de 2019.	Cons. Adm. / Dir. Exec.
Flávio César Maia Luz	Possui graduação em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da - Universidade de São Paulo (USP), com cursos de pós-graduação em Administração e Economia Aplicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), bem como cursos de extensão por instituições como *Harvard Business School*, *Stanford University*, *California University* e *Wharton Business School*. (SER EDUCACIONAL S.A., 2019, *on-line*).	Cons. Adm.
Sidney Lavy	Possui graduação em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), tem mestrado em Engenharia pela Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia (COPPE-RJ) e Especialização em Administração pelo *Institute of Management Development*, em Lausanne, Suíça. (SER EDUCACIONAL S.A., 2019, *on-line*).	Cons. Adm.

[Continua]

[QUADRO 14 – Continuação]

Adriano Azevedo	Possui graduação em Administração de Empresas, pós-graduação em Administração de Recursos Humanos e Mestrado em Administração. (SER EDUCACIONAL S.A., 2019, *on-line)*.	**Dir. Exec.**
Simone Bérgamo	Doutoranda em Administração pela Universidade da Amazônia (UNAMA), possui Mestrado em Psicologia Social e da Personalidade pela PUC/RS (2003), Especialização em Educação, Educação e Construtivismo, Psicossociologia do Educador (Psicanálise na Educação). Possui também MBA em Gestão de IES e Certificação Internacional de Coaching Integrado (ICI - *Integrated Coaching Institute* e pela FBC - Federação Brasileira de Coaching), Graduação em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia do Recife FAFIRE (1986). Lattes atualizado em 09 jun. de 2018.	Dir. Exec.
João Albérico Porto de Aguiar	Possui graduação em Contabilidade e Pós-Graduação em Finanças Corporativas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), com especialização em Gestão de Empresas pelo CEDEPE Business School (PE) e em Planejamento Tributário, pelo IBPT (Instituto Brasileiro de Planejamento Tributário). (SER EDUCACIONAL S.A., 2019, *on-line*).	Dir. Exec.
Rodrigo Macedo Alves	Possui graduação em Economia pela PUC-SP e MBA em Finanças pelo IBMEC-SP (SER EDUCACIONAL S.A., 2019, *on-line*).	Dir. Exec.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos currículos respectivos, disponíveis na *Plataforma Lates* (2019) e *Ser Educacional S.A*. (2020, [*on-line*]).

Como podemos analisar, os membros, em sua maioria, são profissionais formados nas áreas da administração, economia, contabilidade e finanças, com exceção do Presidente do Conselho de Administração, o sócio-fundador Janguiê Diniz, que é formado em direito, e do Diretor-presidente (*Chief Executive Officer - CEO*) da Diretoria Executiva, Jânio Diniz (irmão de Janguiê), que possui formação na área da engenharia mecânica e de produção.

Certamente, os órgãos administrativos do grupo educacional são espaços colegiados de tomada de decisão que legislam sobre as políticas institucionais a serem desenvolvidas em

todas as empresas pertencentes à empresa principal, Ser Educacional S.A.. Os espaços colegiados são compostos por acionistas da empresa ou não; porém, seus integrantes não fazem parte da vida social, acadêmica e política de nenhuma das empresas educacionais pertencentes ao Grupo, ou seja, não conhecem as especificidades nem as necessidades dos sujeitos e das instituições adquiridas pela empresa-mãe; tampouco possuem formação acadêmica para definir diretrizes pedagógicas.

As mudanças realizadas no chão das IES da Ser Educacional, como aquelas referentes a modelo acadêmico, material didático, formação de professores ou alteração na política de recursos humanos, são decididas pelos executivos do Conselho de Administração do grupo (SER EDUCACIONAL S.A, [2002?]), os quais defendem medidas austeras e técnicas de administração, sob o auspício da lucratividade, relegando a qualidade da educação e suas congêneres, como as relações de trabalho nas instituições, a um segundo plano.

As mudanças na gestão da Unama, quanto ao gerenciamento da força de trabalho, estão diretamente ligadas às decisões de sua empresa-mãe, ou seja, as necessidades da universidade, de seus alunos, funcionários e professores são deixados de lado, pois o que realmente importa é atender aos interesses dos investidores, mesmo que, para isso, o trabalhador seja sacrificado e explorado da maior forma possível, com aumento de sua carga de trabalho, aumento no número de alunos, com forte componente de precarização de seu trabalho resultante do seu rebaixamento, da fragmentação de seu trabalho, da consequente perda da autonomia didático-pedagógica, etc. (KATO; CHAVES; MEGUINS, 2020).

O próximo tópico traz a discussão sobre o controle do grupo educacional em relação às suas IES mantidas. Nele, discutimos o poder de mando do Chanceler em relação aos gestores das instituições pertencente ao Grupo Ser Educacional S.A..

3.4 HIPER GESTÃO[69] DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA E A UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA

A Universidade da Amazônia sofreu grandes transformações com a sua venda para o Grupo Ser Educacional S.A., a partir de outubro de 2014. Pesquisas concluídas (SOUZA,

[69] O conceito de Hiper Gestão foi construído para designar a nova forma de controle do grupo educacional na figura de sua autoridade maior, o *Chanceler*, que é o cargo ocupado pelo sócio-fundador da Ser Educacional, o senhor José Janguiê Diniz. Diferentemente das universidades europeias, em que a Chancelaria é um misto com a Reitoria, na Ser Educacional, o *Chanceler* se apresenta como o gestor que está acima de todos os demais gestores das instituições do grupo e que orienta todas as políticas das IES mantidas pela companhia, as quais são efetivadas pelos gestores locais de cada instituição, no sentido de atender aos anseios dos sócios e acionistas do Grupo.

2019) e em andamento (KATO; CHAVES; MEGUINS, 2019) já apontam mudanças na dinâmica de funcionamento, acadêmica e política, após a venda da universidade para o Grupo Ser.

A universidade, após sua aquisição, apresentou como reitor o sócio-fundador do Grupo, o professor Janguiê Diniz, que criou a empresa, em 1993, dando-lhe o nome de Complexo Educacional Bureau Jurídico (SER EDUCACIONAL S.A., 2019b).

Um marco histórico para a Unama e para o Grupo Ser Educacional S.A ocorreu, no dia 19 de setembro de 2018, em um evento solene realizado no auditório David Mufarrej da instituição, localizado no *campus* Alcindo Cacela, em Belém do Pará, quando foi anunciad**a** a criação do cargo de Chanceler[70] pelo senhor Janguiê Diniz, que passou, a partir de então, a ser a autoridade maior na hierarquia administrativa de todas as IES do grupo. (NOVA REITORA..., 2018).

O cargo de Chanceler é designado a uma autoridade que cumpre a responsabilidade de chefia em diferentes tipos de funções e instituições. A autoridade pode exercer seu poder em instituições públicas e privadas; por exemplo, no exercício da chefia de um país (Presidente, chefe do governo ou ministro das relações exteriores) ou no comando de uma instituição católica como a diocese (exercido por um diácono ou um padre oficial, que analisa documentos e trabalha na administração da organização) (FERREIRA, 2001; CHANCELER (conceito de), 2019).

A autoridade maior em uma organização, o Chanceler, pode aparecer, também, no comando de instituições educacionais, como as Pontifícias Universidades Católicas (PUCs), nas quais prevalece o domínio do "grão-chanceler, que é a autoridade mais importante do estabelecimento ao nível eclesiástico e formal. O responsável acadêmico, no entanto, é o reitor". (CHANCELER (conceito de), 2019, p.1).

Essa forma de comando aparece em várias IES, no Brasil, sobretudo nas PUCs. Como exemplo do cargo de Chanceler, podemos encontrar, na Universidade Metropolitana de Santos (UNIMES), a qual, em seu Regimento Geral, estabelece que o Chanceler universitário é o cargo mais importante da instituição e é exercido pelo presidente de sua entidade

[70] Em certos países, ministro de relações exteriores. Do latim *cancellarĭu*, «guarda do imperador», pelo francês *chancelier*, primitivamente «guarda do palácio». (INFOPÉDIA, 2018).

mantenedora; porém, a responsabilidade acadêmica no âmbito da universidade compete à reitoria. (UNIMES, 2016).

Na IES acima referenciada, a ordem de comando se organiza hierarquicamente com o Chanceler sendo a autoridade maior; em seguida, a Reitoria; o Conselho Universitário; e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. (UNIMES, 2016).

A Chancelaria não é um cargo criado nas instituições brasileiras; a autoridade Chanceler (em inglês, *Chancellor;* e, em francês, *Chancelier*) está presente em importantes universidades da Europa, como nas Universidades de Oxford e Cambridge, na Inglaterra, nas quais as funções executivas de reitor (a exemplo do Brasil), dentro das IES, são exercidas pelo Vice-chanceler (*Vice-chancellor*) que está abaixo do autoridade do Chanceler (*Chancellor*) (ORSI, 2012).

O Vice-chanceler da Universidade de Oxford é nomeado pelo Chanceler. O primeiro conta com cinco Pro-vice-chanceleres para ajudá-lo na execução das funções universitárias. Nessa IES, o cargo de Chanceler é preenchido por eleição do colegiado que conta com os "membros da Congregação, ex-alunos e professores e funcionários que tenham se aposentado enquanto ainda membros da Congregação." (ORSI, 2012, p. 14).

No caso da Universidade da Amazônia, o cargo de Chanceler foi outorgado pelo sócio-fundador majoritário do Grupo Ser Educacional S.A., pois a sua autonomeação foi justificada pela sobrecarga que o acúmulo de cargos lhe dava (Reitor da Unama, Reitor da Univeritas e Presidente do Grupo Educacional) e, sobretudo, por causa das exigências das diretrizes da governança corporativa (SER EDUCACIONAL, [2002?]).

Segundo notícia veiculada por Roma News (2018), o chanceler da Unama ressalta que a nova reitora da universidade, que passa a ser a quinta desde a sua fundação, será uma mudança que

> [...] irá agregar à imagem e às atividades da Instituição para Belém. 'Como Chanceler da Instituição, continuarei representando a UNAMA no que se refere às questões acadêmicas e seu desenvolvimento. Queremos trabalhar no sentido de disponibilizar ainda mais a estrutura da Universidade à comunidade'. É competência do Chanceler, entre outras coisas, zelar pelo **cumprimento dos objetivos da Instituição**. (NOVA REITORA..., 2018, [*on-line*]. Grifos nossos).

Com a autonomeação de Janguiê Diniz como Chanceler do grupo, a reitoria da Universidade da Amazônia foi assumida pela professora Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo[71].

No entanto, como exposto no excerto acima, as políticas que dizem respeito à Unama precisam passar pela chancela da autoridade maior do grupo educacional, que são orientadas pelas decisões realizadas no Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva da empresa, em Recife, como cumprimento dos objetivos da instituição Ser Educacional S.A.

Percebemos, com isso, que a autonomia universitária, como assegurada na Constituição Federal e na legislação educacional infraconstitucional (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996) apresenta-se em risco, pois as decisões emanadas de órgãos externos à universidade contraria os princípios de uma instituição universitária que possui a prerrogativa da autonomia universitária.

Isso significa que a gestão do Grupo com o chanceler passa a ser uma *Hiper gestão*, pois as decisões materializadas no chão das IES do Grupo são tomadas de fora para dentro das universidades, centros universitários e faculdades.

Esse tipo de estrutura administrativa, com a figura do Chanceler, apresenta uma aparência de descentralização das decisões do Grupo, uma aparência de autonomia para as instituições, pois cada unidade do Grupo passa a ter um gestor acadêmico local, o reitor ou diretor profissional. Esse tipo de gestor passa, então, a executar as políticas pensadas e aprovadas na empresa principal do grupo, na sua *holding*.

[71] Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo. Doutoranda no Programa de Pós-Graduação em Administração / PPAD, na Universidade da Amazônia - UNAMA (2018). Mestrado em Ensino Superior e Gestão Universitária, pela Universidade da Amazônia - UNAMA (1998). Especialista em Psicologia da Educação pela PUC/MG. Possui graduação em Pedagogia, pela Faculdade Integrada do Colégio Moderno (1985). Foi docente e coordenadora do Curso de Pedagogia, da Universidade Federal do Acre - UFAC (Campus de Cruzeiro do Sul); Coordenou o Programa de Interiorização das Licenciaturas pela Universidade da Amazônia - UNAMA. Foi assessora acadêmica e coordenadora do NAP, no Centro Universitário do Pará - CESUPA. Foi assessora Acadêmica da Faculdade Ideal - FACI. Foi Diretora Acadêmica da Faculdade do Pará, pesquisadora do Instituto Saber Ser Amazônia Ribeirinha, professora da Graduação e Pós-graduação da Universidade da Amazônia - UNAMA, da Faculdade do Pará – FAP, e do Centro Universitário do Pará. Tem experiência na área de Educação, atuando principalmente nos seguintes temas: Gestão Escolar, Construção do Conhecimento, Formação de Professores, Educação Superior. Atuou como Diretora Geral da Faculdade da Amazônia – FAAM, e Procuradora Institucional da Faculdade UNIVERSO – FAUNI, Diretora Acadêmica da Faculdade UNIVERSO. Atuou como Diretora Geral da Faculdade Mauricio de Nassau de Belém. Atualmente, exerce as funções: de Reitora da Universidade da Amazônia – UNAMA; de Conselheira do Conselho Municipal de Educação de Belém – CME; de representante do Sindicato dos Estabelecimentos Particulares de Ensino – SINEPE; Presidente do Conselho Estadual de Educação do Pará – CEE/Pará, desde 2019. (LATTES/CNPQ, 2019, [*on-line*]).

Na Unama, a nova reitora participou da gestão da Universidade como vice-reitora, durante os quatro primeiros anos após a sua compra pelo Grupo Ser Educacional (PROFESSORA Betânia..., 2018. [*on-line*]). Nesta direção, a nova gestora conhece e sabe como desenvolver políticas, na instituição, que estejam de acordo com os interesses do grupo educacional.

Nas palavras de Janguiê Diniz: "'Deixo o cargo de reitor da UNAMA em boas mãos, na certeza de que competência e determinação não faltarão para que a nossa nova reitora possa conduzir o espaço da Universidade da Amazônia pelos próximos anos'" (PROFESSORA Betânia..., 2018. [*on-line*]), que demonstra o total alinhamento de Maria Betânia Arroyo às diretrizes do Grupo Ser Educacional S.A..

Betânia torna-se, então, a gestora acadêmica local da instituição e passa a mediar e compatibilizar as decisões locais com as da autoridade maior da empresa educacional, a partir da assinatura da sua posse no cargo de Reitora da Unama, como ilustrado na imagem a seguir.

FIGURA 4 – Assinatura de posse da nova reitora da Unama

Fonte: Leia Já - Nacional (Blog da Unama).

Além do conhecimento das normas e diretrizes da *holding* Ser Educacional S.A., a nova gestora da Universidade também possui uma longa trajetória na instituição, iniciando o seu contato com a Unama, ainda na década de 1970, quando tinha 15 anos de idade. Graduou-se na primeira turma do curso de pedagogia ofertado por uma das duas IES embrionárias da Universidade, as Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom) (PROFESSORA Betânia..., 2018. [*on-line*]).

A experiência da nova reitora junto à Unama e, sobretudo, junto ao Grupo educacional demonstra o grande poder de mando de Janguiê em relação às suas IES mantidas, tanto que sua influência e importância de Chanceler já aparecem nos documentos da Universidade, como podemos constatar no Regimento Geral da Unama, de 2014, ano de sua venda, em que a estrutura acadêmico-administrativa da instituição se apresenta da seguinte forma:

> Art. 5º. A estrutura acadêmico-administrativa da UNAMA é composta por órgãos colegiados, executivos e suplementares.
> § 1º São órgãos da administração superior:
> I. Chancelaria;
> II. Reitoria;
> III. Conselho Universitário (CONSU);
> IV. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). (UNAMA, 2014b).

Como podemos constatar, a autoridade maior, no nível do Grupo educacional, demarca sua presença nos documentos oficiais das IES mantidas pela empresa Ser Educacional S.A., como no caso da Unama. A Chancelaria, cargo mais elevado no oligopólio, pertence ao seu fundador e sócio principal, Janguiê Diniz, que direciona todas as políticas a serem implantadas na Unama pela sua reitora profissional, Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo, que precisa estar alinhada com as prescrições definidas no Conselho de Administração do Grupo.

Dessa forma, o quadro administrativo da Universidade da Amazônia é liderado pela sua reitora e demais comandados, os quais são, segundo Tragtenberg (2012), os mediadores de seu comandante, o Chanceler**,** em relação aos docentes, técnicos, estudantes, os quais, segundo Weber (1999), são os dominados.

No capítulo quatro desta Dissertação, discutiremos as mudanças adotadas na estrutura organizacional da Unama que repercutem diretamente na composição dos órgãos de tomada de decisão e nas políticas implantadas na IES.

4 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO DA UNAMA APÓS A SUA AQUISIÇÃO PELO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A.

Este capítulo tem por objetivo apresentar as mudanças ocorridas na Unama após a sua venda para o Grupo Ser Educacional. Buscamos apresentar como estas alterações sucedidas na Universidade, pós-processo de venda e pós-adoção do modelo de gestão da governança corporativa, impactaram tanto na forma como a direção da Unama passou a ser organizada quanto nas políticas institucionais realizadas na IES.

4.1 O REITOR PROFISSIONAL: UMA NOVA FORMA DE GESTÃO NA UNAMA COM A GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com a governança educacional global, os governos nacionais não são mais os únicos com autoridade política e para tomada de decisão nos assuntos da área de educação (SHULTZ, 2012), os conglomerados educacionais e as entidades representativas do setor privado passam a inserir seus representantes nos espaços políticos que regulamentam a educação superior, os quais são especialistas e consultores que "ora estão no Estado, ora no mercado, influenciando a elaboração, a direção e a consecução das políticas educacionais." (CAETANO; PERONI, 2015, p. 103).

Ainda segundo Caetano e Peroni (2015), para realizar permanentemente o seu poder político nas tomadas de decisão,

> Essa rede de empresários e intelectuais orgânicos precisa exercer uma atividade ininterrupta para não perder sua hegemonia sobre o conjunto da sociedade. Eles se utilizam de estratégias de obtenção de consensos, do estabelecimento de relações entre empresas e buscam a adesão da população ao seu projeto político e econômico. (CAETANO; PERONI, 2015, p. 103).

Essas redes empresariais buscam, por todos os lugares e de todas as formas, criar, na sociedade, o consenso de que o setor privado possui alta qualidade educacional, enquanto o setor público possui baixa qualidade em termos de educação superior. Para isso, se utilizam de estratégias de *marketing* e apoio político para legitimar suas crenças e obter consenso junto à sociedade. Brito (2019), em seu estudo sobre o Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior (FERESP), argumenta:

> Desde 2008, são notórias a ascensão do empresariado do ensino por meio da hegemonia do setor privado-mercantil e a criação de instâncias articuladoras de

> interesses privatistas que buscam o fortalecimento de suas estratégias. No entanto, sabemos que isso é pouco diante dos interesses empresariais para a educação superior. (BRITO, 2019, p. 54).

Como analisado pela autora, a hegemonia do setor privado-mercantil se notabiliza escancaradamente a partir de 2008 (ainda que a supremacia deste setor tenha iniciado com a Reforma Universitária de 1968), quando se teve a criação de instâncias articuladoras de interesse privatista (como o FERESP, entre outros).

Essa hegemonia do setor privado-mercantil se fortalece após a abertura de capital, na Bolsa de Valores, pelos quatro primeiros grupos educacionais no Brasil: Anhanguera Educacional Participações S.A., Estácio Participações S.A., Kroton Educacional S.A., e Sistema Educacional Brasileiro S.A. (SEB). (CARVALHO, 2013; CHAVES, 2010). Vale pontuar que a Anhanguera, a Kroton e a Estácio, juntamente com outros nove oligopólios educacionais, possuíam, em 2015, o percentual 39,3% de matrículas na educação superior brasileira. (SANTOS FILHO, 2016).

Sobre essas instâncias articuladoras de interesse privatista, Shultz (2012) nos esclarece que se trata de atores oriundos do mercado, sobretudo do mercado financeiro. Esses atores se construíram, nas últimas décadas, com a globalização[72], em que as relações entre países, empresas e entidades se apresentam em escala planetária por meio de desregulamentação econômica e reformas estruturais nos países periféricos do capital. De acordo com a autora,

> Com o neoliberalismo e o corporativismo aplicados à educação de forma global, presenciamos uma gama muito maior de atores interessados nos programas e políticas educacionais. Por exemplo, as companhias de tecnologia, serviços fundos privados e as instituições multilaterais são agora atores políticos regulares no cenário educacional não apenas global, mas também regional e nacional. (SHULTZ, 2012, p. 34).

Como podemos analisar, a supremacia desses atores do setor privado-mercantil se dá em âmbito global, os quais passam a interferir e se preocupar com os programas e políticas educacionais, de modo a influenciar nas decisões políticas em favorecimento do setor educacional particular.

De acordo com Carvalho (2013), a inserção das empresas educacionais lucrativas no mercado financeiro ocorreu, primeiramente, nos Estados Unidos, na década de 1990, com as

[72] A globalização é a etapa do processo de integração econômica, social, cultural e política que se iniciou na década de 1990 (PAUL SINGER, 1997 *apud* STRAZZACAPPA, 1998). É a unificação de todos os povos e países em vista de suas interdependências econômicas e socioculturais (STRAZZACAPPA, 1998).

primeiras instituições de ensino superior a realizarem sua Oferta Inicial de Ações, na Associação Nacional Corretora de Valores e Cotações (NASDAQ)[73] e na Bolsa de Valores de Nova York, tornando, assim, a educação superior um grande negócio para o seu segmento, ou seja, "aquele que apresentou a maior taxa de crescimento de matrículas". (CARVALHO, 2013, p. 766).

O processo de mercantilização da educação superior, no Brasil, tem seu início após a aprovação da Lei Nº 9.394/1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (a qual, em seu Art. 7º, tornou o ensino livre à iniciativa privada), seguindo no "bojo do processo de globalização e de disseminação das tecnologias de informação." (CARVALHO, 2013).

Dessa forma, a educação superior brasileira segue uma tendência internacional de mercantilização, na qual os grupos empresariais educacionais expandem sua predominância no ensino superior por meio da financeirização, cujo objetivo principal é o lucro dos investidores nacionais e internacionais.

Com a inserção das empresas educacionais no mercado financeiro, as IES mantidas por elas precisam se adequar ao modelo de gestão exigido, adotando, portanto, a governança corporativa, na qual a profissionalização dos gestores das IES é uma condição para o aumento da lucratividade.

Nesse sentido, o diretor/reitor profissional[74] é condição *sine qua non* para a proteção dos investidores e para o aumento da valoração acionária dos grupos educacionais que abrem capital na Bolsa de Valores de São Paulo, a B3 (Bolsa Brasil Balcão), que iniciou e se tornou conhecida como Bolsa de Mercados e Futuros de São Paulo (BM&FBovespa). (CARVALHO, 2013).

Além das estratégias de *marketing* pesado para atrair maior clientela, as instituições privado-mercantis realizaram transformações nas suas formas de gerir os seus negócios, seguindo a tendência internacional de "profissionalização da gestão dos estabelecimentos educacionais" (CARVALHO, 2013, p. 768). Tendo em vista que a maior parte das mantenedoras é administrada por familiares, fez-se necessário o surgimento do "reitor profissional" ou diretor profissional nos casos de instituições não universitárias.

[73] NASDAQ – acrônimo para *National Association of Securities Dealers Automated Quotations.*

[74] O reitor profissional é um profissional de longa experiência de gestão no setor privado com finalidades lucrativas; ele possui vínculo, organicidade com o capital e com a empresa privada. Em alguns casos, são ex-reitores, gestores do setor público, os quais se alinham à lógica empresarial. O principal critério para a sua escolha é a sua vinculação com o mercado e não o seu perfil acadêmico.

Em instituições familiares adquiridas pelos grupos educacionais, “a estrutura organizacional excessivamente burocrática é responsável por uma grande confusão entre o empresário-empreendedor e o executivo educacional, provocando uma gestão não profissional.” (MONTEIRO, 2005, p. 35), que, com a governança corporativa, é substituída por uma gestão profissional (o reitor profissional), como no caso da Unama, o qual exerce aparentemente a função de executor das decisões emanadas do Conselho de Administração e da Diretoria da companhia.

De acordo com a pesquisa realizada por Poliziel e Steinberg (2013, p. 110), “um dos maiores benefícios da implantação de uma estrutura” de governança corporativa, segundo os entrevistados por ele, é a “profissionalização da gestão institucional”. Isso porque, segundo os autores,

> Pensar uma instituição com hierarquias, padrões e estratégias bem definidas, com um time bem montado e diversificado em suas competências, vem apenas acrescentar e contribuir para o desempenho sustentável da organização, influenciada por melhores condutas como transparência e justiça nas ações, delegação clara de responsabilidades e valorização e meritocracia para todos os agente envolvidos. (POLIZIEL; STEINBERG, 2013, p. 110).

Segundo os autores, a profissionalização da gestão, por meio das condutas e responsabilidades oriundas da governança corporativa, são fundamentais para fortalecer a perenidade da empresa, questão tão almejada pelos mantenedores e/ou gestores da instituições de ensino superior. (POLIZIEL; STEINBERG, 2013).

Essa tendência do gestor profissional está alinhada às ideias de Peter Drucker (DARDOT; LAVAL, 2016) da figura do *management* (gerência, governo) e da defesa do pensamento de Schumpeter, o qual proferiu que a gestão empresarial poria a economia em movimento novamente. Segundo essa concepção, “todos os problemas são solucionáveis dentro do ‘espírito da gestão’ e da ‘atitude gerencial’; todos os trabalhadores devem olhar para sua função e seu compromisso com a empresa com os olhos do gestor”. (DARDOT; LAVAL, 2016, p. 154).

Nessa direção, a valorização e a meritocracia no desempenho da organização propicia aos gestores profissionais um sentimento de pertencimento à instituição, de forma que se sintam como parte da empresa e estejam constantemente em uma competição generalizada, em uma luta econômica de todos contra todos, vivendo e se comportando como se fossem propriamente uma empresa. (DARDOT; LAVAL, 2016).

É notório que o gestor profissional, no nosso caso, o reitor profissional, não possui mais perfil com características de líder carismático (WEBER, 1999), de educador, de líder educacional, de coordenador de todas as atividades, de líder administrativo e de sujeito que representa a universidade ou a IES perante a sociedade (FINGER, 1997).

Hoje, nos oligopólios educacionais com a governança corporativa, "a competência e a flexibilidade do gestor educacional é de suma importância para que uma instituição se alinhe às novas demandas e enfrente com sucesso a concorrência do setor privado" (ROSÁRIO; SANTO, 2016, p. 5) e alcance o máximo da lucratividade para seus acionistas e valoração acionária da empresa.

Segundo os autores acima citados, no contexto atual da educação superior privada com finalidade lucrativa, "observa-se em muitas instituições que os resultados financeiros sobrepõem as estratégias para melhorar a qualidade de ensino das organizações. A qualidade fica em segundo plano em detrimento do aumento da rentabilidade e dos lucros" (ROSÁRIO; SANTO, 2016, p. 5) da organização empresarial.

Possivelmente, hoje, as decisões tomadas (leia-se: executadas) pelo reitor da universidade ou diretor dos centros universitários ou faculdades são realizadas mais no sentido de proteger acionistas e sócios da empresa em relação à sua lucratividade e ao aumento do "valor acionário" da organização, do que para salvaguardar a qualidade acadêmica da IES e beneficiar aos alunos, professores e técnicos da instituição, pois segundo o Estatuto Social da empresa, em seu Art. 2º,

> Parágrafo Terceiro. A Companhia poderá também praticar as demais atividades razoavelmente relacionadas à sua qualidade de empresa controladora, incluindo, sem limitação, negociar e obter financiamentos, contratar serviços de terceiros no *interesse do grupo econômico da Companhia, e prestar garantias para sociedades do grupo econômico da Companhia, desde que tais atividades estejam relacionadas ao objeto social da Companhia*. (SER EDUCACIONAL S.A., [2002?]. Grifos nossos).

O reitor profissional é simplesmente um executor das decisões tomadas na empresa principal, pelo Conselho de Administração e pela diretoria do grupo educacional, uma vez que suas decisões precisam prescrever o interesse do grupo econômico (sócios e acionistas) da companhia. (SER EDUCACIONAL S.A., [2002?]).

Esses conglomerados escolhem, para direção de suas IES, pessoas que possuem experiência na área da gestão, principalmente, gestores oriundos de instituições públicas, com uma ampla experiência em administração e coordenação educacional; "logo, a correlação

entre formação, habilidades e competências do gestor" (SOARES, 2013, p. 82) define o perfil do profissional para ocupar o cargo de direção em uma instituição privada com fins lucrativos que possui como objetivo visceral o lucro e a espoliação do trabalhador.

Os gestores profissionais das IES dos grupos educacionais, diante das constantes mudanças no mercado educativo e nas legislações da educação superior, buscam se atualizar constantemente para oportunizar maiores ganhos financeiros para os acionistas e donos das companhias, pois, segundo Soares (2013, p.87),

> As IES são avaliadas pelo governo, pelo mercado e pelo aluno. Nessas condições, sobra pouco espaço para ações pautadas simplesmente na intuição. Cabe aos gestores educacionais internalizarem as mudanças de paradigmas que se seguem e buscarem a coragem e preparação para realizarem as ações e alternativas que viabilizem a continuidade das IES.

Dessa maneira, o gestor profissional precisa elaborar estratégias de contenção de custos dentro da instituição de modo a proteger os *homens de negócio* de prejuízos financeiros provenientes de mudanças no mercado, na política educacional, etc.

Nas universidades públicas, "grande parte dos gestores universitários veio da docência, ou são pessoas que possuem formação em outras áreas, sendo poucos os que possuem competência na área específica de gestão de IES" (SANTANA; MAIA, 2014, p. 2).

Na rede privada, a grande maioria dos gestores das instituições privadas são administradores educacionais que não fazem parte do grupo de donos da mantenedora ou de sua família, assim como, no setor público, a maioria dos gestores empossados são oriundos da docência ou áreas afins, e, em grande parte, não possuem formação específica na área da gestão das IES em que atuam. (SOARES, 2013).

Na Universidade da Amazônia, o reitor da instituição sempre foi alguém ligado à sua mantenedora, de início ligado à UNESPA, a começar pelo reitor Edson Raymundo Pinheiro de Souza Franco (1993–2009) que perdurou mais no comando da IES, passando para Antônio de Carvalho Vaz Pereira (2009-2013) e Ana Célia Bahia (2013-2014); todos professores da instituição, sendo os dois primeiros, além de reitores, donos da IES.

Após a venda da universidade, o reitor deixa de ser um docente da IES e passa a ser um reitor profissional, o qual é ligado ao Grupo Ser Educacional S.A., o reitor José Janguiê Diniz (2014-2018) sócio fundador do grupo, posteriormente substituído pela reitora atual Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo (2018 até o ano vigente), que era docente da universidade e possui especialização na gestão escolar, totalizando com estes últimos cinco

(5) reitores a frente da instituição desde a sua criação (BRASIL. CFE, 1993; NOVA REITORIA..., 2018).

A profissionalização da gestão das IES privadas com finalidades lucrativas segue uma tendência internacional no sentido de realizarem transformações administrativas no âmbito de seus negócios. Para esse tipo de instituição, Carvalho (2013, p.768) considera que,

> Tendo em vista que a maior parte das mantenedoras é administrada por familiares, fez-se necessário o surgimento do 'reitor profissional'. Este seria um docente proveniente do segmento público, com a carreira acadêmica reconhecida.

Como salienta a autora, a tendência de profissionalização da gestão das IES partiu da verificação de que as mantenedoras adquiridas pelos conglomerados educacionais adotavam a administração do tipo familiar, como era o caso da Unespa, mantenedora da Unama.

No caso em tela, como, anteriormente, a gestão da mantida seguia essa lógica com um reitor não profissional, a estratégia encontrada foi empossar uma reitora profissional na Universidade, por possuir ampla experiência e reconhecimento na área educacional, no segmento privado, uma vez que sua vida acadêmico-profissional se deu exclusivamente em IES privadas, atuando como gestora de uma universidade federal do norte do Brasil, a Universidade Federal do Acre (UFAC), somente por um ano.

Essa estratégia de contratar uma profissional de carreira consolidada na gestão universitária se dá no sentido de criar, na sociedade, um consenso de qualidade educacional e credibilidade perante aos seus clientes. A reitora, com longa vinculação com o setor privado com fins lucrativos e com o mercado educacional, acolhe o desafio ao assumir a gestão de uma universidade de grande porte e prestígio na Região em razão de suas mais de três décadas de atuação na educação superior (desde 1974, como Cesep e Ficom).

Assim, com a profissionalização da administração da IES, há um desmantelamento na estrutura burocrática da gestão anterior da Unama, na qual havia uma pequena autonomia e alguma participação, na Universidade, em relação às tomadas de decisões no âmbito institucional. Agora, possivelmente, serão apenas executadas pela gestão e sancionadas pelos órgãos colegiados, como cumprimento às ordens da autoridade suprema na companhia, o *Chanceler* Janguiê Diniz.

Esse controle sobre a direção das IES está alinhado ao sistema de "gestão de qualidade" do Grupo, sob a norma ISO9001 de padronização e implantação do sistema, certificação que faz parte do *PDCA*, o mote do Grupo – Planejar, Fazer, Verificar e Agir

(*Plan Do Check Act*, em inglês) – que consiste no método de gestão de quatro passos que é utilizado para controle e melhoria dos processos e produtos do grupo educacional (SER EDUCACIONAL S.A., 2018b).

Sobre essa nova estrutura na organização da universidade e na sua gestão institucional, trataremos na subseção a seguir.

4.2 A NOVA UNAMA COM O GRUPO SER EDUCACIONAL S.A: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE TOMADA DE DECISÃO

Com sua venda, a Unama passa a aderir à nova dinâmica de gestão, segundo a qual grande parte das decisões estratégicas e pedagógicas não se localizam no espaço local, mas são tomadas em outro nível, relativizando as reais necessidades *in loco* da universidade. "A globalização tende a levar as IES a um modelo de gestão muito próximo ao das empresas, o que exigirá delas reformulação e adaptação de seus modelos de gestão, a fim de manterem-se nesse mercado competitivo". (SOUZA, 2007, p. 37).

Ainda segundo Souza (2019), todas as ações concretas são realizadas no sentido de cumprirem as decisões da empresa principal.

> Demissões de professores, modificação de estrutura, junção de turmas, até questões estruturais, fusões e aquisições, passam pelas orientações de sua GC, tendo o Conselho Administrativo da instituição como seu órgão encarregado do processo de decisão e direcionamento estratégico. (SOUZA, 2019, p. 183).

Dessa maneira, as políticas realizadas na IES têm mais a ver com as necessidades do Grupo Ser Educacional S.A., uma vez que são decididas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, no que diz respeito à sua forma de proteger os acionistas, sem levar em consideração as reais necessidades da Universidade, como, por exemplo, em relação à sua estrutura acadêmico-administrativa, aos seus alunos, professores e técnicos administrativos, e à comunidade universitária como um todo.

De acordo com o Estatuto Social do grupo educacional, em relação a todas as suas instituições o documento prescreve:

> Artigo Segundo. A Companhia tem por objeto social:
>
> (i) o desenvolvimento e a administração de atividades e instituições nas áreas de educação básica, educação superior, educação profissional, educação coorporativa, cursos para concursos e outras áreas associadas à educação;
>
> [...]
>
> Parágrafo Primeiro. A Companhia poderá desenvolver suas atividades, direta ou indiretamente, por meio de investimentos no capital de sociedades investidas; de

> títulos ou outros direitos conversíveis em capital ou, ainda, por meio de fundos de investimentos em participações. (SER EDUCACIONAL S.A, [2002?]).

QUADRO 15 – Estrutura acadêmico-administrativa da Unama de 2014 a 2019

ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA UNAMA/SER EDUCACIONAL S.A		
ÓRGÃOS COLEGIADOS	**CONSU**	**CEPE**
FUNÇÃO	Art. 11. As características, especificidades e atribuições dos Conselhos estão previstas no Estatuto da UNAMA. (UNAMA, 2014b, p. 9).	Art. 11. As características, especificidades e atribuições dos Conselhos estão previstas no Estatuto da UNAMA. (UNAMA, 2014b, p. 9).
COMPOSIÇÃO	Não conta no Regimento Geral.	Não conta no Regimento Geral.
ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA	**COLEGIADOS DE CURSOS**	
FUNÇÃO	Art. 24. Compete ao Colegiado do Curso: I. sugerir sobre o projeto pedagógico do curso de graduação, com atualização contínua; II. sugerir alterações no currículo do curso e deliberar sobre o conteúdo programático de cada disciplina e atividade; III. promover a avaliação periódica do curso, na forma definida pela administração superior, integrando-se ao sistema de avaliação institucional; IV. decidir, em grau de recurso, sobre aceitação de matrículas de alunos transferidos ou portadores de diplomas de graduação, aproveitamento de estudos, adaptação e dispensa de disciplinas, de acordo com este estatuto, o regimento geral e demais normas aplicáveis; V. desenvolver e aperfeiçoar metodologias próprias para o ensino, a pesquisa e a extensão; VI. promover e coordenar seminários, grupos de estudos e outros programas para o aperfeiçoamento de seu quadro docente, assim como, indicar, à reitoria, professores para participarem de cursos de pós-graduação; e VII. exercer as demais funções que lhe forem delegadas.	
COMPOSIÇÃO	Coordenador, seu presidente nato, por três representantes do corpo docente do Curso e por um representante discente. (UNAMA, 2014b, p. 17).	

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Regimento Geral da Unama*, de 2014.

* Não conseguimos ter acesso ao Estatuto da Unama anterior e nem ao atual.

Assim sendo, a administração/gestão de todas as suas instituições (seu objeto social) precisam estar alinhadas às diretrizes de sua empresa principal; portanto, o comando delas é realizado de forma direta ou indireta (SER EDUCACIONAL, [2002?]), e as decisões a serem tomadas nas IES devem se fazer no sentido de aumentar o valor das ações do Grupo e de proteger os seus sócios e acionistas.

Como um dos objetos sociais da Ser Educacional, a Unama teve suas negociações e seu contrato de compra e venda iniciados ainda no ano de 2013, conforme divulgados no fator relevante do site da *holding*, na parte de Relações com Investidores (RI), e publicados nos dias 23 de dezembro de 2013 e 19 de maio de 2014, com a finalização da compra em 24 de outubro de 2014. (SER EDUCACIONAL S.A., 2014).

De acordo com o Regimento Geral, da Universidade, elaborado, em 2014, pela gestão da IES, sob o comando do Grupo Ser Educacional S.A. (datado em 29 de outubro de 2014, cinco dias após a compra), a estrutura acadêmico-administrativa da Unama sofreu uma reconfiguração em sua organização, como podemos observar no Quadro 16, adiante.

A estrutura acadêmico-administrativa da universidade se modificou com a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A., tanto na nomenclatura dos órgãos colegiados superiores quanto em sua função e forma de tomada de decisão, no âmbito institucional; as respectivas características, especificidades e atribuições se encontram previstas somente no Estatuto da Unama, documento ao qual não tivemos acesso para estudo durante nossa pesquisa.

A gestão da Unama, antes da venda, era conduzida pelos órgãos colegiados (Consun; Consepe, Conselhos de Centro e Congregação de Curso) que, dentro da estrutura burocrática da Universidade, deliberavam sobre a vida da instituição por meio de seus processos de tomada de decisão.

No modelo de gestão burocrática da antiga Unama, apesar de haver forte influência da mantenedora nas decisões colegiadas, principalmente, pela escolha dos representantes que compunham os órgãos colegiados, uma vez que grande parte deles, sobretudo nos órgãos superiores (como o Consun e o Consepe), eram indicados pelo reitor e dono da IES o senhor Edson Franco, ainda era possível perceber-se um grau de participação nos processos de tomadas de decisão dentro da instituição, visto que as categorias (professores, técnicos e estudantes) tinham certo grau de organização e direito a voz e voto em deliberações das reuniões.

Hoje, com a Unama/Ser Educacional S.A., percebemos que houve uma mudança na composição dos órgãos e no processo de participação democrática. A mantenedora centraliza

os órgãos executivos e colegiados e, agora, mais do que na Unama de antes, tem o controle sobre a gestão da IES, como podemos observar na estrutura dos órgãos executivos descritos no quadro abaixo.

QUADRO 16 – Órgãos da esfera executiva da Unama após a venda

ÓRGÃOS EXECUTIVOS		
SUPERIORES	**FUNÇÃO**	**COMPOSIÇÃO**
CHANCELARIA	Não consta no regimento Geral.	Chanceler
REITORIA	Art. 12. As características, especificidades e atribuições da Reitoria estão previstas no Estatuto da Unama. (UNAMA, 2014b, p. 10).	Reitor
PRÓ-REITORIAS	Art. 13. São atribuições gerais dos Pró Reitores: I. representar a respectiva Pró Reitoria; II. zelar pelos princípios norteadores da Entidade Mantenedora e da Universidade, fixados no Estatuto e neste Regimento; III. cumprir e fazer cumprir as disposições do Estatuto da Universidade e deste Regimento, assim como as normas emanadas dos órgãos deliberativos e executivos da Universidade; IV. elaborar o Planejamento anual de sua Pró-Reitoria, congregando os planos de todos os setores e segmentos sob sua jurisdição, assim como o relatório das atividades desenvolvidas no ano anterior; V. aplicar penalidades no âmbito de sua competência.	Pró-reitores

[Continua]

[QUADRO 16 – Continuação]

ADMINISTRAÇÃO ACADÊMICA	FUNÇÃO	COMPOSIÇÃO
COORDENAÇÃO DE CURSOS (Organizados em departamentos)	Art. 27. Compete ao Coordenador de Curso: I. exercer a supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão do curso e representá-lo; II. cumprir e fazer cumprir as decisões, bem como as resoluções e normas emanadas do colegiado do curso e dos órgãos superiores; III. supervisionar o cumprimento da integralização curricular e a execução dos conteúdos programáticos e da carga horária das disciplinas; [...] XIV. delegar competência. (UNAMA, 2014b, p. 18-19).	Professor, designado pelo Reitor, atendidas as normas específicas. (UNAMA, 2014b, p. 18).

Fonte: Elaborado pelo autor com base no *Regimento Geral da Unama*, de 2014.
* Não conseguimos ter acesso ao Estatuto da Unama, nem ao anterior nem ao atual.

O *Chanceler* do Grupo Ser Educacional S.A., Janguiê Diniz, é a autoridade maior perante o organograma da Universidade da Amazônia: o seu poder de comando atravessa os órgãos executivos e colegiados, como está exposto no Regimento Geral, de 2014, da Universidade (UNAMA/SER EDUCACIONAL, 2014b), fazendo com que haja a dominação (WEBER, 1999; TRAGTENBERG, 2012) em relação aos seus comandados na instituição.

A estrutura de gestão da Universidade continua intacta no papel, pois, sem ela, a IES perderia a sua caracterização como universidade (BRASIL, 1968; BRASIL, 1988; BRASIL, 1996), para que mantenha a sua boa avaliação no Ministério da Educação (MEC) e cumpra o que prevê a LDB atual em relação ao status de universidade.

A respeito da autonomia universitária, a LDB 9.394, de 1996, prevê em seu Art. 53:

> Art. 53. [...]
> Parágrafo Único. Para garantir a autonomia didático-científica das universidades, caberá aos seus colegiados de ensino e pesquisa decidir, dentro dos recursos orçamentários disponíveis, sobre:

> I – criação, expansão, modificação e extinção de cursos;
> II – ampliação e diminuição de vagas;
> III – elaboração da programação dos cursos;
> IV – programação das pesquisas e das atividades de extensão;
> V – contratação e dispensa de professores;
> VI – planos de carreira docente. (BRASIL, 1996, p. 17-18).

A autonomia assegurada, na atual LDB e na Constituição Federal de 1988, é oposta ao perfil assumido pelas novas formas de gestão acadêmico-empresarial com a governança corporativa, em que todas as decisões passam pelos atores financeiros (PLIHON, 2003) do conselho de administração e da diretoria executiva do Grupo, os quais são vistos como os de melhor competência para efetuação políticas na IES, em detrimento dos gestores institucionais e sua comunidade acadêmica, que presenciam, diariamente, as reais necessidades da Universidade.

Os espaços de tomada de decisão são esvaziados de suas funções intrínsecas, pois criação, organização, expansão, modificação e extinção de cursos em sua sede, criação de vagas, pesquisas, etc., garantidos pela legislação (BRASIL, 1996), ficam a cargo da empresa principal pela sua Diretora Acadêmica e pelo seu Diretor de Ensino, assim como todas as outras questões que competem aos colegiados da IES, como a definição do modelo acadêmico, revisão de material e etc., ficam sob tutela do Grupo Ser Educacional S.A. (SER EDUCACIONAL S.A., [2002?]).

Tudo é decidido, em Recife, pelo Conselho de Administração, na sede do Grupo Ser Educacional S.A.. A partir da concretização da compra da Universidade, os donos mudaram tudo: a reitora não tem poder de decisão perante a Unama como na antiga gestão; ela precisa cumprir as prescrições da empresa principal, de forma a “prestar garantias para sociedades do grupo econômico da Companhia”, de forma que suas ações e “atividades estejam relacionadas ao objeto social da Companhia” (SER EDUCACIONAL S.A., [2002?], p. 1), em favorecimento de seus sócios e acionistas.

Os professores, além de perderem espaços nos colegiados, também não possuem mais autonomia para elaborar o programa de sua disciplina – tudo vem elaborado de Recife. Existe um Diretor de Ensino que uniformiza todos os programas das disciplinas para todas as IES do grupo.

A propósito do Diretor de Ensino, documento do Grupo Ser Educacional S.A. ([2002?]) registra:

> Artigo 17º. [...]

> Parágrafo único. Compete ao:
>
> (a) [...]
>
> (b) [...]
>
> (c) [...]
>
> (d) Ao Diretor de Ensino: (i) definir o modelo acadêmico a ser seguido pela Companhia na prestação de seus serviços de ensino; (ii) revisar o material didático adotado pelas escolas e faculdades da Companhia; (iii) analisar a eficácia do modelo acadêmico adotado pela Companhia, coordenando as pesquisas de satisfação dos alunos e toda e qualquer avaliação aplicada pelo Ministério da Educação, bem seus respectivos resultados; (iv) alterar toda e qualquer política relacionada ao treinamento dos professores das escolas e faculdades da Companhia, bem como alterar a sua periodicidade e/ou abrangência; e (v) supervisionar a qualidade de ensino. As alterações ao modelo acadêmico da Companhia, bem como às políticas relacionadas ao treinamento e capacitação de professores deverão ser previamente submetidas e aprovadas pelo Conselho de Administração;
>
> [...].

Como podemos perceber, a Universidade e seus docentes perdem a autonomia e o controle sobre suas funções e seu trabalho. Todo o trabalho pedagógico dos professores, desde a elaboração de seu material didático, o modelo acadêmico na figura do seu Projeto Político Pedagógico, a formação de professores supracitada como "treinamento", passam a ser de tutela da Companhia, devendo qualquer política acadêmica, necessariamente, ser submetida à aprovação do conselho de administração do Grupo. Nesse modelo, quem tem voz e voto é a mantenedora, na figura do *Chanceler* que representa e faz valer os interesses da Companhia.

Com o atual organograma[75], presente no Regimento Geral, de 2014, da Universidade, a gestão da Unama de hoje não possui autonomia para tomar as decisões que julgue ser necessárias para a melhoria da Universidade como um todo, pois as políticas implantadas na IES devem aplicar-se ao objeto social da Companhia e não ao de sua mantida (SER EDUCACIONAL S.A., [2002?]); e seus órgãos executivos perderam seu poder de decisão

[75] A estrutura acadêmico-administrativa da Unama está da seguinte forma:

§ 1º São órgãos da administração superior:

I. Chancelaria;

II. Reitoria;

III. Conselho Universitário (CONSU);

IV. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

§ 2º São órgãos de administração acadêmica:

I. Colegiado de Curso; e

II. Coordenação de Curso.

§ 3º A UNAMA dispõe de órgãos suplementares destinados a apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, cabendo à Mantenedora, no que couber, e à Reitoria disciplinar a sua criação e funcionamento. (UNAMA/SER EDUCACIONAL, 2014b, p. 7).

sobre as políticas a serem implementadas na IES, uma vez que quem toma as decisões é o Conselho de Administração do Grupo.

A pequena participação e limitada autonomia nas tomadas de decisão da gestão da Unama de antes (UNAMA, 2011) praticamente inexiste; tudo agora é decidido e pensado fora da IES pelos seus atores financeiros que se consideram mais bem colocados para efetuar as escolhas para a empresa. (PLIHON, 2003).

No atual momento, as funções da gestão são limitadas a um pequeno rol de deliberações a serem tomadas, sobretudo os órgãos colegiados que perderam sua legitimidade original para discutir e decidir o que seria o melhor para a instituição, pois-eles existem tão somente como cumprimento da legislação educacional (BRASIL, 1968; BRASIL, 1996).

A estrutura acadêmico-administrativa de antes não existe mais; a reitoria e as pró-reitorias não têm força de decisão; as decisões acadêmicas são tomadas pela Diretora Acadêmica e pelo Diretor de Ensino, as quais são vigentes para todas as instituições do grupo. (SER EDUCACIONAL S.A, [2002?]).

De acordo com o Art. 5º, § 3º, do Regimento Geral, a Universidade da Amazônia, além dos órgãos da administração superior e da administração acadêmica mostrados acima, ainda "dispõe de órgãos suplementares destinados a apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, cabendo à Mantenedora, no que couber, e à Reitoria disciplinar a sua criação e funcionamento" (UNAMA, 2014b, p. 7).

A respeito desses órgãos, o Regimento de 2014, da Universidade, estabelece:

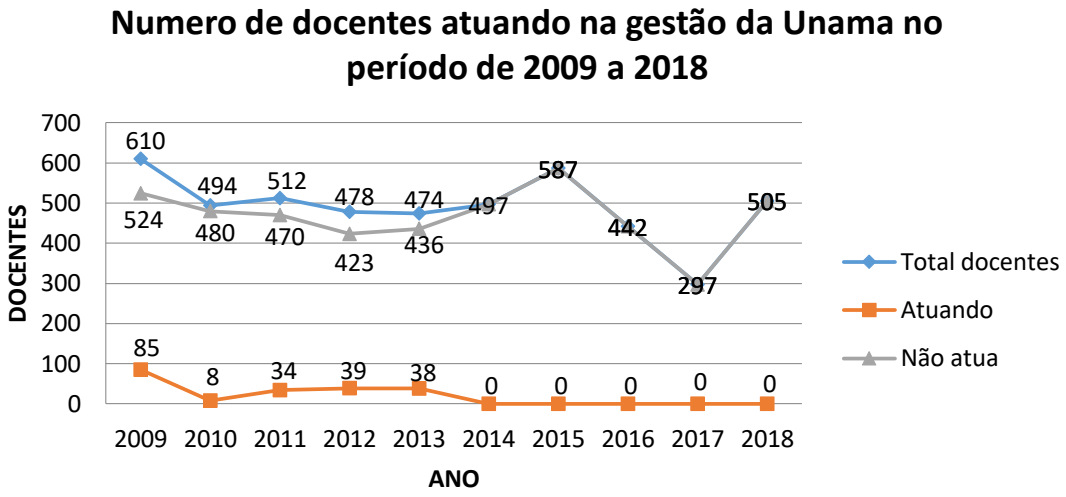
> Art. 37. O UNAMA dispõe, em sua estrutura acadêmico-administrativa, de órgãos suplementares, complementares e auxiliares às funções acadêmicas, tais como:
>
> I. CPA – Comissão Própria de Avaliação;
>
> II. Secretaria Acadêmica;
>
> III. Biblioteca;
>
> IV. Núcleo de Apoio ao Educando;
>
> V. Núcleo de Prática Jurídica;
>
> VI. Clínicas; e outros.
>
> Parágrafo único. Os órgãos suplementares, complementares e auxiliares são criados, transformados ou extintos por decisão da Reitoria, cabendo ao Reitor regulamentar a gestão e o funcionamento desses órgãos. (UNAMA/SER EDUCACIONAL S.A., 2014b).

Como podemos perceber, esses órgãos suplementares são aparelhos de apoio às funções acadêmicas dos demais órgãos das IES e da Universidade, os quais são criados e

extintos pela reitoria, ou seja, pela Chancelaria, já que ela comanda as decisões da reitoria. (UNAMA/SER EDUCACIONAL S.A., 2014b).

Quando analisamos a participação docente na gestão da instituição, percebemos que, hoje, não se faz presente a figura do professor atuando na gestão. No Gráfico 3, abaixo expomos os dados relativos aos docentes atuando na gestão desde 2009 a 2018.

Gráfico 3 – Quantidade de docentes participantes da gestão da Unama. 2009 a 2018.



Fonte: *Censos da Educação Superior* (Inep. 2009; 2010; 2011; 2012; 2013; 2014; 2015; 2016; 2017;2018.)

Os dados extraídos dos Censos da Educação Superior, do INEP, demonstram o total desmonte da participação docente na gestão da Universidade, no que se refere à administração de suas unidades acadêmicas como centros, faculdades, coordenações etc.

No período de 2009 a 2013, ano anterior à venda para o Grupo Ser Educacional S.A., havia uma considerável participação de professores na direção das unidades da Universidade, com o número menor de participantes somente em 2010. Porém, quando analisamos o período após a venda da instituição, a partir de 2014, nos deparamos com a inexistência de participação docente na gestão da Unama.

Possivelmente, essa remoção dos docentes atuando na gestão da Universidade se deva ao fato de que as IES privadas costumam declarar a categoria docente apenas para o INEP,

apesar de usarem os professores de tempo integral para atuar na gestão de suas unidades sem os cadastrarem na função que executam.

Esse desmonte na participação de docentes na gestão se dá em função das políticas de austeridade implantadas na IES que efetivou, em 26 de junho de 2015, uma grande "demissão de professores. Em torno de 48 trabalhadores, entre mestres, doutores e especialistas, incluindo coordenadores de cursos com larga experiência e história na UNAMA" (DCE-UNAMA, 2015, [*on-line*]) e também pela saída de muitos professores insatisfeitos com a nova organização da universidade; chegou-se ao total de 145 demissões de professores no ano em questão. (BRASIL, 2015).

A reitoria da Unama, por gerir uma universidade privada, nunca precisou ser eleita pelo colegiado superior nem pela comunidade acadêmica. Por isso, o sócio-fundador do grupo educacional não teve nenhum impedimento para empossar-se como reitor da Unama, pois, como em todo órgão executivo, tem os seus "membros escolhidos pela mantenedora, observando-se que o perfil do profissional e sua titulação sejam adequados ao desempenho da função." (UNAMA, 2011, p. 137).

Quanto à forma de escolha da direção da instituição, a legislação prevê somente que as universidades públicas elejam seu reitor por vias democráticas; para as IES privadas, está assegurada a escolha por meio do que prevê seu estatuto e regimento, conforme a Reforma Universitária de 1968 (Lei Nº 5.540/1968), alterada pela Lei Nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995 que estabelece:

> Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte:
>
> [...]
>
> VII - os dirigentes de universidades ou estabelecimentos isolados particulares serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimentos;
>
> VIII - nos demais casos, o dirigente será escolhido conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino. (BRASIL, 1995).

Como podemos constatar, a eleição do reitor da Unama deveria seguir seu Estatuto e seu Regimento; desta maneira, o senhor Janguiê Diniz possui a total liberdade de se autoempossar como Reitor da IES, uma vez que o cargo em questão tinha a ver com sua mantenedora e não com as vias democráticas e participativas dos sujeitos que constroem a Universidade em seu cotidiano.

Janguiê Diniz ficou no cargo de Reitor da Unama, até outubro de 2018 (tornando-se o *Chanceler* do grupo após o evento), quando, em solenidade ocorrida no auditório David Mufarej, do campus da Alcindo Cacela, em Belém, o sócio-fundador do Grupo Ser Educacional S.A.

> Empossou Betânia Fidalgo, que até então era vice-reitora, e passou a ocupar o cargo de chanceler. Em discurso, Janguiê Diniz elogiou a nova reitora. "Deixo o cargo de reitor da UNAMA em boas mãos, na certeza de que competência e determinação não faltarão para que a nossa nova reitora possa conduzir o espaço da Universidade da Amazônia pelos próximos anos", afirmou o chanceler. (PROFESSORA Betânia..., 2018, [*on-line*]).

A partir de 2018, a Unama passa a ter oficialmente Betânia Fidalgo como sua reitora profissional e, juntamente com todas as IES mantidas pela *holding* educacional, tem o senhor Janguiê Diniz como autoridade acadêmica maior, como o líder supremo acima dos reitores e diretores do grupo, o *Chanceler*.

Para Carvalho (2013), as grandes empresas educacionais adotam estratégias de *marketing* como o acesso imediato ao mercado de trabalho, com imagens de artistas, pessoas bem sucedidas, etc.. Dentre estas estratégias está a contratação de um gestor profissional / Reitor profissional para a administração das IES mantidas por elas. Essa política proveniente da governança corporativa, segundo a autora, segue a uma tendência internacional.

Esse profissional, com experiência e carreira acadêmica reconhecida, atraído por um alto salário, assumiria, então, a gestão da IES e se apresentaria como ponte entre a mantenedora e sua mantida, executando sua gestão com forte alinhamento em relação às diretrizes da empresa principal, como forma de aumentar os lucros dos sócios e acionistas e do valor acionário da empresa. (SILVA JUNIOR; SGUISSARDI, 2000).

Nessa direção, a reitora Betânia Fidalgo

> [...] começou sua relação com a UNAMA aos 15 anos de idade, quando iniciou seus estudos de graduação na primeira turma de pedagogia, nas FICOM, que mais tarde seria uma das instituições que daria origem a universidade da Amazônia. Após, o mestrado em Educação, na própria instituição, e teve a sua primeira experiência em ensino superior como docente e **coordenadora do curso de Pedagogia pela Universidade Federal do Acre (UFAC), em Cruzeiro do Sul, em 1998**. De volta ao Pará, coordenou o Programa de Interiorização das Licenciaturas pela Universidade da Amazônia, foi professora da graduação e pós-graduação da UNAMA e conquistou uma vasta experiência na área da educação superior, atuando principalmente nos segmentos de Gestão Escolar, Construção do Conhecimento e Formação de Professores. (NOVA REITORIA..., 2018, [*on-line*]. Grifos nossos).

Diferentemente das instituições pesquisadas por Carvalho (2013), a Universidade da Amazônia tem como sua reitora uma profissional que veio predominantemente do serviço privado. Betânia Fidalgo iniciou sua carreira nesse setor, atuando em IES privadas como a própria Unama, o Cesupa, a Faculdade do Pará (FAP), o Centro Universitário do Pará, a Faculdade da Amazônia (Faam), a Faculdade Universo (Fauni), a Faculdade Maurício de Nassau de Belém (Uninassau/Belém) (do Grupo Ser Educacional S.A), e atuou como gestora na Universidade Federal do Acre, por apenas um ano, em 1998.

O processo de profissionalização da gestão de IES privadas, sobretudo aquelas com fins lucrativos, é tendência no setor particular brasileiro, tanto que a publicação do "Estudo 37", da Associação Brasileira das Mantenedoras do Ensino Superior (ABMES[76]), indica que "cada vez mais, há um processo de profissionalização da gestão universitária, o que exige capacidade e postura empresarial dos dirigentes na condução da instituição". (ABMES, 2007, p. 28).

A instituição citada assim discorre, no Estudo 37:

> A solução do binômio custo versus qualidade requer uma *gestão profissionalizada que seja capaz de identificar despesas desnecessárias e dar conta do compromisso com a busca da qualidade, sem ameaçar a saúde financeira*. As organizações com gestão profissionalizada têm demonstrado acertos e obtido diferenciais competitivos pela qualidade ostentada. Mas isso não se constitui tarefa fácil, pois o profissionalismo exige investimentos em inteligência e capacidade de estabelecer políticas que sejam seguidas fielmente. Requer gestores qualificados e outros requisitos que implicam novas despesas.
>
> O segredo está em tornar virtuoso esse círculo de causalidade nas relações entre o acadêmico e o administrativo e, então, as bolsas de estudo e de pesquisa revelam-se um instrumento estratégico. (ABMES, 2007, p. 86. Grifos nossos).

O excerto acima mostra que a profissionalização da gestão nas IES é uma política que almeja a contenção de custos, a realização de políticas de austeridade, em que o gestor desenvolve mecanismos de identificação de "despesas indesejadas", que nada mais é que reduzir os custeios dentro da instituição tendo em vista a maximização dos lucros dos

[76] A história da Associação Brasileira de Mantenedores de Ensino Superior (ABMES) teve início na década de 1980, graças ao esforço de um grupo de dirigentes que decidiu criar uma associação para representar nacionalmente a categoria e lutar pelos legítimos direitos do setor privado garantidos na Constituição Federal de 1988. (ABMES, [2019?]). O professor Edson Franco, antigo reitor e dono da Unama, esteve como Diretor/Presidente da instituição no período de 1992-2004. Hoje a ABMES possui como Diretor/Presidente o senhor Janguiê Diniz, sócio proprietário do Grupo Ser Educacional S.A, o qual se tornou Chanceler da Unama e do grupo em 2018. (ABMES, [2019?]; NOVA REITORA..., 2018).

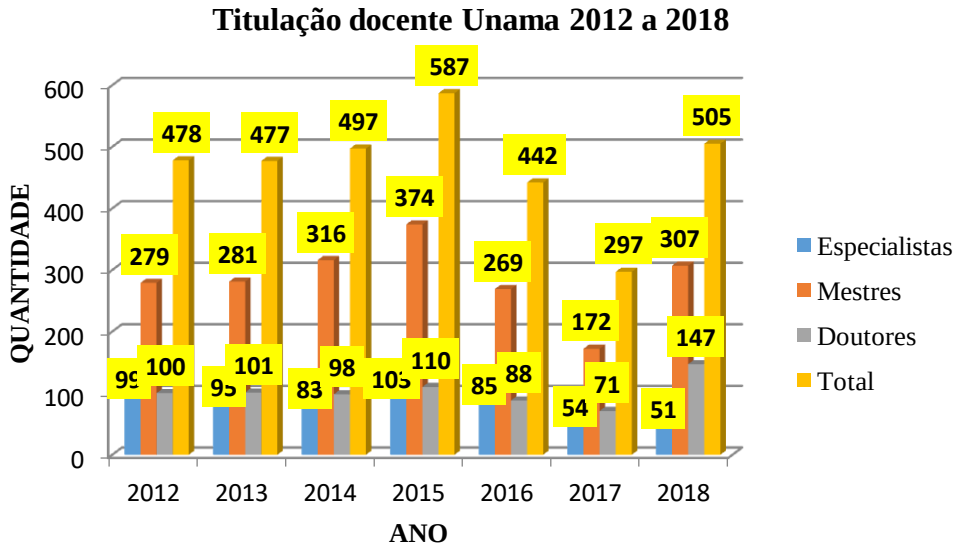
acionistas e a valoração do preço das ações da empresa-mãe na Bolsa de Valores. (SEBIM, 2014).

Mas essa criação de "valor acionário" se faz no interior das IES mantidas pelos grupos educacionais, no nosso caso o Grupo Ser Educacional S.A., pois

> [...] só é possível reduzir custos de suas controladas, pois são elas que empregam a força de trabalho assalariada. Assim, os afetados por essa redução de custos serão, por exemplo, os trabalhadores de suas IES. A redução de custos pode implicar o rebaixamento salarial, na subcontratação de trabalhadores (trabalhadores horistas, em tempo parcial e terceirizados), na contratação de professores com baixa titulação, na redução do número de trabalhadores e no aumento do número das demissões. (SEBIM, 2014, p. 87).

Na Unama, a partir do controle pelo Grupo Ser Educacional S.A., essa política de enxugamento, de contenção de despesas foi percebida, já no ano de 2016, pois a lógica rentista, por meio da governança corporativa, se apresentou nas relações de trabalho da instituição, como se pode perceber no gráfico abaixo.

GRÁFICO 4 – Titulação docente na Unama no período de 2012 a 2018

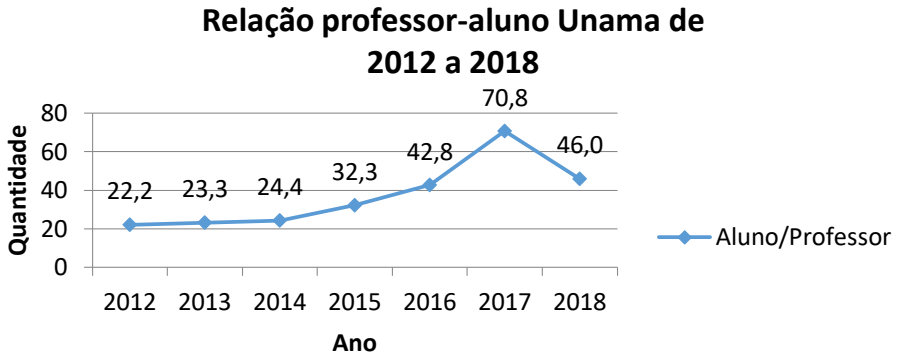


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos *Censos da Educação Superior* – 2012 a 2018.

O Gráfico 4 mostra a evolução e a redução do número de professores, antes e depois da venda, respectivamente. Como podemos analisar, a política de contenção de custo reduziu uma massa de professores dentro da universidade, que passa de 587, em 2015, para 297, em 2017 (volta a crescer, em 2018, possivelmente graças à expansão pelos estados do Acre,

Amazonas, Rondônia, Roraima, Amapá e Tocantins). Ao mesmo tempo, há um rápido e surpreendente aumento no número de matrículas na Universidade, após a sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A., fazendo com que disparasse a relação professor-aluno, como podemos observar no Gráfico 5, abaixo.

GRÁFICO 5 – Número de alunos por professor na Unama, antes e depois da sua venda para o Grupo Ser Educacional S.A.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos *Censos da Educação Superior* – 2012 a 2018.

Os dados nos revelam que, após a compra da universidade pelo Grupo Ser Educacional S.A., os números relação professor-aluno tiveram um aumento extraordinário, atingindo, no ano de 2017 (ano em que houve uma redução significativa do número de docentes, conforme apresentado no Gráfico 4), sua maior marca, com 70,8 alunos por docente, caindo, em 2018, para 46,0, resultante da nova política de expansão da marca pela Região Norte e contratação de docentes (Ver: Gráfico 4) para preencher as novas turmas e os polos da sua recente forma de ensino, a Educação a Distância (EaD), na oferta da graduação nos estados do Amapá, Roraima, Rondônia, Acre, Tocantins e Marabá no Pará, como ilustrado na Figura 3.

O número exorbitante da relação professor-aluno aparenta demonstrar a exploração do professor, resultante da demissão em massa e do aumento da oferta de vagas após a administração da IES ter sido assumida pelo grupo educacional, que sinalizou uma política institucional arquitetada pela Ser Educacional "visando apenas o lucro e não a qualidade do ensino". (PINTO, 2015, [*on-line*]).

Essa política de austeridade na universidade trouxe, além da insatisfação docente, a superexploração dos trabalhadores, que Harvey (2016) chama de exploração por espoliação,

com o aumento da carga de trabalho acumulada por eles em função das várias demissões ocorridas.

Os dados revelam que a evolução do quadro docente da Unama, iniciada na gestão anterior à venda para o Grupo Ser Educacional S.A., perdurou até 2015, ano em que a titulação de Mestres e Doutores atingiu o seu maior nível, em termos numéricos, desde a gestão da antiga Unama.

Esse declínio se deu por conta das políticas de austeridade implantadas pela nova mantenedora da Universidade que, para aumentar seus lucros, reorganizou toda a dinâmica da instituição, com uma massiva redução do seu quadro docente. (DCE-UNAMA, 2015).

A drástica diminuição do número de docentes, de 2015 para 2016, em todos os níveis de titulação, bem como de coordenadores de curso de longa experiência e história na IES (DCE-UNAMA, 2015), foi oriunda da política de enxugamento, contenção de custo que a *holding* realiza por meio de seu modelo de gestão corporativa.

De acordo com o Relatório da Comissão Própria de Avaliação (CPA), houve a recomendação, por parte dessa Comissão, de que a gestão da Unama desse importância à efetivação do programa de capacitação docente da IES, tendo em vista a melhoria do seu quadro profissional, com a indicação de que a Universidade objetivasse

> Manter o investimento de 1% das mensalidades, no Programa Institucional de Capacitação Docente - PICDT, priorizando a formação de doutores em áreas do conhecimento e linhas de pesquisa definidas como estratégicas no Plano de Desenvolvimento Institucional (UNAMA, 2014a, p. 20).

Com base no excerto acima e nos dados coletados nos Censos da Educação Superior, percebemos que o possível compromisso com a qualificação docente recomendado pela CPA à gestão da universidade não se realizou, uma vez que a nova gestão realizou demissões em massa.

Segundo as prescrições da CPA, a IES teria que qualificar os seus docentes, com prioridade para a titulação em nível de doutorado, valendo-se do doutoramento interinstitucional e firmando parcerias com IES de outras Regiões do Brasil e IES internacionais, assim como a implantação de doutorado em rede, com parcerias com várias instituições de ensino e pesquisa da Região Norte (UNAMA/SER EDUCACIONAL S.A., 2014a).

Nessa conjuntura, o relatório de autoavaliação da Unama enfatiza que, como potencialidade, a universidade prevê em seus objetivos que "a titulação docente de mestres é satisfatória e cumpre com as exigências da legislação em vigor" (UNAMA/SER EDUCACIONAL, 2014a, p. 28), ou seja, a Unama possui um percentual de mestres e doutores muito superior ao 1/3 do corpo docente titulado, exigido pela LDB, a Lei Nº 9.394/96.

A LDB atual exige que a formação do quadro docente com titulação de mestres e doutores (1/3 do total de professores) torne-se requisito para a manutenção do status de universidade da IES (BRASIL, 1996). Isso repercute na manutenção do prestígio da instituição em nível local, regional e nacional e, principalmente, no atendimento das exigências do arcabouço jurídico-normativo que regulamenta e caracteriza a IES como universidade (BRASIL, 1968; BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

De acordo com a Lei Nº 9.394, de 1996, define-se:

> Art. 52. As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por:
>
> I – produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
>
> II – um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
>
> III – um terço do corpo docente em regime de tempo integral.
>
> Parágrafo Único. É facultada a criação de universidades especializadas por campo do saber.

Com isso, percebe-se que a Unama necessita ter um quadro docente com o percentual de um terço de mestres e doutores; dessa forma, de acordo com os dados expostos no Gráfico 1, a Universidade atende à legislação com um percentual acima do exigido pela LDB, possuindo 220 (43,6%) de seus docentes no regime de tempo integral, conforme o Gráfico 6.

Podemos verificar que, no ano de 2016, o número de mestres e doutores caiu significativamente, juntamente com o número de especialistas, para assim manter o percentual exigido pela legislação, demonstrando uma política de enxugamento do quadro docente e rebaixamento salarial para aumentar a lucratividade (mais-valia produzida pelos trabalhadores) dos acionistas (que nada produzem e se apropriam apenas da riqueza alheia) e

o valor acionário da empresa (SEBIM, 2014), os quais são provenientes da demissão significativa de recursos humanos nas IES mantidas.

Nesse sentido, percebemos que a governança corporativa, no âmbito da instituição, tem por objetivo salvaguardar os interesses dos *shareholder* (acionistas), uma vez que a empresa-mãe (*holding*), constrói mecanismos de suporte aos acionistas de modo que eles exerçam o controle operacional da IES mantida pela *holding* (SEBIM, 2014), ou seja controlem a base de produção (IES mantida). Nessa direção,

> A governança corporativa surge como uma estratégia de retomada dos alicerces da empresa capitalista na atual etapa de mundialização do capital a partir da finança. Dessa forma, a governança nasce com o objetivo de auxiliar os proprietários na acumulação de capital. Para isso, ela se apoia no crescimento do "valor acionário". Contudo essa opção de crescimento tem impacto direto na vida do trabalhador pelo fato de o rendimento das ações também depender do rebaixamento salarial, da superexploração do trabalhador e do aumento do número de demissões. (SEBIM, 2014, p. 63).

Com isso, observamos que a gestão corporativa busca expandir os lucros dos investidores da Sociedade Anônima *Holding*[77], por meio da gestão da instituição e da força de trabalho dos professores e técnicos administrativos da empresa educacional.

Nesse sentido, com essa forma de gestão, há a intensificação da exploração do trabalhador docente, com a transferência da mais-valia (tempo de trabalho não pago, trabalho não remunerado) para o mercado financeirizado, com amplo benefício para os *shareholders*.

Nas palavras de Sebim (2014, p. 166), "a governança corporativa ao garantir aos acionistas uma maior transparência da gestão dos negócios, aperfeiçoa os meios para a extração de mais-valia, ao mesmo tempo em que amplia o processo de subsunção[78] real do trabalho ao capital", em que a subsunção significa a perda de autonomia do professor em relação ao seu trabalho pedagógico, seus conteúdos e suas provas, etc., pois estas última são elaboradas via sistema da *holding*.

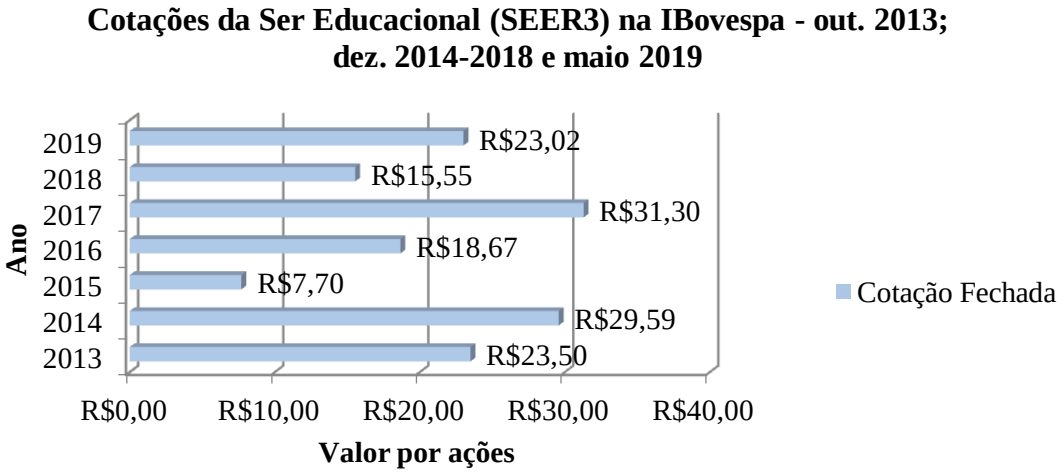
---

[77] O que qualifica uma empresa como *holding* não está no exercício do poder de controle, mas na titularização de ações ou cotas em outras empresas, já que a titularização é o meio necessário para se assumir o controle de outras empresas. (SEBIM, 2014, p. 79).

[78] "Existem dois tipos de subsunção, a formal e a real: a subsunção formal do trabalho ao capital aconteceu no início do processo de industrialização, quando o trabalhador, ainda que explorado, conseguia ditar o ritmo na produção. Já a subsunção real do trabalho ao capital ocorre com o desenvolvimento da grande indústria, com a maquinaria ditando o ritmo de trabalho e retirando do trabalhador o controle sobre o próprio trabalho." (SEBIM, 2014, p. 72).

A prevalência dos interesses dos acionistas é tão forte, que as decisões tomadas no âmbito da gestão da *holding* influencia, positiva ou negativamente, na cotação das ações da empresa na Bolsa de Valores, conforme revelado no Gráfico 6, a seguir.

Gráfico 6 - Cotação fechada de preço por ação, dez. 2012-2018, maio 2019



Fonte: Elaborado pelo autor com base em: *Resumo Mensal de Negociação da SERR3 na IBovespa*. (BM&FBOVESPA,. 2013-2019).

Com a análise do gráfico acima, percebemos que houve a valoração do preço das ações do grupo educacional, resultante das aquisições da Unama e das Faculdades Integradas do Tapajós (FIT), em outubro de 2014, e da Universidade de Guarulhos (UnG), em dezembro do mesmo ano (SER EDUCACIONAL, 2014a; SER EDUCACIONAL, 2014b), que fez as ações da Ser Educacional S.A fecharem o ano em alta, a R$ 29,59 por ação.

Porém, no ano seguinte, as ações do grupo despencaram em dezembro, chegando à sua menor cotação figurando R$ 7,70, possivelmente decorrente das novas regras e mudanças nos contratos do Fies, no final de 2014, e implementadas pelo governo federal, a partir do ano de 2015. (SANTOS FILHO, 2016; SANTOS, 2018).

Segundo esclarecimento Santos Filho (2016, p.225),

> Apenas este dado de valor de ações já seria suficiente para destacar a importância do Fies no processo de financeirização, tendo em vista que alterações promovidas para fixar critérios mais objetivos de seleção de estudantes, com exigência de nota mínima no Enem, apresentam o condão de impactar no valor das ações dos grupos educacionais. A explicação para o significativo impacto pode estar na credibilidade que a atuação estatal representa

> junto aos investidores, ou seja, com garantia de receita em virtude dos contratos decorrentes do Fies.

O autor analisa, em seu texto, as cotações das empresas educacionais de capital aberto na Bolsa de Valores (os principais grupos educacionais brasileiros), onde há a constatação de que a queda do valor das ações da Ser Educacional S.A., possivelmente, foi resultante das mudanças no Fies, que demonstra a tamanha importância do financiamento estudantil para os grupos educacionais, uma vez que há uma garantia de receita decorrente dos contratos do Fies.

Para atrair mais investimentos, dar maior segurança para os seus acionistas e aumentar a valoração acionária da empresa, a *holding*, então, modifica a política de gestão em suas instituições mantidas, como ocorreu no caso da Unama.

Assim sendo, a companhia inicia uma série de mecanismos de contenção de custos, com políticas de austeridade que acarretam demissões dentro da Universidade da Amazônia, que sai de 587 docentes, em 2015, passando para 442, em 2016, e chegando a 2017 com 297 professores. (INEP, 2015; 2016; 2017). O que significa uma redução de 24,7%, de 2015 a 2016, e 49,4%, de 2015 em relação a 2017, demonstrando a preocupação com a valoração das ações da empresa como forma de salvaguardar os seus investidores. (INEP, 2015; 2016; 2017; SEBIM, 2014).

O aumento, em 2018, do número de docentes para 505, possivelmente, é decorrente da política de expansão do grupo educacional pela Região Norte, como ilustrado na Figura 3, em que se constata a criação de novas unidades presenciais da marca Unama pelos seis estados da área, objetivando também o atendimento dos polos de Educação a Distância (EaD), iniciados em 2017 e expandidos nos anos posteriores. (SER EDUCACIONAL S.A., 2017).

Em relação ao trabalhador docente, a governança corporativa oriunda do neoliberalismo faz com que o trabalhador seja coisificado, pois há o aprisionamento da subjetividade do sujeito pelo capital, há um assenhoramento do seu pensamento, o governo de sua alma, ou seja, o trabalhador não se identifica mais com o produto do seu trabalho, o professor não tem mais o controle de seu fazer profissional, ele não se reconhece como responsável por valorizar o seu capital. (SEBIM, 2014).

Segundo argumentação de Dardot e Laval (2012, p.16),

> O neoliberalismo não destrói apenas regras, instituições, direitos. Ele também produz: certos tipos de relações sociais, certas maneiras de viver, cercas

> subjetividades. Em outras palavras, com O neoliberalismo, o que está em jogo é nada mais nada menos que a forma de nossa existência, isto é, a forma como somos levados a nos comportar, a nos relacionar com os outros e com nós mesmos. O neoliberalismo define certa norma de vida nas sociedades ocidentais e, para além dela, em todas as sociedades que as seguem no caminho da 'modernidade'.

Portanto, o Capital, por meio do sistema de globalização neoliberal, se utiliza de todo o seu aparato de governamentalidade[79] para atingir o objetivo da acumulação, na qual a governança corporativa se apresenta como um mecanismo gestão dos meios e processos, da gestão das relações de trabalho em vista da expropriação da mais-valia do trabalho material para o sistema do capital financeiro (CHESNAIS, 1996).

Segundo Chesnais (1996), é na base material que se cria a riqueza, portanto, o capital financeiro é pura fumaça, pois não apresenta uma base material que o sustente, necessitando, dessa forma, realizar a espoliação do trabalhador (HARVEY, 2016; SEBIM, 2014), no caso específico, espoliação do trabalhador docente, tendo em vista atender aos interesses dos acionistas e "homens de negócios".

Nas palavras do autor,

> É na produção que se cria riqueza, a partir da combinação social de formas de trabalho humano, de diferentes qualificações. Mas, é a esfera financeira que comanda cada vez mais, a repartição e a destinação social dessa riqueza. Um dos fenômenos mais marcantes dos últimos 15 anos tem sido a dinâmica específica da esfera financeira e seu crescimento, em ritmos qualitativamente superiores aos dos índices de crescimento do investimento, ou do PIB (inclusive nos países da OCDE), ou do comércio exterior. (CHESNAIS, 1996, p. 15).

Como podemos perceber, a mais-valia nada mais é do que riqueza oriunda do trabalho não pago ao trabalhador, a qual se produz na materialidade do trabalho material, ou seja, no caso da Unama, na espoliação do trabalhador da IES, sobretudo do docente.

---

[79] [...] Por esta palavra, "governamentalidade", conjunto constituído pelas instituições, os procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bem específica, embora muito complexa, de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por "governamentalidade" entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de "governo' sobre todos os outros- soberania, disciplina- e que trouxe, por um lado, o desenvolvimento de toda uma serie de aparelhos específicos de governo [e por outro lado], o desenvolvimento de toda uma serie de saberes. Enfim, por "governamentalidade" creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pela qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado administrativo, viu-se pouco a pouco 'governamentalizado'. (FOUCAULT, 2008, p. 143- 144).

É sabido que as políticas dos governos neoliberais, no Brasil e no mundo globalizado, seguem sempre em direção ao cumprimento dos ditames de organismos internacionais, os quais orientam reformas estruturais para os países periféricos do capital como requisito de inserção no mercado globalizado, no qual há a acumulação por espoliação do mais-valor fruto do trabalho social (HARVEY, 2016), em benefício das empresas multinacionais oriundas dos países hegemônicos do capital.

Nesta direção, a *Holding* Ser Educacional, presente no mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, por meio das suas ofertas públicas de ações, que iniciaram no ano de 2013, expande-se pelas Regiões Norte e Nordeste, configurando-se, em ambas, como a sua maior empresa educacional.

Essa expansão se materializa com as fusões e aquisições de empresas educacionais de menor porte ou de tradição nas regiões onde atuam e grande prestígio social nessas áreas.

Com o intuito de dar maiores garantias aos seus acionistas, as *holdings* implantam uma nova forma de gestão nas instituições adquiridas, mudando, como acréscimo, a forma de gestão da força de trabalho de seus docentes, com a espoliação desses trabalhadores e a precarização de suas condições de trabalho no âmbito da IES – salas superlotadas, menores condições de infraestrutura, rebaixamento salarial etc. –, uma vez que há uma redução nos custos da empresa para atender ao aumento dos lucros de seus *shareholders* (SEBIM, 2014).

O estudo em tela apresenta essa tendência na Universidade da Amazônia, na qual o Grupo Ser Educacional vem desmontando as condições de trabalho e a formação docente na IES, na qual a expansão do número de mestres e doutores sofre estagnação e diminuição, a partir do ano de 2015, em função da queda das ações da *holding* na IBovespa e diminuição do número de contratos no Fies.

A governança corporativa apresenta-se como uma forma de assegurar e dar suporte aos acionistas para que continuem investindo na empresa, assim como sinalizar para o mercado os retornos certos para quem quiser investir na *holding*.

Portanto, a governança corporativa presente na Unama favorece o capital, uma vez que dá preferência aos interesses dos acionistas em detrimento dos interesses dos demais sujeitos que vivem e constroem a Universidade diariamente.

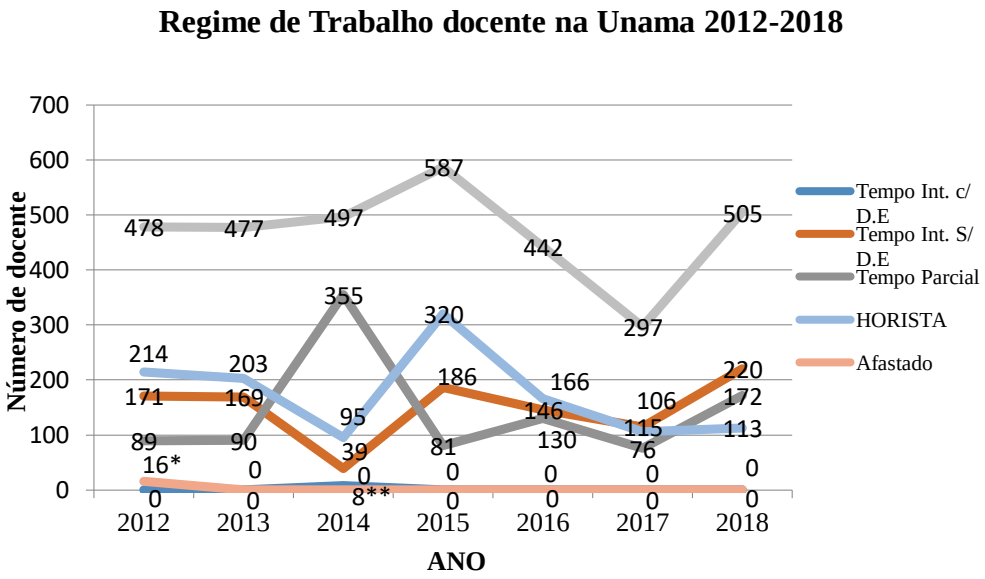
Para demonstrar essa dinâmica rentista, podemos ter como comprovação os anos de 2015 e 2016. Em dezembro de 2015, as ações da Ser Educacional fecharam com a sua cotação menor desde sua entrada na Bolsa de Valores e, para reverter esse quadro e aumentar a

valoração de suas ações para atrair investidores, a *holding* desenvolve políticas de redução de custos nas suas IES.

No caso da Unama, no ano de 2016, posterior à queda das ações de sua empresa-mãe, houve uma grande redução no número de docentes na IES, passando do total de 587 para 442 professores especialistas, mestres e doutores, uma redução de 145 trabalhadores no quadro docente (INEP, 2015; 2016; 2017). Isso sem dúvida ocasionou aumento da carga de trabalho docente e exploração de sua força de trabalho.

Seguindo essa lógica rentista, que tem por objetivo aumentar os lucros dos donos e investidores do Grupo Ser Educacional S.A., a política da jornada de trabalho, na Universidade, se modifica, uma vez que é efetivada a redução de custo na instituição, como podemos observar no Gráfico 7, abaixo, que ilustra a diminuição do quadro docente da Unama e a extinção da jornada de tempo integral com dedicação exclusiva, em 2015, a qual a gestão da antiga Unama havia implantado, no início de 2014, ano em que a Universidade foi vendida.

Gráfico 7 – Regime de trabalho docente na Unama no período de 2012 a 2017



Fonte: INEP Censo da Educação superior 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017;
* Indica o número de docentes afastados, dos quais foram 13 para qualificação e três por outros motivos;
** Indica o número de docentes no regime de trabalho de tempo integral com dedicação Exclusiva.

Como podemos analisar, os docentes que trabalhavam em regime de tempo integral com dedicação exclusiva somente o fizeram, no ano de 2014, em virtude das políticas desenvolvidas pela gestão da antiga Unama. A partir de 2015, esse regime de trabalho foi extinto da Universidade, principalmente, no ano de 2016, com a efetivação do modelo de gestão do grupo educacional, e também, talvez, como consequência da queda do preço das ações da Ser Educacional S.A., em dezembro do ano anterior.

Nesse sentido, as políticas de gestão da força de trabalho docente tenderam mais para a prevalência do regime de trabalho para professores horistas, até 2015, os quais são mais valorizados dentro das políticas de contenção de custo, como forma de valoração das ações da empresa em benefício e atração de investidores. A partir de 2016 e até 2018, percebemos a prevalência dos regimes de tempo integral sem dedicação exclusiva e de tempo parcial, pois a modalidade tempo integral é exigência da LDB (Lei Nº 9.394/1996) que define, em seu Art. 52, inciso III, que as universidades possuam um terço de seu quadro docente atuando nesse regime. (BRASIL, 1996).

Percebemos, com isso, que a expansão da educação superior com predominância privada e financeirizada segue as prescrições neoliberais dos organismos internacionais, como o Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, entre outros, os quais se apresentam como os guardiões do capital, com formulações e (des)orientações que atendem diretamente ao acúmulo de capital.

Por isso, a sociedade civil comprometida com os direitos sociais, mais do que nunca, precisa se organizar para barrar o avanço neoliberal, que coopta o trabalhador e o despoja de sua riqueza socialmente produzida, tornando-o invisível ao produto produzido por ele mesmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A construção da pesquisa que buscou fazer a investigação sobre uma universidade privada no Norte do Brasil, a qual foi adquirida por um grande grupo educacional em âmbito nacional, se constituiu em um grande desafio para nós. Ao assumirmos esse desafio, tínhamos ciência da relevância acadêmica e social que o estudo apresentaria, pois os achados da investigação trariam subsídio para municiar a sociedade e os sujeitos do meio educacional para a defesa da educação pública gratuita, de qualidade, laica, socialmente referenciada.

O trabalho apontou elementos que revelam as nuances a respeito da adoção do modelo de governança corporativa e suas consequências para a gestão da Universidade da Amazônia (Unama). O estudo não tem a pretensão, por suas limitações, de dar conta de responder a todas as facetas a respeito do objeto em questão, o qual precisa ser aprofundado por nós e/ou estudado por outros pesquisadores comprometidos com a educação enquanto direito assegurado constitucionalmente para o bem comum.

Dessa maneira, as presentes considerações finais visam a dar conta dos objetivos que nortearam a construção do nosso texto de Dissertação, assim como fazer o panorama geral do trabalho apresentado, discutir os indicativos de comprovação de nossa hipótese, indicar as limitações inerentes à pesquisa e propor fatores a respeito da Unama e do Grupo Ser Educacional S.A. que precisam ser trabalhados futuramente por outros sujeitos.

Diante da atual conjuntura da educação superior brasileira, em que há a concentração das matrículas no setor privado com fins lucrativos, sobretudo com grande parte desse número nos grupos educacionais presentes no mercado financeiro, a *problemática* ensejada por nossa pesquisa se propôs descobrir *quais são as implicações oriundas do modelo de governança corporativa adotado na gestão institucional da Unama a partir de sua venda para o grupo Ser Educacional.*

Nosso *objetivo geral* foi investigar o modelo de gestão institucional da Universidade da Amazônia, a partir de sua aquisição pelo Grupo Ser Educacional S.A., no ano de 2014, e os possíveis reflexos das mudanças implantadas na IES, tendo como marco temporal o período de 2014 até 2018.

Como forma de alcançar o objetivo geral proposto para a pesquisa, construímos os seguintes *objetivos específicos*: a) Levantar dados sobre as formas de organização da gestão institucional da Universidade da Amazônia - Unama, antes e depois de sua aquisição pelo

grupo Ser Educacional; b) Analisar as consequências da adoção do modelo de Governança Corporativa para gestão institucional da Unama.

O referencial teórico que fundamentou nossas discussões na presente pesquisa foi ancorado em autores da área, os quais possuem um viés teórico-crítico. Embasamos-nos em estudiosos que discutem o fenômeno em curso na Unama, tais como Lima e Chaves (2016) e Queiroz e Corrêa (2015), entre outros, assim como em autores que tratam da expansão da educação privada no Brasil e da governança corporativa na educação superior privada, como Chaves (2015); Santos Filho(2015), Chaves e Amaral (2016); Carvalho (2013); Corbuci, Kobota e Meira (2016a); Guimarães-Iosif e Santos (2012); Chauí (2017) e Dias Sobrinho (2004), entre outros. Recorremos, também, a pesquisadores que tratam da temática das instituições de ensino superior e gestão sob a governança corporativa, tais como Shultz (2012); Caetano e Peroni (2015); Brito (2019); Santos Filho (2016); Carvalho (2013); Poliziel (2013); Plihon (2003); Sebin (2014); Santos (2018); Chesnais (1996); e Dardot e Laval (2016).

Tratou-se de um estudo de caso que buscou realizar de maneira detalhada e ampla a construção do objeto em questão, pois nos debruçamos sobre o fenômeno Unama por meio de um estudo exaustivo e profundo (GIL, 2002), elaborado por intermédio de pesquisa documental crítico-descritiva, de cunho quantiqualitativo que se valeu de dados primários e secundários de acordo com o objeto em análise.

Para o tratamento dos dados dos Censos da Educação Superior, utilizamos, como recurso de coleta de informações, o *software IBM SPSS Statistic 25*, com o qual extraímos informações específicas sobre o objeto Unama no banco de dados do INEP.

A Universidade da Amazônia foi idealizada, no início da década de 1970, pelos donos do Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (Cesep); no entanto, veio a se construir somente no ano de 1993, após a fusão das duas maiores escolas de ensino superior do Pará, o CESEP e a Faculdades Integradas Colégio Moderno (Ficom).

A Unama construiu seu espaço e ganhou grande prestígio na sociedade paraense e na região amazônica, figurando como a primeira universidade privada do Norte do Brasil e como uma instituição de reconhecida qualidade acadêmica e social, porém, voltada para o seu interesse maior que é o lucro.

Como instituição da categoria *universidade*, a Unama possuía os seus órgãos deliberativos, que faziam parte da gestão da instituição, ou seja, geriam a universidade

(autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, presente na concepção constitucional de autonomia universitária).

Constatamos que esses órgãos, apesar de terem um pequeno grau de autonomia e participação, se legitimavam como espaços em que a maioria de seus membros colegiados eram influenciados e/ou escolhidos pelos donos da IES (heteronomia), principalmente pelo seu reitor, o qual, com o seu perfil de líder carismático, conseguia aprovar quase a totalidade das políticas que eram convenientes à mantenedora Unespa.

A Unama, de antes da venda para o Grupo Ser Educacional S.A., possuía um modelo de gestão do tipo burocrático, o qual era e é adotado, até hoje, pela maioria das IES de propriedade familiar. A Universidade possuía um reitor que tinha o poder de mando e um quadro administrativo que mediava as relações entre os donos da Unama.

A Unama fazia e faz parte do rol de IES predominantes na educação superior, desde a Reforma Universitária dos governos civis-militar, no ano de 1968, mediante legislação que permitiu existência e base legal para instituições superiores isoladas, como era o caso das duas IES, o Cesep e a Ficom.

A reforma de 1968 trouxe, junto com as outras legislações seguintes sobre a educação superior, a prevalência da educação privada no ensino superior, sobretudo aquela com finalidades lucrativas. Nessa direção, o apoio governamental por meio do arcabouço jurídico (Reforma de 1988, Constituição de 1988, Lei Nº 9.394/96 [LDB], e leis e decretos posteriores, como a Lei Nº 2.207/97, Lei Nº 2.306/97, Lei Nº 3.860/2001, entre outras) e incentivo fiscal (como o Prouni e o Fies), deram suporte para a concentração ou reconcentração da educação superior no setor privado.

Essa concentração ficou mais latente, como discutido no texto, com a entrada dos grupos educacionais no mercado da Bolsa de Valores de São Paulo, no ano de 2007. A Ser Educacional S.A., mantenedora da Unama, entrou para esse seleto grupo de empresas educacionais com presença no mercado da Bolsa, no ano de 2013, participando, assim, da divisão do bolo de concentração do mercado educacional brasileiro.

Como empresa que negocia suas ações no mercado da Bolsa, o Grupo Ser Educacional S.A. adota seu modelo de gestão para todas as suas instituições mantidas, de forma a salvaguardar os interesses de seus investidores e a expansão de suas margens de lucro, bem como a valoração acionária da corporação.

Como diretriz do modelo da *corporate governance* (termo em inglês para governança corporativa), a empresa principal adota, em todas as suas IES, o seu modelo, o qual prevê a figura do gestor profissional no comando de suas instituições educacionais. Trata-se de um profissional com carreira acadêmica reconhecida no sistema privado, ou no público, de educação, em alguns casos, como apontou Carvalho (2013), que, atraído por altos salários, passa a desempenhar o papel de mediador entre a mantenedora e a mantida, assegurando o cumprimento das políticas que garantam o lucro dos acionistas e o valor acionário da empresa e, também, sua perenidade (POLIZIEL, 2013).

A pesquisa apresentou como limitação a dificuldade de coleta de dados sobre a Universidade da Amazônia, principalmente em relação ao acesso a documentos institucionais como Estatuto, Regimento, PDI, PPI, etc. Conseguimos ter acesso ao PDI (de 1998) e ao II Plano Quinquenal (de 1999), ao Relatório de Auto avaliação de 2011, e a documentos disponíveis no site Domínio Público sobre a criação da Unama de antes da sua venda; quanto à Unama/Ser Educacional, somente conseguimos o Regimento Geral (de 2014) e o Relatório de Auto avaliação, de 2014, mas não conseguimos ter acesso ao Estatuto e ao PDI, os quais trariam muitos mais subsídios para a discussão no texto.

Nossas pesquisas apontaram que a adoção do modelo de gestão corporativa pela Unama, após a sua aquisição pela Ser Educacional S.A., teve o intuito de aumentar a valoração das ações do grupo educacional, proteger os acionistas na manutenção crescente de suas margens de lucro e explorar (espoliar, segundo Harvey) o trabalhador da instituição, extraindo a sua mais-valia em benefício dos detentores do capital e donos do grupo educacional.

O estudo apontou, em seus resultados, que os espaços de tomada de decisão da Universidade foram esvaziados em suas funções viscerais, pois os sujeitos que compõem tais órgãos colegiados perderam sua autonomia e sua participação abrangente nas decisões referentes à vida da instituição.

Antes, os donos da IES possuíam um grande poder de controle sobre os seus comandados e sobre o que se aprovava nos conselhos universitários, pois elegiam e influenciavam a maioria dos seus membros, enquanto, em paralelo, garantiam minimamente sua participação e autonomia, uma vez que permitiam a eleição de uma parcela por seu pares.

A pesquisa identificou que, hoje, os órgãos colegiados da Universidade existem somente para cumprir a legislação, para não perder o *status* de universidade e, assim, a sua autonomia para criar, remanejar ou extinguir matrículas e cursos.

As decisões acerca da Universidade advêm de fora dela, são tomadas pelo Conselho de Administração e pela Diretoria do Grupo Ser Educacional S.A., colegiados de tomada de decisão que legislam sobre as políticas institucionais a serem desenvolvidas em todas as empresas pertencentes ao Grupo, como forma de proteger os seus sócios-acionistas e aumentar a valoração de suas ações.

A leitura dos documentos institucionais nos sugerem que as mudanças realizadas no chão das IES da Ser Educacional, no que se refere a modelo acadêmico, material didático, formação de professores ou alteração na política de recursos humanos, ocorrem nos colegiados da *holding*, pelos executivos do Conselho de Administração do Grupo, como forma de expandirem a rentabilidade dos negócios da empresa e aumentarem o seu lucro em benefício dos *homens de negócios*.

Todas as alterações operadas na Unama, tal como na gestão e na força de trabalho, são oriundas das decisões de sua sede, em Recife, e não se relacionam em nada com as necessidades da Universidade, de seus alunos, funcionários e professores, os quais não significam muito para os detentores da organização educacional empresarial.

Há indícios que a reitora da Universidade e os espaços colegiados da IES perderam sua autonomia para decidirem a vida da instituição, pois figuram nos documentos da Unama apenas para dar legitimidade à categoria "universidade" de IES. Funcionam como mediadores entre a empresa e sua comunidade acadêmica, uma vez que precisam efetivar o que dita a autoridade maior do grupo educacional, o *Chanceler* José Janguiê Diniz, que representa os interesses dos sócios-acionistas do grupo.

O estudo apontou, ainda, que, com a implantação do modelo de gestão corporativa, houve a predominância do regime de trabalho horista para professores, até 2015, como cumprimento das políticas de contenção de custo; a partir de 2016 e até 2018, deu-se a prevalência dos regimes de tempo integral sem dedicação exclusiva e de tempo parcial, como aparente estratégia de expansão pela Região Norte decorrente de seu crescimento orgânico pelos estados do Acre, Roraima, Rondônia, Amazonas e na cidade de Marabá, no Pará.

A relevância do estudo pôde ser verificada no sentido de permitir compreender o avanço da educação superior privada com finalidade lucrativa no Brasil, especialmente os

aspectos de financeirização e oligopolização dos grupos educacionais que ofertam suas ações no mercado de ações a quem tiver capital para comprá-las, significando que, com isso, a educação superior brasileira tende, como apontaram os estudos de Chaves (2010) e Santos (2018), à sua desnacionalização, uma vez que fundos de pensões e agiotas internacionais compram suas ações e, a partir de então, assumem o controle das suas IES, tomando decisões a seu bel-prazer.

O trabalho se apresenta, pois, como subsídio para municiar os sujeitos no combate à superexploração do trabalho docente e como incentivo na defesa da educação como direito social, como instrumento de construção social e transformação do Homem e desenvolvimento socioeconômico.

No atual momento, é importante reforçar a defesa da educação pública, gratuita, de qualidade, socialmente referenciada, bem como combater as práticas educativas predatórias, em que a educação é posta como uma mercadoria a ser ofertada no mercado para quem tiver capital para adquiri-la. Dessa maneira, é mister que a sociedade pressione os governantes para a defesa dos direitos sociais, para que os recursos do fundo público oriundo dos impostos pagos pela maioria trabalhadora seja investido em políticas em prol dos que mais precisam, da classe trabalhadora que é o motor gerador de riqueza no país.

É de suma importância que o Estado produza políticas públicas que atendam às necessidades dos que mais precisam, com a abertura de espaço para os sujeitos comprometidos com as classes populares na construção de tais políticas, pois, assim, a luta por uma educação mais justa e igualitária poderá se construir pela participação dos movimentos docentes, estudantis, sindicais e sociais, os quais, historicamente, resistem contra a concentração da educação nas mãos do mercado, que beneficia a uma meia dúzia de sujeitos que nada produzem e que de tudo de valor se apropriam.

As mudanças na concepção de universidade precisam ser profundamente estudadas e analisadas. Por isso, há a necessidade de mais trabalhos abordarem o tema da gestão universitária em IES privadas, pois a sua forma de gestão caracteriza ou descaracteriza a sua categoria acadêmica, o seu *status* de universidade.

Revela-se, também, a importância de pesquisas que analisem as consequências da governança corporativa em relação à espoliação (HARVEY, 2016) do trabalhador docente, à precarização de seu trabalho e à sua consequente perda de autonomia didático-científica, uma vez que o professor perde o controle de seu trabalho, de sua produção pedagógica e sua forma

de avaliação de seus alunos, que agora ficam a critério de um sistema (*Plan Do Check Act* - PDCA), que mensura a qualidade de ensino em todas as unidades dos grupos educacionais, bem como a melhoria de processos e produtos, como é o caso da prova colegiada. (SER EDUCACIONAL S.A., 2018b).

Nossa Dissertação de Mestrado intitulada *As mudanças no modelo de gestão da UNAMA com a aquisição pelo grupo ser educacional (2014-2018)* argumenta que a adoção do modelo de governança corporativa pela Universidade da Amazônia engessa a sua gestão universitária quanto à participação e à autonomia de seus órgãos colegiados, o que significa uma burla no princípio da autonomia universitária garantido na Constituição Federal de 1988.

Apesar de a legislação educacional, principalmente a LDB – Lei nº 9.394/96, prever que os regimentos e demais documentos das IES deverem ser elaborados a critério de sua mantenedora (BRASIL, 1968; BRASIL, 1996), eles devem cumprir o que a lei da educação superior determina para as categorias de instituições acadêmicas, principalmente a categoria *universidade*, pois sua gestão institucional precisa garantir a devida participação democrática, em seus órgãos de decisão colegiada, pelos seus membros componentes das diferentes categorias de trabalhadores que compõem a instituição.

A função da universidade, no Brasil, congrega o *ensino,* a *pesquisa* e a *extensão*, tripé universitário que é atacado pelo modelo de gestão da governança corporativa, pois, com essa forma de gestão, há uma sobreposição do lucro em detrimento da função social da universidade e, consequentemente, do trabalho do professor, pois a valorização do trabalhador docente está presente na função dessa instituição perante a sociedade.

Na lógica da governança corporativa, o lucro dos sócios-acionistas e o valor acionário têm maior importância que a gestão participativa democrática, do que o emprego, do que a pessoa e, consequentemente, do que o social.

Portanto, como defende Chauí (1999; 2014), a ação social, prática social em que se caracteriza a universidade, deve garantir a autonomia e a participação democrática dos sujeitos nas tomadas de decisão no âmbito de seus órgãos colegiados, com uma diferenciação e estrutura divergente das outras instituições sociais existentes, com a legitimação jurídico-normativa compromissada com os valores que garantam a humanização do indivíduo e da sociedade, tendo em vista a defesa dos direitos sociais.

REFERÊNCIAS

A PEDIDO de Édson Franco, Justiça afasta diretor da Unama. **Espaço Aberto** (Blog). Belém/PA, 2009. Disponível em: http://blogdoespacoaberto.blogspot.com/2009/10/pedido-de-edson-franco-justica-afasta.html. Acesso em: 16 jul. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR (ABMES). **Histórico da Associação Brasileira de Mantenedoras do Ensino Superior**. [2019?]. Disponível em: https://abmes.org.br/nossa-historia. Acesso em: 14 mar. 2019.

_____. Novas Estratégias de Gestão para as IES Particulares. Revista **Estudos.** Brasília, v. 25, n. 37, ago. 2007. Disponível em: https://abmes.org.br/arquivos/publicacoes/Estudos37.pdf. Acesso em: 14 mar. 2019.

ALVES, Lourdes. **Gestão em instituições de educação superior**: proposta de referencial fundamentado na abordagem da gestão do conhecimento. Orientador: Silvio Serafim da Luz Filho. Coorientadora, Ana Maria Bencciveni Franzoni. 2016. 372 p. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis: [S. n.], 2016. Disponível em: http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2016/08/Lourdes-Alves.pdf. Acesso em: 22 set. 2019.

ARAÚJO, Ronaldo Marcos de Lima. Universidade e trabalho: a função Social da educação frente ao mundo do trabalho. **Margens Interdisciplinar**, Belém, v. 7, n. 9, p. 161-177, 2013. Disponível em: https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistamargens/article/download/2775/2906. Acesso em: 14 set. 2019.

ARAÚJO, Suêldes de; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. Gestão educativa gerencial: superação do modelo burocrático? **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 70, p. 81-106, jan./mar. 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v19n70/v19n70a06.pdf. Acesso em: 22 set. 2019.

BALL, Stephen J. **Educação Global S.A**. Novas redes políticas e o imaginário neoliberal. Tradução: Janete Bridon. Ponta Grossa: UEPG, 2014, 270 p.

BARLÉU, Gaspar. [1584-1648]. O **Brasil holandês sob o Conde João Maurício de Nassau**: história dos feitos recentemente praticados durante oito anos no Brasil e noutras partes sob o governo do Ilustríssimo João Maurício Conde de Nassau, etc., ora Governador de Wesel, Tenente-General de cavalaria das Províncias-Unidas sob o Príncipe de Orange. Tradução e notas: Cláudio Brandão. Brasília: Senado Federal, 2005. 432 p. (Edições do Senado Federal, v. 43).

BATISTA, Paulo Nogueira. **O Consenso de Washington**: A visão neoliberal dos problemas latino-americanos. Disponível em: http://www.consultapopular.org.br/sites/default/files/consenso%20de%20washington.pdf. Acesso em: 08 jun. 2019.

BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira. (Org.). **Gestão e políticas da educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

BM&FBOVESPA. **Histórico de cotações/negócios.** Ser Educacional S.A., 2013-2019. Disponível em: http://bvmf.bmfbovespa.com.br/SIG/FormConsultaHistorico.asp?strTipoResumo=HISTORICO&strSocEmissora=SEER&strDtReferencia=01/2020&strIdioma=P. Acesso em 22 de mai. de 2019.

BORGES, Djalma Freire; ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de. Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. **Revista de Administração Pública** [recurso eletrônico], v. 35, n. 4, 2001. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397/4982. Acesso em: 26 fev. 2019.

BRASIL. (Constituição 1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Brasília (DF): Senado Federal. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm**.** Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **(Constituição 1988). Emenda Constitucional nº 95, de 15 de dezembro de 2016.** Altera o Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, para instituir o Novo Regime Fiscal, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc95.htm#art1. Acesso em: 16 set. 2018.

BRASIL. **Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968.** Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. [Revogada por legislação posterior]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5540.htm. Acesso em: 14 out. 2019.

_____. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6404-15-dezembro-1976-368447-normaatualizada-pl.pdf. Acesso em: 14 ago. 2019.

_____. **Lei nº 9394, de 20 de dezembro de 1996.** (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional). Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Lei Nº 10.260, de 10 de julho de 2001.** Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2001/lei-10260-12-julho-2001-329619-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil Brasileiro e legislação correlata. 2. ed. Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2008. 616 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70327/C%C3%B3digo%20Civil%202%20ed.pdf. Acesso em: 25 jun. 2019.

_____. **Lei Nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005.** Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. [Conversão da Medida Provisória Nº 213/2004]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Lei Nº 11. 892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Lei Nº 12.513, de 26 de outubro de 2011**.Institui o Programa Nacional de Acesso ao Ensino Técnico e Emprego (Pronatec); altera as Leis nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, que regula o Programa do Seguro-Desemprego, o Abono Salarial e institui o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), nº 8.212, de 24 de julho de 1991, que dispõe sobre a organização da Seguridade Social e institui Plano de Custeio, nº 10.260, de 12 de julho de 2001, que dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior, e nº 11.129, de 30 de junho de 2005, que institui o Programa Nacional de Inclusão de Jovens (ProJovem); e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12513.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Lei nº 13.868, de 3 de setembro de 2019**. Altera as Leis n^{os} 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e 9.394, de 20 de dezembro de 1996, para incluir disposições relativas às universidades comunitárias. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Lei/L13868.htm#art3. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre a regulação, supervisão e avaliação das IES. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm#art107. Acesso em: 30 set. 2019.

_____. **Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997.** Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. [1997a]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2207impressao.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 2.306, de 19 de agosto de 1997**. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas no art. 10 da Medida Provisória nº 1.477-39, de 8 de agosto de 1997, e nos arts. 16, 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências.1997b. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2306impressao.htm. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Decreto nº 74.189, de 19 de Junho de 1974**. Autoriza o funcionamento do Centro de Estudos superiores do Estado do Pará, mantido pela Associação Paraense de Ensino e

Cultura (ASPEC), com sede na cidade de Belém, Estado do Pará. Diário Oficial da União - Seção 1 - 20/6/1974, Página 6897 (Publicação Original). Disponível em: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-74189-19-junho-1974-422683-publicacaooriginal-1-pe.html. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. Presidência da República. **Sociedade Limitada**. Manual de Registro. Brasília, 2014. Disponível em: http://www.normaslegais.com.br/legislacao/Manual-Registro-Ltda.pdf. Acesso em: 14 ago. 2019.

_____. _____. Câmara da Reforma do Estado. **Plano Diretor da reforma do Estado Brasileiro,** 1995. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. Conselho Federal de Educação (CFE). **Parecer 641/1990a** - Carta Consulta com vistas à criação, pela via do reconhecimento, da Universidade da Amazônia - UNAMA- com sede em Belém, Estado do Pará. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cd006180.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.

_____. _____. **Parecer 598/1992** - Redistribuição de Vagas. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cd003474.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.

_____. _____. **Parecer 489/1993** - Reconhecimento da Universidade da Amazônia – Unama. Disponível em: https://www.sapili.org/subir-depois/dplivros/cd001032.pdf. Acesso em: 22 mai. 2019.

BRASIL. Ministério da Fazenda (MF). **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico** – OCDE. Disponível em: http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/cooperacao-internacional/ocde. Acesso em: 22 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **ProUni – Apresentação**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/prouni-sp-1364717183. Acesso em: 22 mar. 2019.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. *In:* BRESSER -PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin (Org.). **Reforma do Estado e administração pública.** 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BRITO, Ana Paula Batista da Silva. **O Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular:** um novo intelectual orgânico de base coletiva. 2019. 142 f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Programa de Pós-Graduação em Educação, Instituto de Ciências da Educação, Universidade Federal do Pará. Belém, 2019.

BRITO, Leonardo Chagas de. A ideologia da qualificação, trabalho e a ampliação do "mercado da educação superior", 2007. Campinas. Colóquio CEMARX, 5. **Anais**. Campinas: Unicamp, 2007. Disponível em: https://www.unicamp.br/cemarx/anais_v_coloquio_arquivos/arquivos/comunicacoes/gt5/sessao2/Leonardo%20_Brito.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.

BROWN, Wendy. **Cidadania sacrificial neoliberalismo, capital humano e políticas de austeridade**. Tradução: Juliane Bianchi Leão. Rio de Janeiro: Zazie, 2018. (Coleção: Pequena Biblioteca de Ensaios). Disponível em: https://static1.squarespace.com/static/565de1f1e4b00ddf86b0c66c/t/5b87d6b16d2a73184e3572e5/1535628979543/PEQUENA+BIBLIOTECA+DE+ENSAIOS_WENDY+BROWN_CIDADANIA+SACRIFICIAL_ZAZIE+EDICOES_2018.pdf. Acesso em: 22 mar. 2019.

CABRAL NETO, Antonio; CASTRO, Alda Maria D. A. Gestão educacional na América Latina. Delineamentos e desafios para o sistema de ensino. *In*: EYNG, Ana Maria; GISI, Maria Lourdes. **Políticas e gestão da educação superior:** desafios e perspectivas. Ijuí: Unijuí, 2007, p.15-47.

CAMARGO, Karen Paula da Silva. **Dívida pública, Banco Mundial e políticas sociais**: O financiamento externo da política educacional do Paraná. 2018. 118f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Estadual do Paraná (Campus Cascavel), Programa de Pós-Graduação em Educação. Cascavel (PR): [S.n.], 2018. Disponível em: http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/3927/5/Keren_Silva2018.pdf. Acesso em: 10 jun.2019.

CAMINI, Lucia. PDE/Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação: estratégias de participação e gestão na fase de formulação e implantação. *In*: PERONI, Vera; ROSSI, A (Org.). **Políticas educacionais em tempos de redefinições no papel do Estado**: implicações para a democratização da educação. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Educação da UFRGS, Ed. UFPEL, 2011, p. 159-192.

CARNOY, Martin (Coord.). **Economía de la educación.** Barcelona: Editorial UOC, Gráficas Rey, 2006.

CARVALHO, Cristina H. A. O ProUni no governo Lula e o jogo político em torno do acesso ao ensino superior. **Educação & Sociedade.** Campinas, v. 27, n. 96, p. 979-1.000, out. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v27n96/a16v2796.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação.** Rio de Janeiro, v.18, n.54, p.761-801, jul.-set. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v18n54/13.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. Educação superior privada no Brasil: concentração de mercado e financeirização em simbiose. *In:* CHAVES, Vera Lúcia Jacob; AMARAL, Nelson Cardoso (Org.). **Políticas de financiamento da educação superior num contexto de crise.** Campinas, SP: Mercado de Letras, 2017, p.99-118. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador).

CHANCELER (verbete). **INFOPÉDIA**. 2018. Disponível em: https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/chanceler http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/3927/5/Keren_Silva2018.pdf. Acesso em: 09 dez. 2019.

CHANCELER (conceito de). **O que é, definição e significado**. 2019. Disponível em: https://conceito.de/chanceler. Acesso em: 22 out. 2019.

CHAUÍ, Marilena de Souza. Uma nova classe trabalhadora. **Jornal GGN.** 07 julho 2013. Economia. Disponível em: https://jornalggn.com.br/economia/uma-nova-classe-trabalhadora-por-marilena-chaui-2/. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. A universidade operacional. **Folha de São Paulo.** São Paulo, 09 de maio de 1999. Caderno Mais!. Disponível em: https://reuniufpr.forumeiros.com/t46-a-universidade-operacional-marilena-chaui. Acesso em: 14 set. 2019.

_____. A universidade pública sobre nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 24, Set /Out /Nov /Dez 2003. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf. Acesso em: 14 set. 2019.

_____. **Contra a universidade operacional.** A greve de 2014 (8 de agosto de 2014). Disponível em: https://www.adusp.org.br/files/database/2014/tex_chaui.pdf. Acesso em: 14 set. 2019.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr.-jun., 2010. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/es/v31n111/v31n111a10.pdf. Acesso em: 26 nov. 2018.

_____. **Financeirização e Expansão do Ensino Superior privado-mercantil no Brasil**, 2016. Campinas (SP/BR). Conferência FORGES, 6. **Anais eletrônicos.** Campinas: Unicamp, 2016. Disponível em: http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/8-Vera-Jacob-Chaves_Financeirizac_a_o-e-Expansao-do-Ensino-Superior-privado-mercantil.pdf. Acesso em: 26 de Nov. de 2018.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; AMARAL, Nelson Cardoso. Política de expansão da educação superior no Brasil – o Prouni e o Fies como financiadores do setor privado. **Educação em Revista.** Belo Horizonte, v.32, n.04, p. 49-72, Out.-Dez. 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/edur/v32n4/1982-6621-edur-32-04-00049.pdf. Acesso em: 14 de out. de 2019.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; SANTOS FILHO, João Ribeiro. O financiamento estudantil (Fies) e as implicações na financeirização de grupos educacionais. *In:* CHAVES, Vera Lúcia J.; AMARAL, Nelson C. (Org.). **Políticas de financiamento da educação superior num contexto de crise**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2017. (Série Educação Geral, Educação Superior e Formação Continuada do Educador).

CHESNAIS, François. **As dívidas ilegítimas**: quando os bancos fazem mão baixa nas políticas públicas. Tradução: Artur Lopes Cardoso. Lisboa: Temas e Debates, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. 6.reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CIAVATTA, Maria (Org.). Gaudêncio Frigotto: um intelectual crítico nos pequenos e nos grandes embates. Belo Horizonte: Autêntica, 2012. (Coleção Perfis da Educação, 6)

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. Rio de Janeiro: CVM: Prodin (Programa de Orientação e Defesa do Investidor), 2002. Disponível em: http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/0001/3935.pdf. Acesso em: 15 jan. 2019.

CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. Evolução da educação superior privada no Brasil da reforma universitária de 1968 à década de 2010. **Radar**, Rio de Janeiro, n.46, ago. 2016. [2016a]. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7066/1/Radar_n46_evolu%c3%a7%c3%a3o.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luís Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. **Reconfiguração estrutural da educação superior privada no Brasil:** nova fase da mercantilização do ensino. Brasília: Rio de Janeiro: Ipea, nov. 2016. Texto para Discussão 2256. [2016b]. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2256.pdf. Acesso em: 12 dez. 2019.

CRUZ, Juliana Machado. Teoria burocrática da administração. **InfoEscola.** [2016?]. Disponível em: https://www.infoescola.com/administracao_/teoria-burocratica-da-administracao/. Acesso em: 20 ago. 2019.

DALE, Roger. Globalização e educação: demonstrando a existência de uma "cultura educacional mundial comum" ou localizando uma "agenda globalmente estruturada para a educação"? **Educação & Sociedade** [*Online*]. Campinas, v. 25, n. 87, p. 423-460, maio-ago., 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0101-73302004000200007&lng=en&tlng=pt. Acesso em: 12 set. 2018.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A nova razão do mundo**: ensaio sobre a sociedade neoliberal. Tradução: Maria Echalar. 1 ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho *et al*. Governança corporativa: uma análise da aplicabilidade dos seus conceitos na administração pública. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 15, n. 2, p. 286-300, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/878/87828781010.pdf. Acesso em: 14 out. 2019.

DE BENEDICTO, Samuel Carvalho; RODRIGUES, Ângelo Constâncio; ABBUD, Emerson Luiz. Governança corporativa: uma análise da sua aplicabilidade no setor público. *In:* Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28. [A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável]. Rio de Janeiro. 2008. **Anais**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_079_548_11648.pdf. Acesso em: 14 out. 2019.

DESIDERIO, Mônica; FERREIRA, Ana Paula Florenzano. **Desafios da gestão universitária**. Resende/RJ: AEDB, set. 2004. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos04/130_Artigo%20GESTAO%20UNIVERSITARIA.doc. Acesso em: 26 fev. 2019.

DIAS SOBRINHO, José. Debate Universidade e Compromisso Social. *In*: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Universidade e compromisso social.** Brasília, 25 e 26 de agosto de 2005. Organização: Dilvo Ristoff e Palmira Sevegnani. – Brasília: INEP, 2006. Páginas: 138-39; 163-66; 199-200; 239-40. Disponível em: http://www.ergonomia.ufpr.br/Metodologia/Universidade%20e%20Compromisso%20social%20INEP.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. Avaliação ética e política em função da educação como direito público ou como mercadoria? **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 25, n. 88, p. 703-725, Especial - Out. 2004. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v25n88/a04v2588.pdf. Acesso em: 14 maio 2019.

DINIZ, Janguiê. (**Faculdade pública X privada**: Universidade particular tem dificuldade porque os piores alunos vão para lá, diz o dono da Ser Educacional). São Paulo, 2018. Entrevista concedida ao UOL Líderes, do Portal UOL (UOL Economia), em 07 de junho de 2018. Disponível em: https://www.uol/economia/especiais/entrevista-uol-lideres-janguie-diniz-ser-educacional.htm. Acesso em: 16 jan. 2020.

DIRETÓRIO CENTRAL DOS ESTUDANTES DA UNAMA (DCE-UNAMA). Em defesa dos professores e da qualidade da UNAMA. **Luta Socialista** (Blog). Belém (PA), 31 out. 2015, *online*. Disponível em: http://lutasocialista.com.br/index/?p=76. Acesso em: 22 out. 2019.

DURHAM, Eunice Ribeiro. **O ensino superior no Brasil:** público e privado. São Paulo: Núcleo de Estudos sobre Ensino Superior (NUPES), Universidade de São Paulo (USP), 2003. Documento de Trabalho nº 3/2003. Disponível em: http://www.nupps.usp.br/downloads/docs/dt0303.pdf. Acesso em: 14 set. 2019.

_____. A política educacional do governo Fernando Henrique Cardoso. **Novos Estudos Cebrap.** São Paulo, ed. 88, v. 29, n. 3, p. 153-179, nov. 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/nec/n88/n88a09.pdf. Acesso em: 14 out. 2019.

FARAH, Marcel. Qual a função da Universidade? **Dom Total**. 12 abr. 2019. Disponível em https://domtotal.com/artigo/8076/2019/04/qual-a-funcao-social-da-universidade/. Acesso em: 16 jul. 2019.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda [1910-1989]. **Miniaurélio Século XXI Escolar.** Minidicionário da língua portuguesa. Coordenação de edição: Margarida dos Anjos, Marina Baird Ferreira. Lexicografia: Margarida dos Anjos [*et al*.]. 4. ed. rev. Ampliada. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FERREIRA, Tatiana. -Unamaz agrega universidades pan-amazônicas. **Beira do Rio – Jornal UFPA**. Belém, Ano XXX, n. 130, abr.-maio, de 2016. Disponível em: http://www.jornalbeiradorio.ufpa.br/novo/index.php/2004/52-edicao-18/610-unamaz-agrega-universidades-pan-amazonicas. Acesso em: 10 jun. 2018.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de universidade**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997. 294 p.

FONSECA, Marcelo. Governos de Dilma e Temer também cortaram verbas da educação. **Estado de Minas.** Belo Horizonte, 15 maio 2019. Política. Disponível em: https://www.em.com.br/app/noticia/politica/2019/05/15/interna_politica,1054070/governos-de-dilma-e-temer-tambem-cortaram-verbas-da-educacao.shtml. Acesso em: 14 out. 2019.

FOUCAULT, Michel. **Segurança, território e população.** Tradução: Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

FRAZÃO, Dilva. **Maurício de Nassau**: militar de origem alemã. 2019 [eBiografia]. Disponível em: www.ebiografia.com/mauricio. Acesso em: 14 set. 2019.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1984.

GARCEZ, Gabriela Soldano; FREITAS, Gilberto Passos de. Governança, globalização e atores não estatais: uma análise sob a perspectiva do Direito Internacional. ***Scientia Iuris***, Londrina, v.19, n.2, p.223-240, dez.2015 | DOI: 10.5433/2178-8189.2015v19n2p223. Disponível em: http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/download/20462/17474. Acesso em: 26 jun. 2019.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Alcindo. Regimes internacionais como ações da governança global. ***Meridiano 47 - Journal of Global Studies***. Brasília, v. 12, n. 125, p.40-45, maio-jun. 2011. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/MED/article/view/4296. Acesso em: 26 jun. 2019.

GRAMSCI, Antonio [1891-1937]. **Cadernos do cárcere.** (V. 1). Edição e tradução: Carlos Nelson Coutinho; coedição, Luiz Sergio Henriques e Marco Aurelio Nogueira. Rio de Janeiro: Civilização, 1999.

GUIMARÃES-IOSIFE, Ranilce; SANTOS, Aline Veiga dos. A governança contemporânea na educação superior brasileira: atores, disputas e desafios. *In:* GUIMARÃES-IOSIFE, Ranilce (Org.). **Política e governança educacional contradições e desafios na promoção da cidadania.** Brasília, DF: Liber Livro: Universa, 2012, Cap. 5.

HARVEY, David. **A produção capitalista do espaço**. Tradução: Carlos Szlak. São Paulo: Annablume, 2005. (Coleção Geografias e Adjacências). Disponível em: http://www.mom.arq.ufmg.br/mom/02_babel/textos/harvey-producao-capitalista-espaco.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

_____. **17 contradições e o fim do capitalismo**. Tradução: Rogério Bettoni. São Paulo: Boitempo, 2016.

HERZOG, Ana Luiza. "Deem menos poder a acionistas", diz professora de Cornell." [Entrevista concedida por Lynn Stout a Ana Luiza Herzog]. **Revista EXAME**. São Paulo, 25 jul. 2014. Disponível em: https://exame.abril.com.br/revista-exame/deem-menos-poder-aos-acionistas/. Acesso em: 14 ago. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015. 108p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em: 23 fev. 2019.

_____. **Origens da governança corporativa**. [2019?]. *On-line*. Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa. Acesso em: 22 ago. 2019.

INSTITUTO MANTENEDOR DE ENSINO SUPERIOR METROPOLITANO (IMES). Faculdade de Tecnologia e Ciências – Ensino a Distância (FTC-EAD). **Teoria geral da administração**. [S. l.]: Rede FTC, 2015. Disponível em: https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/12/TGA-EBOOK2.pdf. Acesso em: 14 set 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Universidade e mundo do trabalho**: Brasília, 19 e 20 de dezembro de 2005. [Organização: Jaqueline Moll e Palmira Sevegnani]. Brasília: INEP, 2006. (Coleção Educação Superior em Debate, v. 3). Disponível em: http://portal.inep.gov.br/documents/186968/489018/Universidade+e+mundo+do+trabalho/9025f0e9-2827-4b48-9c13-8d8791aa6c46?version=1.5. Acesso em: 22 mar. 2019.

_____. **Sinopse estatística da educação superior – 2015.** Disponível em: http://portal.inep.gov.br/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior. Acesso em: 16 jul. 2019.

_____. **Microdados do censo da educação superior 1995-2018**. Disponível em: http://www.dados.gov.br/dataset/microdados-do-censo-da-educacao-superior/resource/334ed16e-6fd4-4e3f-9856-67c4d07b9535. Acesso em: 22 mar. 2019.

KATO, Fabíola Bouth Grello. **A nova política de financiamento de pesquisas**: reforma no Estado e no novo papel do CNPq. 2013. 179f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Federal de São Carlos. São Carlos/SP: [S.n.], 2013. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/2303/5141.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 fev. 2019.

KATO, Fabíola B. G.; CHAVES, Vera Lúcia J.; MEGUINS, Rosimê da C. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: Um estudo de caso. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 9, jan.2020. [Integra o Dossiê especial: O trabalho na educação superior, editado por Deise Mancebo, Kátia Maria Teixeira Santorum, Denise Bessa Léda, e Carla Vaz dos Santos Ribeiro]. Disponível em: https://doi.org/10.14507/epaa.284890 (inglês) e https://epaa.asu.edu/ojs/article/download/4890/2368 (português). Acesso em: 08 fev. 2020.

KPMG. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2007 - 4º trimestre**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2007/fusoes_4otrim_2007.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2009 - 4º trimestre**. Disponível em: https://www.kpmg.de/docs/Fusoes_Aquisicoes_4_trim_2009.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2010 - 4º trimestre**. Disponível em: http://www.kpmg.com.br/publicacoes/fusoes_aquisicoes/2010/FA_4otrim_2010.pdf Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2014 - 4º trimestre**. Disponível em: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/fusoes-e-aquisicoes-4o-trim-2014.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2016 - 4º trimestre**. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2017/03/br-fusoes-aquisicoes-4o-trim-2016.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2017 - 4º trimestre**. Disponível em: https://home.kpmg.com/br/pt/home/insights/2018/01/fusoes-e-aquisicoes-4o-trimestre-2017.html. Acesso em: 26 fev. 2019.

_____. **Pesquisa de Fusões e aquisições 2018 - 4º trimestre**. Disponível em: https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2019/02/br-fus%C3%B5es-e-aquisi%C3%A7%C3%B5es-4-trim-2018.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

LATTES/CNPQ. **Currículo Lattes de José Janguiê Diniz**. Disponível em: encurtador.com.br/kotJN. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. **Currículo Lattes de Jânio Janguiê Bezerra Diniz**. Disponível em: encurtador.com.br/diuY1. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. **Currículo Lattes de Hebert Steinberg**. Disponível em: encurtador.com.br/oqyEN. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. C**urrículo Lattes de Simone Bérgamo Silva Barrêto**. Disponível em: encurtador.com.br/fHOPQ. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. **Currículo Lattes de Maria Betânia de Carvalho Fidalgo Arroyo**. Disponível em: encurtador.com.br/mruKS. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. **Currículo Lattes de Edson Raymundo Pinheiro de Souza Franco**. Disponível em: http://lattes.cnpq.br/1070984288867172. Acesso em: 16 jan. 2020.

LIMA, Rosângela Novaes; CHAVES, Vera Jacob. **A educação superior no Pará**: 1991-2004. *In:* INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). **Educação Superior Brasileira.** 1991-2004. Pará. Brasília: INEP, 2006, v. 28, p.25-100. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484109/Educa%C3%A7%C3%A3o+Superior+Brasileira+1991-2004+Par%C3%A1/5b398c5b-a882-49a6-a24a-340dd7ebf28e?version=1.1. Acesso em: 14 mar. 2019.

LIRA, Fábia Pereira de Medeiros; ANDRADE, Maria Edgleuma de. **Gestão gerencial no contexto do planejamento da educação**. [*DocPlayer*]. 2017. Disponível em: http://docplayer.com.br/73415860-Gestao-gerencial-no-contexto-do-planejamento-da-educacao.html. Acesso em: 03 set. 2019.

LOMBARDI, José Claudinei. A importância da abordagem histórica da gestão educacional. *In*: ANDREOTTI, Azilde; LOMBARDI, José Claudinei, MINTO, Lalo Watanabe (Org.)**. História da Administração Escolar no Brasil:** Do diretor ao gestor. Campinas (SP): Alínea, 2010, p.15-28.

MANCEBO, Deise. Educação superior no brasil: expansão e tendências (1995- 2014). Reunião Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação. (ANPed), 37. Florianópolis. 2015. **Anais** (*on-line*)**.** Rio de Janeiro: ANPed, 2015. Disponível em: http://www.anped.org.br/sites/default/files/trabalho-gt11-3726.pdf. Acesso em: 16 maio 2019.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araújo do. Expansão da educação superior no Brasil e a hegemonia privado-mercantil: o caso da UNESA. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 34, n. 122, p. 81-98, jan.-mar. 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v34n122/v34n122a05.pdf. Acesso em: 16 maio 2019.

MANCEBO, Deise; VALE, Andréa Araujo do; MARTINS, Tânia Barbosa. Políticas de expansão da educação superior no Brasil 1995-2010. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 60, p. 31-50, enero-marzo, 2015. Disponível em: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27533496003. Acesso em: 16 maio 2019.

MARTINS, Carlos Benedito. A reforma universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado no Brasil. **Educação & Sociedade**, Campinas, vol. 30, n. 106, p. 15-35, jan./abr. 2009 15. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/es/v30n106/v30n106a02. Acesso em: 14 maio 2019.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. [nov.1845-ago. 1846]. **A ideologia alemã.** Tradução de Álvaro Pina. São Paulo: Expressão Popular, 2009. 128 p.

MENEGHEL, Stela Maria. **A Crise da universidade no Brasil.** 2001. 337f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Estadual de Campinas: Faculdade de Educação. Campinas/SP: [S.n.], 2001. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?oi=bibs&cluster=12312110344890131559&btnI=1&hl=pt-BR. Acesso em: 12 abr. 2019.

MESQUITA, Benjamin Alvino de. Notas provisórias sobre a estratégia de desenvolvimento e os grandes projetos da Amazônia. **Políticas Públicas**, São Luís, v. 18 – Especial, 2014. Disponível em: http://www.periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/download/2737/3936. Acesso em: 18 abril 2019.

MESQUITA, Benjamin Alvino de; *et al*. Desenvolvimento e grandes projetos na Amazônia: desigualdade e concentração de riqueza. *In*: Jornada Internacional de Políticas Públicas, 6. 2013. São Luís. **Anais.** São Luís: UFMA, 2013. Disponível em: http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2013/JornadaEixo2013/mesastematicas/desenvolvimentoegrandesprojetosnaamazonia-desigualdadeeconcentracaoderiqueza.pdf. Acesso em: 17 jun. 2019.

MONTEIRO, C. O perfil do líder nas IES brasileiras. **Revista @aprender**. Brasília, v. 4, n. 4, p. 34-41, maio/junho 2005.

MUNDO NETO, Martin; *et al*. A governança corporativa como modelo de gestão empresarial: Um estudo no agronegócio brasileiro. **Interface Tecnológica.** Taquaritinga (SP), v.5, n.1, p. 11-20, 2008. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/download/17/252/. Acesso em: 12 abr. 2019.

MURTA, Antônio Carlos Diniz; GRANDINETTI, Luciana Lima Governança corporativa, um (possível) conceito geral. *In:* DARCANCHY, Mara Vidigal; CONPEDI; UNINOVE. (Org.). **Direito empresarial**. 1ed. Florianópolis: FUNJAB, 2014, v. 1, p. 414-432. Disponível em: http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=ccd2d123f4ec4d77. Acesso em: 21 jun. 2019.

NETTO, José Paulo. **Introdução ao estudo do método de Marx.** São Paulo: Expressão Popular, 2011. 64 p.

NOVA REITORA da Unama toma posse nesta quarta-feira em Belém. **Diário OnLine - DOL**, quarta-feira, 19 set. 2018, 11:56. Notícias Pará. Disponível em: https://www.diarioonline.com.br/noticias/para/noticia-541224-nova-reitora-da-unama-toma-posse-nesta-quarta-feira-em-belem.html. Acesso em: 14 mar. 2019.

NOVA REITORIA é empossada no campus Alcindo Cacela. **Roma News – Jornal Portal,** 18set. 2018. Disponível em: https://www.romanews.com.br/cidade/nova-reitoria-e-empossada-no-campus-alcindo-cacela/13539/. Acesso em: 01 jul. 2019.

NUNES, Paulo. Oligopólio. *In*: **Enciclopédia Temática *Knoow.net***. 03 dez. 2015. Disponível em: http://knoow.net/cienceconempr/economia/oligopolio/. Acesso em: 16 mai. 2019.

OLIGOPÓLIO [Significado de]. **Significados**. (2019). Disponível em: https://www.significados.com.br/oligopolio/. Acesso em: 16 mai. 2019.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades**. Paris (FR): *OECD Publishing*, 2004. Disponível em: https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/33931148.pdf. Acesso em: 03 set. 2019.

_____. **Princípios de governo das Sociedades do G20 e da OCDE**. Paris (FR): *OECD Publishing*, 2016. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264259195-pt.pdf?expires=1579622290&id=id&accname=guest&checksum=24E6F448A001E884D69B0C5BA44824BC. Acesso em: 12 ago. 2019.

_____. Governança corporativa (*Corporate Governance*). *In*: _____. ***Policy Framework for Investment: a Review of Good Practices*.** Paris (FR): *OECD Publishing*, 2006. *Chapter* 6, p.125-147. Disponível em: https://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/40287385.pdf. Acesso em: 03 set. 2019.

_____. **Princípios de governança corporativa da OCDE (***OECD Principles of Corporate Governance*). Paris (FR): *OECD Publishing*, 2004. Disponível em: https://www.oecd.org/daf/ca/oecd-principles-corporate-governance-2004.htm. Acesso em: 03 set. 2019.

_____. ***Rethinking quality assurance for higher education in Brazil*** (Repensando a garantia da qualidade para o ensino superior no Brasil). Paris (FR): *OCDE Publishing*, 2018. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/sites/9789264309050-en/index.html?itemId=/content/publication/9789264309050-en&_csp_=e09828933f89a9289bda57c4e47c7df3&itemIGO=oecd&itemContentType=book. Acesso em: 12 Nov. 2019.

OLIVEIRA, João Ferreira de; CATANI, Afrânio Mendes; HEY, Ana Paula; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de. Democratização do acesso e inclusão na educação superior no Brasil. *In:* BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João F.; MOROSINI, Marilia (Org.). **Educação superior no Brasil - 10 anos pós-u9**. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), 2008, p.71-88.

ORSI, Carlos. Europa debate modelos de gestão universitária. **Ensino Superior Unicamp**. Campinas, p. 13-17, 19 abr. 2012. Reportagem: Governança. Disponível em: https://www.revistaensinosuperior.gr.unicamp.br/edicoes/ed05_abril2012/12_17_REPORTAGEM_1.pdf. Acesso em: 26 mar. 2019.

PINTO, Lúcio Flávio. A qualidade da UNAMA. **Blog do Lúcio Flávio Pinto**: a agenda Amazônica de um jornalismo de combate. Belém (PA), 1 jul. 2015, *on-line*. Disponível em: https://lucioflaviopinto.wordpress.com/2015/07/01/a-qualidade-da-unama/. Acesso em: 22 de out. 2019.

PLIHON, Dominique. A economia de fundos próprios: um novo regime de acumulação financeira. *In:* CHESNAIS, François; PLIHON, Dominique. **As armadilhas da finança mundial**: apelo dos economistas para se sair do pensamento único. Lisboa (PT): Campo da Comunicação, 2003.

POLIZEL, Caio Eduardo de Guido; STEINBERG, Herbert. **Governança corporativa na educação superior**: casos práticos de instituições privadas (com e sem fins lucrativos). Prefácio Rayon Braga. São Paulo: Saraiva, 2013. (Coleção Gestão Universitária na Prática).

PRICEWATERHOUSE COOPERS. **Como abrir o capital da sua empresa no Brasil (IPO)**: Início de uma nova década de crescimento. São Paulo: Pricewaterhouse Coopers Auditores Independentes, 2011. Disponível em: http://vemprabolsa.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Guia-abertura-de-capital-%E2%80%93-BMFBOVESPA-e-PricewaterhouseCoopers.pdf. Acesso em: 16 set. 2019.

PROFESSORA Betânia Fidalgo é a nova reitora da UNAMA. **LEIA JÁ - Nacional**. Carreiras. Educação. 24 set. 2018. Disponível em: https://www.leiaja.com/carreiras/2018/09/24/professora-betania-fidalgo-e-nova-reitora-da-unama/. Acesso em: 26 mar. 2019.

QUEIROZ, Luiz Miguel Galvão; CORRÊA, Paulo Sérgio de Almeida. A política institucional da universidade da Amazônia e seus reflexos na formação do professor pesquisador na área de ciências sociais. **Rev. Inter. Educ. Sup**.[RIESup]. Campinas, v.1, n.1, p.32-49, jul./set. 2015. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650519/16730. Acesso em: 14 mar. 2019.

REIS, Tiago. Sociedades limitadas e as obrigações dos sócios. ***Suno Research***. São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.sunoresearch.com.br/artigos/sociedades-limitadas/. Acesso em: 14 ago. 2019.

_____. Sociedade Anônima: como funciona essa modalidade empresarial. **Suno Research.** São Paulo, 2018. Disponível em: https://www.sunoresearch.com.br/artigos/sociedade-anonima/. Acesso em: 14 ago. 2019.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. *Compliance* e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, v. 52, n. 205, p.87-105, jan./mar. 2015. Disponível em: https://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/52/205/ril_v52_n205_p87.pdf. Acesso em: 13 abr. 2019.

RIBEIRO, Maria Edilene S. **A gestão universitária**: Um estudo na UFPA, de 2001 a 2011. 2013. 290f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Federal do Pará. Belém (PA): [S. n.], 2013. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br/jspui/bitstream/2011/3862/1/Tese_GestaoUniversitariaEstudo.pdf. Acesso em: 10 jun. 2019.

RODRIGUES, Carlos Eduardo Serrina de Lima; FERNANDES, Claudia de Oliveira. Governança educacional global e a gênese dos testes das habilidades socioemocionais. **Estudos em Avaliação Educacional**, São Paulo, v. 28, n. 67, p. 214-235, jan./abr. 2017. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5973252.pdf. Acesso em: 26 jun. 2019.

ROMANO, Roberto. Reflexões sobre a Universidade. *In:* SILVA, Maria Abádia da; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A ideia de Universidade**: rumos e desafios. Brasília: Líber Livros, 2006.

ROSÁRIO, Victor Hugo Rodrigues do; SANTO, Caren Camargo do Espírito. Análise de modelos de gestão de instituições de ensino superior privadas brasileiras: quais os desafios do Século XXI? 2016. Campinas (SP/BR). Conferência FORGES, 6. **Anais eletrônicos.** Campinas: Unicamp, 2016. Disponível em: http://www.aforges.org/wp-content/uploads/2016/11/25-Victor-Rodrigues-do-Rosario-et-al_Analise-de-modelos-de-gestao.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

ROSENAU, James N. Governança, ordem e transformação na política mundial. *In*: ROSENAU, J. N.; CZEMPIEL, E.-O. (Org.). **Governança sem governo**: ordem e transformação na política mundial. Tradução: Sérgio Bath. Brasília: Ed. UnB; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado, 2000. p.11-46.

RUMMERT, Sonia Maria. Gramsci, trabalho e educação: jovens e adultos poucos escolarizados no Brasil actual. **Cadernos Sísifo**, Lisboa (PT), n. 4, 2007.

SAMPAIO, Helena. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Ensino Superior Unicamp**. Campinas, ed. 4, p.28-43, out. 2011. Disponível em: http://www.gr.unicamp.br/ceav/revistaensinosuperior/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_PRINCIPAL.pdf. Acesso em: 14 set. 2019.

SANTANA, Fabiana Ferreira; MAIA, Luiz Cláudio Gomes. Gestor universitário e competências gerenciais: do perfil, formação e atuação. *In:* Encontro Nacional da ANPAD, 38. Rio de Janeiro. 2014. **Anais** [*on-line*]. Maringá (PR): ANPAD, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_GPR223.pdf. Acesso em: 23 set. 2019.

SANTOS FILHO, João Ribeiro dos. **Financiamento da educação superior privado-mercantil:** incentivos públicos e financeirização de grupos educacionais. 2016. 279 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal do Pará. Belém: [S.n.], 2016. Disponível em: http://repositorio.ufpa.br:8080/jspui/handle/2011/8626. Acesso em: 10 jun. 2019.

SANTOS, Alexandre Pompeu dos. **Governança corporativa e desempenho em instituições privadas de ensino superior no estado de Minas Gerais.** 2007. 181f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Universidade FUMEC: Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte (MG): [S.n.], 2007. Disponível em: http://www.fumec.br/revistas/pdma/article/view/4221/2093. Acesso em: 17 jun. 2019.

SANTOS, Aline Veiga dos. A hegemonia do capital na rede de governança do Fundo de Financiamento Estudantil (Fies). 2018. 292 f. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2415. Acesso em: 10 jun. 2019.

SANTOS, Carlos Roberto Antunes dos. **Universidade e Compromisso Social** [Debate]. Organização: Dilvo Ristoff; Palmira Sevegnani. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2006. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/documents/186968/489018/Universidade+e+compromisso+social/f388b0a6-cfb0-4d93-80bf-af6f58a19e00?version=1.4. Acesso em: 26 fev. 2019.

SANTOS, Maria Rosimary Soares dos. Expansão e financiamento da educação superior privada em Minas Gerais. *In*: Vera Lúcia Jacob Chaves; Nelson Cardoso Amaral. (Org.). **Políticas de financiamento da educação superior num contexto de crise**. 1. ed. Campinas: Mercado das Letras, 2017, p. 119-146.

SANTOS, Maria Rosimary Soares dos; VALGAS, Paulo Geovani Vieira. Financiamento da educação privado-mercantil em tempos de economia financeirizada (p. 69-73). *In:* Seminário Nacional da Rede Universitas, 27 [Tendências na educação superior brasileira em um contexto de crise: resistências e lutas]. Foz do Iguaçu (PR). 2019. **Anais.** Rio de Janeiro: UNIVERSITAS/BR, 2019. Disponível em:

https://drive.google.com/file/d/0B9N6f556vQkkb0d0cmZUUzRiVDFUelNmT0plb1pTZ0psSm0w/view. Acesso em: 14 out. 2019.

SEBIM, Charlini Contarato. **A intensificação do trabalho docente no processo de financeirização da educação superior:** o caso da Kroton no estado do Espírito Santo. 2014. 201f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória (ES): [S.n.], 2014. Disponível em: http://repositorio.ufes.br/bitstream/10/2218/1/tese_8327_tese%20-%20Charlini%20Contarato%20Sebim20150401-160846.pdf. Acesso em: 11 jun. 2019.

SER EDUCACIONAL RI. **Estatuto Social**. [2002?]. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=4C938443-DECA-4F25-958C-AAAE65704508. Acesso em :11 jun. 2019.

_____. **Histórico.** 2019b**.** Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47915. Acesso em :11 jun. 2019.

SER EDUCACIONAL S.A. **Fundamentos e planilhas. 3º Trimestre de 2019**. 2019c. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=71C1254E-9BDC-4873-B07E-7034B067179C. Acesso em: 6 jan. 2020.

_____. **Diretoria e conselho de administração**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47931. Acesso em: 16 jan. 2020.

_____. **Código de Conduta.** 2017. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47932. Acesso em:11 jun. 2019.

_____. **Fato Relevante**: aquisição da UNAMA. 2014a**.** Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=50FFC4CC-22CE-434C-808B-F88FDD3B39C5. Acesso em :11 jun. 2019.

_____. **Fato Relevante**: Ser Educacional adquire a Universidade Guarulhos**.** 2014b**.** Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=03B9457C-EE0B-4F57-BCC0-B596EF4141E9. Acesso em :11 jun. 2019.

_____. **Governança Corporativa**, 2019c. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47929. Acesso em :11 jun. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2012**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2012. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2013**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2013. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2014c**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2014. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2015**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2015. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2016**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2016. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2017**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947&id=0&submenu=0&img=0&ano=2017. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Completas 2018**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=47947. Acesso em: 26 mar. 2019.

_____. **Demonstrações Financeiras Anuais Completas 2017**. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=D7951747-15C7-4515-963E-155AE45B7EF7. Acesso em: 16 jan. 2019.

_____. **Apresentação Institucional - Novembro 2018**. 2018b. Disponível em: http://ri.sereducacional.com/sereducacional/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=0DBF57DE-9EE4-4795-9F70-50658F40BF33. Acesso em: 16 jan. 2019.

SGUISSARDI, Valdemar. Universidade no Brasil: dos modelos clássicos aos modelos de ocasião? *In*: MOROSINI, Marilia (Org.). **A universidade no Brasil**: concepções e modelos. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2011, p.275-289. Disponível em: http://portal.inep.gov.br/documents/186968/484184/A+universidade+no+Brasil+concep%C3%A7%C3%B5es+e+modelos/136bcd85-aa8d-4b5c-83ed-d1c8d52c97a3?version=1.0. Acesso em: 10 jun. 2019.

SHAREHOLDER [Significado de]. **Significados**. (2013). Disponível em: https://www.significados.com.br/shareholder/. Acesso em: 26 fev. 2019.

SILVA, Maria Abádia da. Gestão da educação superior pública. *In:* SILVA, Maria Abádia da; SILVA, Ronalda Barreto (Org.). **A ideia de universidade**: rumos e desafios. Brasília: Líber Livro, 2006.

_____. O Consenso de Washington e a privatização na educação brasileira. **Linhas Críticas.** Brasília, v. 11, n. 21, p. 255-264, jan./jun. 2005. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/1935/193517360006.pdf. Acesso em: 26 fev. 2019.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis da; SGUISSARDI,Valdemar. A nova lei de educação superior: fortalecimento do setor público e regulação do privado/mercantil ou continuidade da privatização e mercantilização do público? **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, n. 29, p. 5-27, Maio/ago. 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n29/n29a02.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis da. ***The New Brazilian University***: A busca de resultados comercializáveis: para quem? E-book. Praxis Editorial, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Joao_Silva_Junior4/publication/319289970_The_New_Brazilian_University_A_busca_por_resultados_comercializaveis_para_quem/links/59a0b842458515fd1fde9425/The-New-Brazilian-University-A-busca-por-resultados-comercializaveis-para-quem.pdf. Acesso em: 20 mar. 2019.

SOARES, Leonardo Humberto. Gestão de instituições de ensino: o ensino superior privado e os novos parâmetros de perenidade. **Universitas Gestão e TI**, v. 3, n. 2, p. 79-87, jul./dez. 2013. Disponível em: file:///C:/Users/GEPES-HP/Downloads/2647-12737-2-PB.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

SOUSA, José Augusto Ewerton de. **Financeirização da Educação Superior privado-mercantil e sua (não) legalidade**. 2018. 110 f. (Mestrado em Educação) — Programa **de** Pós-graduação em **Educação** (PPGED), Instituto **de** Ciências **da Educação**, Universidade Federal do Pará. Belém, 2018. Disponível em: http://ppgedufpa.com.br/arquivos/File/joseaugusto.pdf. Acesso em: 20 ago.2019.

SOUZA, Fernanda N. C. Lana e. *Compliance*: conceito, abrangência e características. **Dom Total.** Direito. 20 mar. 2019. Disponível em: https://domtotal.com/noticia/1341478/2019/03/compliance-conceito-abrangencia-e-caracteristicas/. Acesso em: 17 maio 2019.

SOUZA, José dos Santos. Crise orgânica do capital, recomposição burguesa e intensificação da precariedade do trabalho docente: fundamentos sócio-históricos da (des)configuração do trabalho docente. *In*: SILVA JÚNIOR, João dos Reis da, *et al*. **Das crises do capital às crises da educação superior no Brasil - novos e renovados desafios em perspectiva**. Uberlândia: Navegando Publicações, 2019.

SOUZA, José Carlos Victorino de. **Gestão universitária em instituições particulares**: Os documentos institucionais como indicadores de modelo de gestão. 2007. 208f. Tese (Doutorado em Educação e Currículo) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007. Disponível em: https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/10015/1/Jose%20Carlos%20Victorino%20de%20Souza.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.

SOUZA, Reinaldo Antônio do Amor Divino de. **Movimento Estudantil (ME) na Universidade da Amazônia (UNAMA)/Ser Educacional S.A**: do auge ao declínio. Orientadora: Fabíola Bouth Grello Kato. 2019. 227f. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal do Pará, Instituto de Ciências da Educação. Belém: [S. n.], 2019. Disponível em: http://ppgedufpa.com.br/arquivos/File/DISSERTACAOREINALDO.pdf. Acesso em: 14 out. 2019.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Márcia Valéria. **Modelos de Gestão.** Curitiba: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2012. Rede e-Tec Brasil. Disponível em: http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf. Acesso em: 20 ago.2019.

STELZENBERGER, Liliane; GONÇALVES, Margarida. A convergência do Brasil na agenda global das políticas de avaliação educacional. *In*: Congresso da Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação, 11. Guarda (PT). 2011. **Anais**. Porto (PT): XI SPCE, 2011, p.40. Acesso em: 26 jun. 2019.

STRAZZACAPPA, Cristina; MONTANARI, Valdir. G**lobalização**: o que é isso, afinal? 10.imp. São Paulo: Moderna, 1998. (Coleção Desafios).

TANUS, Maria Ignez Joffre *et al*. **Gestão educacional**: relações entre poder e participação. *In*: BITTAR, Mariluce; OLIVEIRA, João Ferreira de. (Org.). **Gestão e políticas da educação.** Rio de Janeiro: DP&A, 2004.

TAVARES, Vitor Borges; PENEDO, Antônio Sérgio Torres. Níveis de governança corporativa da B3: interesse e desempenho das empresas − uma análise por meio de redes neurais artificiais. **Revista de Contabilidade, Gestão e Governança** [*Online*]. Brasília, v.21, n.1, p.40-62, jan./abr. 2018. Disponível em: https://www.revistacgg.org/contabil/article/view/1260/pdf. Acesso em: 21 jun. 2019.

TIRADENTES, Aparecida. Em breve, "universidade micro-ondas": o caso das instituições de Educação Superior Privadas no Rio de Janeiro. **Ciência e Luta de Classes**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, set. 2009. Disponível em: https://ceppes.org.br/revista/versao-impressa/4/em-breve-201cuniversidade-micro-ondas201d-1-trabalho-docente-e-qualidade-da-formacao-humana-sob-o-efeito-do-201cmercado-educador201d-o-caso-das-instituicoes-de-educacao-superior-privadas-no-rio-de-janeiro. Acesso em: 10 mar. 2019.

TRAGTENBERG, Maurício. **Educação e burocracia.** São Paulo: Ed. Unesp, 2012.

UNIVERSIDADE DA AMAZÔNIA (UNAMA). Avaliação institucional – autoestudo. **Relatório Final – Ano 2011**. Disponível em: http://www6.unama.br/cpa/attachments/article/56/RELAT%C3%93RIO%20DO%20AUTOESTUDO%20-%202011%20-%20VERS%C3%83O%20FINAL.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

_____. **Projeto Pedagógico Institucional (PPI) 1998**. Belém: Grapel, 1998.

UNAMA/SER EDUCACIONAL S.A. **Relatório da Comissão Própria de Avaliação - CPA**. **(Referência 2014)**. 2014a. Disponível em: http://www6.unama.br/cpa/attachments/article/56/RELAT%C3%93RIO_2014_CPA_UNAMA.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

_____. **Regimento Geral – Unama**. 2014b. Disponível em: http://www.unama.br/sites/unama.br/files/documentos/2016/10/reg-84_-_regimento_geral_da_unama.pdf. Acesso em: 10 mar. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG). Assessoria de Imprensa. **IES privadas abrem capital para ampliar alcance.** Campina Grande (PB). 23 nov.2009. Disponível em: http://www.ufcg.edu.br/prt_ufcg/assessoria_imprensa/mostra_noticia.php?codigo=9632. Acesso em: 15 abr. 2019.

UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS (UNIMES). **Regimento geral da Universidade Metropolitana de Santos (Unimes)**. Disponível em: https://portal.unimes.br/arquivos/27-01-2017-12-41-17.pdf. Acesso em: 22 out. 2019.

UNIVERSITAS/Br. **Caracterização**. Disponível em: http://www.redeuniversitas.com.br/p/rede-universitas_22.html. Acesso em: 01 jul. 2019.

VALE, Andréa Araújo do. A expansão do segmento privado-mercantil na educação superior brasileira: o caso da Estácio de Sá. *In:* CHAVES, Vera Jacob; SILVA JÚNIOR, João dos Reis da; CATANI, Afrânio Mendes (Org.). **A universidade brasileira e o PNE:** instrumentalização e mercantilização educacionais. São Paulo: Xamã, 2013, p.113-130.

VALE, Andréa Araújo do. **"As faculdades privadas não fazem pesquisa porque não querem jogar dinheiro fora"**: a trajetória da Estácio de Sá da filantropia ao mercado financeiro. 2011. 323f. Tese (Doutorado em Políticas Públicas e Formação Humana) — Universidade do Estado do Rio de Janeiro: Centro de Educação e Humanidades. Faculdade de Educação. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.ppfh.com.br/wp-content/uploads/2014/01/T_AAdoVale.pdf. Acesso em: 23 fev. 2019.

VITURI, Renée Coura Ivo. **Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) para o ensino superior privado:** acesso, processos e contradições. 2014. 178 f. Dissertação (Mestrado em Educação: Currículo) — Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: [S.n.], 2014.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução: Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Revisão técnica: Gabriel Cohn. Brasília, DF: Editora Universidade de Brasília; São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999. 586 p.

WILD, Bianca. Os tipos de dominação segundo Max Weber. **Portal Brasil Escola**. [S. d.]. Sociologia. Disponível em: https://meuartigo.brasilescola.uol.com.br/sociologia/os-tipos-dominacao-segundo-max-weber.htm. Acesso em: 22 fev. 2020.

Yin, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yin-metodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf. Acesso em: 20 ago. 2019.