

Coevolução entre as Estruturas de Propriedade, Gestão e Familiar em uma Instituição de Educação Superior Privada: uma Análise Microevolucionária

Autoria

Annor da Silva Junior - annorsj@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin - PPGAdm/UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

Roberto Gonzalez Duarte - rgonzalezduarte@gmail.com

Centro de Pós-Grad e Pesquisas em Admin - CEPEAD/UFMG - Universidade Federal de Minas Gerais

Agradecimentos

Agradecemos ao CNPq e à Fapes pelo apoio institucional no desenvolvimento desta pesquisa.

Resumo

Este estudo analisa a coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar em uma Instituição de Educação Superior (IES) privada, por meio da abordagem microevolutiva e intraorganizacional. Do ponto de vista teórico, articulam-se a perspectiva coevolutiva, governança corporativa e gestão universitária de IES. Realizou-se um estudo de caso longitudinal de natureza qualitativa abrangendo o período de 1970 a 2018. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. Adotou-se a análise de conteúdo do tipo temática. Os resultados indicam que a coevolução entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar implicaram em mudanças na gestão universitária e na governança corporativa da IES investigada. Na fase inicial da sua história, a estrutura da IES Alpha era tipicamente familiar com governança corporativa caracterizada pela sobreposição entre a propriedade, gestão e família. Na fase final, a governança, tipicamente anglo-saxônica, caracteriza-se pela dissociação entre a propriedade e a gestão e pela ausência da família. A atual configuração de governança corporativa viabiliza um conglomerado de entidades mantenedoras e mantidas de uma das maiores IES privadas do Brasil que conta com 580 mil alunos matriculados. Como contribuição teórica à coevolução o estudo evidenciou a viabilidade da análise microevolutiva e intraorganizacional.

Coevolução entre as Estruturas de Propriedade, Gestão e Familiar em uma Instituição de Educação Superior Privada: uma Análise Microevolucionária

Resumo

Este estudo analisa a coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar em uma Instituição de Educação Superior (IES) privada, por meio da abordagem microevolutiva e intraorganizacional. Do ponto de vista teórico, articulam-se a perspectiva coevolutiva, governança corporativa e gestão universitária de IES. Realizou-se um estudo de caso longitudinal de natureza qualitativa abrangendo o período de 1970 a 2018. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. Adotou-se a análise de conteúdo do tipo temática. Os resultados indicam que a coevolução entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar implicaram em mudanças na gestão universitária e na governança corporativa da IES investigada. Na fase inicial da sua história, a estrutura da IES Alpha era tipicamente familiar com governança corporativa caracterizada pela sobreposição entre a propriedade, gestão e família. Na fase final, a governança, tipicamente anglo-saxônica, caracteriza-se pela dissociação entre a propriedade e a gestão e pela ausência da família. A atual configuração de governança corporativa viabiliza um conglomerado de entidades mantenedoras e mantidas de uma das maiores IES privadas do Brasil que conta com 580 mil alunos matriculados. Como contribuição teórica à coevolução o estudo evidenciou a viabilidade da análise microevolutiva e intraorganizacional.

Palavras-chave: Coevolução, Microevolução, Governança Corporativa, Instituição de Educação Superior, Gestão Universitária.

1. Introdução

O objetivo deste estudo é analisar o processo coevolutivo entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar em uma Instituição de Educação Superior (IES) privada. Do ponto de vista teórico, o estudo ancorou-se nas perspectivas da coevolução (McKelvey, 1997; Lewin & Volberda, 1999; Lewin, Long, & Carroll, 1999; Porter, 2006; Rodrigues & Child, 2003; 2008), governança corporativa (Blair, 1995; Hart, 1995; Rossetti & Andrade, 2014) e gestão universitária de IES (Silva Junior & Muniz, 2004; Colossi, 2004; Lamarra & Brá, 2004).

A coevolução, originária da biologia e ciências evolucionárias, configura-se como um novo entrante no campo dos estudos organizacionais com potencial para transformá-lo, sobretudo em termos da reintegração entre teoria organizacional e estratégia, bem como de desenvolvimento de pesquisas que abrangem distintos níveis de análise e envolvem a relação entre a adaptação e a mudança ao longo do tempo (Lewin & Volberda, 2003; Porter, 2006). A premissa básica da coevolução é que organizações evoluem em relação a seus ambientes, da mesma forma que, esses ambientes evoluem em relação às organizações. Esta relação coevolutiva entre organização e ambiente é, na visão de Lewin e Volberta (1999, p. 523), “resultado conjunto da intencionalidade da ação gerencial, do ambiente e dos efeitos institucionais”.

Desde a sua adoção no campo dos estudos organizacionais, a perspectiva da coevolução tem ancorado estudos empíricos que abordam três níveis de análises: (1) o micro, que é o das organizações; (2) o meso, que abarca o setor, ou seja, uma população de organizações que compõe o ambiente de tarefa; e (3) o macro, que abrange a sociedade com o seu ambiente institucional e extrainstitucional (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Rodrigues & Child, 2003; 2008). Ao admitir a investigação em diferentes níveis, a perspectiva da coevolução permite que sejam analisadas as interações entre os níveis micro, meso e macro.

Em estudo longitudinal realizado junto a uma companhia brasileira de telecomunicações, Rodrigues e Child (2003) realizaram uma análise coevolutiva envolvendo os três níveis de análise. Dieleman e Sachs (2008), por sua vez, desenvolveram um estudo de caso junto a um grupo empresarial familiar da Indonésia em que investigaram as interações entre a organização

familiar e o seu contexto institucional, ou seja, entre os níveis micro e macro. Já Murmann (2013) realizou uma análise coevolutiva envolvendo a indústria de corantes sintéticos e o ambiente institucional, ou seja, entre os níveis meso e macro.

No presente estudo, a análise coevolutiva volta-se para o nível da microevolução, ou seja, para a análise de uma organização específica, qual seja, uma IES privada brasileira com mais de 50 anos de existência. Este tipo de organização se configura como um sistema formado por dois subsistemas autônomos e interdependentes: (1) entidade mantenedora que possui personalidade jurídica e representa a estrutura de propriedade; e (2) entidade mantida que operacionaliza as atividades educacionais (ensino, pesquisa e extensão) no âmbito da IES e representa a estrutura de gestão (Silva Junior & Muniz, 2004; Silva Junior et al., 2009).

Esta configuração das IES (Silva Junior & Muniz, 2004; Silva Junior et al., 2009) pressupõe a presença da governança corporativa (Blair, 1995; Hart, 1995; Rossetti & Andrade, 2014), que tem o papel de regular as relações entre as entidades mantenedora (estrutura de propriedade) e mantida (estrutura de gestão) (Silva Junior et al., 2009). A problemática em torno da governança corporativa nas IES tem sido objeto de interesse de pesquisadores em âmbito internacional como os estudos de Barac e Marx (2012) e de Marioara e Cristina-Petrina (2013) e em âmbito nacional como os trabalhos de Silva Junior et al. (2009) e de Ferreira, Baidya e Dalbem (2018). Em estudo realizado na África do Sul, Barac e Marx (2012) conduziram um *survey* junto aos “*Registrars*” (profissionais sêniores que assumem uma espécie de papel de inspetor externo vinculado ao Senado sul-africano) de IES públicas. Os resultados evidenciaram o apoio para a adoção de práticas consistentes de governança corporativa nas IES investigadas e para a independência de atuação dos “*Registrars*” no âmbito das IES públicas. Marioara e Cristina-Petrina (2013), por sua vez, dedicaram-se à análise dos princípios de governança corporativa das IES da Romênia. As autoras identificaram que as universidades da Romênia não são efetivas na adoção dos princípios de governança corporativa no âmbito da cultura organizacional da IES, razão pela qual, não alcançam gestão universitária eficientes e eficazes. No Brasil, Silva Junior et al. (2009) investigaram o modelo de governança corporativa de uma IES familiar de grande porte e verificaram a presença da dissociação entre a entidade mantenedora (estrutura de propriedade) e a entidade mantida (estrutura de gestão). Segundo os autores, esta dissociação implicou na construção de um ambiente político dinâmico e complexo na gestão universitária que viabilizou a profissionalização da gestão que impactou positivamente na trajetória de crescimento da IES investigada. Já Ferreira et al. (2018) realizaram uma pesquisa bibliométrica para mapear a produção científica brasileira acerca da governança corporativa em IES. Como resultados, os autores identificaram o predomínio de pesquisas descritivas, qualitativas e de estudos de casos que abordam as seguintes temáticas de interesses: responsabilidade social corporativa (RSC), instituições tipicamente familiares, percepção dos *stakeholders*, *disclosure* e *accountability*, governança e desempenho, relação entre propriedade e controle, entre outros.

Ao levar em consideração os trabalhos de Silva Junior et al. (2009), Barac e Marx (2012), Marioara e Cristina-Petrina (2013) e Ferreira, Baidya e Dalbem (2018), pode-se constatar uma lacuna de pesquisa, qual seja, a ausência de estudos que articulem a gestão universitária de IES e a governança corporativa a partir da perspectiva da coevolução. Analisar a governança corporativa de IES privadas pela perspectiva da coevolução permite compreender longitudinalmente o processo de mudanças entre as distintas estruturas de governança (mantenedora e mantida) levando em conta duas propriedades centrais dos estudos coevolutivos, a saber: influência mútua e causal/feedback e causalidade multidirecional (Lewin & Volberta, 1999) e, com isso, compreender o processo evolutivo da IES privada ao longo do tempo e suas implicações para a gestão universitária e governança corporativa.

Como forma de suprir essa lacuna de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo central analisar a coevolução entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar de uma IES

privada, dedicando-se à análise intraorganizacional e no nível da microevolução. A fim de se evidenciar a dinâmica coevolutiva, realizou-se um estudo de caso (Yin, 2015) de natureza qualitativa (Bauer, Gaskell, & Allum, 2002) junto a uma IES privada aqui identificada como IES Alpha. Seguindo a tradição dos estudos coevolutivos, a pesquisa se caracteriza como longitudinal (Lewin & Volberda, 1999) por abranger o período de 49 anos entre os anos de 1970 e 2018. A coleta de dados se deu por meio de triangulação (Jick, 1979) ao combinar, entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. A análise dos dados foi conduzida por meio de análise temática de conteúdo (Bardin, 2011; Minayo, 2014).

O artigo estrutura-se em seis seções, além desta introdução. Na segunda seção discute-se a perspectiva coevolutiva. Na sequência aborda-se a gestão universitária e a governança corporativa nas IES brasileiras. Na quarta seção apresenta-se o método de pesquisa. Na quinta e na sexta seções são apresentados e interpretados os dados abordando a IES Alfa, seu histórico, gestão universitária e governança corporativa, bem como a coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar. Por fim, na sétima seção é a vez das considerações finais.

2. A Perspectiva da Coevolução

De acordo com Abatecola, Belussi, Breslin e Filatotchev (2016), a perspectiva da coevolução, que teve a sua gênese no campo dos estudos organizacionais com os estudos seminais de Karl E. Weick sobre pensamento circular e de J. Kenneth Benson sobre a visão dialética da relação entre as organizações e seus ambientes, encontra-se em processo de ascensão na agenda de pesquisa de acadêmicos de administração. Em parte, esta ascensão pode estar relacionada ao fato de a perspectiva da coevolução se apresentar como uma alternativa promissora para o desenvolvimento de pesquisas sobre os processos de mudança e de evolução organizacional (Tameirão, Rezende, Castro, & Versiani, 2011; Gohr & Santos, 2013), por assumir que esta evolução envolve múltiplos fatores presentes na relação entre as organizações, as populações de organizações e seus ambientes, evidenciando a relação de interdependência entre as ações gerenciais, o ambiente e os efeitos institucionais e extrainstitucionais (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Rodrigues & Child, 2003; 2008).

A perspectiva coevolutiva caracteriza-se como um estilo de teorização do processo identificado como “*parallel process theorizing*” (Cloutier & Langley, 2020). As contribuições teóricas que se configuram neste estilo, geralmente apresentam duas ou mais trajetórias lineares do processo que se inter-relacionam. O objetivo desses estudos é enriquecer a compreensão de um processo, evidenciando e explicando como os subprocessos se influenciam mutuamente ou especificando e explicando trajetórias alternativas que um processo pode seguir (Cloutier & Langley, 2020). Ao analisar a coevolução no âmbito dos estudos organizacionais, Porter (2006) argumenta que ela se situa como nexos conceitual da teoria dos sistemas, da teoria evolucionária e da teoria da complexidade, bem como do contexto ecológico, sociocultural e histórico. Porter (2006) destaca ainda que a coevolução envolve elementos identificáveis de um sistema auto-organizado, que muda permanentemente através da interação e recombinação no “limite do caos” (*edge of chaos*), ou seja, num espaço de transição entre a ordem e a desordem cuja existência é hipotética dentro de uma grande variedade de sistemas (Langton, 1992).

Ancorado nesse entendimento, Porter (2006) destaca seis características centrais da coevolução que são aplicáveis ao desenvolvimento de pesquisas organizacionais. A primeira é a especificidade que destaca que a coevolução ocorre em um contexto específico, seja uma organização ou um setor e que depende da trajetória histórica (*path dependence*) (Porter, 2006). A reciprocidade é a segunda característica que pressupõe que múltiplos elementos organizacionais encontram-se em processo de mudanças permanente, frequentemente envolvendo diferentes níveis de análises: micro (organização), meso (setor) e macro (sociedade). A coevolução caracteriza-se também pela simultaneidade, ao admitir que a mudança resulta de um processo recíproco entre os diversos elementos que formam um

complexo sistema adaptativo. A quarta é a fixação genética que aponta para a necessidade de identificação do mecanismo de fixação ou de permanência (Porter, 2006).

A capacidade de extrapolar os limites é a quinta característica da coevolução, ao admitir o desenvolvimento de pesquisas, nessa perspectiva, mediante abordagens em multiníveis, por meio da articulação de múltiplas teorias e de métodos. Por fim, a sexta característica é que a coevolução é organicamente derivada, ou seja, é adaptativa e emergente (Porter, 2006).

Foi com fundamento no sistema coevolutivo proposto por Lewin et al. (1999) e nas seis características da coevolução organizacional apresentadas por Porter (2006) que este estudo se apoiou. A articulação entre as contribuições de Lewin et al. (1999) e de Porter (2006) sobre a perspectiva coevolutiva será explicada mais adiante na seção que trata do método.

3. Instituição de Educação Superior (IES): Gestão Universitária e Governança Corporativa

Esta seção analisa as características das IES que atuam no contexto da educação superior brasileira. Para isso, serão abordados aspectos relativos à constituição e estruturação das IES (Silva Junior & Muniz, 2004), à gestão universitária (Colossi, 2004; Lamarra & Brá, 2004) e à governança corporativa (Blair, 1995; Hart, 1995; Rossetti & Andrade, 2014).

Ao analisarem a educação superior brasileira do ponto de vista institucional, Silva Junior e Muniz (2004), Silva Junior e Martins-Silva (2013), Silva Junior, Polizel, Souza, Silva, Silva e Souza (2014) e Silva Junior, Martins-Silva, Vasconcelos, Silva e Melo (2017) constataram a presença de dois aspectos centrais: (1) a ampla regulamentação do Governo Federal que determina a forma de atuação do setor em geral e das IES em específico; e (2) a influência do processo do isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983), que faz com que uma determinada unidade de uma população se assemelhe às outras que enfrentam as mesmas condições ambientais. Com isso, o isomorfismo institucional (DiMaggio & Powell, 1983) faz com que as IES que atuam na educação superior brasileira, por força da regulamentação governamental, assumam características estruturais semelhantes e/ou isomórficas.

Apoiado nesses dois aspectos (regulamentação e isomorfismo), Silva Junior e Muniz (2004) conceberam um modelo estrutural e dinâmico das IES que é apresentado na Figura 1. Segundo esse modelo, as IES se configuram como um macro sistema composto por dois subsistemas autônomos e interdependentes: a entidade mantenedora e a entidade mantida.

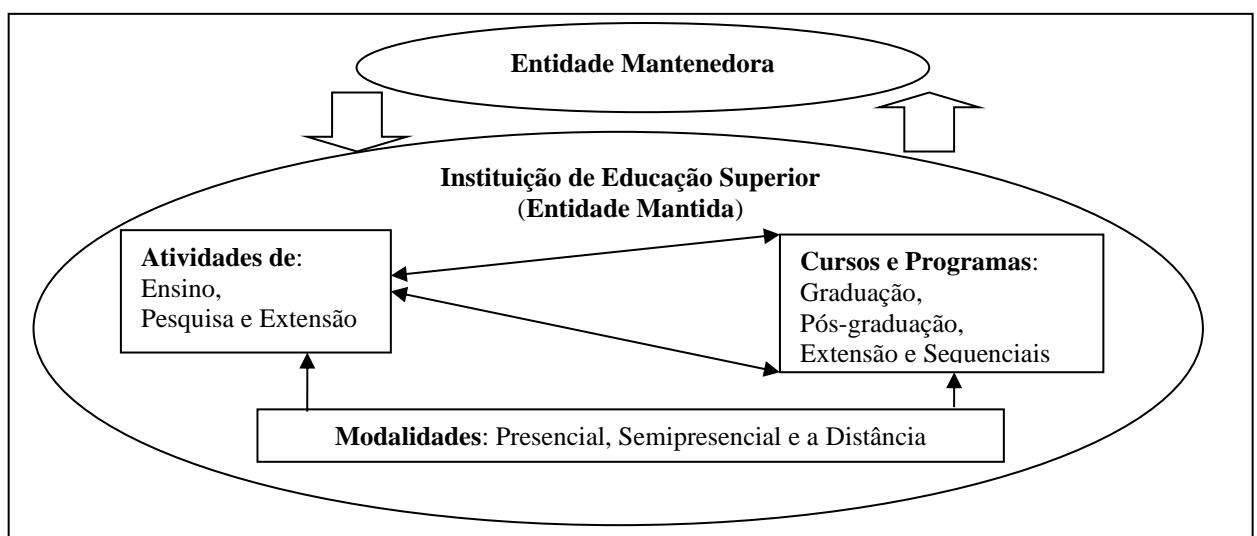


Figura 1. Modelo estrutural e dinâmico das IES.

Fonte: Silva Junior e Muniz (2004, p.8).

O modelo elaborado por Silva Junior e Muniz (2004) é aplicável a todos os tipos de IES, sejam elas de natureza pública ou privada. No modelo, a entidade mantenedora, que possui personalidade jurídica, é responsável pela manutenção da entidade mantida estabelecendo as devidas condições para o seu funcionamento. Já a entidade mantida, é responsável pela operacionalização das atividades de ensino, de pesquisa e/ou de extensão, bem como pela oferta de cursos e programas nas modalidades presencial, semipresencial e de educação a distância (EAD). A entidade mantenedora representa a estrutura de propriedade enquanto que a entidade mantida representa a estrutura de gestão das IES (Silva Junior et al., 2009).

Por força da regulamentação governamental, as entidades mantenedoras e as entidades mantidas de IES podem assumir diferentes configurações. Do lado das entidades mantenedoras, a natureza jurídica pode ser pública ou privada. As mantenedoras públicas subdividem-se em federal, estadual e municipal e as mantenedoras privadas subdividem-se em sem finalidades lucrativas e com finalidades lucrativas. As entidades mantidas, por sua vez, podem assumir as configurações de universidade, centro universitário, faculdades integradas, faculdade isolada, instituto federal de educação, instituto superior de educação (Silva Junior & Muniz, 2004).

No contexto da educação superior brasileira, é permitido que uma entidade mantenedora assuma a manutenção de mais de uma entidade mantida. Além disso, cada modalidade de configuração da mantida possui implicações para sua dinâmica institucional. Por exemplo, as universidades e centros universitários gozam de autonomia universitária para criação e extinção de cursos superiores e, no caso específico das universidades, há o imperativo legal que o tratamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão deve ocorrer de forma indissociada (Silva Junior & Muniz, 2004; Silva Junior & Martins Silva, 2013; Silva Junior et al., 2014).

Como decorrência dessa forma de constituição e de estruturação das IES brasileiras, torna-se relevante refletir sobre a gestão universitária de tais instituições. Do ponto de vista conceitual, a gestão universitária tem como escopo de análise o conjunto de ações gerenciais que conferem a direção e o sentido às IES (Lamarra & Brá, 2004). Essas ações gerenciais envolvem, entre outros aspectos, a estratégia, a estrutura, o funcionamento e o comportamento de pessoas ou de grupos que atuam em organizações universitárias (Colossi, 2004).

Levando-se em consideração o modelo de IES proposto por Silva Junior e Muniz (2004) e a concepção de gestão universitária proposta por Lamarra e Brá (2004) e Colossi (2004), Silva Junior et al. (2014) identificaram três níveis distintos de análises da gestão universitária de IES: mantenedora, mantida e institucional integrado. No primeiro nível, o escopo de análise recai sobre a mantenedora, em que a dinâmica institucional e o processo gerencial são direcionados para os interesses da propriedade, com o foco em resultados financeiros, questões patrimoniais e societárias, entre outras. O segundo nível é o da mantida, em que a análise se volta para a dinâmica institucional e para o processo de gestão que são direcionados para os interesses de natureza acadêmica e educacional, envolvendo aspectos como número de cursos ofertados, qualificação do corpo docente, avaliação institucional, entre outros. Por fim, no nível institucional integrado, a análise envolve simultaneamente a entidade mantenedora e a entidade mantida em sua relação de interdependência institucional (Silva Junior & et al., 2014).

A articulação destes três níveis de análise característicos da gestão universitária de IES (Silva Junior et al., 2014) pressupõe a presença, nesse tipo de organização, do fenômeno da governança corporativa (Blair, 1995; Hart, 1995; Silva Junior et al., 2009; Rossetti & Andrade, 2014). Conforme aponta Hart (1995), o fenômeno da governança corporativa surge na presença de duas condicionantes centrais: problema de agência ou conflito de interesses entre as partes interessadas e os custos de transações decorrentes do problema de agência. Em outros termos, a governança corporativa se faz presente na incidência de conflitos de interesses entre os envolvidos e que esses conflitos não possam ser resolvidos sem que se incorra em custos de transação que viabilizem mecanismos para a solução desses conflitos (Hart, 1995).

Numa outra perspectiva, Silva Junior et al. (2009) defendem que a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre as estruturas de propriedade e de gestão, abrangendo também múltiplos interesses como, por exemplo, os dos *stakeholders*. Ao regular esse conjunto de interesses, a governança corporativa tem potencial de proporcionar às organizações transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazos (Silva Junior et al., 2009). Apoiado em Hart (1995) e Silva Junior et al. (2009), assume-se que, no âmbito das IES, a governança corporativa consiste num sistema capaz de regular as relações de interesses entre a entidade mantenedora (estrutura de propriedade) e a entidade mantida (estrutura de gestão), bem como os interesses do conjunto de outros *stakeholders* institucionais, dos quais podem-se destacar, os docentes, os discentes e os técnico-administrativos. Para que essa regulação ocorra, pressupõe-se, como ponto de partida, a presença de conflitos de interesses e o desenvolvimento de mecanismos de governança para lidar com estes conflitos, eliminando-os ou reduzindo-os.

4. Método

Do ponto de vista metodológico essa pesquisa se caracteriza como estudo de natureza qualitativa (Bauer et al., 2002) que emprega o método de estudo de caso (Yin, 2015) em uma IES privada de grande porte, que atualmente se configura como uma companhia aberta listada na Brasil, Bolsa, Balcão – [B]³. A fim de preservar a identidade da instituição investigada e de seus membros, optou-se por identificá-la como IES Alpha.

Alinhado com a tradição dos estudos ancorados na perspectiva coevolutiva, adotou-se o recorte longitudinal (Lewin & Volberda, 1999). Foi analisado um período de 49 anos, com início em 1970, ano de fundação da IES Alpha, que se configurava como uma faculdade isolada cuja mantenedora era tipicamente familiar. A investigação alcança o ano de 2018 em que a IES Alpha se tornou um conglomerado de entidades mantenedoras e entidades mantidas com estrutura de governança corporativa tipicamente anglo-saxônica.

Para a coleta de dados recorreu-se ao procedimento de triangulação de dados (Jick, 1979), com a combinação de distintas fontes de evidências típicas de estudos de caso qualitativo (Yin, 2015), dentre elas, entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental. Conforme destaca Jick (1979), um benefício da coleta de dados em diferentes fontes relacionadas a um mesmo fenômeno é melhorar a precisão de julgamentos por parte do pesquisador e, com isso, potencializar a compreensão do fenômeno sob investigação.

A coleta de dados foi estruturada em dois momentos distintos. O primeiro momento está relacionado ao período em que a IES Alpha ainda era familiar e o segundo quando a instituição iniciou o processo de abertura de capital que, anos depois acabou culminando no afastamento total da família mediante a venda das ações da companhia que pertenciam à família.

No primeiro momento, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observação e pesquisa documental. No total, realizaram-se 11 entrevistas semiestruturadas com membros das entidades mantenedora e mantida, incluindo o fundador e seus familiares. As observações com registro em diário de campo foram realizadas durante as visitas à IES Alpha, em conversas informais com proprietários, familiares e gestores e tiveram como escopo a gestão universitária e a governança corporativa presentes na instituição. A pesquisa documental abrangeu documentos de fontes primárias e secundárias como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e o Projeto Político Pedagógico (PPP), estatutos, regimentos, relatórios de avaliação institucional, relatórios de gestão, jornais internos e externos, informativos, documentos do acervo pessoal do fundador e de seus familiares, *sites* na internet, entre outros.

Em relação ao segundo momento, a coleta de dados foi eminentemente documental e de fontes secundárias. Foram consultados documentos disponíveis na base de dados da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), da [B]³ (e da antiga BM&FBovespa), do Ministério da Educação (MEC), do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), do

site institucional da companhia e das instituições mantidas, entre outros. Destaca-se que nas próximas seções foram utilizados os códigos ES, OB e PD para se referir, respectivamente, à entrevista semiestruturada, à observação e à pesquisa documental, seguido de um número para se referir a um dos 11 entrevistados ou da fonte de informação da pesquisa documental.

Justifica-se as diferenças nos procedimentos de coleta de dados entre esses dois momentos por meio de dois argumentos centrais. O primeiro diz respeito ao fato de que nas fases iniciais, quando a IES Alpha ainda era familiar, o acesso às informações dependia fundamentalmente da coleta de dados primários, ou seja, acesso direto à fonte de dados. Diferentemente, após a abertura de capital, a IES Alpha, por exigências da CVM e da [B]³, faz a divulgação sistemática de informações mantendo, com isso, elevado nível de transparência. O segundo argumento refere-se ao escopo da pesquisa que consiste na análise da coevolução entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar pelo recorte longitudinal. É comum em estudos coevolutivos longitudinais a utilização de pesquisa documental para cobrir todo o período investigado, aspecto este contemplado neste estudo, que contou com outras fontes adicionais de dados.

Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, que segundo Bardin (2011), consiste em um conjunto de técnicas e de procedimentos de análise de textos cuja finalidade é descrever o conteúdo de mensagens e os indicadores qualitativos e quantitativos que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e/ou de recepção destas mensagens. Para a condução da análise recorreu-se à abordagem temática cuja finalidade é descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, cuja presença ou frequência possui uma relação e/ou significado em relação ao objeto analítico sob investigação (Minayo, 2014). Foram definidas quatro categorias de análises, quais sejam, o histórico da IES Alpha, a gestão universitária, a governança corporativa e o processo coevolutivo entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar que permitiu o desenvolvimento da análise no nível micro. A seguir, apresenta-se o esquema analítico adotado na pesquisa.

4.1 Esquema Analítico: Coevolução e Análise Microevolutiva

O esquema analítico foi elaborado com base na articulação entre o sistema coevolutivo proposto por Lewin et al. (1999), o modelo estrutural e dinâmico de IES concebido por Silva Junior e Muniz (2004) e as noções de gestão universitária (Colossi, 2004; Lamarra & Brá, 2004; Silva Junior et al., 2014) e de governança corporativa (Hart, 1995; Silva Junior et al., 2009). Antes, porém, de avançar para a apresentação do esquema analítico, entende ser necessário delimitar o nível de análise coevolutiva que foi adotado na condução da pesquisa.

De acordo com Lewin e Volberda (1999), Lewin et al. (1999) e Rodrigues e Child (2003; 2008) os estudos coevolutivos admitem distintas possibilidades de articulação entre os níveis micro (organização), meso (setor) e macro (sociedade). Conforme já destacado na introdução e, a título de ilustração, Rodrigues e Child (2003) articularam os três níveis, Dieleman e Sachs (2008) investigaram a relação entre os níveis micro e macro, e Murmann (2013) analisou a relação entre os níveis meso e macro. Numa perspectiva alternativa, este estudo estabelece como escopo o nível micro para conduzir uma análise coevolutiva eminentemente intraorganizacional. A Figura 2 detalha o esquema analítico adotado na investigação empírica. Conforme se pode observar, o esquema analítico assume a relação de interdependência entre os níveis micro, meso e macro (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Rodrigues & Child, 2003; 2008) na análise do processo coevolutivo. Considerando o entendimento de Porter (2006) que a coevolução se situa como nexos conceituais da teoria dos sistemas, da teoria evolucionária e da teoria da complexidade, bem como do contexto ecológico, sociocultural e histórico, este estudo admite a possibilidade de conduzir uma análise microevolucionária intraorganizacional para, a partir do contexto interno, analisar a gestão universitária e a governança corporativa da IES privada, no caso específico, a IES Alpha.

Com isso, o escopo de análise recai para a análise da entidade mantenedora, que abrange a estrutura de propriedade e a estrutura familiar e, da entidade mantida, que consiste na estrutura de gestão (Silva Junior et al., 2009) de uma IES privada. Assim, o estudo dedica-se a uma análise longitudinal abrangendo o período de 1970 a 2018 em que, num primeiro momento, o escopo de análise volta-se para a evolução das estruturas de propriedade, gestão e familiar para, num segundo momento, proceder a análise coevolutiva entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar. Vale destacar que os processos evolutivos e coevolutivos, sob investigação, possuem relação de interdependência e de influência mútua com os níveis meso e macro.

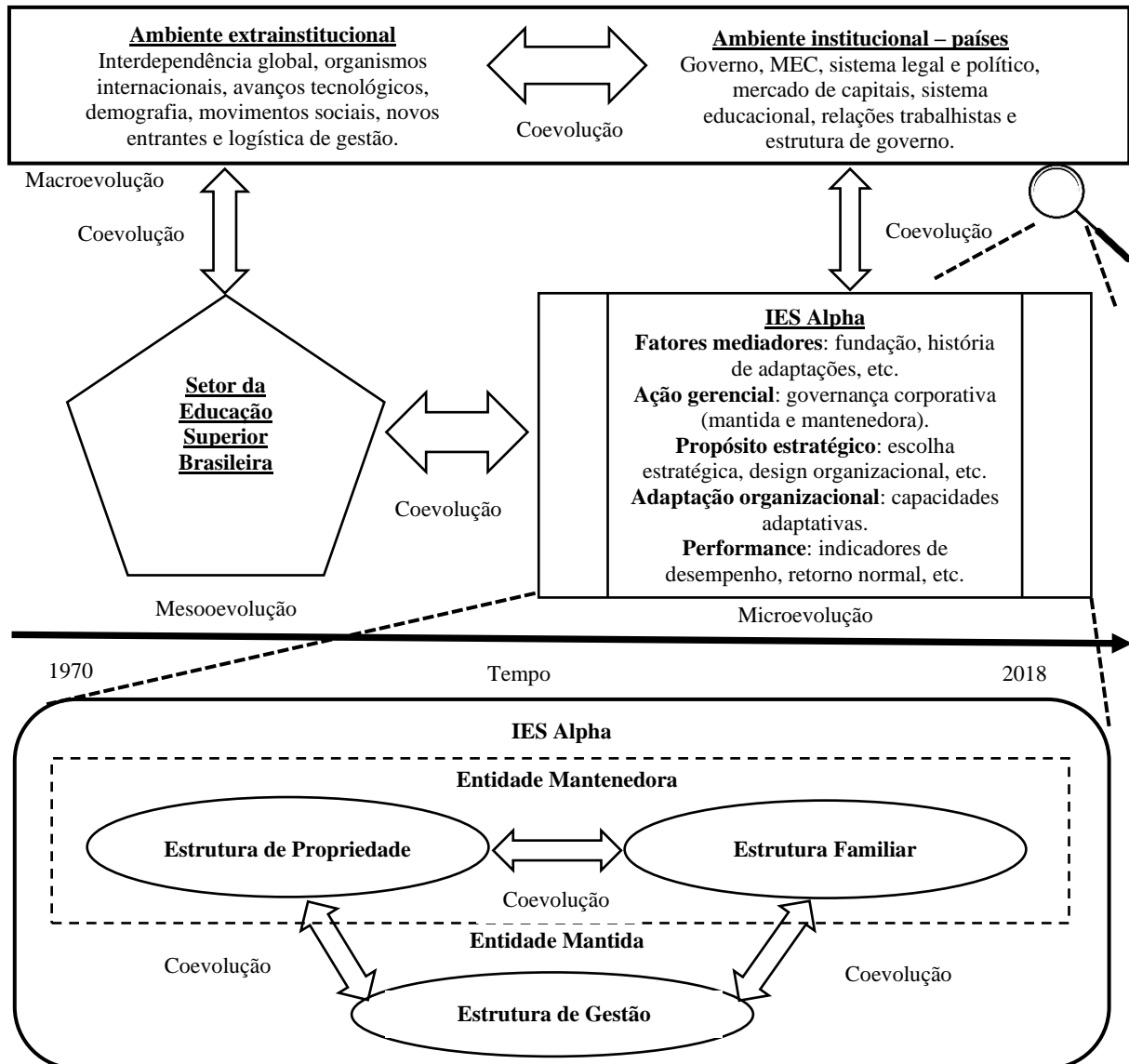


Figura 2. Coevolução e análise microevolutiva.

Fonte: Elaborado pelos autores com fundamento em Lewin et al. (1999), Silva Junior e Muniz (2004), Colossi (2004), Lamarra e Brá (2004), Silva Junior et al. (2009) e Silva Junior et al. (2014).

5. A IES Alfa: Histórico, Gestão Universitária e Governança Corporativa

Estruturou-se esta seção em cinco subseções, cada uma delas dedicadas às cinco fases do histórico da IES Alpha. Em cada uma dessas fases são apresentadas, além da evolução histórica da instituição, aspectos relacionados à gestão universitária e à governança corporativa, que são três das quatro categorias de análises adotadas na pesquisa.

5.1 Fase 1: O Início da IES Alpha (1970-1988)

A IES Alpha foi criada em 1970 a partir do seu credenciamento como faculdade e autorização do curso de direito. Na época, a entidade mantenedora de natureza privada e sem fins lucrativos era tipicamente familiar e contava como sócios, o fundador e seus familiares. Destaca-se que na época, por imperativo legal, todas as mantenedoras de IES, obrigatoriamente, tinham que ser constituídas como entidades sem finalidades lucrativas (PD Histórico; PD Normas Jurídicas). Já nos primeiros anos de existência, a IES iniciou um processo de expansão com a abertura de novos cursos de graduação e ampliação do número de vagas dos cursos existentes, o que culminou na transformação da faculdade isolada em faculdades integradas. Em razão da burocracia que envolvia o processo de criação de novos cursos junto ao MEC, em 1986, o fundador resolveu protocolar pedido para transformação da instituição em universidade, transformação esta que ocorreu em 1988 (PD Histórico, PD Normas Jurídicas; PD MEC). Nesta fase, conforme destacou o próprio fundador, a sua vinculação com a IES Alpha era plena, “Eu era muito mais presente: consertava a luz, fazia inscrição, recebia o dinheiro, dava aulas” (ES 1). Esta vinculação caracterizava a gestão universitária como eminentemente familiar, marcada pelo desenvolvimento de atividades de ensino e pela ausência de profissionalização. A governança corporativa era caracterizada pela sobreposição entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar, ou seja, entre a entidade mantenedora e a mantida, uma vez que o fundador (empreendedor familiar) ocupava simultaneamente a posição de presidente da mantenedora e de diretor da faculdade (Silva Junior & Muniz, 2004; Silva Junior et al., 2009). Um aspecto relevante nesta fase diz respeito ao perfil empreendedor do fundador. Como ele mesmo destaca “É, a vocação da Alpha era de ser uma instituição de pequeno porte. Lembro da publicidade que eu fazia [...]: ‘A menor faculdade do Brasil’. Realmente ela era pequena: só duas turmas de direito. Eu achava isso a grande qualidade. [...], mas o mercado não deixa. Se eu tivesse ficado daquele tamanho, eu teria sido engolido” (ES 1). A fala do fundador revela a necessidade de crescimento num mercado competitivo como era na cidade do Rio de Janeiro.

5.2 Fase 2: A Transformação em Universidade (1988-1998)

O início desta fase implicou na realização de investimentos nas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como na implantação de novos laboratórios para atender às demandas da nova universidade. Além disto, fazendo uso da autonomia universitária, novos cursos de graduação, pós-graduação (*lato e stricto sensu*) e extensão foram criados na instituição (PD Histórico). O *status* de universidade conferido à IES Alpha implicou em maior visibilidade da instituição no cenário educacional carioca. Essa maior visibilidade fez com que o fundador tivesse que se posicionar diante de uma situação que lhe era particular. Na condição de magistrado estadual, o fundador não poderia acumular formalmente a presidência da mantenedora e a direção da mantida. Tal situação fez com que o fundador se afastasse desses cargos formais da IES Alpha, mas mantendo sua influência tanto na mantenedora quanto na mantida (PD Histórico). O afastamento do fundador da gestão da IES Alpha fez com que se iniciasse na instituição uma reestruturação na gestão universitária da mantenedora e da mantida, rumo à profissionalização da gestão. Esse processo, que teve início em 1990 culminou, posteriormente, no início de dois ciclos de expansão da instituição. O primeiro ciclo, iniciado em 1992, envolvia a expansão no âmbito da cidade do Rio de Janeiro, enquanto o segundo, que teve início em 1996, teve como foco o Estado do Rio de Janeiro. As experiências com esses dois ciclos de expansão fizeram com que a IES Alpha almejasse projetos ainda maiores, a partir de 1998 (PD Histórico). A gestão universitária tanto da mantenedora quanto da mantida nessa segunda fase passou por mudanças, sendo a principal delas o início da profissionalização por meio da formação de uma equipe de gestores que atuavam sob a supervisão do fundador, que se afastou formalmente da instituição. Sobre esse aspecto o fundador comentou: “Algumas vezes tive de tomar atitudes

administrativas importantes [...] numa certa altura, já bem depois da fundação, eu me afastei e deixei tudo entregue a um filho meu e a outro funcionário, que eram muito moços. Mas vi que não ia dar certo, que a coisa ia ficar difícil. E a culpa não era deles, era minha, [...] tive que reassumir e fazer a coisa mais difícil, que era fazer uma equipe” (ES 1).

Com isso, a gestão universitária da IES Alpha pode ser caracterizada como semiprofissionalizada, com supervisão, influência e interferência informal do fundador e pelo desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em termos da atuação do fundador, destaca-se que mesmo informalmente, o fundador assumia para si as decisões de nível estratégico, delegando para os gestores profissionais as decisões táticas e operacionais. Já a governança corporativa, embora ainda marcada pela sobreposição entre a mantenedora e a mantida, começa a sofrer influências da profissionalização, já que, formalmente, a presidência da mantenedora e a direção da mantida passaram a ser ocupadas por gestores profissionais não ligados à família (Silva Junior & Muniz, 2004; Silva Junior et al, 2009).

5.3 Fase 3: O Início do Conglomerado e da Expansão Nacional (1998-2007)

A partir de 1998, já contando com uma equipe de gestão profissionalizada tanto na mantenedora quanto na mantida, a IES Alpha iniciou um novo processo de expansão, agora em nível nacional, que implicou na reestruturação da instituição rumo à criação de um conglomerado de entidades mantenedoras e de entidades mantidas. A expansão nacional iniciou com a criação de novas entidades mantidas no Espírito Santo, Minas Gerais, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Santa Catarina. Depois, foi a vez da Bahia, Pernambuco, Pará e Ceará (PD Histórico).

Esse movimento de criação de novas entidades mantidas ocorreu de três formas distintas, porém complementares: (1) criação de mantidas vinculadas à entidade mantenedora original; (2) criação de novas entidades mantenedoras com suas respectivas entidades mantidas; e (3) aquisição de novas entidades mantenedoras com as mantidas já existentes. Este modelo culminou na formação de um conglomerado de entidades mantenedoras e de entidades mantidas que possuíam naturezas jurídicas e organizações acadêmicas distintas (PD Relatórios).

No âmbito das entidades mantenedoras, o conglomerado contava com formas jurídicas que eram sem finalidade lucrativa e que possuíam finalidade lucrativa. Independentemente da natureza, todas as mantenedoras eram controladas pelo fundador da IES Alpha. Já no âmbito das mantidas, haviam instituições que se configuravam como universidade, centro universitário e faculdade, cada uma delas com campo de atuação específico (PD Relatórios).

Tal diversidade de formas jurídicas de entidades mantenedoras fez com que a IES Alpha iniciasse em 2005 um processo de estruturação e organização do conglomerado com vistas à unificação das naturezas jurídicas para finalidade lucrativa. Essa unificação serviu de base para um projeto maior que foi a abertura de capital da IES Alpha em 2007 (PD Histórico).

Nesta Fase 3, a IES Alpha já experimentava um nível de profissionalização mais avançado na mantenedora e na mantida em relação às fases anteriores. Essa profissionalização somente foi alcançada em razão do afastamento gradual do fundador tanto da mantenedora quanto da mantida. Segundo ele, “Estou sempre atento. É diferente hoje, quando estou com 67 anos (a entrevista foi dada em 2002), de quando eu tinha 40. [...] Fazia tudo, fazia coisa pra caramba! Hoje não; hoje eu penso. [...]. A IES Alpha fui eu até um certo ponto. Hoje não é mais, porque tem tanta gente com autonomia, fazendo... que eu sou surpreendido. Fui ver uma faculdade que eles abriram em [...] fiquei estarecido. Nós temos vinte *campi* no Rio (capital) e eu só conheço três. Já abrimos em outros estados, mas nunca fui” (ES 1). Em parte, o afastamento do fundador e a profissionalização da gestão universitária viabilizou a expansão vivenciada pela IES Alpha. Do ponto de vista da governança corporativa, observou-se nesta fase, a dissociação entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar, porém, com forte influência do poder decisório do fundador. Embora dissociada, a governança corporativa não possuía um modelo que desse conta

de gerenciar o conglomerado de mantenedoras e de mantidas, razão pela qual o projeto central ao final desta fase foi viabilizar a abertura de capital da IES Alpha (PD Relatório).

5.4 Fase 4: A Abertura de Capital com Controle Familiar (2007-2010)

No ano de 2007, a IES Alpha faz o seu *Initial Public Offering* (IPO, Oferta Pública Inicial, em português) junto à BM&FBovespa (atual [B]³), abrindo o seu capital e tornando-se uma companhia aberta com controle familiar. Em 2008, a IES Alpha fez adesão ao segmento do Novo Mercado, atendendo, com isso, aos maiores níveis de exigências em termos da governança corporativa feitos pela CVM e pela antiga BM&FBovespa (PD Relatório).

A abertura de capital proporcionou à IES Alpha, ainda sob o controle familiar do fundador e da sua família, duas condições relevantes. Primeiro, a organização societária que envolvia o conglomerado de entidades mantenedoras e segundo, a possibilidade de captar recursos financeiros no mercado de capitais a um custo menor. Esta captação de recursos foi potencializada com a adesão da companhia ao segmento do Novo Mercado (PD Relatório).

Uma das formas de captação de recursos financeiros foi por meio da venda de 20% do controle da companhia para uma empresa de *private equity*. Esse movimento, que ocorreu em 2008, implicou na diminuição do controle familiar da companhia e pode ser visto como uma sinalização de um possível afastamento da família do empreendimento rumo à profissionalização total da companhia (PD Histórico; PD Relatório).

Em 2009, a IES Alpha adotou duas medidas importantes para a gestão universitária. Uma delas foi a unificação do modelo acadêmico que padronizou os procedimentos acadêmicos em todas as entidades mantidas que faziam parte do conglomerado. A outra medida foi a implantação em todo conglomerado da modalidade de Educação à Distância (EAD), que permitiu um maior alcance dos serviços educacionais prestados pela IES Alpha (PD Relatório).

Esta Fase 4 teve fim em 2010, quando o fundador e seus familiares venderam as suas ações da companhia encerrando, com isso, o controle familiar. A venda dessas ações acarretou o aumento no *free float* (termo em inglês que se refere às ações em circulação no mercado) das ações para 76% indicando que a companhia estava assumindo um novo modelo de governança corporativa tipicamente anglo-saxônico com controle societário pulverizado (PD Relatório).

5.5 Fase 5: Governança Corporativa Tipicamente Anglo-saxônica (2010-2018)

Após o fim do período em que esteve sob o controle familiar, a IES Alpha inicia uma nova fase, marcada pela retomada do processo de aquisições de novas entidades mantenedoras com as suas respectivas mantidas, bem como de novos empreendimentos ligados à educação, como por exemplo, de instituições que ofertam cursos preparatórios para concursos, entre outros. No período de 2010 a 2018, foram feitas aproximadamente 16 novas aquisições de entidades mantenedoras que envolviam operações presenciais e de EAD (PD Relatório).

No conjunto, ao final de 2018, a IES Alpha já contava com um conglomerado de entidades mantenedoras e mantidas que apresentava os seguintes indicadores: (1) 20 entidades mantenedoras; (2) 51 entidades mantidas, sendo 1 universidade, 10 centros universitários e 40 faculdades; (3) 93 *campi* em todos os estados brasileiros; (4) 674 polos de EAD; e (5) 580 mil alunos matriculados (PD Relatório; PD Inep; PD MEC). Do ponto de vista da gestão universitária, todo esse conglomerado já adotava um modelo acadêmico padronizado que permitiu a otimização do processo de *backoffice* (retaguarda) por meio de central de serviços compartilhados, o que contribui para a geração de escala e redução de custos operacionais.

O período de 2010 a 2018 permitiu a consolidação de um modelo de governança corporativa que se assemelha ao encontrado em companhias anglo-saxônicas. A análise do modelo de governança corporativa da IES Alpha revela que em 2018 a instituição possuía as seguintes características principais: (1) concentração acionária de 18,78% por fundos de investimentos; (2) fonte predominante de financiamento do tipo *equity* (63%); (3) controle da companhia

exercido pelo *Chief Executive Officer* (CEO); (4) dissociação entre a mantenedora (estrutura de propriedade) e a mantida (estrutura de gestão); (5) presença do conflito de agência do tipo I, ou seja, entre a propriedade e a gestão; (6) proteção aos minoritários (*tag-along*) resguardados pelas regras do Segmento do Novo Mercado da [B]³; (7) conselho de administração formado por conselheiros independentes, sem a presença de acionistas; (8) liquidez das ações (*free float*) de 81,22%; (9) a forma de controle mais atuante é externa e vinculada às forças de mercado; e (10) o modelo de governança é voltado para atender prioritariamente os interesses dos *stakeholders*, principalmente investidores (Silva Junior, Silva, Dumer, & Martins Silva, 2019).

6. Análise Microevolucionária entre as Estruturas de Propriedade, Gestão e Familiar

Aborda-se nesta seção, a quarta categoria de análise adotada na pesquisa, qual seja, o processo evolutivo entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar. Antes de iniciar esta seção, destaca-se uma das premissas básicas assumidas neste estudo, qual seja, a relação de interdependência entre os níveis micro, meso e macro que caracteriza a análise coevolutiva (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Rodrigues & Child, 2003; 2008). Neste caso, assume-se que a coevolução ocorre entre esses três níveis por meio de interações e influências mútuas entre os atores sociais presentes em um contexto específico (população ou setor), ou seja, o *locus* em que ocorre o “*edge of chaos*” (Langton, 1992; Porter, 2006). Aplicado ao contexto desta pesquisa, isso significa dizer que a IES Alpha (nível micro) e os outros atores que fazem parte do contexto da educação superior brasileira, seja no nível meso (setor) e no nível macro (sociedade), se influenciam mutuamente, provocando um ciclo de mudanças evolucionárias e coevolutivas de causalidade circular, ou seja, recursivas.

Considerando que o escopo de análise deste estudo é a microevolução na IES Alpha, por meio da análise intraorganizacional, há um entendimento de que essa microevolução influenciou e foi influenciada pela evolução nos níveis meso e macro, caracterizando a coevolução na educação superior. Nesse sentido, o processo coevolutivo entre as estruturas de propriedade, familiar e de gestão presente na mantenedora e na mantida da IES Alpha possui uma relação de interdependência e causalidade circular com o resto do sistema (Lewin & Volberda, 1999).

Apoiado no modelo estrutural e dinâmico de IES (Silva Junior & Muniz, 2004), a análise do caso da IES Alpha indica que a coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar se inicia com a sobreposição entre a propriedade, a gestão e a família e termina com a dissociação entre a propriedade e a gestão e a exclusão da família da instituição. A Figura 3 ilustra o processo coevolutivo entre as três estruturas no contexto da IES Alpha.

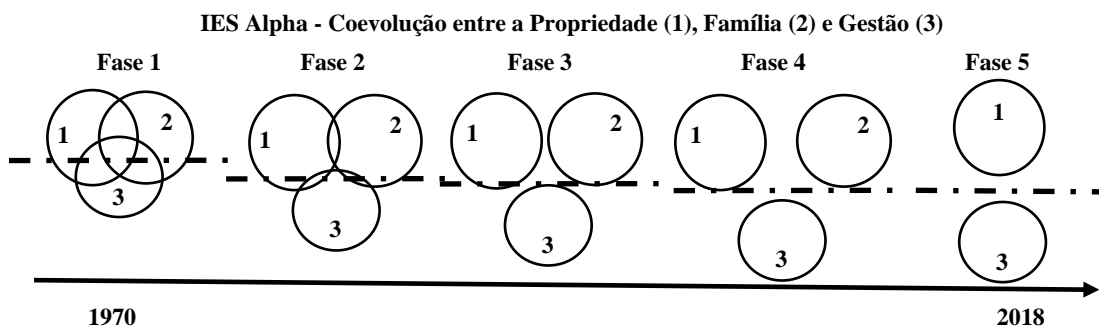


Figura 3. Coevolução entre as estruturas de propriedade, familiar e de gestão na IES Alpha.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na Figura 3, observa-se uma linha tracejada que demarca os limites entre a entidade mantenedora (estrutura de propriedade) e a entidade mantida (estrutura de gestão) (Silva Junior & Miniz, 2004). Considerando que, entre as Fases 1 e 4 (período entre 1970 e 2010), a IES Alpha era controlada pelo fundador e sua família, inclui-se a família no âmbito da entidade mantenedora, procedimento teórico e metodológico também adotado por Silva Junior et al.

(2009). Com isso, a entidade mantenedora representa simultaneamente as estruturas da propriedade e familiar e a entidade mantida a estrutura de gestão.

Apoiado na perspectiva da coevolução (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Rodrigues & Child, 2003; 2008) e nas características da coevolução no contexto organizacional (Langton, 1992; Porter, 2006), assume-se na análise do caso a relação de interdependência evolutiva entre a IES (Silva Junior & Muniz, 2004), a gestão universitária (Lamarra & Brá, 2004; Colossi, 2004; Silva Junior et al., 2014) e a governança corporativa (Hart, 1995; Silva Junior et al., 2009). Em outros termos, assume-se que o processo coevolutivo decorre da interação e da influência mútua entre elas ao longo das cinco fases que marcaram a história da IES Alpha. Além disso, destaca-se que a transição entre as cinco fases analisadas caracteriza a coevolução, ou seja, processo de mudança por meio da interação e recombinação entre esses elementos presentes na IES Alpha, que se processam no “*edge of chaos*” (Langton, 1992; Porter, 2006).

A análise do caso a partir das seis características da coevolução organizacional (Porter, 2006) indica que a IES Alpha corresponde ao contexto específico com dependência da trajetória histórica (*path dependence*), ou seja, o *locus* em que se processou a coevolução entre 1970 e 2018. Nesse contexto, observa-se a relação de reciprocidade entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar que estiveram em permanente processo de mudanças ao longo das cinco fases, implicando em mudanças na estrutura da IES, na gestão universitária e na governança corporativa, mudanças estas que alavancaram a expansão da IES Alpha.

Foi possível identificar ainda que o processo de mudanças ocorreu de forma simultânea, ou seja, marcado pela reciprocidade entre os elementos que caracterizaram a IES Alpha como um sistema adaptativo e emergente, ou seja, organicamente derivado. Ao longo da história, a IES Alpha deixou de ser uma instituição com uma estrutura simples, com gestão universitária familiar e não profissionalizada e governança corporativa cuja configuração envolvia a sobreposição entre a mantenedora e a mantida, para assumir a condição de uma IES com uma estrutura complexa que abriga um conglomerado de entidades mantenedoras e mantidas, com gestão universitária plenamente profissionalizada e governança corporativa típica das corporações anglo-saxônicas.

A análise do caso revelou a existência de fatores impulsionadores de mudanças e mecanismos de fixação ou de permanência que possuem relação de interdependência, interação e influência mútua. Na Fase 1, pode-se identificar que a burocracia do MEC e a competição no mercado de educação superior no Estado do Rio de Janeiro se apresentaram como fatores impulsionadores de mudanças. Em resposta a esses fatores, já na Fase 2, a transformação em universidade se apresentou como um mecanismo de fixação ou permanência, uma vez que a autonomia universitária viabilizou uma gestão universitária mais ágil que suportasse a expansão da IES Alpha, num primeiro momento no âmbito do Estado do Rio de Janeiro.

Ainda na Fase 2, o sistema de justiça (ou poder judiciário) correspondeu a um fator impulsionador que teve como decorrência um outro fator impulsionador, que foi o afastamento do fundador dos cargos formais que exercia na mantenedora e na mantida. Em conjunto, esses dois fatores influenciaram o desenvolvimento do mecanismo de fixação ou permanência que foi a profissionalização. Num primeiro momento, a profissionalização foi parcial, com o fundador exercendo o papel de decisor estratégico, mas que, no decorrer dos anos, a profissionalização foi se institucionalizando no âmbito da IES Alpha.

Esta profissionalização que se fez presente nas demais fases do histórico da IES Alpha teve como implicações, no decorrer da Fase 3, a implementação de um amplo processo de expansão nacional e a formação de um conglomerado de mantenedoras e de mantidas que representaram fatores motivadores para um terceiro mecanismo de fixação: a implantação de um modelo de governança corporativa que culminou com a abertura de capital da IES Alpha na Fase 4.

A governança corporativa, que na Fase 4 era tipicamente familiar, passou por transformações com a adesão da IES Alpha do Segmento do Novo Mercado, que exige das companhias a adoção

de padrões de governança corporativa mais robustos. A principal transformação na governança corporativa da IES Alpha ocorreu quando o fundador e sua família venderam as suas ações, abrindo caminho para que a governança corporativa alcançasse o estágio atual na Fase 5 que a caracteriza como tipicamente anglo-saxônica, marcada pela pulverização do controle acionário, dissociação entre a entidade mantenedora e a mantida e controle exercido pelo CEO.

A última característica apontada por Porter (2006) refere-se à capacidade de os estudos coevolutivos aplicáveis às organizações extrapolarem os limites. O presente estudo, ao articular múltiplas perspectivas teóricas e metodológicas, mostrou-se viável para a compreensão da coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar no caso da IES Alpha.

7. Considerações Finais

O presente estudo teve como escopo a análise microevolutiva e intraorganizacional de uma IES privada brasileira. Mais especificamente, analisou-se a coevolução entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar, tendo como fundamentação teórica a perspectiva da coevolução (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Porter, 2006; Rodrigues & Child, 2003; 2008), a governança corporativa (Hart, 1995; Silva Junior et al., 2009, Rossetti & Andrade, 2014) e a gestão universitária de IES (Silva Junior & Muniz, 2004; Lamarra & Brá, 2004; Colossi, 2004). Em termos metodológicos, realizou-se um estudo de caso (Yin, 2015) de natureza qualitativa (Bauer et al., 2002) longitudinal (Lewin & Volberda, 1999) cuja análise abrangeu o período de 1970 a 2018. Do ponto de vista operacional, os dados foram coletados por meio de triangulação (Jick, 1979), articulando procedimentos característicos de um estudo de caso, quais sejam, entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental (Yin, 2015). Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2011) do tipo temática (Minayo, 2014).

Os resultados da análise do estudo de caso de Alpha evidenciaram que a relação de interdependência, causalidade circular, interação e influência mútua entre as estruturas de propriedade, gestão e familiar implicou em mudanças na estrutura da IES investigada (Silva Junior & Muniz, 2004), bem como na gestão universitária (Lamarra & Brá, 2004; Colossi, 2004; Silva Junior et al., 2014) e na governança corporativa (Hart, 1995; Silva Junior et al., 2009, Rossetti & Andrade, 2014). Foram identificadas cinco fases do histórico da IES Alpha que permitiu caracterizar o processo coevolutivo entre as estruturas de propriedade, de gestão e familiar (Lewin & Volberda, 1999; Lewin et al., 1999; Porter, 2006; Rodrigues & Child, 2003; 2008), bem como o “*edge of chaos*” (Langton, 1992; Porter, 2006) que marcou os períodos de transição entre cada uma das cinco fases evolutivas do histórico da IES Alpha.

De uma forma sucinta, na fase inicial a estrutura da IES Alpha era tipicamente familiar com sobreposição entre a entidade mantenedora e a entidade mantida, gestão universitária familiar não profissionalizada e governança corporativa caracterizada concentração do controle societário e pela sobreposição entre a propriedade, gestão e família. Ao longo dos anos, a IES Alpha vivenciou um amplo processo de expansão, inicialmente localizado na cidade do Rio de Janeiro, depois no Estado do Rio de Janeiro e, mais adiante, no restante do país. Com isso, a estrutura da IES, a gestão universitária e a governança corporativa foram se alterando e ganhando complexidade para alavancar esses ciclos expansionistas.

Na fase final do histórico, a estrutura da IES Alpha caracterizou-se pela plena dissociação entre a entidade mantenedora e a entidade mantida, pela exclusão da família, pela gestão universitária com profissionalização total e governança corporativa tipicamente anglo-saxônica, marcada pela pulverização do controle societário, pela separação entre a propriedade e a gestão, pelo controle exercido pelo CEO e pelo financiamento predominante da companhia do tipo *equity*. Esta atual configuração da estrutura da IES, da gestão universitária e da governança corporativa viabilizaram um conglomerado de entidades mantenedoras, entidades mantidas, *campi* universitários e polos de EAD de uma das maiores IES privadas do Brasil que, em 2018, contava com 580 mil alunos matriculados em praticamente todos os estados brasileiros.

O estudo apresenta contribuições e limitações. Dentre as contribuições, destaca-se o caráter inovador do estudo por assumir uma relação de interdependência entre os níveis da micro, meso e macroevolução para conduzir uma análise coevolutiva eminentemente microevolucionária e intraorganizacional. Além disso, a articulação teórica com a governança corporativa e a gestão universitária de IES evidenciou a capacidade da perspectiva da coevolução extrapolar limites. Em termos das limitações, acredita-se que a principal delas é o baixo poder de generalização que é típico em estudos de caso qualitativo (Bauer et al., 2002; Yin, 2015). Uma outra limitação diz respeito à ausência de uniformidade de dados coletados. O fato de o estudo cobrir o período de quase 50 anos não permitiu, por exemplo, ter acesso ao quantitativo de alunos matriculados desde 1970 a 2018. Os dados de alunos matriculados somente estão disponíveis de forma sistemática e sequencial a partir de 2006. Antes deste período os dados cobriam, pontualmente, os anos de 1988, quando a IES virou universidade, e de 2002 quando já possuía escala nacional.

Referências

- Abatecola, G., Belussi, F., Breslin, D., & Filatotchev, I. (2016). Darwinism, organizational evolution and survival: key challenges for future research. *Journal of Management and Governance*, 20(1), 1–17.
- Barac, K., & Marx, B. (2012). Corporate governance effectiveness and value added at South African higher education institutions: a registrar's view. *Journal of Economic and Financial Sciences*, 5(2), 351-372.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. C. (2002). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In M. W. Bauer, & G. Gaskell, (Eds.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um guia prático* (pp. 17-36). Petrópolis: Vozes.
- Blair, M. M. (1995). *Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century*. Washington: Bookings Institutions.
- Child, J., Tse, K. K. T., & Rodrigues, S. B. (2013). *The dynamics of corporate co-evolution: a case study of port development in china*. Cheltenham: Edward Elgar Pub.
- Cloutier, C., & Langley, A. (2020). What makes a process theoretical contribution? *Organization Theory*, 1(1), 1-32.
- Colossi, N. (2004). A dicotomia crise mudança no comportamento de Instituições de Ensino Superior. In N. Colossi, & M. D. Souza Pinto (Orgs.). *Estudos e perspectivas em gestão universitária* (p. 21-34). Blumenau: Nova Letra.
- Dieleman, M., & Sachs, W. M. (2008). Coevolution of institutions and corporations in emerging economies: how the Salim Group morphed into an institution of Suharto's crony regime. *Journal of Management Studies*, 45(7), 1274-1300.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Ferreira, D., Baidya, T. K., & Dalbem, M. C. (2018). Governança corporativa (GC) nas Instituições de Ensino Superior: um mapeamento sistemático da produção científica nacional. *Revista de Administração da UFSM*, 11(4), 921-941.
- Gohr, C. F., & Santos, L. C. (2013). Análise da mudança estratégica sob a ótica da coevolução: um estudo em uma organização do setor elétrico brasileiro. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(2), 106-126.
- Hart, O. (1995). Corporate governance: some theory and implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Jick, T. D. (1979). Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Langton, C. (1992). *Artificial life*. New York: Addison-Wesley.

- Lamarra, N. F., & Brá, M. A. (2004). La gestión universitaria en la Argentina: una aproximación a partir de la evaluación institucional externa. In N. Colossi, & M. D. Souza Pinto (Orgs.). *Estudos e perspectivas em gestão universitária* (pp. 113-139). Blumenau: Nova Letra.
- Lewin, A. Y., Long, C., & Carroll, T. (1999). The coevolution of new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 535-550.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (1999). Prolegomena on coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. *Organization Science*, 10(5), 519-534.
- Lewin, A. Y., & Volberda, H. W. (2003). The future of organization studies: beyond the selection-adaptation debate. In H. Tsoukas & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 568-595). Oxford, England: Oxford University Press.
- Marioara, A., & Cristina-Petrina, D. (2013). Organization of Romanian universities on the principles of corporate governance. In *Annals of 'Constantin Brancusi' University*, Targu-Jiu, Romania, 6..
- McKelvey, B. (1997). Quasi-natural organization science. *Organization Science*, 8(4), 352-377.
- Minayo, M. C. S. (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec.
- Murmann, J. P. (2013). The coevolution of industries and important features of their environments. *Organization Science*, 24(1), 58-78.
- Porter, T. B. (2006). Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment. *Organization & Environment*, 19(4), 479-504.
- Rodrigues, S., B., & Child, J. (2003). Co-evolution in an institutionalized environment. *Journal of Management Studies*, 48(3), 2137-2162.
- Rodrigues, S. B., & Child, J. (2008). *Corporate co-evolution: a political perspective*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Rossetti, J. P., & Andrade, A. (2014). *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Silva Junior, A., Martins-Silva, P. O., Vasconcelos, K. C. A., Silva, V. C., & Melo, M. R. (2017). Felicidade! passei no vestibular, mas a faculdade é particular: paradoxos da educação superior brasileira. *Education Policy Analysis Archives - EPAA*, 25(97). 1-35.
- Silva Junior, A., & Muniz, R. M. (2004). A regulamentação do ensino superior e os impactos na gestão universitária. In *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas*, Florianópolis, Brasil, 4.
- Silva Junior, A., Muniz, R. M., & Martins, P. de O. (2009) Governança corporativa na IES familiar de grande porte: um estudo de caso. *Revista Alcance*, 16(3), 286-303.
- Silva Junior, A., Polizel, C. E. G., Souza, S., Silva, A. R. L., Silva, P. O. M., & Souza, S. P. (2014). Políticas públicas para a educação superior: a avaliação, a regulação e a supervisão de IES privadas em debate. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 22(82), 215-240.
- Silva Junior, A., Silva, V. C., Dumer, M. C. R., & Martins-Silva, P. O. (2019). Governança corporativa em instituições de educação superior privadas: evidências do mercado de capitais brasileiro. In *Anais do Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Florianópolis, Brasil, 19.
- Silva Junior, A., & Silva, P. O. M. (2013). A desregulamentação e a abertura da educação superior à concorrência internacional: ameaça ou oportunidade?. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 6(4) Edição Especial 2013, 190-215.
- Tameirão, C. R., Rezende, S. F. L., Castro, J. M., & Versiani, A. F. (2011). (Co)evolução organizacional: trajetórias de regulamentação ambiental das indústrias de ferro-gusa e de silvicultura e da Plantar. *Organizações & Sociedade*, 18(56), 17-34.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.