

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

**TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO, GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
ESTUDO DE CASO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR DO TIPO FAMILIAR**

**Belo Horizonte  
2006**

**ANNOR DA SILVA JUNIOR**

**TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO, GOVERNANÇA  
CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA:  
ESTUDO DE CASO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE  
EDUCAÇÃO SUPERIOR DO TIPO FAMILIAR**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para obtenção do Grau de Doutor em Administração.

Linha de pesquisa: Novas tecnologias gerenciais.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Maia Muniz.

---

**Doutorando**

---

**Orientador**

**Belo Horizonte  
2006**

*Dedico esta tese aos meus filhos, Arthur Annor e Anna Luíza, e aos meus pais, Annor (in memoriam) e Nélia.*

## AGRADECIMENTOS

Foi uma longa trajetória até a redação final deste trabalho, para cuja conclusão pude contar com a colaboração de várias pessoas a quem expresso agora minha gratidão.

A meus filhos, Arthur Annor e Anna Luíza, que, apesar da pouca idade para compreender a dimensão do esforço e da dedicação que a realização de uma tese requer, sempre me deram muito carinho, amor e força, fundamentais para que eu pudesse dedicar-me a este trabalho.

A meu pai, Annor (*in memoriam*), a minha mãe, Nélia, a meus irmãos, Alexandre e Mário, responsáveis pela estrutura familiar saudável e significativa na minha formação como pessoa

A Priscilla, cuja presença representou momentos de renovação, paz e novas conquistas, pelo amor, carinho, apoio e compreensão em um dos momentos mais difíceis de minha vida.

Ao meu orientador, Professor Reynaldo Maia Muniz, pelo incentivo, pela orientação teórica e metodológica e pelo respeito e amizade.

Aos membros da banca de defesa do projeto de tese, professores Francisco César Sá Barreto, Hudson Fernandes do Amaral e Sergio Birchall, pelas valiosas contribuições em uma das fases mais importantes de uma tese de doutorado.

Aos membros da banca de defesa da tese, professores Antonio Luiz Marques, Carlos Alberto Gonçalves, Fernando Coutinho Garcia e Solange Maria Pimenta, pelas críticas construtivas e sugestões que foram de grande importância para o aprimoramento deste trabalho.

A todo o corpo docente da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que participou do Programa, pela oportunidade do convívio pessoal e institucional, com meus votos de que Deus os ilumine sempre.

Ao corpo discente dos cursos de doutorado e mestrado do Centro de Pós-Graduação em Administração (CEPEAD), especialmente aos meus colegas da turma de 2002, José Marcos, Mônica, Wanderley, Marlusa e Luiz, pelo convívio saudável, pela amizade e pelos momentos de crescimento conjunto que tivemos nesses últimos anos.

Às funcionárias da secretaria do CEPEAD e do Departamento de Ciências Administrativas (CAD), pelo tratamento cordial que me foi dispensado nesses anos de convívio.

À Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais (FAPEMIG), pela concessão da bolsa de estudos que viabilizou financeiramente a realização do curso de doutorado ao longo desses quatro anos.

Aos especialistas em educação superior, que, na fase exploratória da pesquisa, contribuíram de forma significativa na elaboração dos instrumentos de coleta de dados e na identificação das dimensões de análise de Instituições de Educação Superior privadas do tipo familiar.

Aos colegas de trabalho, especialmente aos professores Antonio Marcos Amaral, Mauro Arruda, Cristina Targueta e Jorge D'Ambrósio, que fizeram contatos com as Instituições de Educação Superior pesquisadas, possibilitando dessa forma a coleta e análise dos dados da pesquisa.

Às instituições de educação superior e a seus representantes, que se colocaram à minha disposição para que esta pesquisa se realizasse.

A Paulo César Rocha Malta, Kátia Gianórdoli Malta, Luiz Paulo Moreira Lima e Cássio Luiz de Carvalho, por sua amizade, companheirismo, colaboração e incentivo.

A Deus, por mais esta alegria em minha vida.

## RESUMO

Aborda a trajetória de crescimento e de expansão da Instituição de Educação Superior (IES) familiar. Descreve e analisa como o processo de crescimento interfere na governança corporativa, ou seja, no relacionamento entre a mantenedora (representante das estruturas de propriedade e de família) e a mantida (representante da estrutura de direção), e causa impacto na gestão universitária. Destaca que a IES familiar é um tipo especial de organização em que o fenômeno organizacional governança corporativa se apresenta como endógeno e natural. Sua problemática envolve articulações políticas que abrangem relações de interesse e de poder presentes no relacionamento entre a entidade mantenedora e a entidade mantida, em que cada ator social, por meio do agir racional, se articula politicamente, visando resguardar e defender suas posições. Enfoca no referencial teórico aspectos relativos a empresa familiar, educação superior no Brasil, IESs do tipo familiar e governança corporativa. Adota como variáveis analíticas a racionalidade, o interesse, o poder, o consenso e a cooperação, bem como o conflito. Metodologicamente, caracteriza-se como uma pesquisa empírica, dividida em dois momentos: o primeiro, de natureza exploratória, busca com especialistas em educação superior traçar a dimensão ideal de IES familiar; o segundo constitui uma pesquisa de campo, por meio da qual realiza a coleta dos dados. Opta pelo método de estudo de caso, de natureza qualitativa, aplicando-o em três IESs do tipo familiar, e pela análise de discurso como técnica de análise dos dados. Aplica vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas na Faculdade Familiar Capixaba (FFC), na Universidade Familiar Paulista (UFP) e na Universidade Familiar Carioca (UFC), nomes fictícios usados por solicitação dessas instituições e de seus sujeitos. Observa que, dos casos pesquisados, a FFC é a de menor porte e a menos evoluída, a UFP é de porte mediano e a UFC é de grande porte e a mais evoluída. Dado o porte e a fase de crescimento da IES familiar, constata que, na FFC e na UFP, a mantenedora e a mantida se encontram sobrepostas, com forte presença, influência e interferência da família na gestão universitária, configuração de governança corporativa que interfere negativamente na profissionalização da gestão universitária e que inibe o processo evolutivo de crescimento e expansão. Já na UFC, a mantenedora e a mantida estão dissociadas, sem a presença, a influência e a interferência da família na gestão universitária, configuração de governança corporativa que leva à plena profissionalização e, com isso, potencializa o processo de crescimento. Constata também, nos casos das de pequena e média complexidade gerencial, que a governança corporativa é permeada pelo formalismo, ou seja, que a conduta concreta se distancia da norma prescrita que se supõe regulá-la. Já no caso da UFC, de maior complexidade gerencial, a governança corporativa é efetivamente praticada. Destaca que a governança corporativa presente na FFC e na UFP se aproxima do modelo brasileiro de governança e se afasta da dimensão ideal de IES familiar, enquanto a presente na UFC se aproxima do modelo anglo-saxônico e da dimensão ideal. Com base na análise dos dados coletados, traça o percurso evolutivo de crescimento e expansão da IES familiar, identificando a presença de três grandes fases, classificadas a partir de dois critérios distintos: a temporalidade e o grupo de *stakeholders* institucionais cujos interesses são resguardados e alcançados pela gestão universitária. Em relação ao primeiro critério, aponta as fases da IES Familiar no Início, da IES Familiar Crescendo e Evoluindo e da IES Familiar Ampliada. Em relação ao segundo critério, destaca as fases da IES Familiar do Proprietário Fundador, da IES Familiar Híbrida e da IES Familiar *Stakeholders*.

**Palavras-chave:** Empresa Familiar; Educação Superior; Instituição de Educação Superior; Governança Corporativa; Gestão Universitária.

## ABSTRACT

This paper discusses Family Owned High Education Schools (HES) expansion and growing path; it describes and analyzes how the growing process interferes on the corporate governance, ie, on the relationship between maintainer (family and property structure representative) and maintained (management structure representative), and impacts on the university management. The Family owned HES is a special kind of organization in which the organizational phenomenon corporate governance is endogenous and natural. Its problematic involves politic articulations that include interest and power relations presented in the relationship between maintainer and maintained in which each social actor, through rational actions, articulate politically to protect and defend its positions. The theoretical reference used is about family enterprise, Brazilian high education, family owned HES and corporate governance. The analytical variables are rationality, interests, power, consensus, cooperation and conflict. Methodologically it is characterized as an empirical research that is divided in two parts: an exploratory method, by means of which high education specialists are interviewed in order to outline the ideal dimension of a family owned HES; and a field investigation method by means of which data are collected. The research method chosen is a quality nature case study applied to three families owned HES, and the data analyzes technique is the discourse analyzes. Twenty-four semi-structured interviews are applied to Family Owned Capixaba College (FOCC), Family Owned Paulista University (FOPU) and Family Owned Carioca University (FOCU). Fictitious names are used in order to attend the institutions' and people's demand. It is observed that the FOCC is small in size, the FOPU has a medium size and the FOCU is the biggest and most evolved of them. Considering the size and the growing phase of the Family Owned HES, it was observed that at the FOCC and at the FOPU the maintainer and maintained are overlapped, and there are strong presence, influence and interference of the family in the university management, meaning that a corporate governance configuration interferes negatively in the university management professionalization and inhibits its growing and expansion process. Differently, at the FOCU it is observed the dissociation between the maintainer and the maintained, without the family's presence, influence and interference. That kind of corporate governance configuration leads to completely professionalization, which increases the growing process. At the FOCC and at the FOPU, where the management complexity is small and medium, it is observed the presence of the formalism on the corporate governance, ie, the effective practice does not follow the rules that are supposed to regulate it. In the FOCU case, where the management complexity is great, it is observed that the corporate is effectively practiced. The corporate governance model present in the cases of FOCC and FOPU is similar to the Brazilian model of corporate governance and it is different from the ideal dimension, while the FOCU corporate governance model is similar to the Anglo-Saxon model and the ideal dimension. Based on the data analyzed it is outlined the family owned HES evolving path of growing and expanding. It is perceived the presence of three great phases classified by two different criterions: time and institutional stakeholders that have their interests protected by the university management. According to the time criteria the phases are: Family Owned HES at the Beginning, Family Owned HES Growing and Evolving, and Enlarged Family Owned HES. According to the second criteria the phases are: Founder Family Owned HES, Hybrid Family Owned HES and Stakeholders Family Owned HES. It is concluded that in each one of the phases, the corporate governance has a different configuration that tends to stagnation of the evolving and growing process; therefore it is necessary to review the configuration strategically and structurally in

order to grow and expand again. It is also concluded that FOCC is in the first phase, FOPU is in the second phase and FOCU is in the third phase.

**Key-words:** Family Enterprise; High Education; High Education School; Corporate Governance; University Management.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>Modelo de Três Círculos .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Privada .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Organograma de Entidade Mantenedora Privada .....</b>	<b>45</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Organograma de Centro Acadêmico Mantido (Universidade) .....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Três Estratégias Competitivas Genéricas .....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Ativismo de Robert Monks: uma Síntese dos Motivos e Ações e dos Resultados .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Elementos-chave do Processo de Governança Corporativa .....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 8</b>	<b>Valores e Posturas Essenciais da Governança Corporativa .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 9</b>	<b>Interesses Organizacionais .....</b>	<b>123</b>
<b>Figura 10</b>	<b>O Processo Político: Disputa de Interesses .....</b>	<b>125</b>
<b>Figura 11</b>	<b>Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar .....</b>	<b>174</b>
<b>Figura 12</b>	<b>Entidade Mantenedora Familiar (Interesses de Propriedade e de Família) .....</b>	<b>176</b>
<b>Figura 13</b>	<b>Organograma da Entidade Mantenedora Familiar .....</b>	<b>177</b>
<b>Figura 14</b>	<b>Organograma da Entidade Mantida Familiar .....</b>	<b>178</b>
<b>Figura 15</b>	<b>Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar .....</b>	<b>186</b>
<b>Figura 16</b>	<b>Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa na Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar .....</b>	<b>188</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CAD	Departamento de Ciências Administrativas
CAPES	Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCNM	Centro para Cooperação com Países Não Membros
CEGOPP	<i>Centro para el Estudio de la Governancia del Sector Público y del Sector Privado</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CEPEAD	Centro de Pós-Graduação em Administração
CES	Câmara de Educação Superior
CFE	Conselho Federal de Educação
CNE	Conselho Nacional de Educação
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
CONSUNI	Conselho Universitário
CPA	Comissão Própria de Avaliação
DIREM	Diretoria de Relacionamento Empresarial
EF	Empresa Familiar
EFC	Escola Familiar Capixaba
ENADE	Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
ENC	Exame Nacional de Cursos
EUA	Estados Unidos da América
FACE	Faculdade de Ciências Econômicas
FAPEMIG	Fundação de Amparo à Pesquisa de Minas Gerais
FDIP	Faculdade de Direito do Interior Paulista
FFC	Faculdade Familiar Capixaba
FFCA	Faculdade Familiar Carioca
FFP	Faculdade Familiar Paulista
FIFC	Faculdades Integradas Familiar Carioca
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IES	Instituição de Educação Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
M3C	Modelo de Três Círculos
MEC	Ministério da Educação
MOF	Ministério das Finanças Japonês
OECD	Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento
PDG	President Directeur Générale
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PIB	Produto Interno Bruto
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROUNI	Programa Universidade para Todos
P&D	Planejamento e Desenvolvimento
PTP	Programa de Treinamento Profissional
PUC/RJ	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro
PUC/SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
SIA	Sistema de Informações Acadêmicas
SEFC	Sociedade Educacional Familiar Carioca
SEFP	Sociedade Educacional Familiar Paulista
SESu	Secretaria de Educação Superior
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UCAM	Universidade Cândido Mendes
UERJ	Universidade Estadual do Rio de Janeiro
UFC	Universidade Familiar Carioca
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFP	Universidade Familiar Paulista
UGF	Universidade Gama Filho
UIP	Universidade do Interior Paulista
UNAMA	Universidade do Amazonas
UNESCO	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization</i>
UNIBAN	Universidade Bandeirante de São Paulo
UNICID	Universidade Cidade de São Paulo
UNINOVE	Centro Universitário Nove de Julho
UNIP	Universidade Paulista
UVA	Universidade Veiga de Almeida

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>1</b>	<b>AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES</b> .....	<b>23</b>
1.1	DEFINIÇÃO .....	23
1.2	MODELO DE TRÊS CÍRCULOS (M3C) .....	25
1.3	CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO .....	26
1.4	PROFISSIONALIZAÇÃO .....	29
1.5	PROCESSO SUCESSÓRIO .....	33
<b>2</b>	<b>A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL</b> .....	<b>35</b>
2.1	A REGULAMENTAÇÃO GOVERNAMENTAL E A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL .....	39
2.2	A ESTRUTURA E A DINÂMICA DA IES PRIVADA NO BRASIL ..	42
2.3	A ESTRATÉGIA NAS IESs NO BRASIL .....	49
2.4	A GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	54
<b>3</b>	<b>A RELAÇÃO PROPRIEDADE E DIREÇÃO E A GOVERNANÇA CORPORATIVA</b> .....	<b>55</b>
3.1	A DIVERSIDADE DE CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	63
3.2	ELEMENTOS-CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	67
3.3	MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	71
3.4	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL .....	74
3.5	TEORIA DE AGÊNCIA, CONFLITO DE AGÊNCIA E CUSTO DE AGÊNCIA .....	89
3.6	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES .....	94
3.7	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL .....	96
3.8	A RELAÇÃO ENTRE MANTENEDORA E MANTIDA E A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS .....	106
<b>4</b>	<b>VARIÁVEIS ANALÍTICAS DO ESTUDO</b> .....	<b>111</b>
4.1	RACIONALIDADE .....	113
4.2	INTERESSE .....	117
4.3	PODER .....	126

4.4	CONSENSO E COOPERAÇÃO .....	140
4.5	CONFLITO .....	143
<b>5</b>	<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>149</b>
5.1	A ESTRATÉGIA DE PESQUISA .....	150
5.2	O MÉTODO DE PESQUISA .....	153
5.3	AS UNIDADES DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO .....	155
5.4	A COLETA DE DADOS .....	157
5.5	A ANÁLISE DE DADOS .....	160
<b>6</b>	<b>A PESQUISA EMPÍRICA .....</b>	<b>169</b>
6.1	FASE EXPLORATÓRIA COM ESPECIALISTAS .....	169
6.1.1	<b>As Dimensões Analíticas da IES Familiar .....</b>	<b>170</b>
6.1.2	<b>A Dimensão Ideal da IES Privada do Tipo Familiar .....</b>	<b>173</b>
6.1.2.1	As Características e os Objetivos da IES Familiar .....	173
6.1.2.2	Estrutura Organizacional e Institucional da IES Familiar .....	175
6.1.2.3	Governança Corporativa na IES Familiar .....	180
6.2	ESQUEMA ANALÍTICO DA TESE .....	183
6.3	A PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO DE TRÊS CASOS .....	189
6.3.1	<b>Caso 1: A Faculdade Familiar Capixaba .....</b>	<b>190</b>
6.3.1.1	Histórico da Instituição .....	190
6.3.1.2	Considerações Analíticas .....	192
6.3.1.3	A IES na Atualidade .....	193
6.3.1.4	A Governança Corporativa .....	198
6.3.1.5	A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária ....	205
6.3.2	<b>Caso 2: A Universidade Familiar Paulista .....</b>	<b>215</b>
6.3.2.1	Histórico da Instituição .....	216
6.3.2.2	Considerações Analíticas .....	219
6.3.2.3	A IES na Atualidade .....	223
6.3.2.4	A Governança Corporativa .....	235
6.3.2.5	A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária ....	247
6.3.3	<b>Caso 3: A Universidade Familiar Carioca .....</b>	<b>266</b>
6.3.3.1	Histórico da Instituição .....	267
6.3.3.2	Considerações Analíticas .....	271
6.3.3.3	A IES na Atualidade .....	278
6.3.3.4	A Governança Corporativa .....	292
6.3.3.5	A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária ....	313
<b>7</b>	<b>TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DAS IESs FAMILIARES</b>	<b>335</b>
<b>8</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>340</b>

<b>9</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>351</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>361</b>
	<b>ANEXO A: Organogramas da SEFP e da UFP .....</b>	<b>362</b>
	<b>ANEXO B: Organogramas da SEFC, da UFC e Estrutura Matricial .....</b>	<b>365</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>369</b>
	<b>APÊNDICE A: Indicadores das IESs Pesquisadas .....</b>	<b>370</b>
	<b>APÊNDICE B: Metodologia de Diagnóstico Institucional .....</b>	<b>371</b>
	<b>APÊNDICE C: Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas (Especialistas) .....</b>	<b>374</b>
	<b>APÊNDICE D: Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas (IES) .....</b>	<b>377</b>
	<b>APÊNDICE E: Instrumento Padrão de Análise de Discurso .....</b>	<b>381</b>

## INTRODUÇÃO

O tema central da tese envolve a problemática da trajetória de crescimento da Instituição de Educação Superior (IES) privada do tipo familiar, as interferências do processo evolutivo da instituição na governança corporativa, ou seja, no relacionamento entre a mantenedora e a mantida, e os impactos na gestão universitária.

A IES familiar é um tipo de organização com características muito específicas e complexas que envolvem a união de dois tipos distintos de organizações: a IES e a empresa familiar.

As IESs têm, em função de imperativo legal, estrutura e dinâmica que as configuram como um sistema composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares e dissociados: a entidade mantenedora e a entidade mantida, que representam, respectivamente, as estruturas de propriedade e de direção. As empresas familiares, por sua vez, também são vistas como um sistema composto por três subsistemas autônomos e interdependentes, porém complementares e superpostos: a família, a propriedade e a direção. A junção dessas características em um só tipo de organização (IES familiar) potencializa a complexidade que ambas isoladamente já possuem.

A IES familiar, portanto, configura-se como um macrossistema composto por dois sistemas autônomos, independentes e complementares: a entidade mantenedora (representante das estruturas de propriedade e de família) e a entidade mantida (representante da estrutura de direção). Nesse contexto, o fenômeno organizacional governança corporativa é visto como endógeno e apresenta-se naturalmente. Sua problemática envolve articulações políticas que abrangem relações de interesses e de poder entre a mantenedora e a mantida, em que cada ator social, por meio do agir racional, se articula politicamente, visando resguardar e defender suas posições.

A IES familiar é vista como um sistema político complexo que, ao longo de sua trajetória de crescimento, desenvolve articulações em torno da governança corporativa, que caracterizam cada uma das fases do seu ciclo de vida e, como consequência, causam impacto na gestão universitária.

Esta pesquisa realizou-se por meio de três estudos de casos em IESs familiares com atuação no sistema educacional brasileiro. Teve como foco mapear a trajetória de crescimento das instituições pesquisadas, descrevendo e analisando como esse processo evolutivo interfere na questão da governança corporativa, ou seja, das articulações que envolvem o relacionamento entre a mantenedora e a mantida, analisando as interferências desse relacionamento na gestão universitária.

Entende-se aqui a gestão universitária como a prática gerencial que abrange aspectos como a estrutura organizacional, a dinâmica e o comportamento de pessoas e de grupos de pessoas que atuam nas organizações universitárias (COLOSSI, 2004).

Originária dos países anglo-saxônicos, a governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração (que representa a estrutura e os interesses de propriedade). A problemática da governança corporativa vem sendo discutida e tratada por pesquisadores desde os anos de 1960 e 1970, principalmente no contexto dos países anglo-saxônicos. Essa problemática ganhou importância para os estudos organizacionais a partir dos anos de 1980 e 1990, em função dos escândalos financeiros que envolveram grandes corporações, como, por exemplo, a *Worldcom/MCI*, a *Enrow* e a *Parmalat*. Esses escândalos, que comprometeram a saúde financeira dessas corporações, foram provocados, em grande parte, pelos conflitos de interesses existentes entre os executivos (estrutura de direção) e os acionistas (estrutura de propriedade).

Ao longo dos anos, esse sistema vem consolidando-se no mundo corporativo. Como consequência, desenvolveram-se modelos que caracterizam essa prática em determinados contextos nacionais e continentais e elaboraram-se códigos das melhores práticas de governança corporativa, que logo foram absorvidos por grandes corporações (geralmente sociedades anônimas), como a *General Motors*, a *Disney*, a *Schering*, entre outras (LODI, 2000). Gradativamente, essa prática massificou-se e também começou a ser adotada por empresas de médio porte e de características distintas das sociedades anônimas.

Com a massificação, esse fenômeno organizacional tem-se manifestado em diversos tipos de organizações, desde as sociedades anônimas até as organizações não governamentais, desde as grandes corporações até as organizações de médio porte. No contexto das empresas de médio porte em que a governança corporativa se manifesta, destacam-se, por serem



predominantes, as empresas familiares, em que a presença de conflitos de interesses envolvendo membros da família, proprietários e gestores é comum e se torna uma constante (GALLO, 1993).

As empresas familiares são um tipo especial de organização que predomina no mundo inteiro. Gersick et al. (1997) constatam que 80% de todas as empresas do mundo são familiares. Hartmann (1997) observa que, no Brasil, quase 90% dos trezentos maiores grupos empresariais privados são familiares e geram 1,6 milhão de empregos. Vidigal (1996) também cita que 99% das empresas não estatais brasileiras são familiares.

Em função de sua predominância e de sua representatividade para as economias regionais e nacionais, a empresa familiar torna-se um terreno fértil para a manifestação da governança corporativa, que tem como fundamento central a relação entre a propriedade, a família e a direção, resguardando os interesses dos *stakeholders*. No Brasil, podem-se citar os exemplos dos grupos Pão de Açúcar, Gerdau, Odebrecht e Votorantin, os quais foram protagonistas, em matéria jornalística publicada na revista Exame, por estarem adotando a governança corporativa como forma de regular as relações entre os três subsistemas que compõem a empresa familiar (EM BUSCA ..., 2003).

A educação superior no Brasil vem-se mostrando um dos setores da economia que mais cresceram nos últimos anos. Esse crescimento ocorreu, entre outros fatores, em função do processo de massificação do ensino médio nos anos de 1980 e 1990. Com a ampliação do setor educacional brasileiro, principalmente no nível superior, a partir de 1996, com a nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) e da política educacional implementada pelo Governo Fernando Henrique Cardoso, a educação superior vem passando por um processo incipiente de privatização. O setor público, a quem historicamente competia a educação superior, cedeu espaço à iniciativa privada, que hoje é a grande responsável pela oferta de vagas e pelo número de matrículas nesse nível educacional.

Recentemente, em 2006, o Ministério da Educação (MEC), por meio de um de seus órgãos da estrutura de gestão da educação superior, o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), divulgou alguns resultados do Censo da Educação Superior referente ao ano de 2004, dando conta do crescimento do setor privado nos últimos sete anos. Por exemplo, em 2004, estavam matriculados nos cursos de graduação presenciais 4.163.733 alunos, cerca de 277 mil a mais que em 2003. Os dados do Censo mostram que a rede privada

ampliou sua representatividade em relação ao número de estudantes. Em 1998, as instituições particulares detinham 62% das matrículas, índice que subiu para 71,70% em 2004. Já as instituições públicas, que detinham 38% das matrículas em 1998, viram esse indicador cair para 28,30% no mesmo período. Em sete anos, o número de alunos matriculados cresceu aproximadamente 126% na rede privada e apenas 46% nas instituições públicas.

Ainda segundo os dados do Censo de 2004, nos últimos sete anos o número de cursos superiores em nível de graduação cresceu aproximadamente 168%. Em 1998, havia 6.950 cursos de graduação. Em 2004, esses cursos já somavam 18.644. Nesse período, foram abertos, em média, 1.670 cursos por ano, 139 por mês e 4,5 por dia. A expansão ocorreu, principalmente, na rede privada, que passou de 3.980 para 12.382 cursos, e agora concentra 66,4% do total. O Censo coletou informações em 2.013 instituições públicas e privadas. Em 1998, do total de IESs credenciadas pelo MEC, a rede privada representava 78%, e, em 2004, totalizava 89%. A expansão do número de cursos também se refletiu no tamanho das IESs. Em 1998, cada estabelecimento oferecia, em média, sete cursos, agora oferece cerca de nove. Nesse período, foram criados 11.694 cursos e 1.040 instituições.

Atualmente, existem 1.789 instituições privadas, ou seja, 89% do total de IESs do Brasil. Segundo o MEC, as instituições privadas podem ser classificadas como IESs privadas do tipo particular e IESs privadas do tipo comunitário, confessional e filantrópico. Do total de instituições privadas, 1.401 são classificadas como particulares e 388 como comunitárias, confessionais e filantrópicas. No grupo das IESs particulares, no contexto brasileiro a grande maioria está ligada a famílias, que participam da mantenedora como proprietárias do empreendimento educacional.

Diferentemente do que ocorre com as IESs não familiares, além da problemática clássica da governança corporativa, ou seja, da relação entre a estrutura de propriedade e a estrutura de direção, bem como da atenção aos interesses dos *stakeholders*, as IESs privadas familiares apresentam uma complexidade organizacional específica, já que a família representa um importante *stakeholder*, com interesses e dinâmicas próprios, que precisam ser considerados e articulados simultaneamente no cotidiano da dinâmica institucional.

No conjunto das 1.401 instituições privadas do tipo particular que podem configurar-se como com ou sem finalidade lucrativa, percebe-se a predominância das instituições familiares. Dentre as IESs familiares que não visam ao lucro, destacam-se, no contexto nacional, a

Universidade Cândido Mendes (UCAM), a Universidade Veiga de Almeida (UVA) e a Universidade Gama Filho (UGF), todas localizadas no Rio de Janeiro. Já dentre aquelas que visam ao lucro, destacam-se o Unicentro Newton Paiva, de Belo Horizonte (MG), e a Universidade do Amazonas (UNAMA), de Belém (PA).

Independente de terem finalidade lucrativa ou não, de serem familiares ou não, em razão do crescimento do setor educacional superior brasileiro, principalmente no âmbito privado, algumas das IESs brasileiras tornaram-se verdadeiras potências e conglomerados institucionais. Esse fato tem levado o Governo Federal e o mundo corporativo internacional a se posicionarem de forma distinta. Por um lado, o Governo Federal tem levantado a bandeira da Reforma da Educação Superior; por outro, as corporações internacionais têm demonstrado interesse em ingressar no mercado educacional brasileiro.

Do lado do Governo Federal, a discussão acerca da Reforma da Educação Superior tem como questões principais a explicitação de que a educação não é uma mercadoria, mas um bem público; a necessidade de criação de um marco regulatório para o setor privado, que privilegie a qualidade na prestação de serviços educacionais e, dessa forma, o Estado retome o seu papel de agente regulador; a necessidade de consolidação da gratuidade da educação superior nas IESs públicas federais, por meio do aporte de recursos e da garantia de autonomia e expansão (MEC, 2005).

Numa outra direção, as grandes corporações internacionais têm demonstrado interesse em ingressar no setor educacional brasileiro, visando explorar esse segmento econômico em termos quantitativos (oportunidade de aumento do número de matrículas) e em termos qualitativos (possibilidade de melhoria da qualidade dos serviços educacionais).

Apenas para ilustrar essa situação: Recentemente, em nota publicada na revista *Veja* (PATURY, 2005), o colunista noticiou que os donos de universidades particulares estão se preparando para uma onda de fusões e aquisições, já que os Bancos, os analistas financeiros e a *Price Waterhouse* estão à procura de oportunidades no setor educacional brasileiro. Segundo informou Patury, a instituição mais visada é a Universidade Estácio de Sá, do Rio de Janeiro, que tem hoje 120.000 alunos e está avaliada em R\$ 650 milhões de reais. Comentou-se que essa universidade pode ser a base de uma superuniversidade com até 500.000 alunos.

Nesse cenário, de um lado está o Governo Federal, tentando impedir a transformação da educação em comércio; de outro, o universo corporativo internacional e nacional, tentando

ampliar a abordagem mercantilista. No centro dessa discussão estão as IESs privadas, sobretudo as familiares, por serem predominantes.

Torna-se então necessário estudar e analisar as IESs familiares mais atentamente, em termos da governança corporativa, visando compreender sua estrutura, sua estratégia, sua dinâmica institucional e seu processo político presentes na gestão universitária.

É importante considerar que, no âmbito da legislação educacional brasileira, as entidades mantenedora e mantida de IESs familiares devem obrigatoriamente atuar de forma dissociada e autônoma, porém interdependente. Essa determinação pressupõe, pelo menos na dimensão legal, a presença do fenômeno da governança corporativa.

A perspectiva de governança corporativa aqui adotada é mais ampliada do que a simples relação entre a propriedade e a direção, e a preservação dos interesses dos acionistas. Trata-se de uma perspectiva que envolve um sistema de valores que rege as corporações, em que justiça, transparência e responsabilidade corporativa são fundamentais para resguardar os interesses do negócio, dos *stakeholders* e da sociedade como um todo.

Nessa perspectiva mais ampliada, estudar a governança corporativa nas IESs familiares implica analisar o sistema de valores, os padrões de comportamento e o processo político em torno do relacionamento entre a mantenedora e a mantida, as interferências desse fenômeno na gestão universitária e os impactos para um grupo de *stakeholders* que abrange diretamente a família proprietária e toda a comunidade acadêmica, ou seja, professores, gestores universitários, pessoal técnico-administrativo e alunos.

Conforme ilustrado anteriormente, no caso da universidade carioca, estudar a governança corporativa nessa perspectiva ampliada implica analisar um contexto que envolve os interesses de mais de 120.000 pessoas, não apenas os dos proprietários do empreendimento educacional superior.

Assim, é com base na necessidade de se estudar a complexidade da IES familiar com um olhar mais crítico que emerge o problema de pesquisa norteador deste estudo.

**De que forma a trajetória de crescimento e de expansão da Instituição de Educação Superior privada do tipo familiar interfere na governança corporativa, ou seja, nas articulações em torno do relacionamento entre a mantenedora (representante das**

**estruturas de propriedade e de família) e a mantida (representante da estrutura de direção), causando impacto na gestão universitária?**

Essa foi a indagação norteadora para o desenvolvimento deste estudo em três IESs brasileiras do tipo familiar.

Diante do problema de pesquisa apresentado, definiu-se como objetivo geral da tese:

- Descrever e analisar a trajetória de crescimento e de expansão de três IESs privadas do tipo familiar, verificando de que forma esse processo evolutivo interfere na governança corporativa, ou seja, nas articulações políticas em torno do relacionamento entre a mantenedora e a mantida e, conseqüentemente, causa impacto na gestão universitária.

Para o alcance do objetivo geral proposto, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- descrever e analisar a perspectiva histórica das IESs familiares pesquisadas;
- mapear e identificar as principais fases da trajetória de crescimento e de expansão;
- analisar a entidade mantenedora de acordo com o Modelo de Três Círculos (M3C), modelo conceitual de organizações familiares;
- descrever e analisar a estrutura e a composição da entidade mantenedora;
- descrever e analisar a estrutura e a composição da entidade mantida;
- descrever e analisar como se dá a articulação política estabelecida no relacionamento da mantenedora e da mantida em termos da racionalidade, do interesse e das relações de poder;
- descrever e analisar as conseqüências desse processo político em termos da cooperação, do consenso e dos conflitos;
- caracterizar a configuração de governança corporativa;
- relacionar a configuração de governança corporativa em cada uma das fases da trajetória de crescimento e de expansão das IESs; e,
- descrever e analisar os impactos do processo político na gestão universitária.

Para a condução da pesquisa, adotou-se uma metodologia de abordagem qualitativa, por meio do método de estudo de caso. Por meio desse método, foi possível verificar mais detalhadamente a dinâmica institucional e o processo político das instituições pesquisadas. A principal limitação do método está na impossibilidade de generalizações para o contexto da educação superior brasileira.

Metodologicamente a pesquisa contemplou dois momentos distintos. O primeiro, identificado como fase exploratória da pesquisa, em que se coletaram com os especialistas em educação superior informações acerca do sistema educacional como um todo, das IESs que dele fazem parte, principalmente as familiares, que são as predominantes, e das dimensões analíticas de IESs familiares. O segundo momento, identificado como pesquisa de campo, em que se realizaram três estudos de casos em IESs familiares, aqui denominadas Faculdade Familiar Capixaba (FFC), Universidade Familiar Paulista (UFP) e Universidade Familiar Carioca (UFC) para preservar sua privacidade, bem como a dos entrevistados.

Como resultado da fase exploratória, foi possível identificar três dimensões de análise de IESs familiares: a legal, a prática e a ideal. A dimensão ideal abstraída da visão dos especialistas contempla as características e os objetivos institucionais, a estrutura organizacional e institucional e a governança corporativa. Por meio da dimensão ideal, foi possível sofisticar a análise dos dados, já que essa dimensão, como instrumento analítico de auxílio ao pesquisador, permitiu conceituar fenômenos e comparar suas manifestações, a exemplo do que ocorre com o tipo ideal weberiano (WEBER, 1993).

Para a coleta de dados, utilizaram-se fontes primárias e secundárias de dados. Os dados primários foram coletados nas instituições pesquisadas, por meio da observação, da análise documental e de entrevistas semi-estruturadas. Os dados coletados, principalmente os obtidos por meio de entrevistas, foram submetidos à análise de discurso do tipo adotado por Gill (2002). Os dados secundários foram coletados na base de dados do INEP/MEC e em outros órgãos, como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A coleta de dados secundários, apesar de ser considerada por muitos como menos importante que a de dados primários no estudo de caso qualitativo, foi fundamental, pois contribuiu para a implementação deste estudo, principalmente contextualizando a educação superior como setor econômico em que as IESs brasileiras representam a principal força motriz.

Esta tese está estruturada em oito capítulos. Os quatro primeiros capítulos referem-se aos aspectos teóricos da pesquisa, quais sejam, a empresa familiar, a educação superior e a governança corporativa, bem como as variáveis analíticas do estudo: a racionalidade, o interesse, o poder, o consenso e cooperação e o conflito. O quinto capítulo enfoca os aspectos metodológicos, e o sexto, a pesquisa empírica. O capítulo referente à pesquisa empírica subdivide-se em três partes: a fase exploratória com os especialistas, o esquema analítico da tese e a pesquisa de campo, com a descrição e análise dos dados relativos aos três casos. Complementa a pesquisa de campo o sétimo capítulo, que contempla a trajetória de crescimento das IESs familiares. O oitavo e último capítulo apresenta as considerações finais da tese.

A articulação dos temas empresa familiar, governança corporativa e educação superior ressalta a característica de originalidade desta tese. Espera-se dessa forma que a pesquisa realizada e aqui apresentada possa trazer contribuições relevantes para o meio acadêmico, científico, empresarial e de políticas públicas voltadas para a educação superior, principalmente no que se refere aos aspectos da gestão universitária de IESs familiares. Espera-se ainda que os resultados deste estudo possam contribuir para a formação do ainda pequeno acervo de publicações disponíveis acerca da temática aqui abordada.

# **1 AS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Numa primeira análise, a empresa familiar pode ser vista como um tipo de instituição social composta por duas instituições seculares independentes: a família e a empresa. Porém, após uma análise mais detalhada, pode-se observar que a empresa familiar é muito mais do que apenas a junção dessas duas instituições seculares.

Trata-se de um tipo especial de empresa, que se origina de relações de parentesco e vínculos pessoais, a qual, pela existência de uma base de confiança mútua, é estimulada a desenvolver um negócio (CHURCH, 1993).

Em razão dessas relações de parentesco e vínculos pessoais no contexto da empresa familiar, os atores sociais acabam por desenvolver simultaneamente um conjunto de papéis sociais, que representam interesses múltiplos os quais envolvem a família, a propriedade e a direção, e por envolver-se nele (TAGIURI; DAVIS, 1996).

Por sua natureza, a empresa familiar representa um complexo sistema político em que as relações sociais abrangem um conjunto de variáveis, entre as quais a trilogia família, propriedade e direção, que acaba por diferenciá-la das empresas não pertencentes a famílias.

## **1.1 DEFINIÇÃO**

As empresas familiares vêm sendo objeto de estudos desde a década de 1950, com destaque para os trabalhos de Christensen (1953), que abordam os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Desde o início até os dias atuais, percebe-se o considerável aumento de pesquisas e de artigos publicados, porém ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro sobre empresas familiares.

Em recente revisão de literatura, Sharma et al. (1996) encontraram mais de 34 definições diferentes sobre essas organizações. Por sua vez, Silva et al. (1999) apresentam um quadro



comparativo de definições de empresas familiares, de diversos autores, brasileiros e estrangeiros (Quadro 1).

<b>Autor(es)</b>	<b>Definição</b>	<b>Crítérios</b>
Bernhoeft (1989)	Uma empresa familiar é aquela que possui sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou, ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.	Direção familiar. Tradições e valores familiares.
Chandler (apud Church, 1993)	A firma familiar é aquela que é propriedade controlada e gerenciada por uma família.	Propriedade familiar. Controle familiar.
Lodi (1993)	A empresa familiar deve possuir valores institucionais que se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador.	Tradições e valores familiares.
Gersick et al. (1997)	Mais que o nome da família sobre a porta ou o número de parentes na alta direção, é a propriedade de uma família que define a empresa familiar.	Propriedade familiar.
Tagiuri e Davis (1996)	São organizações nas quais dois ou mais membros da família estendida (extended family members) influenciam a direção dos negócios através do exercício de laços de parentesco, papéis de gerenciamento ou direito de propriedade.	Influência da família na direção da empresa familiar. Propriedade familiar.
Donelley (1964)	Uma empresa é considerada familiar quando pelo menos duas gerações se identificam com uma mesma família e quando essa ligação influencia a política da companhia nos interesses e objetivos da família. Tal ligação é indicada quando uma ou mais das condições a seguir existem: 1) o relacionamento familiar é um fator, entre outros, para determinar a sucessão; 2) esposas e filhos podem estar no conselho de administração; 3) os importantes valores institucionais da firma são identificados com a família e influenciados por ela; 4) a posição do membro da família influencia na sua posição familiar.	Tradições e valores familiares. Influência da família na estratégia da empresa. Empresa de mais de duas gerações. Controle da sucessão.
Barry (1975, apud Déry et al., 1993)	A empresa familiar é, na prática, controlada pelos membros da “single family”.	Controle da família.
Barnes e Hershon (apud Déry, 1993)	A empresa familiar é uma propriedade controlada por um indivíduo ou por membros de uma família.	Controle familiar.
Dyer (1983, apud Déry et al., 1993)	A empresa familiar é uma organização na qual as decisões com relação à propriedade e/ou ao gerenciamento são influenciadas pela ligação com uma família ou com famílias.	Gerenciamento influenciado pela família. Propriedade familiar.

**Quadro 1: Comparação entre Definições de Empresas Familiares.**

Fonte: SILVA et al., 1999, p. 5-6.

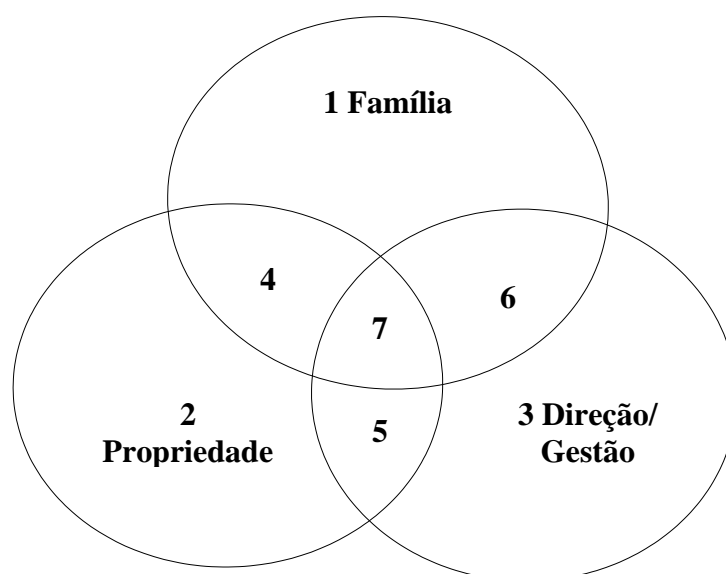
Percebe-se, a partir das definições supramencionadas, que a empresa familiar se caracteriza por ter a sua propriedade relacionada a uma ou mais famílias, considerando que essa característica influencia direta ou indiretamente no controle das operações e no gerenciamento da empresa, causando impactos na sua dinâmica interna e externa, bem como nos interesses relacionados à família, à propriedade e à gestão (direção).

Das definições supracitadas, duas foram acolhidas como centrais nesta pesquisa, dadas as suas articulações teóricas com a problemática em torno da governança corporativa: a de Donelley (1964) e a de Chandler (apud CHURCH, 1993).

## 1.2 MODELO DE TRÊS CÍRCULOS (M3C)

Com base no modelo de dois sistemas (família e gestão) desenvolvido por Tagiuri e Davis (1996), Gersick et al. (1997, p. 6) criaram o M3C (Figura 1), que fortalece o argumento dos primeiros de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, por exemplo, a dinâmica de empresas complexas controladas por primos, têm mais a ver com a distinção entre relações de propriedade e gerência do que entre a família e a gestão como um todo.

Assim, o M3C contempla a versão inicial do modelo de dois círculos – família e gestão – e a versão de Tagiuri e Davis (1996) – propriedade e gestão –, focalizando os três subsistemas existentes na empresa familiar: família, propriedade e direção/gestão.



**Figura 1 – Modelo de Três Círculos.**

**Fonte:** GERSICK et al., 1997, p. 6.

O M3C descreve o sistema da empresa familiar como três subsistemas independentes, mas superpostos: gestão, propriedade e família. Qualquer pessoa em uma empresa familiar pode ser enquadrada em um dos sete setores formados pela superposição de círculos dos subsistemas.

Analisando o M3C, fica fácil compreender a empresa familiar e verificar a complexidade existente na relação entre os subsistemas, quando se observam: (1) familiares sem participação nos outros subsistemas, (2) sócios-proprietários não gestores e não familiares, (3) gestores não proprietários e não familiares, (4) familiares proprietários sem participação na gestão, (5) proprietários gestores não familiares, (6) gestores familiares não proprietários e (7) familiares gestores e proprietários.

Verifica-se que cada subsistema envolve personagens com interesses específicos, que podem convergir ou divergir ao longo de suas existências. Quando convergentes os interesses, têm-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando divergentes e contraditórios entre si, tem-se uma fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, vista como um sistema maior.

### **1.3 CICLO DE VIDA E EVOLUÇÃO**

Demers (1999), citado por Davel et al. (2000), abordando o tema, afirma que a evolução da empresa familiar, que tem como foco o desenvolvimento, representa o processo (ordenado e sequenciado) de eventos durante o tempo. O desenvolvimento, então, corresponde ao processo de mudança progressivo, padronizado e previsível de um menor e mais simples estágio para um outro maior e mais complexo. Nesse esquema analítico, a mudança é concebida como um processo gradual de desenvolvimento, induzido pela natureza intrínseca da organização. É nessa perspectiva que se desenvolve a teoria sobre o ciclo de vida da empresa familiar.

Pelo M3C, a combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar defendidos por Gersick

et al. (1997): (1) Empresa do Proprietário Fundador, (2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos, (3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos, (4) Empresa Familiar à Beira da Transição.

Esses quatro tipos clássicos são estáticos e servem como parâmetro analítico de empresas familiares, podendo existir na prática situações híbridas em que a empresa familiar se apresente em um estágio que contemple características de duas fases simultaneamente, como é o caso da empresa na primeira fase do ciclo de vida que possui irmãos como sócios proprietários.

### ➤ **Empresa do Proprietário Fundador**

Para Gersick et al. (1997), este é um dos tipos mais estimulantes de empresa familiar. O empreendedor é uma figura complexa, com características contraditórias: parte aventureiro, parte desajustado; ora benfeitor, ora explorador; parte gênio, parte louco. Pode ter profunda influência sobre a cultura organizacional das suas criações. Suas crenças, sua sagacidade para negócios, suas regras práticas para tomada de decisões e seus valores fazem parte da estrutura básica da empresa.

Ao criar uma empresa familiar, o empreendedor está sujeito a dois tipos de forças: as que “empurram” e as que “puxam”. As forças que “empurram” representam as disposições psicológicas e eventos da vida que despertam nele a necessidade de iniciar uma empresa; as forças que “puxam” referem-se às condições econômicas e ambientais que tornam atraentes os novos empreendimentos.

Nessa fase do ciclo de vida de uma empresa familiar, a atitude empreendedora do fundador é determinante. Faz-se necessário, portanto, explicitar o conceito de empreendedor. A abordagem teórica a respeito de empreendedorismo abrange fundamentalmente duas correntes: a comportamentalista e a de origem econômica. A primeira enfatiza aspectos atitudinais, como a criatividade e a intuição, e a segunda associa o empreendedor à inovação. Optou-se aqui pela abordagem de origem econômica, especificamente a defendida pelo austríaco Joseph A. Schumpeter, que vê o empreendedor como o agente do processo de destruição criativa, definido como o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o

motor capitalista, criando constantemente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-os aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1934).

Para o autor, o empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços ou pela exploração de novos recursos e materiais. O empreendedor pode ainda ser identificado como aquele que inova dentro de negócios já existentes. Assim, é possível ser empreendedor dentro de empresas já constituídas.

As influências do fundador de uma empresa familiar podem permanecer presentes por gerações que vão além do seu próprio tempo de vida.

### ➤ **Empresa Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos**

Neste estágio do ciclo de vida, as empresas familiares, por mais diferentes que sejam, possuem diversos desafios comuns: consolidar o controle acionário na segunda geração, desenvolver um processo de entrada para a próxima geração e reestruturar a empresa e seus sistemas para iniciar e sustentar o crescimento.

Esse é um estágio crítico para a empresa familiar que sobrevive e prospera. Os irmãos, proprietários-gerentes, necessitam desenvolver habilidades e competências para dirigir em conjunto a empresa familiar, bem como estabelecer relacionamentos construtivos, cooperativos e de confiança entre si e com os funcionários não pertencentes à família. Nesse estágio, coordenação, comunicação e planejamento são cruciais para os gerentes e os membros da família.

Nessa fase, como nas fases seguintes, é fundamental a postura empreendedora dos envolvidos na empresa familiar (SCHUMPETER, 1934). A atitude empreendedora tanto de proprietários familiares quanto de gestores profissionais é fundamental para que a empresa inove seu processo produtivo, empreenda o processo criativo que lhe possibilitará posicionar-se melhor no mercado em que atua, contribuindo dessa forma para que ela cresça e prospere, alcançando as fases seguintes do ciclo evolutivo.

### ➤ **Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos**

Uma empresa familiar complexa – consórcio de primos – é uma raridade. Nos Estados Unidos, não mais que 5% delas atingem esse estágio de desenvolvimento.

Nesse estágio, a empresa familiar possui alto grau de complexidade, o que dificulta seu gerenciamento. Há necessidade de um líder forte, familiar ou não, capaz de conseguir a lealdade de clientes, funcionários e acionistas. É necessário também que a empresa familiar invista fortemente no próprio negócio, principalmente em tecnologia, desenvolvimento de pessoal e programas de *marketing*, como garantia de sobrevivência e continuidade.

### ➤ **Empresa à Beira da Transição**

Este é o quarto tipo clássico de empresa familiar, aquele no qual o grupo de proprietários, a família e a empresa estão na iminência de mudar de líder, ou mesmo de deixar de existir como empresa familiar. A empresa à beira da transição é aquela em que o processo sucessório ocorre nos três círculos (família, propriedade e gestão).

## **1.4 PROFISSIONALIZAÇÃO**

No período que vai do século XVIII a meados do século XIX, a propriedade privada e o sistema econômico estavam ligados às famílias, ou seja, as empresas que operavam nesse modelo econômico eram predominantemente familiares, dirigidas e gerenciadas por proprietários familiares (BERLE; MEANS, 1984; CHANDLER, 1962, 1977).

Segundo Chandler (1962, 1977), a origem da profissionalização está de alguma forma ligada ao período de 1850-1920, que ele descreve como os anos formativos do capitalismo moderno. O autor menciona que, nesse período, foi criado um novo tipo de instituição econômica – a empresa multidivisional (*multi-unit firm*) –, controlada por uma nova classe de dirigentes, que operavam num novo sistema de capitalismo. Esses novos dirigentes tiveram que desenvolver estratégias distintas daquelas dos seus predecessores. Eles precisavam, também, ser especialmente inovadores na criação de estruturas para implementar essas estratégias. Tal mudança ocorreu em função de transformações na demanda, que acarretaram o aparecimento dos mercados de massa e de mudanças tecnológicas, que permitiram a produção em grande escala. As novas estruturas organizacionais contribuíram para a integração da produção com a distribuição em massa.

Embora a análise de Chandler (1962, 1977) seja histórica, ela levanta questões gerais sobre a mudança organizacional e o relacionamento entre estratégia e estrutura. Em seus estudos, o autor afirma que a estrutura de uma organização segue a estratégia adotada. E considera que a diferença entre esses dois conceitos é crucial: a estratégia é a determinação das metas e objetivos a longo prazo, com a adoção de linhas de ação e a alocação dos recursos para o alcance desses objetivos; já a estrutura corresponde à organização gerada para administrar as atividades que surgem das estratégias adotadas. Como tal, ela envolve a existência da hierarquia, a distribuição do trabalho e as linhas de autoridade e comunicação. Além disso, o conceito de estrutura cobre a informação e os dados que fluem através dessas linhas.

Uma vez que uma organização se move da empresa pequena e controlada pelo proprietário para a empresa de negócios, moderna e multidivisional, surge então a classe de dirigentes assalariados, o que é determinante para o desenvolvimento estrutural, porque o dirigente assalariado é comprometido com a estabilidade da empresa a longo prazo. A hierarquia gerencial dá posições de poder e autoridade e, como resultado, torna-se uma fonte de crescimento contínuo e permanente. O papel da administração é tema central na análise de Chandler, pois, como ele coloca, a mão visível da administração tem substituído a mão invisível das forças de mercado de Adam Smith (CHANDLER, 1977). Os gerentes são tanto produtos quanto elaboradores da estrutura multidivisional e descentralizada, que é o resultado organizacional das mudanças tecnológicas e de demanda.

A introdução dessa estrutura organizacional marcou a transição do capitalismo baseado na família ou nas finanças para um capitalismo gerencial. Mas, pelo fato de a estrutura

acompanhar a estratégia, na visão de Chandler essa transição só ocorreu em resposta a pressões externas. Particularmente importante foi o crescimento dos mercados nacionais e cada vez mais urbanos no fim do século XIX. Juntamente com isso, veio a mudança tecnológica, que possibilitou às empresas adotarem uma produção em grande escala (CHANDLER, 1962, 1977).

A transformação ocorrida nas empresas americanas no final do século XIX e início do século XX, quando as organizações passaram de empresas pequenas e controladas pelo proprietário para empresas de negócios modernas e multidivisionais (CHANDLER, 1962, 1977), pode ser comparada com o processo evolutivo das organizações familiares, que iniciam suas atividades com uma abordagem gerencial tida como não profissional, e que, obtendo êxito em suas operações correntes, passam por um processo de profissionalização de sua estrutura administrativa.

Assim, a empresa familiar, ao iniciar suas atividades, apresenta estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e tomada de decisões no fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como *marketing*, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas geralmente não possui formação profissional adequada.

Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada, deixando a administração amadorística de lado e buscando o caminho da profissionalização e a descentralização. Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado. Esse processo é visto por Mintzberg e Walters (1990) como uma exigência natural do mercado, pois, conforme defendem, as organizações se movem em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, deslocando inevitavelmente iniciativas e visões empresariais.

Várias são as concepções de profissionalização:

Reed (1997) concebe a profissionalização como uma estratégia de fechamento social, ou seja, como um conjunto de processos e mecanismos de mobilização de poder para defender o controle coletivo sobre os recursos e as recompensas do grupo.



Para Parkin (1979), a profissionalização pode ser compreendida em si própria como uma estratégia concebida, entre outras, para limitar e controlar o acesso de candidatos a determinada ocupação, com o objetivo de salvaguardar ou melhorar o valor da empresa no mercado. O reconhecimento de qualificações pela atribuição de diplomas destaca-se como dispositivo de proteção, duplamente eficaz, das profissões científicas e técnicas contra os riscos de mercado. Não só se ajusta ao objetivo de controlar e restringir a oferta de trabalho, como também permite dissimular as diferenças de aptidões mais pronunciadas entre os seus membros.

Lodi (1993) considera a profissionalização em seus vários aspectos: (1) o processo pelo qual uma organização, familiar ou não, assume práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas; (2) o processo de integração de gerentes contratados e assalariados no meio de administradores familiares; (3) a adoção de determinado código de formação ou de conduta num grupo de trabalhadores; (4) a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais; (5) a substituição de formas de contratação de trabalho arcaicas ou patriarcais por formas assalariadas. Nesse sentido, a empresa deve caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional-legal weberiano.

O autor defende a idéia de que, a cada dia, um maior número de empresas procurará a profissionalização total, de modo que nenhum membro da família estará na empresa até o nível da presidência. O primeiro passo no processo de profissionalização é avaliar se a família conta com um talento familiar competente e se os sucessores querem enfrentar pessoalmente o desafio de se profissionalizar. Caso contrário, a solução é contratar um profissional não familiar para a direção da empresa.

Visto dessa forma, a profissionalização na empresa familiar é um processo que se relaciona com o ciclo de vida e o processo evolutivo de crescimento e de expansão. No início, a empresa familiar comumente adota uma gestão mais amadora em que o proprietário empreendedor assume também a função de gestor. Porém, na medida em que a empresa familiar cresce, há a necessidade de substituir essas práticas de gestão amadoras por outras mais racionais e menos intuitivas.

Para isso, é fundamental a contratação de profissionais qualificados e diplomados em profissões de natureza científica ou técnica, com atuação e reconhecimento no mercado, bem como a reestruturação da empresa por meio da implantação de sistemas de informações

gerenciais que possam municiar os gestores profissionais de dados e informações que permitam um processo de tomada de decisões mais racional e impessoal.

## 1.5 PROCESSO SUCESSÓRIO

Cada vez mais os estudiosos e pesquisadores sobre a empresa familiar chegam à mesma conclusão: a questão da sucessão é o ponto-chave do sucesso ou do fracasso da empresa.

A sucessão na empresa familiar representa um dos processos mais importantes para a garantia de sua continuidade. Oliveira (1999) identifica dois tipos de processos de sucessão: a sucessão familiar e a sucessão profissional. O modelo ideal de sucessão, seja familiar seja profissional, vai depender de vários fatores, incluindo-se entre eles a realidade da família quanto a seus valores, crenças, atitudes e comportamentos pessoais; a forma de abordar o nível de riqueza e poder em relação às interações pessoais e familiares; a existência de dicotomia entre a família e a empresa; as formas de tratamento de parentes e agregados.

Lodi (1989) acredita que é necessário que a empresa familiar faça planejamento para o processo sucessório, preparando a empresa e a família, o sucedido e o sucessor.

*A raiz do problema das crises na hora da sucessão empresarial fica muitas vezes a uma distância de 20 – 30 anos quando esse pai/presidente dedicou tanto empenho e energia ao empreendimento a ponto de não se dedicar suficientemente à família e à educação dos filhos. Especializou-se no papel de homem de negócios a ponto de não ter outros papéis na vida, como de pai, marido, amigo, companheiro. Os filhos, sacrificados por esta “drenagem de talento”, não tiveram orientação, crescendo desarmoniosamente. Alguns cresceram sem ter condições de sobrevivência profissional própria e dependem hoje da empresa como único meio de vida (LODI, 1993, p. 21-23).*

Em pesquisa realizada em 89 empresas familiares, abordando a sucessão como tema central, Lodi (1999), citando Lansberg e Astrachan, comenta os resultados, destacando seis pontos principais: (1) a coesão familiar prediz a qualidade da relação do sucessor com os donos-

gestores, mas não entre os sucessores, (2) a adaptabilidade familiar tem efeito positivo sobre a qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor, (3) a coesão familiar afeta positivamente o comprometimento da família com a firma, (4) o comprometimento da família com o negócio está associado positivamente à sucessão, (5) o comprometimento da família afeta o grau do treinamento do sucessor e (6) a qualidade da relação entre o dono-gestor e o sucessor afeta a extensão do treinamento do sucessor.

Os resultados encontrados na pesquisa de Lansberg e Astrachan comprovam que as relações familiares e empresariais estão intimamente ligadas, e que a qualidade das relações bem como o comprometimento da família com a empresa são fatores determinantes de uma boa sucessão, seja ela profissional seja familiar. Percebe-se que, para se obter uma boa relação institucional, família e empresa precisam articular seus interesses dentro de um campo positivo de cooperação e estabilidade.

Para efeito desta pesquisa, a sucessão em empresas familiares é entendida como “o rito de transferência de poder e de capital entre a geração que atualmente dirige e a que virá a dirigir” (LEONE, 1991, apud CAPELÃO, 2000, p. 142).

Essa perspectiva de sucessão pressupõe que o rito (de passagem) de transferência de poder e de capital entre uma geração e outra envolve um processo relativamente longo, que, via de regra, se inicia quando quem está no comando toma consciência de que sua atuação não será eterna e de que terá que se afastar da direção da empresa.

A partir desse ponto, torna-se necessário empreender um minucioso estudo de identificação de possíveis sucessores, seja um familiar seja um profissional (com atuação na empresa ou não). Identificado o sucessor, é fundamental prepará-lo e treiná-lo para assumir o comando da empresa em um processo sucessório tido como planejado.

O planejamento do processo sucessório na empresa familiar não representa uma garantia de que a sucessão terá êxito, porém é uma forma de discutir abertamente a questão e envolver um número maior de interessados, com tendência a minimizar os riscos de uma sucessão fracassada, que venha a comprometer a sobrevivência da empresa familiar.

## 2 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL<sup>1</sup>

O histórico da educação superior no Brasil compreende quatro grandes marcos definidores: a transferência do rei D. João VI e da Corte Portuguesa para o Brasil em 1808, a Proclamação da República em 1889, a atuação do Conselho Federal de Educação (CFE) nas décadas de 1970 e 1980 e a promulgação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) – Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996.

Antes de 1808, a educação superior praticamente não existia, pois a política de Portugal no século XVI, no Brasil Colônia, era de proibição de criação de IES. Após a transferência da Corte Portuguesa para o Brasil e a interrupção das comunicações com a Europa, surgiu a necessidade de formar profissionais que atendessem a nova conjuntura econômica, social e política que envolvia os interesses portugueses no Brasil. Nesse contexto é que surgiram os primeiros cursos superiores. Na década de 1820, criaram-se as primeiras Escolas Régias Superiores: a de Direito, em Olinda (PE), a de Medicina, em São Salvador (BA), e a de Engenharia, no Rio de Janeiro. Outros cursos superiores foram criados posteriormente, como os de Agronomia, Química, Desenho Técnico, Economia Política e Arquitetura (MASETTO, 1998).

A Proclamação da República e a Constituição promulgada em 1891 tiveram o Federalismo como orientação principal do novo regime, o que de certa forma correspondia aos interesses da burguesia cafeeira. Nesse contexto, as províncias foram transformadas em estados regidos por constituições próprias, com seus governantes eleitos e suas forças políticas autônomas. Podiam ainda contrair empréstimos externos diretamente e legislar sobre questões fundamentais, como a imigração. Porém o regime federativo reservava parcela de poder ao Governo Nacional, particularmente na área educacional, principalmente no que se referia à educação superior.

---

<sup>1</sup> Este tópico apóia-se fundamentalmente nas obras de Luiz Antonio Cunha intituladas *A Universidade Reformada*, de 1988, *A Universidade Crítica*, de 1989, e no artigo Educação Superior e Universidade no Brasil, publicado no livro *500 Anos de Educação no Brasil*, de 2000. Optou-se por não fazer citações ao longo do texto para não cansar o leitor.

Todo o processo de ampliação e diferenciação das burocracias pública e privada determinou o aumento da procura por educação secundária e superior, pelas quais se processava o ensino profissional necessário ao desempenho das funções que lhe eram próprias.

As primeiras décadas da República foram marcadas por transformações na educação superior, principalmente no que se refere aos critérios de acesso de candidatos, à multiplicação de faculdades e ao surgimento das primeiras universidades brasileiras.

Em 1930, havia apenas duas universidades: a do Rio de Janeiro, criada em 1920, e a de Minas Gerais, criada em 1927. Ao longo dos quinze anos da era Vargas (1930-1945), foram criadas mais três universidades e dezenas de faculdades isoladas, dentre as quais se destacam a Universidade do Rio Grande do Sul, que mereceu o *status* de universidade somente no ano de 1934, a Universidade de São Paulo, também criada em 1934, e as Faculdades Católicas, criadas em 1940, na cidade do Rio de Janeiro, que foram o embrião da universidade reconhecida pelo Estado em 1946, mais tarde transformada na Pontifícia Universidade Católica – primeira instituição de educação superior privada do País.

Nas décadas de 1970 e 1980, a educação superior brasileira passou por grandes transformações, em meio a diversas normas jurídicas, principalmente as resoluções do CFE, que fora criado em 1962. Esse Conselho, constituído majoritariamente por dirigentes de IESs privadas e seus prepostos, pôs fim ao processo de federalização de estabelecimentos de educação superior e assumiu uma feição crescentemente privatista, ou seja, empenhou-se em propiciar a aceleração do crescimento dos estabelecimentos privados de educação superior, a grande maioria, instituições isoladas.

Nos anos 1990, a educação no Brasil e a educação superior, particularmente, passaram por grandes modificações, transformando-se em um dos segmentos mais importantes para a economia nacional. A partir de 1996, com o advento da nova LDB, o Governo Federal, tendo como base a expansão do ensino médio, implementou uma política de expansão da educação superior, principalmente com a abertura de novas instituições privadas. Esse fato foi determinante para reverter a participação, predominantemente pública, do Governo nesse nível educacional, uma situação que se arrastava desde o Período Colonial até meados do século XX.

Foi na década de 1960 que se iniciou uma transformação no sistema de educação superior, hoje uma educação em que predomina a iniciativa privada, haja vista que aproximadamente 80% das IESs no Brasil se caracterizam como organizações dessa natureza.

Em parte, o crescimento da educação superior privada foi incentivado pelas orientações e diretrizes do Banco Mundial, que, de certa forma, são reforçadas pelas orientações da *United Nations Educational Scientific and Cultural Organization* (UNESCO). As políticas, ou melhor, as quatro orientações básicas para promover as alterações necessárias na educação superior, segundo o Banco Mundial, são: (a) fomentar a maior diferenciação das instituições, incluindo o desenvolvimento de instituições privadas; (b) proporcionar incentivos para que as instituições públicas diversifiquem as suas fontes de financiamento, por exemplo, com a participação dos estudantes nos gastos e a estreita vinculação entre o financiamento fiscal e os resultados; (c) redefinir a função do Governo na educação superior; (d) adotar políticas que estejam destinadas a outorgar prioridade aos objetivos de qualidade e equidade (BANCO MUNDIAL, 1995).

No *Documento de Política para el Cambio y el Desarrollo en la Educación Superior* (1995), identificam-se, inicialmente, as três principais tendências dos sistemas e das instituições de educação superior: (1) a expansão quantitativa, (2) a diversificação das instituições, dos programas e das formas de estudo e (3) as restrições financeiras. Além dos problemas advindos dessas tendências, destacam-se, como desafios de um mundo em transformação, os processos simultâneos e contraditórios de democratização, mundialização, regionalização, polarização, marginalização e fragmentação. Destacam-se também os imperativos atuais do desenvolvimento econômico e tecnológico, bem como a necessidade de um desenvolvimento humano sustentável, em que o crescimento econômico esteja a serviço do social e garanta a sustentabilidade ambiental (CATANI; OLIVEIRA, 2002).

No momento atual, a política educacional planejada e implementada pelo Governo Luiz Inácio Lula da Silva sinaliza dar continuidade às orientações e diretrizes do Banco Mundial e da UNESCO, principalmente no que se refere à participação do setor privado no contexto da educação superior brasileira.

Um dos projetos do Governo Federal para a educação superior e o setor privado é o Programa Universidade para Todo (PROUNI), visto como uma ação de política pública que visa à democratização do acesso à graduação aos alunos de baixa renda. As IESs privadas que

aderem ao programa disponibilizam um percentual de suas vagas, tendo como contrapartida a isenção de tributos federais. Dessa forma, o Governo viabiliza o acesso gratuito a alunos de baixa renda em cursos de graduação, sem com isso aumentar a oferta do número de vagas nas instituições públicas. Uma outra ação planejada pelo atual Governo, que de alguma forma difere da política do Governo anterior, refere-se ao processo avaliativo, que deve tornar-se menos objetivo e, conseqüentemente, mais subjetivo, passando a considerar as especificidades e as características das IESs e a região geográfica onde se encontram situadas. Trata-se do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que, apesar de estar em processo de discussão no Conselho Nacional de Educação (CNE), foi implantado pelo Poder Executivo por meio da Medida Provisória n.º 147, de 15 de dezembro de 2003.

Desde o surgimento da educação superior brasileira, a fronteira entre o espaço público e o espaço privado tem sofrido significativas modificações. Segundo Cunha (1999, 2000), até os anos de 1960 houve predomínio das instituições públicas, principalmente em função do processo de federalização e do incentivo dado às universidades federais no regime militar, inclusive no nível da pós-graduação. A partir dos anos de 1960, iniciou-se um movimento em favor da criação e da manutenção de IESs privadas, tendo como principal articulador o CFE, que pôs fim ao processo de federalização e articulou o afrouxamento das normas de criação de cursos, a ampliação de vagas e a concessão do *status* de universidade às instituições privadas. Da metade da década de 1990 até o presente momento, impulsionadas pelas recomendações do Banco Mundial e da UNESCO para a educação superior, as políticas públicas dos governos Fernando Henrique Cardoso e, atualmente, Luiz Inácio Lula da Silva trataram de flexibilizar totalmente o processo de abertura de instituições privadas, que tiveram um crescimento sem precedentes na história, e hoje são responsáveis por 70% do total de matrículas na educação superior.

Por esse processo, identificado como privatização, o setor público, responsável pela regulamentação da educação superior, deixou de ser, por opção ou conjuntura, o principal agente na oferta de cursos e programas, atribuição que passou à iniciativa privada. Desse modo, não se confunde com o conceito econômico de privatização (SANDRONI, 1999; HANKE, 1987; DONAHUE, 1992; ANTUNES, 1964), visto como processo de venda de ativos públicos para a iniciativa privada.

## 2.1 A REGULAMENTAÇÃO GOVERNAMENTAL E A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

A educação brasileira é um dos setores produtivos mais regulamentados pelo Governo Federal. Essa regulamentação está associada ao papel do Estado como agente regulador e co-responsável pela prestação de serviços educacionais (já que a oferta desses serviços também é facultada à iniciativa privada por autorização do poder público). O Estado Brasileiro, por meio dos poderes legislativo, judiciário e executivo, cada um em sua esfera de atuação, tem o papel de legislar, de julgar, de desenvolver e implementar políticas públicas para a educação superior. Ao desempenhar seu papel regulador, o Estado cria um sistema de normas e regras que determinam quem pode e quem não pode atuar no setor, a forma como cada agente deve atuar, suas responsabilidades, seus direitos, enfim, tudo o que se relaciona à atuação nesse setor produtivo e econômico.

Uma decorrência da regulamentação governamental para a educação superior é o estabelecimento de fronteiras no setor educacional e no processo de concorrência. Isso implica que as IESs tenham um espaço territorial de atuação em que os concorrentes não podem atuar. Essa regulamentação também impede que o fenômeno da globalização alcance o setor educacional, fazendo com que a concorrência internacional, presente em outros setores da economia, não exista entre as IESs.

A regulamentação da educação nacional está vinculada à estrutura da legislação educacional brasileira, que segue a hierarquia das normas jurídicas: a Constituição Federal e as Emendas Constitucionais, que constituem a legislação maior, seguidas da LDB e demais leis que a complementam, dos Decretos, das Portarias Ministeriais, das Resoluções e Pareceres da Câmara de Educação Superior (CES) do Conselho Nacional de Educação (CNE).

Antes, a legislação educacional brasileira apresentava-se fragmentada. Podia-se verificar um corte entre os ensinos fundamental e médio, à época chamados de primeiro e segundo graus, e a educação superior. Os ensinos de primeiro e segundo graus eram regulamentados pela Lei n.º 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e pela Lei n.º 5.692, de 11 de agosto de 1971, bem como por outros dispositivos legais. Já a educação superior era regulamentada pela Lei n.º



5.540, de 28 de novembro de 1968, e sua legislação complementar. Atualmente, toda a educação brasileira, que envolve a educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) e a educação superior, encontra-se regulamentada por um único texto legal, a LDB, promulgada em 1996. De fato, a Lei n.º 9.394/96 configurou-se efetivamente apenas como Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Nela não se encontram disposições indicativas de conteúdos estruturais e operacionais. Sua pretensão é oferecer apenas uma diretriz para que regulamentações de natureza estrutural e operacional se façam por meio de novas leis, decretos, resoluções e portarias.

Nesse sentido, a regulamentação da educação superior brasileira passa especificamente pela nova LDB, pelo Decreto n.º 3.860, de 29 de julho de 2001, e pelas demais normas legais que organizam a estrutura operacional do sistema educacional segundo seis critérios fundamentais: (1) a finalidade da educação superior, (2) a categoria administrativa das IESs, (3) os tipos de IESs, (4) os níveis de cursos e de programas oferecidos, (5) as modalidades de ensino e (6) a natureza das atividades.

O primeiro critério refere-se às finalidades da educação, dentre as quais se destacam prioritariamente: (1) estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; (2) formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; (3) incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem no meio em que vive; (4) promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição.

O segundo critério refere-se à categoria administrativa, segundo o qual as IESs se classificam como públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público; ou privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. As instituições públicas podem ser federais, estaduais ou municipais, enquanto as instituições privadas podem assumir as mais diversas formas de constituição de sociedades civis e comerciais, com e sem finalidade lucrativa. Ao se organizarem assim, as IESs brasileiras tornam-se um macrossistema composto por dois subsistemas independentes, autônomos, complementares e dissociados: a entidade mantenedora e a entidade mantida.

Nesse macrossistema, a entidade mantenedora que possui personalidade jurídica torna-se responsável pelo processo de credenciamento da IES no MEC, bem como por toda a capacidade instalada e pelos recursos (humanos, financeiros, materiais, tecnologia, entre outros) para que a entidade mantida possa desempenhar suas atividades de natureza acadêmica de forma autônoma e independente. Como o próprio nome já enfatiza, o papel da mantenedora é efetivamente o de manutenção da entidade mantida.

O terceiro critério refere-se aos tipos de IES. Quanto aos tipos, as IESs podem funcionar como universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades, institutos ou escolas superiores e institutos superiores de educação de caráter profissional.

O quarto critério refere-se aos níveis de cursos e programas oferecidos, que abrangem os cursos seqüenciais por campo de saber, os cursos de graduação, os cursos de pós-graduação e os cursos de extensão.

O quinto critério refere-se às modalidades de ensino, que envolvem o tradicional ensino presencial, o ensino semipresencial (quando o ensino é realizado nas modalidades presenciais e a distância) e o ensino a distância. As modalidades de ensino a distância e semipresencial, instituídas pela nova LDB, ganharam recentemente o suporte do avanço tecnológico, que tem contribuído para que estas se tornem cada vez mais eficientes e eficazes em suas ações.

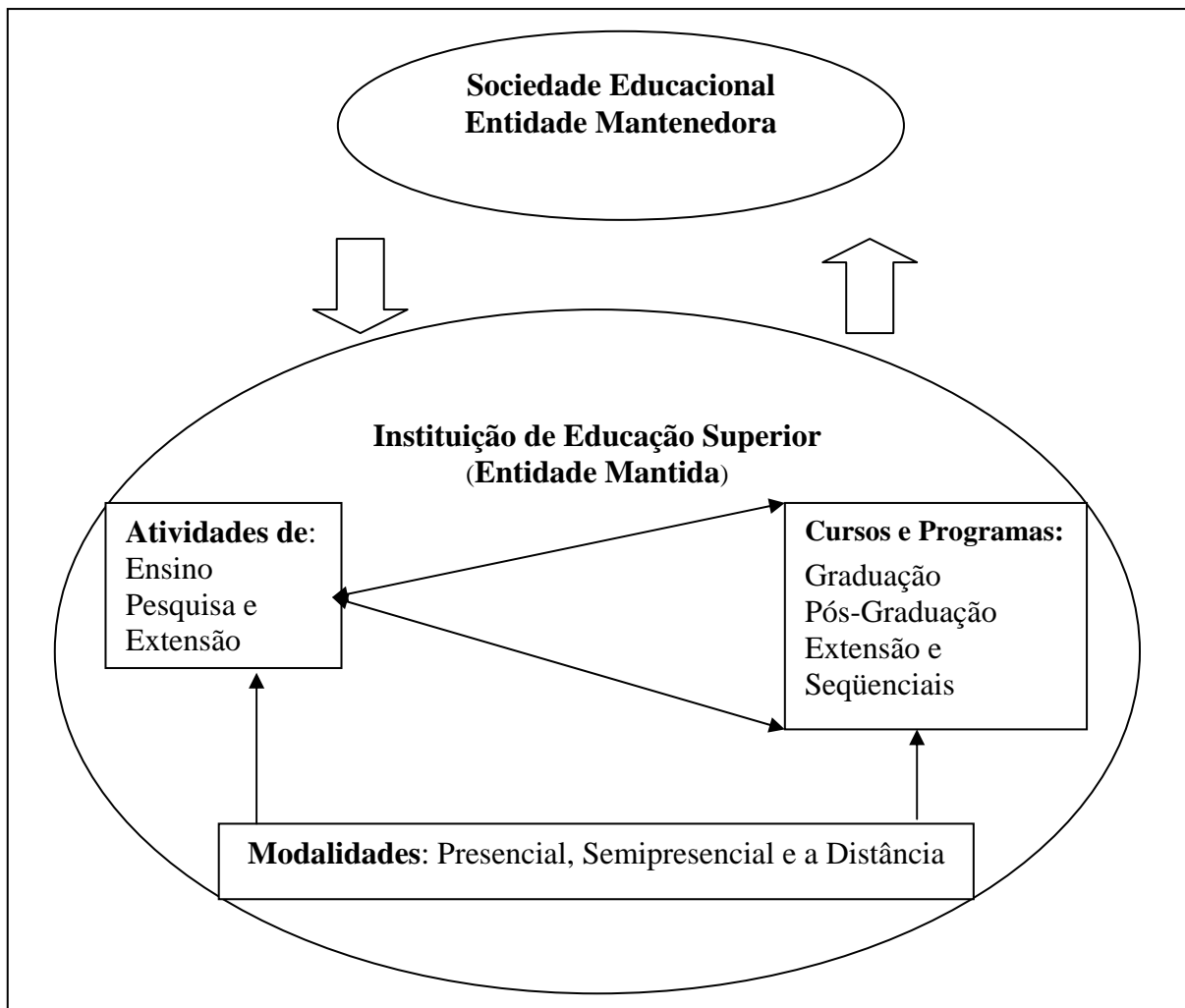
O sexto critério refere-se à natureza das atividades, quais sejam, as de ensino, pesquisa e extensão. Destaca-se que, no caso das universidades, essas três atividades devem ser indissociáveis e constituem o seu pilar de sustentação.

Além dessas regulamentações, a nova LDB instituiu inovações, merecendo destaque a implantação de um rigoroso sistema de avaliação institucional e a obrigatoriedade de elaboração e implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) por parte das IESs brasileiras.

Ao instituir esses dois instrumentos balizadores e de aferição da qualidade dos serviços educacionais, o Governo Federal, por meio de regulamentação, determina como as instituições devem desempenhar funções gerenciais básicas, como é o caso do planejamento, da organização, da liderança e do controle, interferindo assim em sua dinâmica institucional e de gestão universitária.

## 2.2 A ESTRUTURA E A DINÂMICA DA IES PRIVADA NO BRASIL

Tendo como base a regulamentação governamental, as IESs privadas, por força de imperativo legal, apresentam em sua estrutura duas entidades distintas, porém complementares: a mantenedora e a mantida. Cada uma das entidades que formam uma IES tem características, funções e papéis próprios, que se completam e determinam a dinâmica institucional, conforme ilustrado na Figura 2.



**Figura 2 – O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Privada.**

Em síntese, no exercício de sua função, as IESs que têm uma dinâmica própria e específica prestam seus serviços educacionais por meio da oferta de cursos e programas de graduação, de pós-graduação (*lato e stricto sensu*), de extensão, sequenciais, nas modalidades presencial, semipresencial e a distância, por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

A questão primeira levantada pelo modelo refere-se ao relacionamento entre a entidade mantenedora e a entidade mantida, esta responsável pelas atividades acadêmicas da IES. A entidade mantenedora, que representa a estrutura de propriedade, é quem goza de personalidade jurídica. É responsável pela formalização de processos no MEC, como, por exemplo, abertura de novos cursos, instalação de um novo campus, transformação da entidade mantida de faculdade isolada em integrada, em centro universitário ou em universidade, transferência de mantenedora (propriedade), entre outras. Além desses processos e procedimentos, a mantenedora tem atribuições de natureza administrativa (contratação de professores, de pessoal técnico-administrativo, de advogados, contadores, auditores, seguranças e de outros que prestem serviços diretamente à mantida e à mantenedora), financeira (receitas e despesas diversas, controle de contas, captação e aplicação de recursos...), jurídica (representação judicial e extrajudicial da mantida e da mantenedora), contábil (escrituração de todas as operações), pedagógica (criação e extinção de cursos, projetos pedagógicos, entre outros). É ainda responsável pela estrutura física da instituição (construção e manutenção de instalações físicas, compra e manutenção de equipamentos didático-pedagógicos, instalação e manutenção de laboratórios diversos, entre outras).

Já a entidade mantida, também conhecida como centro acadêmico mantido, que representa a estrutura de direção e que, por imperativo legal, goza de autonomia para a execução de suas atividades, é responsável pela prestação de serviços educacionais, que se dá pela oferta de educação superior, na forma de programas e de cursos, os quais devem desenvolver-se por meio de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Esses cursos e programas podem ser oferecidos nas modalidades presencial, semipresencial e a distância. Na realidade, o que se verifica nesse tipo de instituição é um universo infinito de possíveis ações que fazem com que a dinâmica institucional seja bastante complexa.

Na oferta dos cursos de graduação, por exemplo, uma IES privada responde pelo processo de ensino-aprendizagem, envolvendo professores e alunos. Pode e deve desenvolver atividades de pesquisa, por meio de núcleos de pesquisa, com a participação de professores titulados

(doutores e mestres) e, principalmente, de alunos, além de atividades de extensão, por meio de ações que tragam algum tipo de benefício à comunidade na qual está inserida.

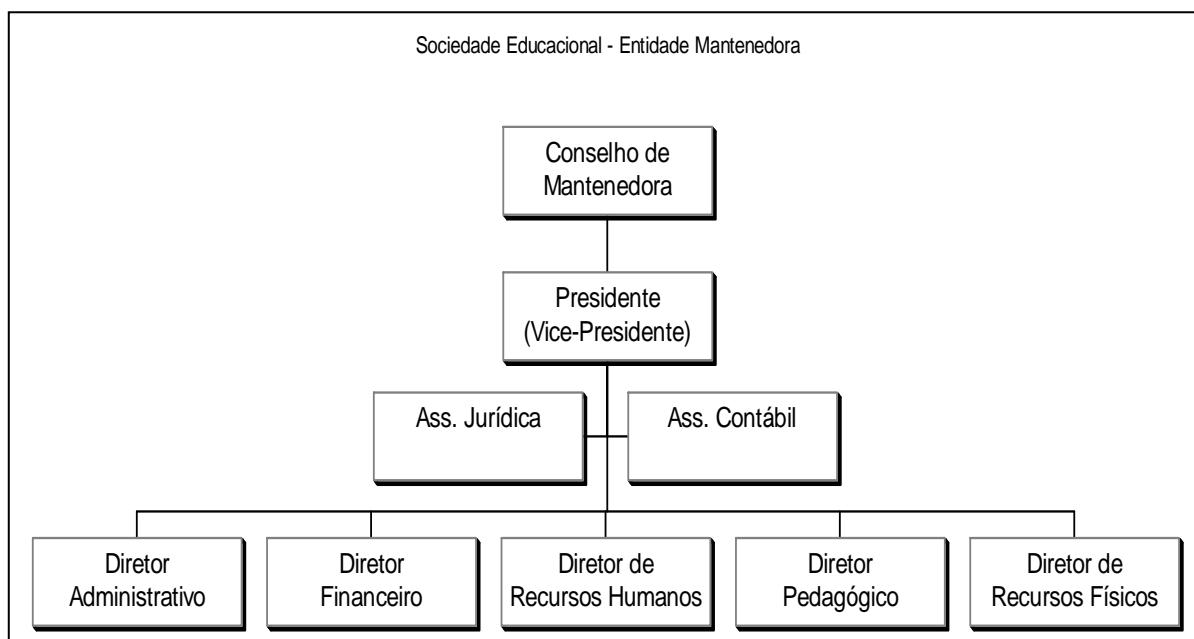
No processo de gestão universitária, a mantenedora e a mantida tomam decisões conjuntas e isoladas. As decisões de natureza estratégica, via de regra, são tomadas conjuntamente, pois envolvem questões de natureza jurídica, administrativa, financeira e acadêmica, ou seja, envolvem interesses da estrutura de propriedade e de direção. Por exemplo, a decisão de abertura de um novo curso em uma universidade envolve, do lado da mantenedora, um estudo de viabilidade financeira (investimentos e riscos na aquisição de recursos) e um estudo de necessidade e de demanda para o curso; do lado da mantida, um estudo de viabilidade acadêmica (capacidade instalada para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão). Cabe aqui ressaltar que o estudo de necessidade se refere a uma exigência individual ou social que deve ser satisfeita por meio do consumo de um bem ou serviço qualquer, enquanto o estudo de demanda se refere à disposição de as pessoas pagarem para obter um bem ou serviços considerados, dados os preços de mercado (CASTRO, 1983).

A regulamentação do setor educacional e a organização da educação superior brasileira determinam que o conjunto de IESs adote uma mesma forma institucional, ou seja, que possua a mesma estrutura e dinâmica institucional apresentada no modelo acima. Essa característica é conhecida como isomorfismo institucional, processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com outras que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Esse isomorfismo institucional leva à conformidade por meio de três mecanismos: (1) o isomorfismo coercitivo, derivado de pressões formais e informais, (2) o isomorfismo mimético, baseado na imitação e resultante de respostas às incertezas e (3) o isomorfismo normativo, decorrente da profissionalização dos gerentes e especialistas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

O entendimento e a compreensão da estrutura e da dinâmica das IES passam pelo entendimento e pela compreensão da estrutura e da dinâmica da mantenedora e da mantida. Em função de suas especificidades, mantenedoras e mantidas têm estruturas organizacionais distintas.

A entidade mantenedora que obedece à legislação educacional e civil vigente possui estatuto ou contrato social que regulamenta suas atividades internas. Independentes de sua natureza – com ou sem finalidade lucrativa –, as entidades mantenedoras estruturam-se como no

organograma ilustrado na Figura 3, ou seja, são formadas pelo conselho de mantenedora, como órgão supremo, composto pelos sócios mantenedores e até mesmo por membros externos ao quadro societário, pela presidência e vice-presidência e pelas demais assessorias e diretorias.



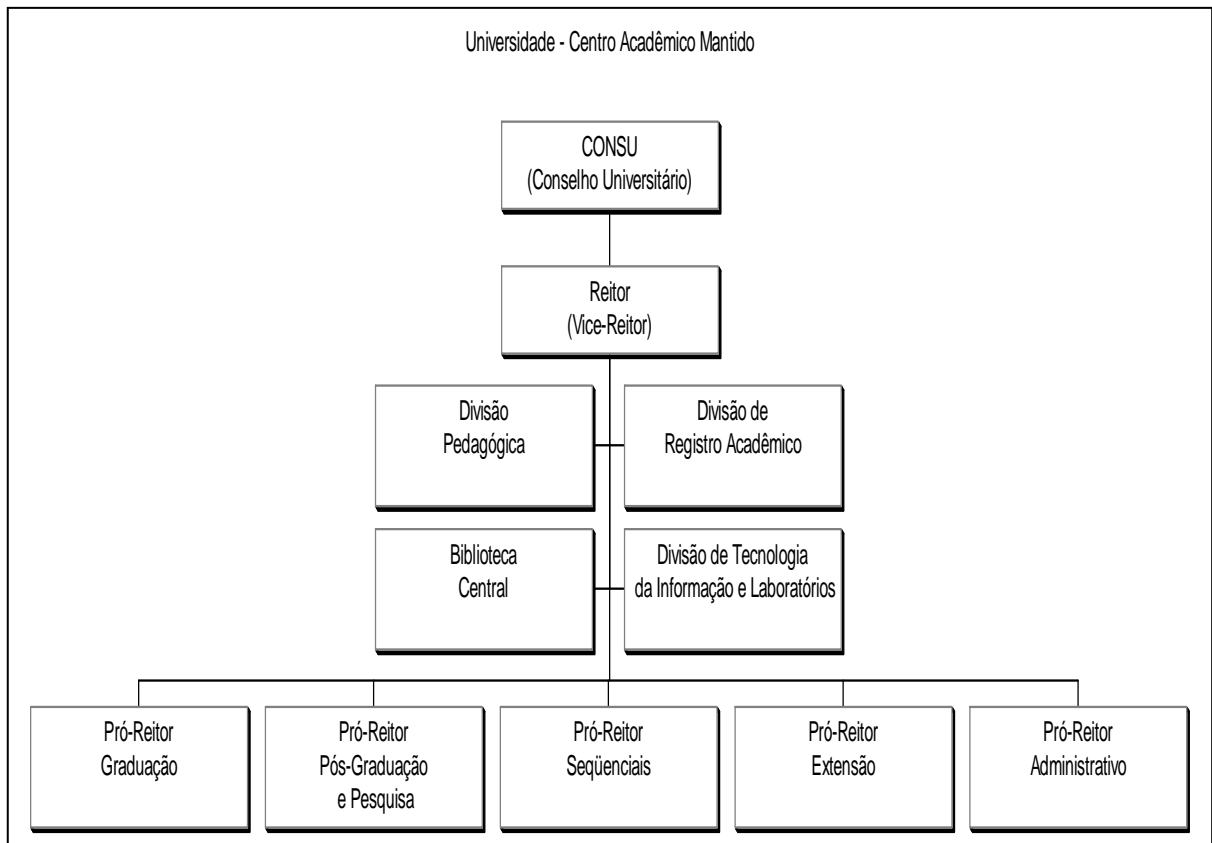
**Figura 3 – Organograma de Entidade Mantenedora Privada.**

Via de regra, os cargos da entidade mantenedora são ocupados por profissionais de mercado, que possuem atribuições específicas ligadas à sua relação de competência profissional (administradores, advogados, engenheiros, contadores, pedagogos, entre outros).

A estrutura organizacional de uma IES pode assumir diversas configurações, principalmente em função do tipo de instituição (universidade, centro universitário, faculdades isoladas e institutos superiores de educação). A Figura 4 mostra como pode organizar-se um centro acadêmico mantido, por exemplo, uma universidade.

O centro acadêmico mantido que obedece à legislação educacional em vigor é regulamentado internamente por um regimento interno. No caso das universidades, a estrutura organizacional pode ser composta pelo Conselho Universitário (CONSU ou CONSUNI), visto como órgão supremo responsável pelas deliberações acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão, pela reitoria e vice-reitorias e pelos órgãos de assessoria e pró-reitorias.

Via de regra, os cargos que compõem um centro acadêmico mantido são ocupados por professores universitários (que possuem atuação docente e administrativa) e por pessoal técnico-administrativo.



**Figura 4 – Organograma de Centro Acadêmico Mantido (Universidade).**

Essas características da estrutura administrativa e do tipo de profissionais que nela atuam configuram as IESs brasileiras (mantenedora e mantida), especialmente as que assumem a condição de universidades como uma burocracia profissionalizada (MINTZBERG, 1995).

A burocracia profissionalizada mintzbergiana caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

- Trabalho no núcleo operacional – A burocracia profissional para coordenar suas atividades apóia-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas bem treinados e doutrinados (os profissionais) para o núcleo operacional. O controle sobre o próprio trabalho significa que o profissional atua relativamente independente de seus colegas,

mais perto dos clientes aos quais serve, como é o caso do professor em sala de aula, trabalhando sozinho, em parte separado de seus colegas e superiores. Atuando dessa maneira, tem grande liberdade de jurisdição dentro de sua classe de alunos (BIDWELL, 1965, apud MINTZBERG, 1995).

- A natureza burocrática da estrutura – O treinamento e a doutrinação de profissionais são dirigidos para a internalização de padrões que servem ao cliente e coordenam o trabalho profissional. Isso implica dizer que a estrutura dessas organizações é essencialmente burocrática, e sua coordenação é obtida pelo delineamento e por padrões que predeterminam o que é para ser feito. Os padrões da burocracia profissional são em grande parte obtidos fora de sua estrutura. A burocracia profissional tem como característica enfatizar a autoridade de natureza profissional (o poder de perícia).
- O enfoque no núcleo operacional – A parte-chave da burocracia profissional é o núcleo operacional. A única outra parte também completamente elaborada é a assessoria de apoio, mas esta é enfocada muito mais como servindo ao núcleo operacional (exemplo: a biblioteca, as livrarias, os centros de computação e reprografia nas universidades).
- Descentralização na burocracia profissional – Os aspectos anteriores sugerem que a burocracia profissional é uma estrutura altamente descentralizada (vertical e horizontalmente). Uma grande quantidade de poder sobre o trabalho operacional permanece na base da estrutura, com os profissionais no núcleo operacional. O poder do profissional deriva do fato de que seu trabalho não só é muito complexo para ser supervisionado por gerentes ou padronizados por analistas, como também porque seus serviços são, caracteristicamente, de grande procura. Isso dá mobilidade profissional, o que lhe permite ter considerável autonomia em seu trabalho. Isso significa que o profissional, quando sente que não lhe dão a autonomia que ele exige, fica tentado a empregar suas habilidades (conhecimento e expertise) em outro local.
- Estrutura administrativa – A burocracia profissional é vista como uma estrutura amplamente democrática, pelo menos para os profissionais do núcleo operacional. De fato, os profissionais não somente controlam o seu próprio trabalho, como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Para controlar essas decisões é preciso controlar a linha intermediária da organização, o que os profissionais fazem com a finalidade de assegurar que ela seja assessorada por seus



próprios pares. O que freqüentemente surge na burocracia profissional são hierarquias administrativas distintas: uma burocracia de baixo para cima, dos profissionais, e uma outra, burocraticamente mecanizada de cima para baixo e para a assessoria de apoio. Na hierarquia profissional, o poder está na perícia (gozo de influência em virtude de conhecimentos e habilidades). Ao contrário, na não-profissional, o poder e o prestígio estão no centro administrativo, ou seja, para se ter prestígio deve-se praticar a administração, e não praticar uma função especializada da organização.

- **Formulação da estratégia na burocracia profissional** – Inicialmente, cabe enfatizar que a noção de estratégia, vista como um modelo único e integrado de decisões, comum para toda organização, perde uma boa parte de seu significado na burocracia profissionalizada. As estratégias da burocracia profissional são em grande parte aquelas dos profissionais no interior da organização. Essas estratégias representam o efeito cumulativo sobre a duração dos projetos, ou iniciativas, que são empreendidas mediante a capacidade de influência dos membros, como, por exemplo, estabelecer um novo programa de mestrado ou uma nova linha de pesquisa em uma universidade. Muitas dessas iniciativas são propostas pelos membros do núcleo operacional, por profissionais empreendedores dispostos a envidar os esforços necessários para negociar a aceitação de novos projetos através da complexa estrutura administrativa.
- **Problemas de coordenação** – A burocracia profissional pode coordenar eficazmente seu núcleo operacional somente pela padronização de habilidades. A supervisão direta e o ajustamento mútuo sofrem resistência por infringirem a autonomia dos profissionais. A padronização dos processos de trabalho e dos resultados é ineficaz pelas tarefas complexas com saídas maldefinidas. No entanto, a padronização de habilidades é, na melhor das hipóteses, um fraco mecanismo de coordenação que leva ao insucesso no enfrentamento das muitas necessidades que emergem da burocracia profissional.
- **Problemas de autonomia** – Na burocracia profissional, os profissionais possuem total arbítrio com relação à utilização de suas habilidades e conhecimento, ou seja, têm autonomia na realização de suas atividades. Esse é o grande problema da burocracia profissional, já que nunca os profissionais são igualmente habilitados, competentes e conscienciosos. Lidar com os profissionais competentes e habilitados é mais simples para a organização burocrática profissional do que lidar com profissionais incompetentes e inescrupulosos, o que seria um problema. A autonomia permite aos profissionais, por

exemplo, ignorar as necessidades de seus clientes, mas também encoraja muitos a ignorar as necessidades da organização.

Resumindo, pode-se dizer que as IESs brasileiras, tanto no âmbito da mantenedora quanto no do centro acadêmico mantido, configuram-se como uma burocracia profissionalizada, principalmente as instituições classificadas como universidades (dada a sua maior complexidade), o que faz com que os profissionais da mantenedora (administradores, contadores, advogados, engenheiros e pedagogos entre outros) e da mantida (docentes em função administrativa e em salas de aula, bem como funcionários técnico-administrativos) se tornem dois importantes grupos de *stakeholders* institucionais, capazes de influenciar direta e indiretamente na estratégia, na estrutura e na dinâmica das IESs.

### 2.3 A ESTRATÉGIA NAS IESs NO BRASIL

Com base na sua estrutura e na sua dinâmica, as IESs podem valer-se de diferentes abordagens estratégicas no processo de gestão universitária, para se adequarem ao ambiente externo no qual atuam.

A estratégia é um tema bastante amplo no contexto dos estudos organizacionais e da administração. Pelo interesse que desperta, tem sido objeto de estudo por parte de diversos pesquisadores nos últimos anos.

Não se pretende aqui efetuar uma ampla revisão teórica sobre o tema, mas abordar apenas alguns aspectos que possam fundamentar a análise da atuação estratégica nas IESs brasileiras.

Boa parte dos conceitos e das abordagens de estratégia adotados atualmente procura associar a organização ao ambiente, reconhecendo que as organizações estão inseridas em uma realidade qualquer e que não é possível idealizar nenhum tipo de ação ou posicionamento sem considerar o contexto em que estão inseridas e as demandas ambientais dele decorrentes.

Ansoff e McDonnell (1993, p. 15), por exemplo, defendem que a “administração estratégica é um enfoque sistemático a uma responsabilidade importante e cada vez mais essencial da

administração geral: posicionar e relacionar a empresa a seu ambiente de modo que garanta seu sucesso continuado e a coloque a salvo de eventuais surpresas”. Segundo os autores, a atividade estratégica concentra-se no processo de ajuste da organização às mudanças ambientais.

Desde os anos de 1990, o ambiente externo às organizações no cenário mundial vem passando por diversas mudanças que, segundo Nadler et al. (1993), são provocadas por fontes de pressão ambiental, como, por exemplo: (1) o avanço tecnológico, (2) o crescente número de competidores eficientes que estão surgindo nas principais indústrias, (3) o excesso de oferta, (4) a competição que se processa em escala global, mesmo que em mercados locais, (5) a grande expectativa dos clientes em relação à qualidade de produtos e de serviços e (6) as modificações na dinâmica da força de trabalho, envolvendo aspectos como sexo, raça, educação e distribuição etária, que estão criando novas relações de produção.

Essas fontes de pressão ambiental, segundo os autores, têm levado as organizações a desenvolver sua capacidade de prever mudanças e desenvolver antecipadamente suas estratégias.

Nesse contexto de mudanças ambientais, uma abordagem de estratégia muito debatida no campo dos estudos organizacionais é a de Porter (1989, p. 1), segundo o qual “a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência”. O autor afirma ainda que “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”.

Porter (1986) defende que a essência da formulação de uma estratégia competitiva envolve relacionar uma organização ao seu meio ambiente que, por ser relevante, é muito amplo e abrangente em termos de atuação de forças sociais, políticas e econômicas. Defende ainda que o aspecto principal do meio ambiente da organização é a indústria ou o setor em que ela compete. Com base nessa perspectiva, Porter (1986, 1989) propõe a análise estrutural de indústrias a partir da atuação de cinco forças competitivas: (1) a ameaça de entrantes potenciais, (2) o poder de negociação de fornecedores, (3) o poder de negociação de compradores, (4) a ameaça de produtos ou serviços substitutos e (5) a concorrência.

Nesse cenário de atuação das cinco forças competitivas, a estratégia significa, para Porter (1989), exercer uma posição excludente na competição, e envolve a escolha do que fazer,

mais especificamente do que não fazer. Nessa perspectiva, o autor defende que as organizações, agindo assim, podem conquistar o que ele chama de vantagem competitiva, que surge fundamentalmente do valor que uma organização consegue criar para seus consumidores e que ultrapassa o custo de produção pela empresa. “O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos do que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto” (PORTER, 1989, p. 2).

Com base nessa perspectiva de valor, o autor defende a existência de dois tipos fundamentais de vantagem competitiva: a liderança de custos e a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação originam-se da estrutura industrial, resultando da habilidade de uma organização em lidar melhor com as cinco forças competitivas do que seus rivais.

A combinação dos dois tipos básicos de vantagem competitiva com o escopo das atividades leva a três estratégias competitivas genéricas para que uma indústria ou setor alcance um desempenho acima da média: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia de enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. As estratégias genéricas competitivas são apresentadas na Figura 5.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Amplo	Liderança de custo	Diferenciação
	Estreito	Enfoque no custo	Enfoque na diferenciação

**Figura 5 – Três Estratégias Competitivas Genéricas.**

Fonte: PORTER, 1989, p. 10 (Adaptação).

Cada uma das estratégias competitivas genéricas percorre um caminho fundamentalmente distinto para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem pretendida com o escopo competitivo ou alvo estratégico que deve ser alcançado. Para o autor, qualquer tipo de organização que opera em um dado setor pode utilizar cada uma dessas estratégias. Em razão disso, elas são identificadas como genéricas.

Na primeira estratégia, identificada como liderança de custo, a empresa tem um alvo competitivo amplo, podendo atender a muitos segmentos. Atinge a liderança de custo por meio de um conjunto de políticas funcionais orientadas para esse fim, que envolve a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas e a minimização do custo em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), assistência, força de vendas, publicidade, entre outras. Envolve ainda descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo, por exemplo, pela padronização e pela escala da produção ou de serviços. Porter (1986, 1989) defende que, ao alcançar e sustentar uma posição de liderança de custo, a empresa será um competidor acima da média da indústria ou setor, desde que possa comandar os preços na média do setor ou perto dela. Com preços equivalentes ou mais baixos em relação aos concorrentes, essa posição traduz-se em retornos mais altos para o líder em custo, contudo, não se podem ignorar as bases de diferenciação, pois isso pode comprometer sua posição e obrigar o líder de custo a reduzir os preços bem abaixo dos da concorrência por falta de atratividade.

Na segunda estratégia, identificada como diferenciação, a empresa possui um escopo competitivo amplo, podendo atender a muitos segmentos. A organização procura ser única em sua indústria ou setor, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos consumidores. A organização seleciona um ou mais atributos, que muitos consumidores consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer suas necessidades. Segundo Porter (1986, 1989), os meios para atingir a diferenciação são peculiares a cada setor e podem assumir muitas formas: eles podem basear-se no próprio produto (durabilidade, *design* e desempenho), no sistema de entrega pelo qual é vendido, no método de *marketing*, na assistência técnica, na rede de fornecedores e revendedores ou distribuidores, no projeto ou imagem da marca, na tecnologia, entre outros. A diferenciação, quando alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em um setor, pois cria uma posição

defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que ocorre com a liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva, devido não só à lealdade dos consumidores em relação à marca, como também à conseqüente menor sensibilidade a preços.

Na terceira estratégia, identificada como enfoque, a empresa seleciona um segmento ou grupo de segmentos num setor e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo os outros. Esta estratégia diferencia-se das duas primeiras, por estar baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria ou um setor. Ao otimizar sua estratégia de enfoque para segmentos-alvo, a empresa procura obter uma vantagem competitiva nesses segmentos, em lugar de uma vantagem competitiva geral. A estratégia de enfoque apresenta duas variantes: o enfoque no custo e o enfoque na diferenciação. Ela repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico mais efetiva e eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Como conseqüência dessa premissa, pode-se afirmar que a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, por praticar custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambas as razões. Porém, mesmo que a estratégia de enfoque não conquiste baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado mais amplo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

Na dinâmica organizacional, segundo Porter (1986, 1989), é provável que uma empresa qualquer que se engaje em cada uma das três estratégias competitivas genéricas acabe por não alcançar nenhuma delas especificamente. Nesse caso, o autor defende a idéia de que essa empresa estaria no que ele chama de “meio termo”, já que não conta com nenhuma vantagem competitiva. Para ele, essa posição estratégica geralmente é uma receita para o desempenho abaixo da média, já que uma empresa em “meio termo” vai competir com o líder de custo, com diferenciadores e com enfocadores mais bem posicionados para competirem em qualquer segmento.

Percebe-se que a abordagem de Porter está mais voltada para a análise de indústrias e da concorrência do que para a análise do setor educacional brasileiro, em que operam IESs com e sem finalidade lucrativa. Mesmo assim, optou-se pela utilização dessa perspectiva teórica para analisar o posicionamento das três IESs familiares pesquisadas.

## 2.4 A GESTÃO UNIVERSITÁRIA

A gestão universitária como área de estudo, disciplina e prática gerencial tem assumido posição de destaque no contexto da ciência da administração, em razão de sua especificidade no campo de estudos sobre as organizações universitárias.

Com o crescimento da participação da educação superior como setor econômico vital para a economia mundial, especialmente para a economia brasileira, os olhares de estudiosos e pesquisadores organizacionais começaram a voltar-se para as instituições de educação superior, um dos entes principais que compõem um sistema educacional.

Segundo Colossi (2004), nessa ampla variedade de possibilidades de estudos em gestão universitária, pelo menos dois níveis de análise podem ser enfocados: o macrosocietário e o organizacional. A análise macro no estudo das organizações universitárias focaliza o ser humano em seu contexto societário como questão central, enquanto a abordagem organizacional se preocupa, mais especificamente, com questões de eficiência e eficácia dos resultados organizacionais, ou seja, seu centro de atenção e interesse focaliza essencialmente o desempenho gerencial.

Este estudo enfoca esses dois níveis de análise: o macro, ao investigar a questão das relações sociais envolvendo a racionalidade, o interesse e as relações de poder entre os atores sociais que representam as estruturas de propriedade e de direção (governança corporativa), verificando como esse relacionamento, causa impacto no segundo nível, o organizacional, ou seja, na gestão universitária.

A gestão universitária é vista aqui como a prática gerencial envolvendo aspectos como a estratégia e a estrutura organizacional, a dinâmica e o comportamento de pessoas e grupos de pessoas que atuam nas instituições universitárias, considerando que a análise dessa estratégia, estrutura e dinâmica organizacional focaliza fatores como missão, propósito global e objetivos, porte, sistemas hierárquicos, de controle e de comunicação, métodos e procedimentos em organizações universitárias, além da avaliação de desempenho institucional.

### **3 A RELAÇÃO PROPRIEDADE E DIREÇÃO E A GOVERNANÇA CORPORATIVA**

A questão da governança corporativa, tal como é discutida hoje em dia, tem suas origens na discussão sobre a relação entre a propriedade e a direção. Essa temática tem sido objeto de debate acadêmico e empresarial já há alguns anos, e seu estudo tem como pioneiros os autores clássicos Adolf A. Berle e Gardiner C. Means.

Com os estudos e as contribuições desses autores, três marcos históricos passaram a formar os pilares da moderna governança corporativa: o ativismo pioneiro de Robert A. G. Monks, o Relatório Cadbury e os princípios da Organização Econômica de Cooperação e Desenvolvimento (OECD).

Assim, abordam-se nesta parte da tese as principais discussões a respeito dos fundamentos que nortearam o surgimento, a formação e o desenvolvimento da governança corporativa, tendo como base essas quatro perspectivas.

Na década de 1930, uma obra clássica intitulada *A Moderna Sociedade Anônima e a Propriedade Privada*, de Berle e Means, tornou-se referência para o desenvolvimento tanto da teoria econômica e jurídica quanto de políticas e medidas tomadas pelo Governo dos Estados Unidos da América (EUA), incluindo as leis que criaram a *Securities and Exchange Commission*. É com fundamento nessa obra que serão discutidas questões relativas à propriedade e à direção.

Essa obra focaliza os aspectos relacionais da propriedade e da direção, tendo como cenário a transformação das pequenas empresas privadas, cuja propriedade é tida como individual e está sobreposta à direção, nas grandes corporações americanas (do tipo sociedade anônima), cuja propriedade é pulverizada, dispersa e total ou parcialmente dissociada da direção.

Antes, porém, de se iniciar a discussão da relação entre a propriedade e a direção, faz-se necessário uma ressalva quanto à terminologia utilizada neste contexto. No que se refere à utilização do termo propriedade, parece haver um consenso entre os diversos autores quanto ao seu significado, qual seja, o de que propriedade se refere ao direito de usar, gozar e dispor de bens (móveis e imóveis, materiais e não materiais, e tangíveis e intangíveis). Entretanto, no



que se refere ao termo direção, percebe-se que os diversos autores utilizam outras terminologias com o mesmo significado, como é o caso de direção e controle.

Visando não confundir o leitor, optou-se aqui pela padronização e entendimento desses dois termos da seguinte forma: (1) direção ou gestão, refere-se à ação de planejar, organizar, liderar e controlar, com a eficiente utilização de meios para alcançar objetivos organizacionais fixados; (2) controle refere-se à relação de domínio que alguém exerce sobre alguma coisa ou sobre outrem.

A separação entre a propriedade e a direção das sociedades anônimas analisadas por Berle e Means (1984) representou os fundamentos para o fenômeno organizacional que atualmente é conhecido por governança corporativa.

Há mais de 70 anos, Berle escreveu no prefácio do livro:

*O deslocamento de cerca de dois terços da riqueza industrial do país da propriedade individual para a propriedade de grandes empresas financiadas pelo público transforma radicalmente a vida dos proprietários, a vida dos trabalhadores e as formas de propriedade. O divórcio entre a propriedade e o controle, resultante desse processo, envolve quase necessariamente uma nova forma de organização econômica da sociedade (BERLE; MEANS, 1984, p. 3).*

Os autores salientam que os dois atributos da propriedade, o arriscar a riqueza coletiva em empreendimentos que visem ao lucro e o assumir a responsabilidade final por esse empreendimento, se haviam divorciado.

A separação entre a propriedade e a direção cria uma situação na qual os interesses do proprietário e os dos executivos podem divergir – e muitas vezes divergem realmente –, e muitas restrições, que antes limitavam o uso do poder, desaparecem. O próprio tamanho tende a dar às empresas gigantes uma importância social que não era atribuída às unidades menores da empresa privada.

Nesse contexto de dissociação entre a propriedade e a direção é que a ação dos administradores ganha importância. É fundamental estabelecer seus limites, suas formas, seus papéis e suas responsabilidades.

À medida que a riqueza em ações se foi dispersando amplamente, a propriedade dessa riqueza e o controle sobre ela deixaram cada vez mais de estar nas mesmas mãos. No sistema de sociedade anônima, o controle sobre a riqueza produtiva pode ser, e em alguns casos é, exercido com um mínimo interesse de propriedade. Possivelmente pode ser exercido sem nenhum interesse desse tipo. Propriedade da riqueza sem um controle apreciável e controle da riqueza sem uma propriedade apreciável parecem o resultado lógico do desenvolvimento das sociedades anônimas.

Essa separação de funções leva ao reconhecimento do controle como algo independente da propriedade, de um lado, e da administração, do outro. O controle é um procedimento característico do sistema de sociedade anônima. Como a soberania, seu equivalente no campo político, é um conceito fugidio, pois raramente se consegue isolar ou definir o poder com clareza. Como a direção de uma sociedade anônima é exercida por um conselho de diretores, pode-se dizer que o controle está nas mãos do indivíduo ou grupo que tem o poder efetivo de selecionar esses diretores (ou a sua maioria), seja mobilizando o direito legal de escolhê-los, controlando a maioria dos votos de forma direta ou mediante algum mecanismo legal, seja exercendo pressão que influencie a escolha.

Quando se define o controle dessa maneira, descobre-se uma grande variedade de tipos e situações de controle, formas derivadas no todo ou em parte da propriedade, formas que dependem de dispositivos legais e formas que têm um caráter extralegal.

Podem-se distinguir cinco principais tipos de controle, embora não exista uma linha demarcatória nítida que os separe: (1) controle através da propriedade quase total, (2) controle majoritário, (3) controle através de um dispositivo legal sem propriedade majoritária, (4) controle minoritário e (5) controle administrativo. Desses, os três primeiros são formas com base legal e giram em torno do direito de conseguir a maioria dos votos das ações que permitem o controle. Os outros dois tipos são extralegais: baseiam-se mais numa questão de fato do que de direito (BERLE; MEANS, 1984).

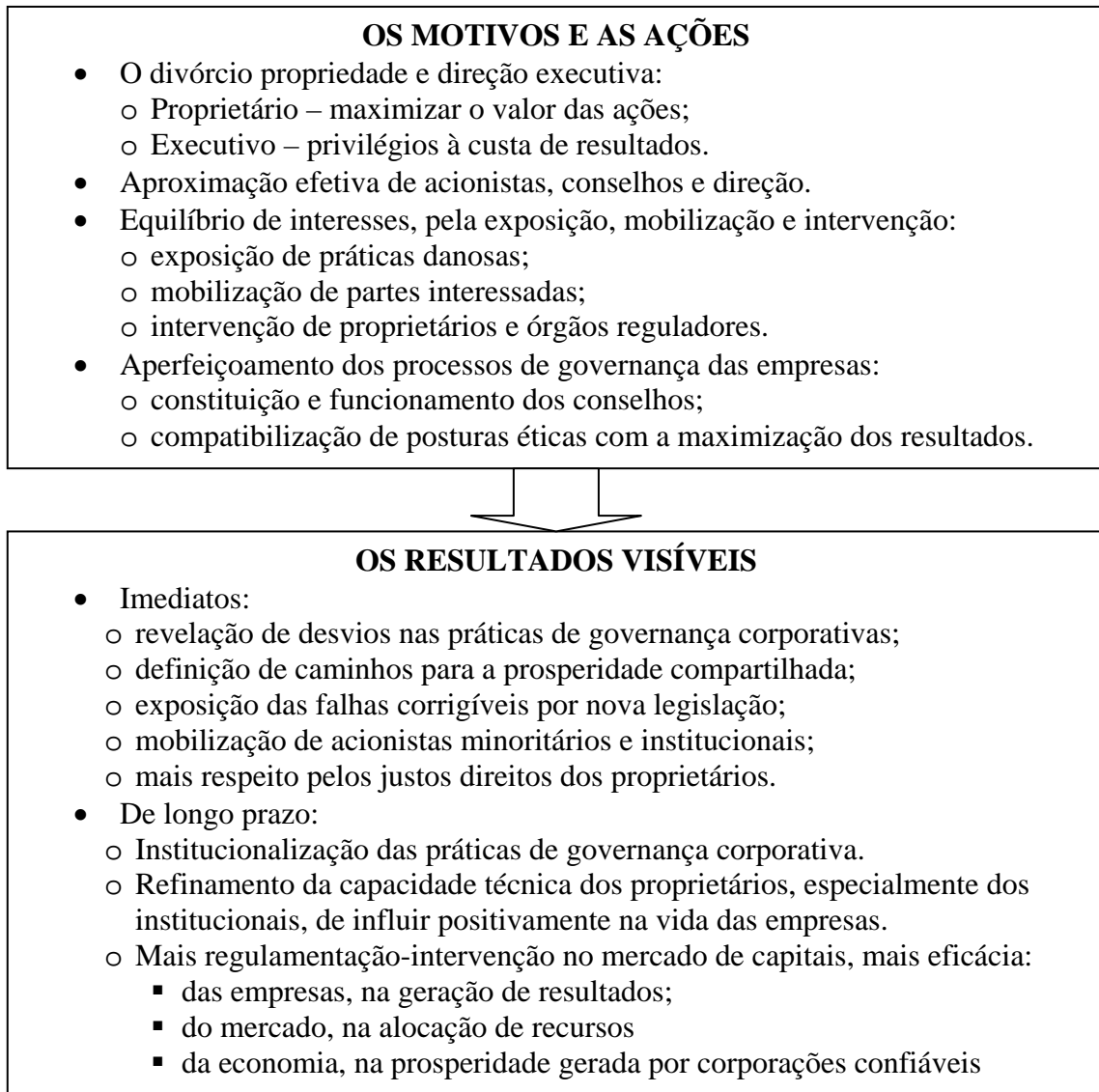
Historicamente, a dissociação entre propriedade e direção deu-se inicialmente quase que exclusivamente no contexto das sociedades anônimas americanas, no início dos anos de 1900, ocasionando uma gama muito grande de conflitos de interesses. Esses conflitos têm como fundamento, de um lado, os interesses de proprietários, de outro, os interesses dos diretores na relação entre a propriedade e a direção, bem como os interesses dos administradores e dos

funcionários da organização na relação entre os gestores e seus subordinados no âmbito da direção. Essa diversidade de interesses contraditórios fez com que as organizações adotassem um sistema de gestão capaz de equacionar tais questões e regular as relações de interesses múltiplos.

No contexto dessas constatações é que surge e ganha espaço o ativismo pioneiro de Robert Monks, um empresário e executivo bem sucedido, formado em direito pela Universidade de Harvard, que acabou por constituir o primeiro pilar da moderna governança corporativa. A vivência no mundo corporativo levou-o a perceber distorções na forma como as companhias eram governadas. O ponto crucial dessas distorções está em que o destino das companhias não é traçado por seus proprietários, mas pelos executivos que as dirigem. Crítico de sua própria classe (a dos empresários), ele percebeu que, ao contrário dos executivos (muitas vezes interessados em manter seus privilégios, ainda que à custa dos resultados financeiros ou sociais das empresas), os proprietários acionistas querem apenas a maximização de valor de suas ações, mas não se esforçam para melhorar a performance de suas companhias. Para ele, se os proprietários acionistas se esforçassem mais, poderiam ser obtidos resultados agregados que iriam além de objetivos financeiros privados imediatos, alcançando a atividade produtiva como um todo.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), a partir dessas convicções, Robert Monks foi a campo, moldado mais na arena do ativismo do que na sofisticação teórica da academia, defender a idéia de que a empresa que conta com o monitoramento eficaz dos acionistas adiciona mais valor e gera mais riqueza que aquela que não dispõe de tal recurso. Nesse sentido Robert Monks construiu sua obra, isoladamente ou em conjunto com Nell Minow, que está sintetizada em termos de motivos e ações, bem como de resultados de longo e de curto prazo na Figura 6.

O segundo pilar e marco histórico de constituição da moderna governança corporativa foi o Relatório Cadbury. Também influenciado pelo ativismo pessoal de Sir Adrian Cadbury, esse relatório revela substanciais diferenças em relação às contribuições de Robert Monks. Segundo Jones e Pollitt (2004), a forma de o Reino Unido lidar com questões-chave da governança corporativa tem sido estabelecer comitês para análise e proposição de soluções. O relatório pioneiro foi o Cadbury, publicado em 1992, sucedido pelos Relatórios Greenbury, de 1995, Hampel, de 1998, Turnbull, de 1999, e Higgs, de 2003, que validaram ou revisaram suas recomendações.



**Figura 6 – Ativismo de Robert Monks: uma Síntese dos Motivos e Ações e dos Resultados.**

**Fonte:** ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 66 (Adaptação).

Nesse sentido, em 1991, após uma série de escândalos envolvendo o mundo corporativo na Inglaterra, Lord Cadbury foi escolhido pelo Banco da Inglaterra como *chairman* da comissão formada para estudar e analisar a composição, o papel, a forma de atuação e a responsabilidade dos conselhos de administração das corporações inglesas. Lodi (2000, p. 55) resume esse contexto e a prática dos conselhos ingleses na época: “Na Inglaterra, até o final da década de 1980, pelo contrário, imperava o sistema dos *Old Boy Network*, ou Clubes de Conselheiros, que participaram de conselhos de companhias uns dos outros, cruzando interesses e favores e criando dificuldades para minoritários de *outsiders* em geral”.

Em razão disso, formou-se a Comissão Cadbury, que representava o esforço conjunto da Bolsa de Valores de Londres, da *Accountancy Profession* e do *Financial Reporting Council*. Essa comissão concluiu que a atuação do conselho de administração não havia sido avaliada de maneira suficientemente ampla e profunda na Inglaterra, como ocorrido, por exemplo, nos EUA.

Resumidamente, a Comissão Cadbury determinou que o sistema britânico de “clube”, o *Old Boys Club*, no qual muitos dos membros de conselhos participavam simultaneamente de conselhos em diversas corporações, não era adequado para os problemas corporativos enfrentados na Inglaterra nas décadas de 1980 e 1990. Como resultado, essa comissão desenvolveu o Código de Práticas Recomendáveis (*Code of Best Practices*), editado e publicado em dezembro de 1992 com o nome de Relatório Cadbury.

Esse relatório tinha como foco principal dois aspectos fundamentais: (1) a separação de responsabilidades entre conselhos de administração e de direção e (2) a constituição de um conselho de administração, assegurando que o direcionamento e o controle da corporação estivessem firmemente nas mãos da estrutura de propriedade. Baseado nesses dois aspectos, o relatório contemplava quatro recomendações primordiais quanto ao(s):

- Conselho de Administração: o conselho deve reunir-se regularmente, manter controle sobre a companhia e monitorar sua direção executiva no que se refere à clareza na divisão de responsabilidade do conselho e da direção, no equilíbrio de poder e de autoridade, no não-acúmulo de funções entre o presidente do conselho e o diretor executivo, no pleno acesso ao aconselhamento do principal executivo e no consenso na contratação de assessorias profissionais independentes.
- Conselheiros Não Executivos: os conselheiros devem exercer julgamentos independentes sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta da companhia.
- Conselheiros Executivos: admite-se a existência de conselheiros na direção, desde que não excedam três anos no cargo sem aprovação dos acionistas e sejam explicitadas as bases de avaliação de desempenho.
- Relatórios e Controles: é dever do conselho apresentar avaliação equilibrada e compreensível da situação da companhia, com o propósito de assegurar uma relação

objetiva e profissional com os auditores, implantar um comitê de auditoria constituído por pelo menos três conselheiros não executivos, com clara definição de autoridade e de responsabilidade, registrar sua responsabilidade na preparação do texto que acompanha os relatórios dos auditores e reportar sobre a eficácia do sistema interno de controle.

Essas práticas de governança corporativa recomendadas pelo relatório inglês influenciaram efetivamente a alta direção das corporações do Reino Unido e serviram de base para posições semelhantes em outros países, como, por exemplo, no Canadá, na França, na Austrália e principalmente nos EUA, que foram os pioneiros nessa discussão.

O terceiro grande marco histórico e pilar da moderna governança corporativa foi estabelecido por uma organização multilateral, a OECD, que congrega os trinta países industrializados mais desenvolvidos do mundo.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), este é o marco mais recente e o de maior alcance, tanto pela abrangência dos aspectos tratados e pela difusão internacional dos princípios da boa governança, quanto pela sua reconhecida influência na definição de códigos de melhores práticas em crescente número de países.

Para esses autores, desde a segunda metade dos anos de 1990, a OECD vinha interessando-se pela adoção das boas práticas de governança corporativa por acreditar serem elas o elo central entre os objetivos de desenvolvimento dos mercados, das corporações e das nações, ou seja, por meio da adoção de boas práticas de governança corporativa é que se viabilizaria o desenvolvimento da tríade corporações, mercados e nações.

Em razão disso, em 1998, o conselho da OECD solicitou em reunião ministerial que esse organismo multilateral desenvolvesse, com governos nacionais, organizações vinculadas ao mercado de capitais e corporações privadas, um conjunto de normas e diretrizes aplicativas de governança corporativa. Instituiu-se, então, o *Business Sector Advisory Group on Corporate Governance*, órgão responsável pelo desenvolvimento dessa missão.

O grupo da OECD concluiu o seu trabalho em 1999, apresentando seus *Principles of Corporate Governance*, que contemplavam os seguintes aspectos principais:

- não há um modelo único de governança corporativa, embora possam ser identificados elementos comuns que dão suporte às melhores práticas;

- os princípios de governança são de natureza evolutiva e devem ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas dentro das corporações e em seu entorno;
- para se manterem competitivas em um mundo em transformação, as corporações precisam inovar e adaptar suas práticas de governança, a fim de atender a novas exigências e alavancar novas oportunidades;
- os governos têm grande responsabilidade na criação de uma estrutura reguladora que proporcione flexibilidade suficiente para que os mercados funcionem de maneira eficaz e atendam aos interesses dos acionistas e de outros *stakeholders*;
- são os governos, os órgãos reguladores do mercado de capitais, as corporações e seus acionistas que devem decidir os princípios de governança, levando em conta os custos e benefícios de sua regulamentação.

Na perspectiva de Andrade e Rossetti (2004), os princípios de governança da OECD são uma clara opção pelo modelo do *stakeholder* (a ser discutido mais adiante) e pela clareza na separação dos papéis dos acionistas, dos conselhos, da direção executiva e de outras partes interessadas, e podem ser sintetizados em cinco pontos principais:

- Direitos dos Acionistas: a governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas, no que se refere ao registro seguro, à alienação e à transferência da participação acionária, à obtenção de informações relevantes, à participação e voto em assembleias gerais ordinárias, à eleição de conselheiros e às informações sobre direitos de voto.
- Tratamento Equânime dos Acionistas: a estrutura de governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários e minoritários, nacionais e estrangeiros, assegurando dentro de uma mesma categoria os mesmos direitos de voto, a igualdade quanto a processos e procedimentos para participação em assembleias gerais, a proibição de práticas baseadas em informações privilegiadas e ao acesso igual a fatos relevantes divulgados por conselheiros e diretores.
- Papel das Partes Interessadas: a estrutura de governança deve reconhecer direitos de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas, no que se refere ao respeito aos direitos das partes interessadas, ao incentivo à cooperação na geração de riqueza e na sustentação de empresas

economicamente sólidas, à reparação, no caso de violação de direitos, à adoção de mecanismos para maior participação e melhor desempenho e ao acesso a informações pertinentes a seus interesses.

- **Divulgação e Transparência:** a governança corporativa deve assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes relativos à empresa, no que se refere à estrutura e à política de governança, aos objetivos e estratégias, aos fatores previsíveis de riscos e vulnerabilidades e às informações preparadas e auditadas segundo os mais altos critérios contábeis.
- **Responsabilidade do Conselho de Administração:** a governança corporativa deve definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações quanto à orientação e à homologação da estratégia corporativa, ao estabelecimento de objetivos de desempenho, à fiscalização e à administração de conflitos potenciais de interesses, à garantia da integridade dos sistemas contábil e financeiro e à assunção de posicionamento independente sobre assuntos de interesse corporativo.

De forma resumida, assim é que surgiu e vem consolidando-se a governança corporativa, desde os estudos clássicos de Berle e Means até os princípios e práticas defendidos por Monks, pelo Relatório Cadbury e, depois, pela OECD.

### **3.1 A DIVERSIDADE DE CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

O conceito de governança corporativa está ainda em construção. Em razão disso, percebe-se uma diversidade de conceitos, não havendo um consenso real sobre eles. Desde os estudos de Berle e Means até os dias atuais, muito se tem falado e discutido a respeito do assunto, sem com isso se chegar a uma definição que acomode todas as perspectivas em questão. Porém percebe-se que esse conceito extrapola os limites do papel do conselho de administração das empresas para abordar algo mais amplo: o papel da corporação como um todo na sociedade.



Andrade e Rossetti (2004), analisando a diversidade conceitual acerca da governança corporativa, defendem que há um conjunto definido de expressões-chave, ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa, que está presente na maioria das definições. São elas: direito dos acionistas (*shareholders*), direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*), conflitos de agência, sistema de relações, sistema de valores, sistema de governo, estrutura de poder, estrutura de regulação e padrões de comportamento.

Segundo os autores, cada uma dessas expressões nos diversos conceitos de governança corporativa sugere pelo menos quatro agrupamentos conceituais: (1) os que enfatizam direitos e sistemas de relações, (2) os que destacam sistemas de governo e estrutura de poder, (3) os que chamam a atenção para sistema de valores e padrões de comportamento e (4) os focados em sistemas normativos.

Na corrente dos que enfatizam direitos e sistema de relações encontra-se a OECD (2003), que define governança corporativa como um conjunto de relações entre a gerência corporativa e o conselho diretivo e demais grupos que possuam algum vínculo direto com a empresa. Mais especificamente, para a OECD, a governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura de governança corporativa especifica a distribuição de direitos e de responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas (OECD, 1999).

Nessa mesma corrente, Blair (1995, p. 3) define a governança corporativa como todo conjunto legal, cultural e institucional, todos os arranjos que determinam publicamente o que a corporação deve fazer, quem os controla, como o controle é exercido e como o risco e o retorno das atividades são colocados.

Numa perspectiva que enfatiza o sistema de governo e as estruturas de poder, Hitt et al. (2001) defendem que, como a governança corporativa nasceu do divórcio entre a propriedade e a direção das empresas, seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Nesse sentido, a governança corporativa envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valores e a destinação de resultados.

Na linha dos que chamam a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento, encontra-se Williamson (1996), que defende que a governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo.

Na mesma linha, Fan (2001) enfatiza que a governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão dos negócios.

Já para Cadbury (1998), a governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas. Segundo esse autor, tal sistema reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade.

Na corrente dos que focam os sistemas normativos, Monks e Minow (2001) defendem que a governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam (1) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários, (2) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos, (3) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos da empresa o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos e (4) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.

Sintetizando essas diferentes concepções, conclui-se que a governança corporativa é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionada aos interesses dos acionistas) e a direção (relacionada aos interesses dos administradores ou gestores), tema abordado por Berle e Means nos anos de 1930, abrangendo também múltiplos interesses, como os dos *stakeholders*, proporcionando à corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo.

No contexto da pesquisa, optou-se pela adoção da perspectiva mais ampliada da concepção de governança corporativa, a que chama a atenção para sistemas de valores e padrões de comportamento, defendida por Williamson (1996), Fan (2001) e Cadbury (1998). Assim a perspectiva de governança corporativa aqui adotada envolve a adoção, por parte das

organizações, de princípios, valores e padrões de comportamento em suas relações internas e externas, que resguardem os interesses da organização, de um grupo ampliado de *stakeholders* organizacionais e da sociedade como um todo.

Observa-se, no contexto da diversidade conceitual acerca da governança corporativa, que alguns aspectos presentes se relacionam e formam um universo conceitual, como, por exemplo, as interações entre os diversos constituintes e interessados na organização, os sistemas de controle, os sistemas de valores e padrões de comportamento, os propósitos estratégicos, a estrutura de poder, a alocação dos mais diversos recursos, a operacionalização da dinâmica organizacional e a expectativa de retorno dos investimentos realizados pela empresa.

Nesse universo conceitual, três questões precisam ser mais bem explicitadas: os interesses da propriedade, o papel da direção e o papel dos *stakeholders*.

A propriedade, que está relacionada aos acionistas (*shareholders* ou *stockholders*), tem como principal papel e interesse, no contexto da governança corporativa, transformar a corporação de negócios em um instrumento pelo qual o capital seja designado para as atividades de produção e distribuição de produtos e serviços, visando maximizar o lucro corporativo e o ganho dos proprietários com um risco satisfatório. Nesse sentido, os proprietários passam a assumir uma combinação de direitos e de responsabilidades em relação a uma propriedade específica (MONKS; MINOW, 2001).

Scott (1997) entende que o controlador é aquele que possui poder de determinar os elementos fundamentais no comportamento corporativo e a composição do corpo diretivo e dos líderes corporativos. Para Turnbull (1997), controle pode ser definido como um processo no qual uma pessoa, um grupo ou uma organização determina, isto é, afeta intencionalmente o que outra pessoa, grupo ou organização vai fazer.

Além da propriedade e da direção, a governança corporativa trouxe uma abordagem mais ampla do que a apresentada por Berle e Means (1984) nos anos de 1930. Essa abordagem abriu espaço para aspectos sociais da corporação, abrangendo o que se denominou *stakeholders*. Freeman (1984, p. 174) afirma que *stakeholders* incluem qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pelos objetivos organizacionais. O conceito de Freeman, considerado como o mais abrangente, foi aperfeiçoado por outros autores.

Num nível mais restrito, encontram-se as contribuições que definem grupos e seus interesses em relação à atividade econômica da corporação. Clarkson (1994) define *stakeholders* com base no risco envolvido, abrangendo duas classes deles: os voluntários, ou aqueles que incorrem em algum risco por ter investido alguma forma de capital, humano ou financeiro, algum tipo de valor na firma; e os involuntários, ou aqueles que estão sujeitos a riscos resultantes da ação da firma. Nessa conceituação, as relações entre os *stakeholders* e a corporação envolvem o sentido de perda ou de risco a elas associado. Clarkson (1994, p. 5) refina mais o conceito, considerando como *stakeholders* todas as pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse em uma corporação e em suas atividades passadas, presentes e futuras. Tais reivindicações, direitos ou interesses são resultantes de posse de ações ou de transações com a corporação, que podem ser legais, morais, individuais ou coletivas.

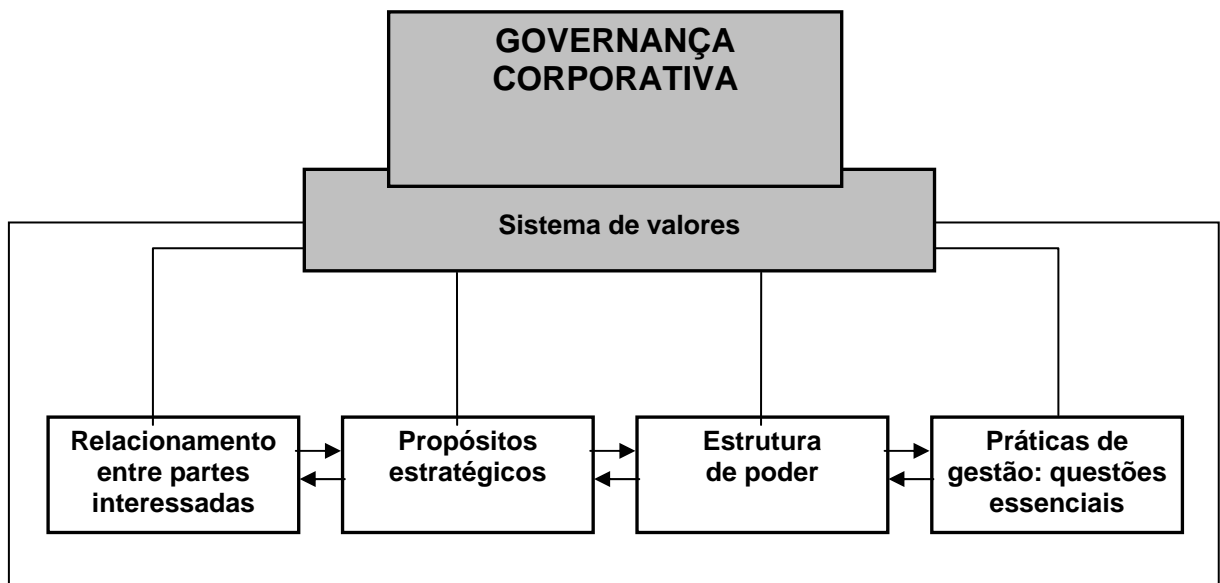
Uma outra forma de definir *stakeholders* consiste em determinar o grau de importância relativa que possuem em relação à corporação, ou seja, o quanto os *stakeholders* “A” são importantes em relação à corporação “B” (STARIK, 1994). Visando relativizar a questão, alguns critérios foram estabelecidos. Por exemplo, Freeman (1998) utiliza o critério da cooperação e da competitividade. Atkinson e Waterhouse (1997) defendem que os *stakeholders* podem ser classificados em primários (aqueles sem os quais a corporação não sobreviverá, ou seja, os acionistas, controladores, empregados, fornecedores e consumidores) e secundários (aqueles que possuem algum grau de importância, porém sem comprometer a sobrevivência da corporação, ou seja, a comunidade, o Governo e os sindicatos).

### **3.2 ELEMENTOS-CHAVE DO PROCESSO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Tendo em vista a amplitude e a diversidade de concepções e de conceitos acerca da governança corporativa, Andrade e Rossetti (2004) defendem a necessidade de destacar de forma mais esquemática os elementos-chave do processo de governança corporativa, todos

fundamentados em um sistema definido de valores que rege os mecanismos da gestão das empresas e as relações entre as partes interessadas nos seus resultados.

Assim, com base nesses autores, apresentam-se esses cinco elementos-chave (Figura 7) agrupados em um sistema de valores que envolve quatro dimensões distintas: (1) relacionamento entre as partes interessadas, (2) propósitos estratégicos, (3) estrutura de poder e (4) práticas de gestão.



**Figura 7 – Elementos-chave do Processo de Governança Corporativa.**

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 27 (Adaptação).

O primeiro elemento-chave representado pelo sistema de valores que dá sustentabilidade à boa governança corporativa abrange quatro distintos valores fundamentais e interdependentes:

- *Fairness*: envolve senso de justiça e equidade no tratamento dos acionistas; refere-se aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa e nos resultados das operações, quanto na presença ativa em assembléias gerais.
- *Disclosure*: envolve a transparência das informações transmitidas aos principais interessados na corporação, especialmente aquelas de alta relevância, que causam impacto nos negócios e que envolvem risco ao empreendimento.

- *Accountability*: envolve a prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria.
- *Compliance*: envolve a conformidade quanto ao cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos, nas instituições legais do País e na legislação em vigor.

O segundo elemento-chave que está permeado pelo sistema de valores supramencionados é o do relacionamento entre as partes interessadas. Esse relacionamento é visto como uma questão crucial e está na base do ativismo pioneiro que levou ao desenvolvimento das práticas de governança corporativa, inicialmente no contexto anglo-saxônico (EUA e Inglaterra, países em que predominam a propriedade acionária dispersa e a separação entre acionistas e diretores). Em razão dessa separação, surgem os conflitos de agência (questão a ser discutida mais adiante), que são minimizados mediante as boas práticas de governança corporativa. Esses conflitos ocorrem quando o agente principal (o acionista) delega ao agente executor (direção executiva da corporação) as decisões que maximizarão os resultados das operações da companhia em benefício do acionista; porém comportamentos oportunos do executor (diretor executivo) podem conflitar com o objetivo do agente principal. Os conflitos de agência são suscetíveis de ampliação e tornam-se mais complexos na medida em que, além de proprietários e de diretores, outras partes interessadas, internas (funcionários e colaboradores) e externas (credores, fornecedores e a sociedade em geral), são alcançadas pelos propósitos corporativos.

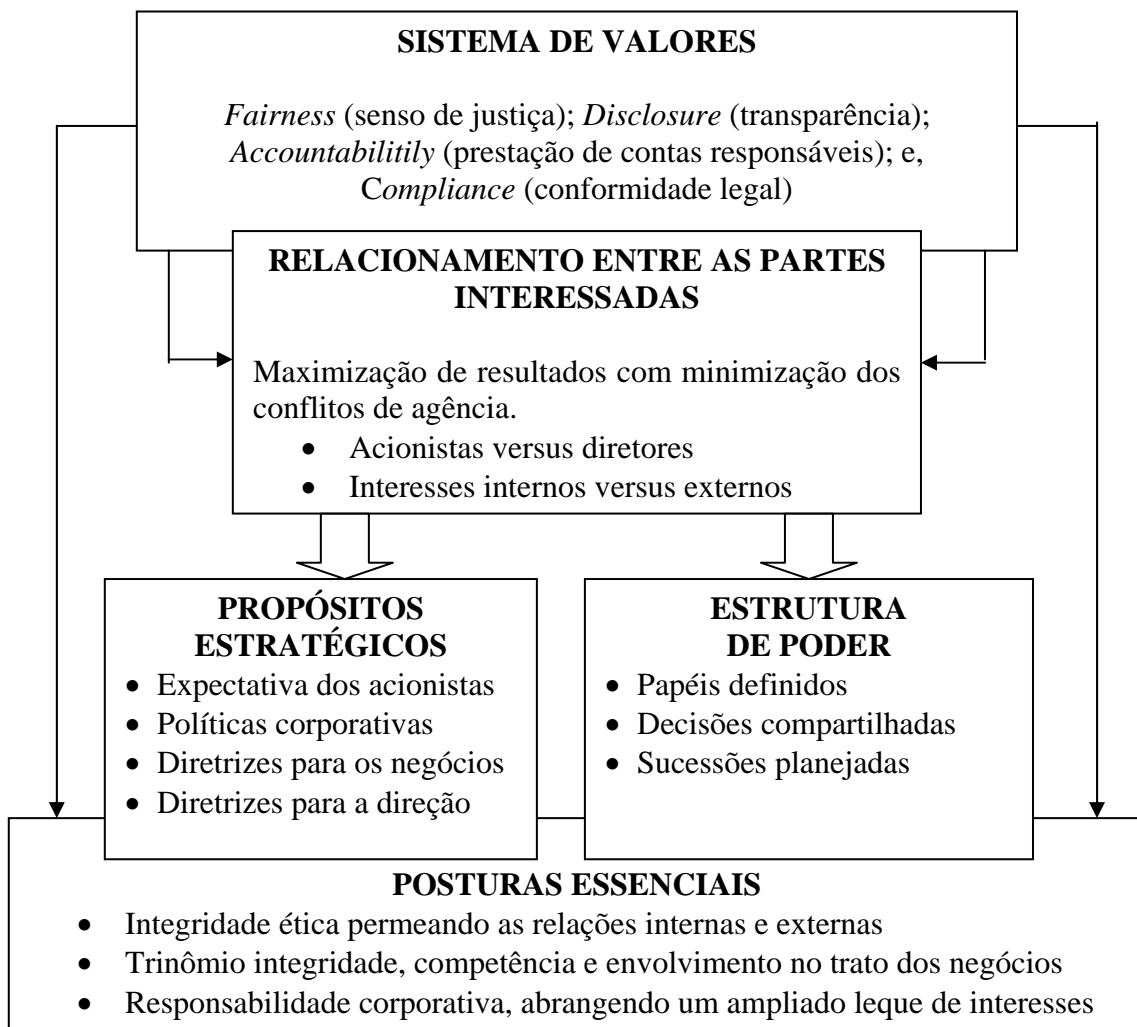
O terceiro elemento-chave é o propósito estratégico da corporação. A definição de propósitos estratégicos envolve estrita interação entre acionistas, conselho de administração e direção executiva. Nas organizações, onde se faz presente o instituto da governança corporativa, as expectativas dos acionistas e as políticas básicas da companhia são definidas no nível corporativo, por relações de governo entre os acionistas e seus representantes no conselho de administração. Daí são derivadas as diretrizes estratégicas para os negócios e para a gestão, desenvolvidas pela direção executiva e apresentadas novamente ao conselho para homologação.

O quarto elemento-chave é o poder. Três são os aspectos considerados de alta relevância na estrutura de poder, no contexto da governança corporativa: (1) a clara definição dos papéis dos acionistas, do conselho de administração e da direção executiva, bem como o que cada

uma dessas partes espera das duas outras, (2) a definição de regras de convivência que tornem o processo decisório uma espécie de “jogo compartilhado” e (3) o planejamento das sucessões.

O último elemento-chave é a direção executiva. Os aspectos das práticas de direção são derivados diretos das melhores práticas de governança corporativa. Identificam-se aqui três pontos centrais fortemente ligados aos valores que sustentam a governança: (1) a integridade ética, permeando as relações internas e externas, (2) o trinômio integridade, competência e envolvimento construtivos no trato dos negócios e (3) a responsabilidade corporativa, abrangendo um ampliado leque de interesses, para o qual convergem os processos mais estratégicos e menos minimalistas (ou operacionais) de governança.

Andrade e Rossetti (2004) esquematizam na Figura 8 o relacionamento desses cinco elementos-chave no contexto da governança corporativa.



**Figura 8 – Valores e Posturas Essenciais da Governança Corporativa.**

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 28 (Adaptação).

É fundamentado nesse complexo sistema de valores e posturas essenciais da governança corporativa que, no contexto organizacional, se desenrola o processo político e as relações de interesse e de poder em que múltiplos *stakeholders* (diretos e indiretos) acabam envolvendo-se em disputas que causam impacto no processo de gestão universitária.

### 3.3 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diversos modelos têm sido propostos para analisar a questão da governança corporativa. Turnbull (1997), com base em estudo de Hawley e Williams (1996) elaborado para a OCDE, cita quatro: (1) Modelo Financeiro Simples, no qual a governança corporativa é estabelecida segundo os caminhos pelos quais os investidores da corporação asseguram o retorno do capital investido, (2) Modelo de Administração ou de Representação (*Stewardship*), no qual o corpo diretivo é o representante dos interesses organizacionais, ou seja, é ele que maximiza os benefícios corporativos e garante o retorno de investimentos aos acionistas, (3) Modelo de *Stakeholder*, no qual os elementos de inter-relação da organização são mais relevantes que os próprios acionistas e (4) Modelo Político, no qual os interesses do investidor convergem para um processo de articulação política, que visa aumentar o seu direito de voto com o fim de reverter a política corporativa dominante, considerando que os demais interessados na corporação também têm essa possibilidade.

#### ▪ **Modelo Financeiro Simples**

Tendo como base estudos realizados em corporações que atuam nas economias americana, canadense, britânica e australiana, identificou-se que nessas economias a maior parcela das ações, como os fundos de pensão, pertence a investidores institucionais. Sendo assim, os gerentes de investimento dos fundos, em função de a propriedade das ações encontrar-se



diluída, acabam por conquistar bastante poder, atuando em alguns casos em benefício próprio, relegando os interesses da propriedade, ou seja, dos investidores, para um segundo plano. O problema, então, refere-se ao fato de que os gerentes dos fundos defendem mais seus interesses do que os dos acionistas. Para minimizar tais problemas, devem-se instituir formas de controle.

Sob essa ótica, o modelo financeiro simples, visando assegurar o retorno sobre o capital dos proprietários (acionistas), estimula a definição de regras e incentivos, ou seja, de contratos explícitos e implícitos, objetivando efetivamente alinhar o comportamento dos administradores com os anseios dos proprietários. Os contratos são determinados pelas empresas mais do que pelo sistema legal ou pelas normas culturais.

- **Modelo de Administração ou Representação (*Stewardship*)**

Esse modelo de governança corporativa reconhece que os gerentes são bons administradores das corporações, trabalhando zelosamente para obter lucros corporativos e retornos para os acionistas. Os gerentes são motivados por metas e responsabilidades. Dada a necessidade de trabalhos autogeridos, a corporação é mais bem atendida por gerentes livres de ingerências ditadas por conselhos de administração. O modelo sugere que, comparativamente aos conselhos de administração, os gerentes sejam mais eficientes para gerir a corporação, isso em função de os conselhos serem considerados ineficazes e se tornarem redundantes, principalmente quando existe um acionista majoritário, como acontece, por exemplo, em organizações familiares ou no Governo.

Alguns autores afirmam que os conselhos de administração podem até ser suprimidos, enquanto outros afirmam que um grupo de conselheiros não executivos seria o ideal. Pfeffer (1972), citado por Turnbull (1997), afirma que a importância do conselho de administração reside na influência que pode provocar sobre os constituintes da organização, muito mais do que na que tem sobre os gerentes.

- **Modelo de *Stakeholder***

Neste modelo, a corporação é tida como um sistema de *stakeholders* operando numa sociedade que provê a infra-estrutura legal e de mercado. O principal propósito da corporação é o de criar riqueza ou valor para os *stakeholders*.

É um modelo de origem nipo-germânica em que a governança corporativa contempla um conjunto ampliado de interesses, não apenas os dos acionistas. Públicos-alvo interno (acionistas e empregados) e externo (credores, fornecedores, clientes e consumidores) alcançados diretamente pelas ações e pelos resultados da corporação são objetos da atenção corporativa quanto a seus direitos e interesses. O entorno (comunidade, sociedade, Governo e meio ambiente) tende a ser também enfatizado.

O modelo de *stakeholder* subdivide-se em dois tipos quando considerados os interesses a que atendem: (1) *stakeholder* restrito, aberto a partes interessadas diretamente envolvidas nas cadeias de negócios, e (2) *stakeholder* avançado, aberto a um conjunto maior e mais abrangente de propósitos e de resultados internos e externos.

Na perspectiva desse modelo, as crenças, os princípios e as práticas corporativas tornam-se mais abertos e ampliados, à medida que a estrutura de governança avança do tipo *stakeholder* restrito para o *stakeholder* avançado.

#### ▪ **Modelo Político**

O modelo político reconhece que a alocação de poder corporativo, privilégios e lucros entre proprietários, gerentes e outros *stakeholders* é determinada pela atuação política no sistema de governança, com vistas a favorecer algum grupo específico em detrimento de outro.

Assim, por exemplo, os interesses de propriedade podem, por meio de articulações políticas, aumentar o direito de voto no conselho de administração para reverter a política corporativa dominante, com relação à distribuição de lucros ou ao pagamento de dividendos. Vale ressaltar que a articulação política, segundo esse modelo, pode também ser exercitada por outros interessados na corporação, como os *stakeholders*.

A habilidade política e de articulação de um grupo está sujeita à estrutura que regula o setor como um todo, o que, por sua vez, depende de como o setor atua em termos do arcabouço legal e regulatório.

### 3.4 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO CONTEXTO INTERNACIONAL

No contexto internacional, a governança corporativa e os seus diversos modelos – *stakeholders*, *stewardship* (ou representação), político e financeiro – possuem dinâmica e operacionalização distintas, dependendo do país. Dada a proximidade geográfica e as práticas comuns entre os países, foram-se constituindo distintos modelos internacionais de governança corporativa, como, por exemplo, o modelo anglo-saxão, que representa as práticas na Inglaterra e nos Estados Unidos; o modelo alemão, que representa as práticas na Alemanha; o modelo japonês, que representa as práticas no Japão; o modelo latino-europeu, que representa as práticas na França, em Portugal, na Itália e na Espanha; o modelo latino-americano, que representa as práticas no México, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru e no Brasil.

Em linhas gerais, as questões centrais relacionadas à governança corporativa não têm respostas simples. As corporações no mundo inteiro respondem a uma variada gama de interesses e há uma multiplicidade de compensações que se entrelaçam, porém as soluções para as demandas corporativas não são tratadas universalmente, pois aquilo que parece ser aplicável numa realidade pode ser desprezível em outra. Assim, na prática, a diversidade de modelos de governança responde, em parte, pela diversidade cultural e institucional nos países, bem como pelo processo histórico de formação de suas economias e de suas entradas no contexto da economia globalizada.

Segundo Andrade e Rossetti (2004), cinco são os principais modelos internacionais de governança corporativa efetivamente praticados: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano.

Os citados autores propõem a adoção de dez fatores de diferenciação, por meio dos quais se torna possível analisar comparativamente os cinco modelos. São eles: (1) fonte predominante de financiamento das empresas, (2) separação entre a propriedade e o controle, (3) separação entre a propriedade e a gestão, (4) tipologia dos conflitos de agência, (5) proteção legal aos

minoritários, (6) dimensões atuais, composição e forma de atuação dos conselhos de administração, (7) liquidez da participação acionária, (8) forças de controle mais atuantes, (9) estágio em que se encontra a adoção das boas práticas de governança corporativa e (10) abrangência dos modelos de governança praticados. Com base nesses fatores de diferenciação, apresentam-se as características dos cinco modelos internacionais.

### **Modelo Anglo-Saxão de Governança Corporativa**

O modelo de governança corporativa anglo-saxão, que se traduz pela orientação dinâmica para o mercado, pela fluência do capital, pela diluição da propriedade e pela possibilidade de internacionalização dos negócios (BERTERO, 2000; CARLSSON, 2001; MONKS; MINOW, 2001), apresenta, segundo Andrade e Rossetti (2004), as seguintes características:

- Financiamento – A fonte principal de recursos para as corporações é o mercado de capitais. *Equity* é a base do processo de capitalização. Parte expressiva do patrimônio dos fundos de pensão está em ações. A governança resulta da orientação para o mercado (*market oriented*).
- Propriedade e controle – A estrutura patrimonial é pulverizada. Raramente um acionista possui mais de 10% do capital total. A pulverização é decorrência natural de processos sucessórios e do tipo de financiamento corporativo. É baixa a incidência de participações acionárias cruzadas.
- Propriedade e gestão – A direção da companhia encontra-se dissociada da propriedade. Até a década de 1980, predominava a figura do *Chief Executive Officer* (CEO) forte e poderoso, dominando corporações com proprietários fracos. A governança surgiu como uma forma de reação de acionistas a expropriações de riquezas e a gananciosos benefícios autoconcedidos.
- Conflitos de agência – O conflito fundamental é o de agência, envolvendo acionistas e diretores. Há ocorrência de custos de agência muito elevados.
- Proteção legal – Por disposições legais e regulação do mercado, é forte a proteção aos acionistas minoritários. Observam-se limitações regulatórias, cerceando o poder

discrecional de grandes investidores. Prevalece a regra “uma ação, um voto”. O poder de voto é efetivamente exercido.

- Conselho de administração – É crescente a presença de *outsiders* (membros exteriores). A principal forma de controle é a interna. Destacam-se a competência de conselheiros e a eficácia do conselho com tendências a avaliações estruturadas. Há pressões por mudanças nos casos de destruição do valor da empresa e retornos baixos dentro do setor de negócios.
- Liquidez da participação acionária – Os mercados de capitais são ativos e há grande número de empresas listadas nas bolsas de valores – de grandes corporações tradicionais a emergentes de alto potencial. A liquidez das ações é alta, embora com precificações sensíveis e voláteis.
- Forças atuantes – Observa-se atuação combinada de forças externas e internas. Entre as externas, destacam-se a força da lei (*Sarbanes-Oxley*, nos EUA, e *City Code*, no Reino Unido), o ativismo de investidores institucionais e o controle pelo mercado. São comuns os casos de *take-over* hostil.<sup>1</sup> É grande a atenção dos investidores a *poison pills*. O mecanismo interno mais enfatizado é a remuneração dos executivos.
- Governança corporativa – Códigos de boas práticas são emitidos por instituições do mercado de capitais e por investidores institucionais. As corporações são cotadas também pela governança. É crescente a influência de agência de *rating* corporativo. As práticas são analisadas e avaliadas.
- Abrangência do modelo – Ainda é pouco abrangente. Prevalece a orientação *shareholder*. Os fundos de pensão exercem pressões para consideração de múltiplos interesses. São os “campeões de causa” da responsabilidade social corporativa.

Assim, de acordo com essas características, o modelo anglo-saxônico é marcado pela pulverização do controle acionário, pela separação da propriedade e da direção e pela forte orientação para o mercado. Esses aspectos levam à presença dos conflitos de agências e à adoção de ações para monitorar os gestores e bloquear práticas de gestão que contrariem os interesses dos acionistas.

---

<sup>1</sup> Termo que significa aquisição hostil de ações no mercado de capitais para obtenção do controle acionário de uma companhia, se há concordância dos acionistas atuais. Mais informações em WESTON et al., 2001.

Em razão do conflito de agência e da necessidade de monitoramento dos gestores por parte dos acionistas (custo de agência), surgiu nos Estados Unidos e no Reino Unido um movimento ativista em favor da adoção de melhores práticas de governança corporativa.

### **O Modelo Alemão de Governança Corporativa**

O modelo de governança corporativa alemão, que sofreu forte influência do processo de reconstrução de sua economia após a Segunda Grande Guerra Mundial, acabou desenvolvendo uma estrutura independente, baseada na cooperação e na estabilidade de longo prazo, diferentemente do modelo anglo-saxão, que tem uma orientação de curto prazo e a competição de mercado como principais bandeiras.

De forma geral, segundo Carlsson (2001), o modelo alemão possui as seguintes características: (1) forte presença do modelo *stakeholder*, segundo o qual as companhias não devem satisfação apenas aos acionistas e proprietários, (2) limitado papel do mercado de capitais na provisão total do capital de risco e (3) liderança coletiva, principalmente pela participação de empregados e de sindicatos nas estruturas de governança.

Na perspectiva de Andrade e Rossetti (2004), o modelo alemão apresenta as seguintes características:

- Financiamento – A principal fonte de capitalização é o crédito bancário de longo prazo. Os bancos estabelecem ligações duradouras com as empresas, tornando-se os grandes investidores de longo prazo. O mercado de capitais tem reduzida expressão.
- Propriedade e controle – A estrutura patrimonial é concentrada. Grandes acionistas e bancos controlam substancialmente parcela do capital. Três dos maiores acionistas nas dez maiores empresas não financeiras e de capital aberto detêm mais de 50% do capital acionário. Mesmo os fundos de pensão possuem participação secundária.
- Propriedade e gestão – O poder dos bancos é grande, sob os fundamentos de suas próprias carteiras de ações e procuração de acionistas individuais. Os bancos monitoram interesses tanto de credores, quanto de acionistas. É muito característica a sobreposição de propriedade e direção, porém a gestão é coletiva, com aversão a modelos autocráticos.

- Conflitos de agência – O conflito básico, quando ocorre, é a expropriação de interesses de acionistas minoritários. Conflitos de agência com altos custos são pouco frequentes. Experiências históricas, como guerras mundiais, hiperinflação, separação e reintegração territorial (Alemanha Ocidental e Oriental), fortalecem a prática da colaboração, da cooperação e do consenso.
- Proteção legal – Pela própria constituição do capital, a proteção aos acionistas minoritários não é a preocupação central. A tendência é de se fortalecer o mercado de ações e dar mais proteção legal ao investidor.
- Conselho de administração - Os conselhos de empresas com mais de 2.000 empregados possuem duas camadas: *Vorstand*, a de direção, e *Aufsichtsrat*, a de supervisão. Empregados, sindicatos e acionistas menores designam os membros da segunda camada. Orientações estratégicas são de responsabilidade da primeira camada, onde os bancos possuem assento. O presidente orienta os trabalhos, porém divide decisões com outros membros do conselho.
- Liquidez da participação acionária – Há pequena parcela das ações em circulação. Prevalecem a concentração e um modelo de propriedade mais fechado. Até em corporações que emitem ações para subscrição pública é comum a presença de um acionista predominante. Comparativamente com outros países, a liquidez é baixa.
- Forças atuantes – O controle interno é predominante. São raros e historicamente traumáticos os casos de *take-over* hostil. A maior força de controle deriva do modelo de múltiplos interesses representados (modelo *stakeholder*).
- Governança corporativa – A prática de governança é estimulada pela força de integração europeia e da crescente desfronteirização de mercados. A governança está estabelecida em bases culturais próprias. O modelo de governança é rigoroso quanto à participação ampla e à conformidade, porém valores como transparência para fora são menos enfatizados.
- Abrangência do modelo – O modelo é claramente *stakeholder* (múltiplos interesses). É culturalmente forte a busca por maior equilíbrio de interesses (acionistas, credores, empregados e outras partes externas interessadas). A gestão coletiva é consistente com essa orientação.

Em linhas gerais, o modelo alemão de governança corporativa é predominantemente *bank oriented*, em que, historicamente, os bancos desempenham papel de alta relevância. Não há limites para a sua participação acionária nas empresas, não obstante dividam com outros acionistas não financeiros a posse de grandes blocos de ações. Mesmo com essa predominância, a direção é geralmente coletiva, altamente orientada para a cooperação, a colaboração e o consenso, em que modelos autocráticos são repudiáveis.

### **O Modelo Japonês**

Semelhante ao que aconteceu com o desenvolvimento do modelo alemão, o modelo de governança corporativa japonês surgiu com o processo de reconstrução da economia japonesa no pós-Segunda Guerra Mundial.

As principais características desse modelo incluem: (1) poder de intervenção governamental, dominado pelo Ministério das Finanças Japonês (MOF), que tem mantido forte controle regulatório em todos os negócios japoneses, supervisionando todos os aspectos da atividade industrial, incluindo o fluxo de capital; (2) modelo de propriedade cruzada pelas companhias afiliadas, freqüentemente incluindo clientes e fornecedores, em que é comum a dominância de um acionista, por exemplo, um banco ou parceiro como “principal”; (3) existência de relacionamento fechado entre a direção das empresas e os setores de governo, o que tem freqüentemente levado ao surgimento de corrupções; (4) prioridades corporativas focadas no crescimento e na participação de mercado, não no retorno para o acionista; (5) não existência de mercados para controle corporativo, com a mínima atividade de *take-over* hostil (HOSHI, 1998; MIWA, 1998; MONKS; MINOW, 2001).

Andrade e Rossetti (2004) assim sintetizam as principais características do modelo japonês de governança corporativa:

- **Financiamento** – Os bancos são os principais financiadores, e não o mercado de capitais. Nesse aspecto, o modelo japonês aproxima-se mais do alemão do que do anglo-saxão. A estrutura de capital é fundamentada em exigíveis de longo prazo (*debt* de longo prazo). As relações dos conglomerados com os bancos são duradouras. Observa-se uma propensão da redução substantiva do domínio dos bancos.



- Propriedade e controle – É um caso peculiar de concentração. Prevalece o modelo do *keiretsu* horizontalmente integrado – grupos de empresas ligadas pela posse cruzada de ações. Cada grupo de empresas possui uma pequena parcela das demais, mas o conjunto das participações das empresas-membro pode chegar, no máximo, a 90%, e no mínimo, a 30% do capital total. Trata-se de um sistema típico de “investimentos relacionados”.
- Propriedade e gestão – Propriedade e direção são sobrepostas, ainda que ambas se caracterizem pelo aparente paradoxo disperso-relacionado. O traço dominante da gestão é o consenso, tendo como custo dominante a lentidão no processo decisório e, como benefício, o máximo conforto coletivo com a decisão.
- Conflitos de agência – Conflitos e custos de agência são insignificantes. O *keiretsu* é mais que um conglomerado econômico, é visto também como uma grande família. As partes interessadas são membros de uma corporação que envolve a sua vida. A energia organizacional é mobilizada para conquistar mentes e fortalecer o compromisso.
- Proteção legal – A proteção que prevalece é a sustentação de relações de longo prazo. As participações minoritárias protegem-se mutuamente pelas relações cruzadas. Os acionistas não são os principais agentes. Processos de gestão são voltados para múltiplos interesses.
- Conselho de administração – Observa-se a presença de um único conselho, porém numeroso, composto exclusivamente por *insiders*. Indicações são reconhecimento a valores, como senioridade e serviços prestados à corporação. Conselhos com vinte membros são comuns. É no conselho que se exercita o consenso, pois é visto como *locus* do processo decisório para questões de longo prazo. Existe uma tendência para a redução do número de conselheiros e as práticas ocidentalizadas.
- Liquidez da participação acionária – A propriedade concentrada-cruzada e o *debt* de longo prazo, como modelo de financiamento, comprometem o mercado de capitais. São baixas as preocupações com o *take-over* hostil. É baixa a liquidez e é pequeno o volume de negociações em relação às dimensões da economia.
- Forças atuantes – Prevalece o controle por forças internas, com os bancos como principais articuladores. É o *outsider* relacionado que tem relações mais estreitas com

a corporação. Os bancos provêm orientação financeira, informações e diretrizes estratégicas. Das forças externas, as mais importantes são as dos mercados competitivos – a ação de competidores do setor de negócios.

- Governança corporativa – É forte a propensão à mudança. Observa-se a tendência ao modelo mundial de convergência .
- Abrangência do modelo – Empresas cotadas em bolsa têm ligações patrimoniais duradouras com bancos, seguradoras, fornecedores e clientes, as quais só se desfazem em casos extremos. O modelo decorrente é o de múltiplos interesses compartilhados.

O modelo nipônico, que se aproxima mais do modelo germânico do que do anglo-saxão, tem forte influência de características da cultura milenar japonesa. O sentido de coletividade compartilhado pela civilização japonesa faz do *keiretsu* mais do que um conglomerado econômico de empresas e de negócios. O *keiretsu* é visto como uma grande família, no sentido mais abrangente do termo, em que se valorizam, na dimensão interna da companhia, relações sociais e trabalhistas duradouras, com tendência a serem vitalícias, e, de forma semelhante, na dimensão externa, relações de longo prazo com outros membros da cadeia de suprimento, bem como com credores.

Uma outra influência marcante da cultura japonesa é a predominância da tomada de decisões gerenciais coletiva, tendo como orientação a colaboração, a cooperação e o consenso. É muito característica a ação do tradicional conselho de administração, no sentido de observar, aconselhar nas grandes decisões e acompanhar os resultados corporativos. Políticas corporativas de gestão, decisões estratégicas, novos negócios, fusões, aquisições, cisões, desmobilizações e alianças passam pelo crivo consensual do conselho de administração.

### **O Modelo Latino-Europeu**

O modelo latino-europeu abrange as práticas de governança corporativa em países como Itália, França, Espanha e Portugal. Heranças culturais, raízes comuns das instituições e o processo de formação do sistema empresarial, fundamentado em um misto de grandes grupos familiares e de empresas estatais, são a base do desenvolvimento de um modelo comum a esses quatro estados nacionais.

Este modelo distancia-se do modelo anglo-saxão pelo tipo mais comum de conflito de agência, que é o de expropriação, envolvendo acionistas majoritários e minoritários, bem como do modelo nipo-germânico pela ênfase atribuída a interesses múltiplos, que ainda não estão estabelecidos, mas em processo de transição (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

De forma geral, o modelo apresenta, segundo Andrade e Rossetti (2004), as seguintes características:

- Financiamento – É indefinido. Embora menor que nos casos da Alemanha e do Japão, a alavancagem por exigíveis é expressiva. Mas, tanto na França como na Itália, foi inicialmente grande a presença do Estado em indústrias de base, infra-estrutura e serviços de utilidade pública. Ainda é expressiva a presença da empresa familiar de capital fechado.
- Propriedade e controle – O controle é concentrado. No final dos anos de 1990, na Itália, em 95% das 500 maiores empresas, o principal acionista detinha mais de 50% do capital total. Na Bolsa de Valores de Milão, em 2000, a participação do maior controlador alcançava, em média, 48% do capital total. Na França, nos últimos dez anos, com as privatizações, as fusões e aquisições, os consórcios passaram a ter maior importância. Em Portugal e na Espanha predominam grupos familiares.
- Propriedade e gestão – O padrão predominante é a sobreposição. Mesmo nos casos em que prevalecem grupos piramidais, o acionista majoritário exerce forte controle na direção da companhia. A concentração patrimonial dá suporte a modelos fechados de gestão, com conselhos exercendo funções mais consultivas.
- Conflitos de agência – A justaposição da propriedade e da direção reduz a níveis pouco expressivos os conflitos típicos de agência. Os benefícios privados da direção, com amplos direitos sobre o fluxo de caixa, levam à expropriação de acionistas minoritários.
- Proteção legal – Prevalece como regra a fraca proteção, típica do direito civil francês, com baixo *enforcement*. Os mercados de capitais, conseqüentemente, são pouco desenvolvidos. A baixa transparência e a pequena presença do “capital institucional” formam o quadro.

- Conselho de administração – Observa-se a presença de vários sistemas. Na França, por exemplo, existem dois modelos. No mais praticado, o principal gestor, *President Directeur Générale* (PDG), acumula as funções de presidente do conselho de administração e de principal diretor executivo. O outro modelo é de dois conselhos: o de administração (*Conseil de Surveillance*) e o de direção (*Conseil de Directoire*). Excetuando-se o caso francês, os conselhos têm poder reduzido.
- Liquidez da participação acionária – A liquidez é baixa em comparação com o modelo anglo-saxão. Observa-se a tendência de abertura do capital por grupos familiares, ainda que com a manutenção do controle nas mãos da família. O crescente ingresso de investidores globais nas bolsas da Europa Ocidental, a integração e as fusões e aquisições *cross-border* são fortes estímulos ao maior desenvolvimento do mercado de capitais.
- Forças atuantes – Em razão da concentração da propriedade, as forças atuantes são predominantemente internas. Observa-se a tendência de abertura das corporações ao controle externo, com a criação de um novo e mais ativo mercado de capitais. As duas principais iniciativas nessa direção são o *Nouveau Marché*, na França, e o *Nuovo Mercato*, na Itália.
- Governança corporativa – Constata-se uma ênfase crescente nas práticas de governança. Códigos das melhores práticas foram editados em todos os países. A iniciativa pioneira foi na França, em 1995, com o *Relatório Viénot*. As recomendações tendem a seguir os *Principles of Corporate Governance* da OECD. Os focos são constituição de conselhos eficazes, direitos de minoritários, remuneração dos diretores e responsabilidade corporativa.
- Abrangência do modelo – Há uma tendência de ser alta, em resposta aos critérios do *European Corporate Governance Rating* e às pressões sociais pela adoção de governança orientada para múltiplos interesses.

O modelo praticado pelos países latino-europeus está ainda em transição, marcado pela concentração da propriedade e do controle acionário, pela forte presença de grupos familiares e pela justaposição da propriedade e da direção. Em razão dessas características é que se percebe um movimento de mudança direcionado pelas orientações dos princípios de governança corporativa defendidos pela OECD.

Dos países latino-europeus, a França tem a prática da governança corporativa mais avançada, seguida de perto pela Itália. Portugal e Espanha ficam num terceiro plano.

### **O Modelo Latino-Americano**

O modelo latino-americano abrange as práticas de governança corporativa em países como Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru. Embora tais práticas sejam ainda embrionárias, alguns estudos têm sido realizados no sentido de mapear as características fundamentais dessas seis economias, identificar as práticas de governança corporativa adotadas e propor recomendações para maior efetividade do modelo adotado.

Condições históricas e institucionais do sistema empresarial e de sua governança na América Latina foram sintetizadas em um documento denominado *White Paper*, produzido pelo Centro para Cooperação com Países Não Membros (CCNM) da OECD, a partir de levantamento realizado no quadriênio 2000-2003, publicado em 2004.

Os estudos da OECD (2004) mapearam as oito principais características das economias da região e das corporações que nela operam:

1. Privatização – Substanciais mudanças vêm ocorrendo em relação à divisão de responsabilidades entre os setores públicos e privados. Em razão da reduzida capacidade de investimentos do setor público, há consenso de que o setor privado deva fornecer a maior parte dos bens e serviços exigidos pelos cidadãos, excetuando-se aqueles de interesse público e difuso. Nesse sentido, as privatizações intensificaram-se na região.
2. Concentração Patrimonial - As empresas latino-americanas caracterizam-se por elevado grau de concentração patrimonial. Mesmo nas maiores sociedades de capital aberto, a participação controladora está nas mãos de grupos familiares. A existência de acionistas majoritários plenamente engajados na gestão constitui uma grande força interna de controle, assegurando supervisão ativa e suporte financeiro em situações de crise.
3. Grandes Grupos – Grandes grupos financeiros e financeiro-industriais desempenham importante papel no desenvolvimento privado da América Latina. Eles caracterizam-

- se pelo controle comum e pela operação de grandes empresas, com portfólio de negócios não necessariamente relacionados. Os resultados dos negócios mais lucrativos servem para financiar novos empreendimentos carentes de capital.
4. Reestruturação dos Sistemas Financeiros – A estrutura dos sistemas financeiros nacionais mudou significativamente, com redução da presença estatal e aumento da participação dos bancos internacionais. Observa-se maior abrangência institucional, com intermediários financeiros especializados.
  5. Internacionalização – Os vínculos da América Latina com a Europa, a América do Norte e o Japão são historicamente importantes para o desenvolvimento da economia na região. Empresas multinacionais participaram desse processo e têm presença importante nas economias nacionais. Nos últimos 15 anos, o processo de internacionalização avançou com projetos nacionais de integração regional e de desfronteirização dos mercados. Fusões de empresas e mudanças de controle, com dramática eliminação de concorrentes, são decorrência direta desses movimentos de integração.
  6. Limitação dos Mercados de Capitais – A crescente internacionalização das finanças e da indústria na América Latina contribui para a redução do número de sociedades de capital aberto listadas nos mercados locais de capital. As operações de empresas de maior porte têm migrado para mercados mais sólidos, como o dos Estados Unidos. Esses movimentos têm causado impactos positivos nos padrões de transparência e nas práticas de governança nas companhias latino-americanas.
  7. Fundos de Pensão – Esses fundos são os mais importantes investidores institucionais na região. A gestão e o grau de responsabilidade com que são administrados são forças externas de controle que podem promover, nos próximos anos, a transparência e outros valores da boa governança corporativa na América Latina.
  8. Tradições Jurídicas – Os países latino-americanos compartilham da mesma origem jurídica – a tradição do código civil europeu. Os pontos em comum estendem-se também à interpretação das leis e contratos e aos graus de *enforcement* com que são cumpridos. Surgem novos mecanismos de resolução de controvérsias no âmbito privado, como as câmaras de arbitragem.

Com base nessas oito características fundamentais da economia da região e das corporações que nela operam é que Andrade e Rossetti (2004) sintetizam os principais aspectos relativos ao modelo latino-americano de governança corporativa:

- Financiamento – Fontes predominantes de financiamento são os exigíveis (*debt*). Os mercados de capitais são pouco expressivos e é reduzido o número de companhias abertas. As emissões de capital limitam-se a 0,28% do Produto Nacional Bruto (PNB),<sup>2</sup> e o valor total negociado em bolsas é de 0,07%. Nos seis países com maiores mercados, empresas abertas somam 1.321.
- Propriedade e controle – A propriedade das grandes corporações é concentrada. Em 2002, em uma amostra de 1.010 empresas, o maior acionista detinha 53% do capital; os dois maiores, 73%; os três maiores, 79%. Considerando-se os três maiores, o grau mais baixo de concentração é o do Brasil, com 67%, e o mais alto, o da Argentina, com 90%.
- Propriedade e gestão – A propriedade e a direção são sobrepostas. A direção é exercida por acionistas majoritários. A identidade dos controladores alterou-se nos últimos dez anos, com aumento da participação estrangeira. O controle privado nacional está com grupos familiares ou consórcios, estes últimos formados para aquisição de estatais (processo de privatização). São práticas correntes as estruturas piramidais, as participações cruzadas e a emissão de ações sem direito a voto.
- Conflitos de agência – O conflito predominante, associável à concentração do capital, é entre acionistas majoritários e minoritários. As ações sem direito a voto representam 37% das emissões de capital. No Chile e na Colômbia, essa relação é baixa, respectivamente 7% e 9%, mas no Brasil essas ações superam em 29% as com direito a voto.
- Proteção legal – A proteção legal é predominantemente fraca. A alta proporção de ações sem direito a voto dificulta a ação dos minoritários, praticamente aliçados de

---

<sup>2</sup> O PNB é o valor agregado de todos os bens e serviços resultantes da mobilização de recursos nacionais (pertencentes a residentes no País), independente do território econômico em que os recursos foram produzidos. Considera as rendas recebidas do exterior por nacionais do País e desconta as que foram apropriadas por nacionais de outros países. Diferentemente, o Produto Interno Bruto (PIB) refere-se ao valor agregado de todos os bens e serviços finais produzidos dentro do território econômico de um país, independentemente da nacionalidade dos proprietários das unidades produtoras. É o valor de toda produção de bens e serviços ocorrida dentro das fronteiras do País, sem considerar a nacionalidade dos que se apropriam dessas rendas, sem descontar rendas eventualmente enviadas ao exterior e sem considerar as recebidas do exterior (SANDRONI, 1999).

assembléias gerais e de representação nos conselhos. A regulação privilegia processos burocráticos mais do que direitos. São amplas as possibilidades de os controladores decidirem sem considerar os interesses do universo de acionistas. A extensividade dos preços pagos pelas ações de controle nos casos de aquisições (*tag along*) não é universalmente assegurada.

- Conselho de administração – A composição do conselho é afetada pela sobreposição da propriedade e da direção. A maioria dos membros do conselho está ligada aos controladores por vínculos familiares, por acesso a interesses externos e por relações de negócios. O poder é reduzido, são raros os comitês atuantes e prevalece a postura consultiva sobre a de controle.
- Liquidez da participação acionária – Prevalece a baixa liquidez em mercados especulativos. Predomina a posse de blocos de ações. Os valores totais negociados no mercado são quatro vezes inferiores, na média da região, ao total das emissões. Apenas no Brasil essa relação é destacadamente mais alta: em relação ao PNB, as emissões alcançam 0,19%, e o total negociado alcança 0,12%. As taxas são inexpressivas, mas mais próximas entre si.
- Forças atuantes – As forças mais atuantes são as internas. Entre as forças externas, o ambiente regulatório está em transição: novas leis modificam condições históricas. Registram-se exigências de melhores padrões contábeis e é positivo o ativismo de investidores institucionais.
- Governança corporativa – A prática da governança corporativa é embrionária, porém evolui com rapidez. Boas práticas têm sido introduzidas pelo “capital institucional”: mais transparência, integridade dos mercados, qualidade das informações. Instituições do mercado editaram códigos de governança em todos os países, e foram criados institutos para o desenvolvimento da governança corporativa.
- Abrangência do modelo – Prevalecem os interesses dos acionistas. Porém, com a participação alta do capital estrangeiro e por exigências globais, é expressivo o número de empresas certificadas quanto à atenção a interesses múltiplos. Conceitos de responsabilidade corporativa têm sido internalizados e grandes grupos editam balanços social e ambiental, junto com relatórios financeiros. Observa-se um processo de evolução na direção de modelos de múltiplos interesses.



Em linhas gerais, o modelo latino-americano de governança corporativa é embrionário e evolui rapidamente. Essa evolução tem como articuladores o ativismo de instituições especializadas em governança corporativa, como é o caso do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no Brasil e do *Centro para el Estudio de la Governancia del Sector Público y del Sector Privado* (CEGOPP) na Argentina.

A evolução do modelo segue as recomendações da OECD para as melhores práticas de governança corporativa em países latino-americanos, que têm como principais questões: (1) a proteção de acionistas minoritários, (2) a participação efetiva dos conselhos de administração, (3) o tratamento eqüitativo de acionistas no que se refere à mudança de controle acionário e ao objetivo social da companhia, (4) a explicitação, por parte dos conselhos, dos direitos assegurados aos empregados e demais partes interessadas na corporação, (5) as práticas de governança que enfatizem a integridade, a capacitação, a motivação e a independência dos conselheiros, entre outras.

Resumidamente, ao analisar comparativamente os cinco modelos internacionais de governança corporativa, percebe-se a inexistência de um modelo único e universal capaz de adequar-se a diferentes contextos regionais, culturais, econômicos e institucionais. Os fatores de diferenciação da governança corporativa são estabelecidos por meio de condicionantes externos e internos às companhias.

Via de regra as diferenças entre os cinco modelos são bem definidas e a maior parte é associável a fatores externos (proteção legal aos acionistas, fontes de financiamento e estágio de evolução da prática da governança corporativa no País), aos quais se moldam as características internas da governança, como, por exemplo, a separação entre a propriedade e a direção, a tipologia dos conflitos de agência e as dimensões usuais, a composição e as formas de atuação do conselho de administração.

Uma comparação entre os cinco modelos internacionais de governança corporativa pode ser visualizada no Quadro 2.

<b>Características Definidoras</b>	<b>Modelo Anglo-Saxão</b>	<b>Modelo Alemão</b>	<b>Modelo Japonês</b>	<b>Modelo Latino-Europeu</b>	<b>Modelo Latino-Americano</b>
Financiamento predominante	Mercado de capitais	Crédito bancário de longo prazo	Crédito bancário de longo prazo	Indefinido	Exigíveis ( <i>Debt</i> )
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas X direção	Credores X acionistas	Credores X acionistas	Majoritários X minoritários	Majoritários X minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégias	Pressões para mais eficácia	Vínculos com a gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuante	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

**Quadro 2 – Comparativo entre os Modelos Internacionais de Governança Corporativa.**

Fonte: ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p. 147 (Adaptação).

### 3.5 TEORIA DE AGÊNCIA, CONFLITO DE AGÊNCIA E CUSTO DE AGÊNCIA

Conforme discutido anteriormente, percebe-se que não existe um único modelo de governança corporativa. Os diferentes modelos existentes estão de alguma forma relacionados aos valores moldados sob a influência dos traços culturais e institucionais dos estados

nacionais, de sua formação econômica e de seu estágio de desenvolvimento empresarial e corporativo. Porém, independente do modelo, uma das questões centrais da governança corporativa está relacionada a três assuntos intimamente ligados: teoria de agência, conflito de agência e custo de agência.

A teoria de agência,<sup>3</sup> que é uma aplicação de teorias econômicas no âmbito dos estudos organizacionais, refere-se ao relacionamento existente entre a agência (ou contratos), no qual uma ou mais pessoas (o principal) contratam uma outra (o agente) para executar algum serviço que envolva a delegação de tomada de decisão e autoridade para o agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Assim, tem-se uma situação em que os interesses e as motivações entre as partes envolvidas no relacionamento, ou seja, o principal e o agente, podem ser convergentes ou divergentes. Havendo convergência de interesses e motivações, ambos estarão alinhados e envolvidos em objetivos comuns, porém, havendo divergência de interesses e motivações, surgirão os conflitos, que precisam ser regulados e/ou controlados de alguma forma pelo principal.

É a divergência entre os interesses do principal (acionista) e do agente (diretor executivo) que gera o conflito de agência. Historicamente, desde as observações de Berle e Means de que nas grandes corporações americanas a propriedade acionária estava dispersa e dissociada da direção executiva da companhia, muitos dos estudos sobre governança corporativa basearam-se no princípio de que as empresas pertencem aos acionistas e que, em razão disso, sua administração deve ser feita em benefício deles.

Daí resultou o debate sobre governança corporativa, que trata do problema ou conflito de agência, visto como o conflito entre os interesses de diretores executivos (agentes executivos ou gestores) e de acionistas (agentes principais). A questão consiste no oportunismo de decisões dos diretores executivos que não visem à maximização do valor das ações. Dentro desse contexto, a boa prática de governança corporativa significaria a adoção de mecanismos que forçassem os diretores executivos (não acionistas) a proteger os interesses dos acionistas.

---

<sup>3</sup> A teoria de agência trata da divergência de interesses existente entre os acionistas, proprietários ou principal (que desejam, na maioria das vezes, retorno sobre o capital investido, de preferência em curto prazo) e os seus representantes, diretores ou agentes (que podem desejar, por exemplo, reinvestir o lucro, visando ao crescimento da empresa no longo prazo). Para os teóricos da teoria da agência, tornar o conselho de administração mais eficaz é a solução para equacionar essa “rivalidade” (JENSEN; MECKLING, 1976; FAMA, 1980; HART, 1995a, 1995b).

Segundo Andrade e Rossetti (2004), essa é uma das categorias de conflito de agência que derivam de condições que prevalecem quando a tipologia de capital é pulverizada e, por consequência, está dissociada da direção e não é exercida pelo mesmo agente. Essa dimensão, muito característica do modelo anglo-saxão de governança corporativa, é identificada como conflito proprietários – diretores.

A outra categoria de conflito de agência, conforme apresentam os autores, é a que prevalece na maior parte dos países, em que a propriedade se encontra concentrada nas mãos de uns poucos acionistas majoritários e pode levar à justaposição da propriedade e da direção. Essa dimensão, característica dos modelos latino-europeu e latino-americano de governança corporativa, é identificada como conflito majoritários – minoritários.

No contexto da governança corporativa, o conflito de agência é visto como uma das questões centrais e dificilmente pode ser evitado em razão de dois aspectos fundamentais: (1) não existe contrato completo que assegure que o diretor executivo ou agente executor vá agir visando atender aos interesses do acionista; (2) não existe diretor executivo ou agente perfeito. Esses dois aspectos são respectivamente sintetizados nos axiomas de Klein e Jensen-Meckling.

O axioma de Klein, originalmente exposto em 1983, fundamenta-se nas características dos ambientes de negócios, tipicamente mais imprevisíveis, sujeitos a turbulências e a efeitos de contágio que podem comprometer significativamente os resultados da companhia. Diante desse quadro de descontinuidades, a gestão corporativa passa a lidar com a necessidade de respostas flexíveis e rápidas aos sinais de mudanças ambientais. De um sistema de administração por objetivos previsíveis, a gestão tem que se adaptar a uma administração de surpresas. Em razão disso, os contratos perfeitos e completos, que abrangiam todas as contingências e as repostas às mudanças e aos desafios do ambiente de negócios, simplesmente deixam de existir. Segundo esse axioma, três são as razões essenciais para que isso ocorra: (1) o grande número de contingências possível, (2) a multiplicidade de reações às contingências e (3) a crescente frequência com que as contingências imprevisíveis passam a ocorrer (KLEIN, 1985).

Enquanto o axioma de Klein trabalha numa perspectiva de variação e mudança ambiental, o axioma de Jensen-Meckling enfoca o comportamento dos agentes. Desde a abordagem pioneira de Ross (1973), ficou evidenciada uma das razões das dificuldades de alinhamento

entre os interesses dos diretores com os dos acionistas: a força do interesse próprio, que se sobrepõe aos interesses de terceiros, mesmo na presença de condições hierárquicas para o processo de tomada de decisões. A suposição é de que a cooperação desinteressada dificilmente prevalece em relação ao jogo dos interesses. Conseqüentemente, o diretor executivo (agente executor) estará propenso a tomada de decisões que fortaleçam a sua posição e que beneficiem seus propósitos e interesses próprios (JENSEN; MECKLING, 1976).

Anos mais tarde, em artigo intitulado *The Nature of Man*, Jensen e Meckling (1994) definiram melhor esse segundo aspecto comportamental do agente no contexto do conflito de agência. A hipótese explorada foi a de que a natureza humana utilitarista e racional conduz os indivíduos a maximizarem uma “função utilidade” voltada muito mais para as próprias preferências e os próprios objetivos. Nesse sentido, dificilmente objetivos alheios movem as pessoas a serem tão eficazes quanto o são para a consecução de seus próprios interesses. Daí decorre o axioma segundo o qual não existe agente perfeito, aquele para o qual seria indiferente maximizar os próprios interesses e objetivos e os de terceiros.

Da divergência de interesses e de motivação resulta que o principal pode limitar as divergências, estabelecendo apropriados incentivos para o agente, e, através de um custo de monitoramento, definir os limites das atividades dos agentes. Porém, é pouco provável que o principal obtenha custo zero ao assegurar que o agente tome decisões ótimas do seu ponto de vista. No relacionamento de agência, o principal e o agente vão incorrer em custos de monitoramento e custos de vínculo, bem como conviver com divergências em algumas decisões do agente (JENSEN; MECKLING, 1976).

Assim, em razão de contratos incompletos de agentes imperfeitos, abrem-se espaços para o desalinhamento entre os interesses dos acionistas e os dos diretores, levando à ocorrência de duas categorias distintas de custos de agências: (1) os custos atribuíveis ao oportunismo dos diretores (remuneração e benefícios excessivos autoconcedidos), à aplicação do juízo gerencial que lhe é outorgado para decisões que os beneficiem, em detrimento das mais diversas formas de expropriação da riqueza dos acionistas (nepotismo, acesso assimétrico a informações, crescimento em detrimento de maximização do retorno, entre outros); (2) os custos incorridos pelos acionistas para o controle da gestão, como, por exemplo, elaboração e estruturação de contratos, monitoramento dos outorgados, desenvolvimento e manutenção de

sistemas de informações gerenciais complexos e onerosos e sistemas de incentivo para harmonização de interesses, entre outros (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Na visão de economistas e adeptos da teoria de agência, o principal papel a ser desempenhado pelos conselhos é o controle. Segundo Hansmann (2000), a atividade de controle é um dos custos da estrutura de propriedade. Esses custos compreendem aqueles inerentes aos riscos do negócio, à tomada de decisões coletiva e ao monitoramento. Os custos de monitoramento são os custos de agência, definidos como necessários para alinhar os interesses do agente (administradores) com os interesses do principal (proprietários) (JENSEN, MECKLING, 1976).

Os custos de agência existem em virtude de as relações entre diretores e proprietários serem estabelecidas a partir de contratos. Esses contratos implicam custos de elaboração e monitoramento, ou seja, incorrem em custos de transação<sup>4</sup> (WILLIAMSON, 1975). A impossibilidade de se fazerem contratos perfeitos (que contemplem todas as ações possíveis) e a assimetria de informação que existe entre o principal e o agente é que resultam nos custos de agência.

Nessa perspectiva, os conselhos de administração têm a função de monitorar os diretores, de forma a reduzir os custos de agência e alinhar os seus interesses com os dos acionistas. Geralmente, o conflito de interesses entre os diretores e os acionistas é resultante da seguinte situação: enquanto o interesse dos acionistas é maximizar os lucros, o dos diretores é maximizar o tamanho e o crescimento da organização. Essa possibilidade existe porque os diretores podem ter preferência por poder, prestígio e *status*, levando a escolhas estratégicas que considerem essas variáveis (GEDAJLOVIC; SHAPIRO, 1998).

Diante do exposto, pode-se concluir que são muitos os problemas ligados à governança corporativa e estão basicamente relacionados a uma possível divergência entre interesses de grupos distintos, principalmente entre o grupo dos acionistas (representante da estrutura de propriedade) e o grupo dos agentes (representante da estrutura de direção).

---

<sup>4</sup> A teoria do custo de transação enxerga a sociedade como uma rede de transações (contratos no sentido mais amplo). As organizações (hierarquias) têm o objetivo de reduzir os custos de transações. Assim, a empresa deve optar por produzir as suas próprias necessidades, ou comprar do mercado, tendo como fundamento a redução dos custos de transação. A diferença menor do custo entre a produção na organização e a aquisição no mercado (custo de transação) determina quando o mercado deve ser usado para algumas transações e quando a hierarquia interna da organização deve ser usada para outras (WILLIAMSON, 1973, 1975).

Assim, a teoria da agência assume explicitamente que os agentes não são, necessariamente, confiáveis, ou seja, nem sempre agem em defesa dos interesses dos proprietários, o que pode causar sérios riscos, devido à assimetria de informação em favor dos agentes.

Nesse contexto de divergência de interesses entre os acionistas e os agentes, os custos de agência são provenientes de medidas adotadas pelos acionistas para controlar a atuação dos agentes. Podem variar entre despesas de monitoramento, contratação de seguros contra perdas provocadas pela má administração, ou diversos planos de incentivos, associando o desempenho dos administradores aos salários ou à concessão de ações, opções ou outros benefícios.

Muito embora existam evidências de problemas de agência, a sua identificação e mensuração não é tarefa fácil. Em alguns casos, é praticamente impossível determinar se uma equipe administrativa está tentando maximizar a riqueza do acionista, ou apenas tentando obter resultados satisfatórios, enquanto persegue outros objetivos nem sempre congruentes com os objetivos dos acionistas.

### **3.6 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES FAMILIARES**

Na empresa familiar, a constituição e a atuação de órgãos de governo adequados apresentam uma problemática diferente e possivelmente mais complexa que em empresas não familiares de características similares (WARD, 1991).

Segundo Gallo (1993), órgãos de governo representam um grupo de pessoas que, devido às suas capacidades individuais e ao modo de trabalhar em equipe, agregam valor ao potencializar as possibilidades de atuação daqueles que estão à frente da estrutura de responsabilidades da organização. Entre os diferentes tipos de grupos de trabalho que atuam no governo das empresas, é possível distinguir dois, em função de sua finalidade mais importante: o comitê de direção ou de gestão, que tende a conseguir a integração dos diretores em termos da autonomia conferida na formulação e na implementação da estratégia empresarial, e o

conselho de administração, que tende a supervisionar a atuação daqueles que detêm o poder de dirigir a empresa.

A existência desses dois órgãos obedece a diferentes razões. No caso do conselho de administração, a legislação e a prática da maioria dos países de economia livre fazem com que essa seja a forma de governar habitualmente escolhida pelos proprietários das empresas de médio e de grande porte. Já no caso do comitê de direção ou de gestão, a experiência das empresas que têm êxito na sua implantação, evolução e desenvolvimento dá-se em função de sua conveniência para coordenar a atuação dos diretores na explicitação de estratégias e na implementação dos planos de ação (GALLO, 1993).

As funções de integração e de controle são distintas (LAWRENCE; LORSCH, 1967). Deve-se integrar o que previamente está dissociado, visando a uma maior eficácia, e deve-se controlar aquilo que foi delegado.

É provável que um mesmo órgão de governo possa assumir as funções de integração e controle, porém, no caso das empresas familiares, é habitualmente preferível distinguir com clareza essas funções nos conselhos de administração e de direção.

A empresa familiar, segundo o M3C desenvolvido por Gersick et al. (1997), articula-se ao longo de sua história em torno dos subsistemas da família, da propriedade e da gestão.

Tradicionalmente, em seu ciclo de vida, a empresa familiar passa por transformações decorrentes de processos sucessórios, assumindo as fases da empresa do proprietário fundador, da empresa crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos –, da empresa familiar complexa – consórcio de primos – e da empresa à beira da transição (GERSICK et al., 1997).

Na primeira fase do ciclo de vida, é comum ver o fundador e principal proprietário atuar, durante toda a sua vida ativa, como único responsável pela gestão da empresa familiar. Também é com frequência que os membros da segunda geração, ao assumirem o comando da empresa, possuam parcelas de poder e gestão e estabeleçam acordos tácitos de não-interferência entre si (DYER, 1986). Porém, com a entrada da terceira geração na empresa familiar, observa-se a dissolução da propriedade da organização entre um número maior de sócios, não sendo rara a presença de conselhos de administração formados por membros familiares, cujas capacidades não são as mais apropriadas para o desempenho das funções



decorrentes de seus cargos e para a celebração de acordos sobre o futuro da empresa (GALLO, 1993).

Nesse sentido, é provável que a empresa familiar passe por longos períodos sem a existência de um órgão qualquer, formado por pessoas ligadas ou não à família, cujo trabalho seja orientado para influir no modo de gestão da empresa, um órgão que resulte de um grupo operativo que cumpra eficazmente seu papel, como deve ser a atuação de um conselho de administração em uma governança corporativa.

Essas constatações revelam que a empresa familiar tem a tradição de se isolar, não adotando órgãos como os conselhos de administração e de direção. Quando os adotam, fazem isso tendo como membros, em sua maioria, pessoas ligadas à empresa familiar pelos laços de família, de propriedade e de gestão. Os órgãos com essa característica na empresa familiar têm demonstrado ineficiência no combate aos conflitos, principalmente pelo fato de esse tipo de órgão de governo representar um espaço para familiares e proprietários exercitarem mais seus interesses pessoais, do que os interesses da empresa. Essa característica comum às empresas familiares torna-se um dos fatores concorrentes que impedem a profissionalização e comprometem a gestão do empreendimento, ocasionando conflitos generalizados que podem levar a empresa familiar ao colapso.

Nos últimos anos, muitas empresas familiares em todo o mundo, inclusive no Brasil (como é o caso dos grupos Pão de Açúcar, Gerdau, Votorantim e Odebrecht), despertaram para o fenômeno da governança corporativa, vislumbrando que, por meio do tratamento da relação entre a família, a propriedade e a direção, bem como da atenção aos interesses dos *stakeholders*, poderiam tornar suas companhias mais competitivas e comprometidas com resultados de médio e longo prazo.

### **3.7 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL**

Foi abordado anteriormente, quando se discutiram os modelos de governança corporativa no contexto internacional, o modelo latino-americano, no qual o Brasil se insere. Porém, naquele

item da tese, foram enfocadas apenas as principais características do modelo, que abrange genericamente a realidade de seis estados nacionais, tendo como fundamento as forças de enquadramento externas e internas. Pretende-se agora abordar de forma mais específica a realidade brasileira no contexto da governança corporativa.

A governança corporativa no Brasil começou a ser tratada e discutida de forma mais sistemática a partir 1995, quando foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Este instituto é reconhecido nacional e internacionalmente como um dos principais responsáveis pela introdução do conceito de governança corporativa no País, por meio do reconhecimento e da disseminação dessa prática nas empresas brasileiras, bem como pela qualificação de proprietários, acionistas, profissionais e gestores de empresas brasileiras.

Criado por um grupo de empresários, membros de conselho, executivos, consultores e estudiosos de administração empresarial, o IBGC tem como principais finalidades ser um espaço de debates e discussões acerca do tema, formar profissionais para atuarem em conselhos de administração e conselhos fiscal e consultivo, promover pesquisas e manter relacionamento com organismos internacionais interessados na governança corporativa.

Ao longo desses dez anos de existência, o IBGC desenvolveu várias ações, cursos e pesquisas, que culminaram na elaboração de um conceito institucional e de um código das melhores práticas de governança corporativa para o contexto das organizações brasileiras. Segundo o IBGC (2005), governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, instituído pelo IBGC, defende que, para uma boa governança, as sociedades por ações (de capital aberto ou fechado) devem adotar como princípios básicos, a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa. O código define ainda questões relativas à propriedade, ao conselho de administração, à direção, à auditoria independente, ao conselho fiscal, à conduta e aos conflitos de interesses.

A elaboração do código tem como base a Lei das Sociedades Anônimas (Lei n.º 6.404/76, alterada e ampliada pela Lei n.º 10.303/01), que regulamenta todas as práticas e ações

relativas a esse tipo de sociedade. A reforma da lei original consubstanciada na lei de 2001 teve como principal objetivo fortalecer o mercado de capitais no Brasil, conferindo-lhe mais transparência e credibilidade.

De certa forma, a Lei das Sociedades Anônimas é um divisor de águas em termos da atuação dos conselhos de administração no Brasil. Antes da sua promulgação, em 1976, a presença e as práticas desses conselhos, que não eram obrigatórias, estiveram ligadas a empresas subsidiárias multinacionais (principalmente as norte-americanas), que seguiam o modelo da empresa matriz. Nesse contexto, os conselheiros tinham como função precípua assessorar o CEO na sua introdução na sociedade local, apresentando-o inclusive aos governos nacional, estaduais e municipais (COSTA, 2003).

Segundo Costa, após a promulgação da lei e até os anos 1990, a presença e a atuação dos conselhos tornaram-se obrigatórias. Algumas empresas assimilaram sua função como órgão superior, no sentido de orientar a estratégia e promover o relacionamento entre os acionistas controladores e os minoritários, porém outras empresas simplesmente optaram por cumprir a lei, preenchendo cargos no conselho com “amigos da casa”, já que dois terços dos conselheiros não podiam ser executivos. A partir dos anos 1990, com a abertura do mercado e as alterações no mundo corporativo brasileiro, marcado por privatizações, fusões, aquisições e internacionalização de empresas, tornou-se necessário reformar a lei original, com o objetivo de fortalecer o mercado de capitais, conferindo-lhe maior transparência e credibilidade. Nesse sentido, a reforma da lei contemplou questões como representação de acionistas minoritários no conselho, equiparação entre as ações ordinárias e preferenciais, entre outras, que tornavam o mercado de capitais mais democratizado e seguro para investidores de pequeno e médio porte.

Com o advento da Lei das Sociedades Anônimas, a presença do conselho de administração passou a ser obrigatória. O conselho era composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembleia geral, com a competência de fixar a orientação geral da companhia, eleger e destituir diretores, fixando-lhes as suas atribuições, fiscalizar a gestão dos diretores, examinando a qualquer tempo os livros e papéis da companhia, manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria, entre outras (Artigos 140 e 142 da Lei n.º 6.404/76).

A lei regula ainda a atuação dos diretores da companhia, que são eleitos pelo conselho de administração por um prazo nunca superior a três anos (permitida a reeleição) e são também

por ele destituídos. No máximo um terço dos membros do conselho de administração tem a possibilidade de assumir cargos de diretoria. Os diretores da companhia devem ter, no exercício de suas funções, o cuidado e a diligência que todo homem ativo e probo costuma ter na administração de seus próprios negócios. Devem servir com lealdade a companhia, sendo-lhes vedado usar em benefício próprio ou de outrem, com ou sem prejuízo da companhia, as oportunidades comerciais de que tenham conhecimento em razão do exercício de seu cargo (Artigos 143 e 153 da Lei das S.A.).

Uma outra contribuição importante para a governança corporativa no Brasil foi dada pelas empresas de consultoria internacional *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Company*, que realizaram uma pesquisa intitulada *Panorama da Governança Corporativa no Brasil*, publicada no ano de 2002. A pesquisa traçou o perfil brasileiro de governança corporativa, após analisar essa prática em 74 grandes empresas do Brasil com faturamento superior a US \$ 250 milhões.

Segundo o relatório das *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Company* (2002), mudanças no cenário competitivo, como maior estabilidade econômica, globalização e maior dificuldade de acesso a recursos a um custo competitivo, junto com mudanças internas na estrutura de liderança, colocam o atual modelo de governança corporativa no Brasil sob imensa pressão. A exemplo do que ocorre com o modelo latino-americano, o brasileiro está em processo de evolução rumo a um modelo emergente. Porém, existem barreiras a essa transição e ainda é cedo para avaliar se ela será suficiente para as empresas competirem globalmente.

Em razão do cenário econômico e do ambiente corporativo brasileiro, que faz do modelo brasileiro de governança ser considerado, simultaneamente, embrionário e emergente, essas empresas de consultoria desenvolveram estudos, tendo como orientação o diagnóstico do atual modelo de governança, os desafios para o modelo atual em razão das condições ambientais, o modelo emergente de governança corporativa e um modelo de mercado para empresas com aspirações globais.

De acordo com *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Company* (2002), a história recente do Brasil é considerada como um fator relevante para a análise da governança corporativa nas empresas brasileiras. O contexto econômico, as fontes de financiamento e a cultura de liderança contribuíram para a definição do modelo brasileiro de governar empresas. Em linhas gerais, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar períodos adversos na economia têm sido bem sucedidas e determinam o modelo predominante, que

pode ser caracterizado com base em cinco principais dimensões: estrutura de propriedade, relação entre propriedade e direção executiva, estrutura do conselho de administração, pessoas e processos do conselho. Essas dimensões classificam-se em dois grandes grupos, o de controle e o de práticas:

### **Grupo de Controle**

- Estrutura de Propriedade – A estrutura de propriedade é analisada quanto aos seguintes aspectos:
  - ao tipo de empresas predominantes: no contexto brasileiro predominam empresas de controle familiar, empresas de controle compartilhado e subsidiárias de multinacionais;
  - à concentração da propriedade: a propriedade das ações é altamente concentrada nas mãos de alguns poucos acionistas, independente do tipo de empresa;
  - à relação com os acionistas minoritários: em razão da alta concentração da propriedade das ações, os interesses dos acionistas minoritários não são completamente reconhecidos e os acionistas são pouco ativos em sua participação no conselho.
- Relação entre a Propriedade e a Direção Executiva – Em razão de a estrutura de propriedade ser altamente concentrada, observa-se uma forte sobreposição entre a propriedade e a direção executiva. Por exemplo, em organizações familiares, os membros mais proeminentes geralmente ocupam uma posição executiva; em subsidiárias de multinacionais, os conselhos podem não ter responsabilidades efetivas, embora sua existência seja requerida por lei. São os chamados *phantom boards*.

### **Grupo de Práticas**

- Estrutura do Conselho de Administração – Não existe um “padrão para a estrutura dos conselhos. Em média, eles são formados por nove conselheiros, sem a presença de subcomitês para tratar em profundidade de assuntos de importância para o conselho. Via

de regra, possuem estruturas informais, apesar de, em alguns casos, sua existência ser uma exigência legal. Em sua maioria, os conselheiros são internos. São raros os casos de conselheiros externos. O relacionamento entre a estrutura de propriedade e a estrutura do conselho é caracterizado por alto grau de sobreposição.

- Pessoas – A sobreposição entre a estrutura de propriedade e a estrutura do conselho ocorre em função de a maioria dos conselheiros ser representante dos acionistas majoritários. Há escassez de profissionais qualificados na estrutura do conselho. Os raros conselheiros qualificados e mais experientes são altamente requisitados. Alguns chegam a participar simultaneamente de três conselhos distintos, desempenhando fundamentalmente um papel consultivo. A remuneração dos conselheiros é considerada como um fator motivacional pouco relevante, o que não ocorre com o desempenho da empresa e a valorização do patrimônio e dos dividendos, que são vistos como um fator motivacional mais relevante.
- Processos do Conselho – Mesmo que seja muito comum uma determinada pessoa ser simultaneamente acionista, conselheiro e executivo de uma mesma empresa, o papel do conselho de administração apresenta-se claramente distinto do papel dos executivos. Nas organizações familiares, a separação entre tais papéis é menos clara. Os processos internos dos conselhos são pouco definidos, marcados pela informalidade e ineficiência dos mecanismos de tomada de decisão. Os conselheiros recebem periodicamente relatórios e informações a respeito da companhia, porém apenas uma pequena parcela os analisa minuciosamente. O nível de transparência e de comunicação do conselho com o mercado financeiro é considerado adequado, porém é visto como insuficiente por parte de investidores.

De forma geral, o modelo brasileiro de governança corporativa caracteriza-se por uma forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários. Em geral, os três maiores acionistas detêm, em média, 85% do total das ações ordinárias. Essa estrutura de propriedade resulta numa sobreposição entre a propriedade e a liderança executiva (direção), em que os membros do conselho representam os interesses dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são pouco ativos. Para completar o quadro, as estruturas e os procedimentos de governança são geralmente informais.

É importante ressaltar que esse modelo não se aplica de forma uniforme a todas as empresas, porém apresenta as características mais relevantes da governança brasileira. Por exemplo, uma empresa familiar é intrinsecamente distinta de uma subsidiária multinacional. Mesmo assim, segundo o relatório das empresas de consultoria, não tem sido observada uma correlação clara entre o tipo de propriedade (estatal, familiar, controle compartilhado ou disperso entre poucos investidores e multinacional) e o tipo de modelo de governança.

Em uma linha analítica semelhante à desenvolvida por *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Company* (2002), Andrade e Rossetti (2004) definem as características do modelo brasileiro de governança corporativa, com base em dez fatores de diferenciação, que contemplam aspectos externos de natureza ambiental, como, por exemplo, tipo de financiamento predominante, proteção legal e liquidez da participação acionária, e aspectos internos à companhia, como, por exemplo, a relação entre a propriedade e a direção, os conflitos de agência, a atuação do conselho de administração e o tipo de participação e controle da propriedade acionária.

- Financiamento – As formas predominantes de financiamento são os exigíveis de longo prazo (*debt*) e a geração própria de caixa. O mercado de capitais é pouco expressivo. Do total de companhias abertas registradas (cerca de 930), apenas 39% estão listadas em bolsa. A relação abertas / listadas é decrescente, como também o número de valor de novas emissões de capital. Em 2003, o valor de mercado das companhias listadas em bolsa era de 39,9% do PIB; no mundo, era de 88,8%.
- Propriedade e controle – Observa-se alta concentração da propriedade acionária. Na maior parte das companhias, os três maiores acionistas detêm mais de 80% do capital votante, e o maior, mais de 50%. Predominam empresas familiares (47% das de capital aberto). Com as privatizações, constituíram-se consórcios. As empresas que não possuem um acionista controlador ou grupo fechado de controle representam 10% do total, enquanto mais de 80% possuem estruturas piramidais de controle.
- Propriedade e gestão – Predomina a sobreposição entre propriedade e direção. Em decorrência da alta concentração da propriedade acionária, é também alto o grau de envolvimento dos controladores na direção.
- Conflitos de agência – O conflito predominante é entre majoritários e minoritários. Pela alta concentração da propriedade acionária e da sobreposição entre a propriedade

e a direção, são menos expressivos os conflitos de agência do tipo acionistas e direção. Mas apenas 20% das empresas consideram sistematicamente os interesses dos minoritários.

- Proteção legal – Percebe-se fraca proteção legal. A lei admite o lançamento de 50% do capital em ações preferenciais. É garantida a distribuição de dividendos de 205% do lucro líquido e a igualdade com os controladores na distribuição da fatia restante do lucro. O mecanismo de *tag along* não é estendido às ações preferenciais, e mesmo as ações ordinárias fora do bloco de controle recebem 80% do valor pago nos casos de aquisição.
- Conselho de administração – Os conselhos são tipicamente de baixa eficácia. Obrigatórios por lei para as companhias abertas, os conselhos de alta eficácia são casos raros. As principais razões para isso são: acumulação do cargo de presidente do conselho e de presidente da direção pela mesma pessoa, baixa heterogeneidade dos membros do conselho, ocorrência de conselhos minimalistas, poucos conselheiros independentes e pequeno envolvimento em questões críticas. Apenas 11% dos conselhos têm sua atuação formalmente avaliada. Raros são os comitês realmente atuantes.
- Liquidez da participação acionária – Predomina a liquidez especulativa e oscilante. A alta liquidez das companhias é afetada pela predominância da posse de blocos de ações de controle. É baixo o nível do *free-float*. Baixa também é a proporção das companhias listadas com alta negociabilidade. O valor médio mensal das negociações em relação ao valor de mercado das companhias é de 3,5%; no mundo, em média ponderada, é três vezes maior, ou seja, 12%.
- Forças atuantes – Predominam as forças atuantes internas. É crescente a pressão de forças externas de controle, como, por exemplo, as mudanças na Lei das Sociedades Anônimas, os níveis diferenciados para a listagem em bolsa, o ativismo dos fundos de pensão e outros grupos internacionais, e a edição do código de boa governança corporativa pelo IBGC. Porém prevalecem as forças internas, fundamentalmente associáveis às concentrações da propriedade acionária e do controle, e as estruturas sobreviventes de poder.



- Governança corporativa – Como observado no modelo latino-americano, o modelo brasileiro é embrionário, porém em evolução. As características estruturais do mundo corporativo no Brasil ainda mantêm os padrões de governança afastados das melhores práticas. Porém, observam-se evoluções, resultantes de pressões externas e internas sobre o modelo vigente. As principais razões são as privatizações, via consórcios de aquisição, os processos sucessórios, as fusões, a presença crescente de investidores estrangeiros e institucionais no mercado, a listagem diferenciada nas bolsas e o ativismo da mídia e de instituições como o IBGC.
- Abrangência do modelo – Embora o modelo brasileiro esteja em fase de transição, o que predomina é o *shareholder oriented*, movido pela concentração de capital e suportado pelo poder ainda incipiente das forças externas. É expressivo o número de empresas que emitem balanços de alcance externo (social e ambiental). Porém, a cultura empresarial dominante ainda é refratária a modelos de múltiplos interesses, também estrategicamente orientados para outras partes interessadas.

Embora historicamente bem sucedido, o modelo de governança corporativa atual no Brasil, (*KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004*), a exemplo do que ocorre com outros países da América Latina, está sob crescente pressão, com o desaparecimento gradual dos fatores que o sustentam. Fatores como o aumento da estabilidade econômica, a redução do protecionismo, a maior dificuldade para a obtenção de financiamento estatal, a mudança no estilo de liderança, que se tornou um pouco mais participativo, estão criando um novo cenário socioeconômico, político e cultural.

Segundo os respondentes da pesquisa realizada por *Korn/Ferry International* e *McKinsey & Company* (2002), os vários fatores que justificam a necessidade de mudança no atual modelo de governança corporativa brasileiro podem ser classificados em dois grandes grupos: (1) o dos fatores externos, como, por exemplo, impactos da globalização, menor custo de capital para empresas de bom desempenho, reforma do setor de fundos de pensão, com os acionistas desempenhando um papel mais ativo, e certificações de governança outorgadas pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA); (2) o dos fatores internos, como, por exemplo, mudanças obrigatórias na estrutura de controle (em razão das privatizações), aumento da remuneração variável dos executivos e problemas de sucessão nas organizações familiares.

Em razão disso, o atual modelo não responde de forma adequada aos novos desafios ambientais, tornando urgente a realização de mudanças significativas, principalmente nas organizações de natureza familiar, de modo que um modelo emergente de governança corporativa seja desenvolvido.

Na visão das empresas de consultoria, o modelo emergente de governança corporativa é caracterizado pela maior profissionalização das práticas gerenciais e pela presença de poucos acionistas com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias de negócios. Esse modelo pode ser assim sintetizado:

- Estrutura de Propriedade: altamente concentrada, interesses de acionistas minoritários explicitamente considerados e presença mais ativa dos acionistas minoritários.
- Relação entre a Propriedade e a Direção Executiva: presença de sobreposição moderada.
- Estrutura do Conselho de Administração: presença de estruturas formais e equilíbrio na presença e atuação de conselheiros internos e externos.
- Processos do Conselho de Administração: clareza na divisão de papéis do conselho de administração e da direção executiva, presença de processos formais e bem definidos, envolvimento e atuação do conselho na estratégia corporativa e processos de tomada de decisões mais eficientes.
- Pessoas: presença de conselheiros (externos e internos) com boa capacitação e profissionalismo, e remuneração variável como prática efetiva.

Espera-se que as mudanças presentes nesse modelo emergente e a profissionalização das práticas de governança corporativa contribuam para que as organizações obtenham maior eficiência no processo de tomada de decisões, melhor relacionamento com o mercado de capitais e com os órgãos reguladores, melhor desempenho organizacional, redução do custo de capital e maior facilidade de atrair novos investidores (privados ou institucionais).

### 3.8 A RELAÇÃO ENTRE MANTENEDORA E MANTIDA E A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRAS

Viu-se que a discussão acerca do relacionamento entre a estrutura de propriedade e a estrutura de direção é fecunda e foi com base nela que se chegou à discussão das questões que envolvem a governança corporativa.

No mundo inteiro, a governança corporativa tem sido tratada e discutida desde sua origem, nos anos de 1980, com Robert Monks, até os dias atuais. Dessas discussões surgiram os diversos modelos internacionais de governança corporativa, cada um deles respeitando as características históricas, sociais, econômicas e políticas peculiares a cada contexto nacional e regional. O foco de atenção dessas discussões tem sido as grandes corporações, especialmente aquelas que visam ao lucro e possuem ações nas bolsas de valores e nos mercados de capitais.

No contexto brasileiro, muito se tem discutido a respeito das inovações trazidas pela reforma da Lei das Sociedades Anônimas de 2001, da atuação do IBGC, da adoção do código das melhores práticas e do modelo brasileiro de governança corporativa, também voltada para as corporações multinacionais e para as organizações familiares de grande e médio porte com atuação no mercado de capitais. Pouco ou quase nada, contudo, se tem discutido a respeito da prática de governança corporativa na educação superior brasileira, especialmente nas IESs de natureza privada.

Na última década, a educação superior no Brasil tornou-se um importante setor econômico, e as IESs privadas que nele atuam tornaram-se um tipo particular de organização, que necessita ser estudado para ser compreendido em seu papel econômico e social.

Quando comparadas às sociedades anônimas brasileiras, as IESs privadas apresentam algumas características semelhantes que as levam a ser inseridas no contexto da discussão acerca da governança corporativa. Por exemplo, a atuação e as práticas das sociedades anônimas são plenamente regulamentadas pela Lei das Sociedades Anônimas, que determina a obrigatoriedade da dissociação entre as estruturas de propriedade e de direção por meio do conselho de administração (que representa os interesses da propriedade) e da direção (que representa os interesses da gestão empresarial), os quais possuem autonomia e

interdependência entre si (ressalvando-se que é resguardada a um terço dos membros do conselho de administração a possibilidade de assumir cargos na direção da companhia, o que de alguma forma acaba por colocar na prática a sobreposição da propriedade e da direção).

De forma semelhante, a educação superior e as IESs que nela atuam são plenamente regulamentadas pela Constituição Federal e pela legislação educacional em vigor, especialmente a LDB e demais normas jurídicas que a regulamentam. O Decreto-Lei n.º 3.860, de 9 de julho de 2001, que regulamenta a LDB, determina a estrutura e a forma de atuação das IESs, bem como a abrangência de suas práticas e ações, que devem ser constituídas como um macrossistema composto por duas entidades autônomas e interdependentes, com elevado grau de vinculação: a entidade mantenedora (propriedade) e a entidade mantida (direção).

Segundo esse Decreto-Lei, essas duas entidades são autônomas, porém interdependentes, e devem ser asseguradas a ambas instrumentos de gestão que impeçam que a dinâmica de uma interfira na dinâmica da outra.

A entidade mantenedora de uma IES que possui a propriedade do empreendimento pode ser constituída por pessoa física ou jurídica (pública ou privada). No caso de pessoas jurídicas de direito privado, as mantenedoras podem assumir qualquer forma de direito de natureza civil ou comercial, com ou sem fins lucrativos.

Como pessoa jurídica de direito privado, as entidades mantenedoras com finalidade lucrativa podem ser constituídas como sociedades anônimas, sociedades por cotas de responsabilidade limitada, firma individual, entre outras.

Já as entidades mantenedoras sem finalidade lucrativa podem assumir as formas de fundações, institutos e associações civis, entre outras. Nesse caso, podem ser comunitárias – instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive por cooperativas de professores e alunos, que incluam na mantenedora representantes da comunidade; confessionais – instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas que atendam a orientação confessional e ideológica específicas; filantrópicas – criadas por instituições de educação ou de assistência social que prestem serviços para os quais foram instituídas e os coloquem à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem qualquer remuneração; sociedades educacionais sem fins lucrativos

– instituídas como organizações que gozam de isenção tributária, mas não se enquadram nas situações anteriores.

Assim, as mantenedoras, ao se constituírem, fazem isso com base em um título legal (contrato social ou estatuto) registrado nos órgãos competentes; compõem-se de pessoas físicas que se associam a uma causa educacional, assumem a responsabilidade jurídica, econômica, política e social pelo empreendimento e se tornam seus proprietários.

A exemplo do que ocorre nas sociedades anônimas brasileiras, em que os interesses de propriedade são defendidos pelo conselho de administração, nas entidades mantenedoras, apesar de não ser legalmente obrigatório, é muito comum a presença de um conselho de mantenedora (formado por conselheiros internos e externos) para defender e assegurar os interesses dos sócios instituidores.

Já as entidades mantidas (centros acadêmicos), que representam a estrutura de direção (gestão estratégica, tática e operacional), apresentam estrutura hierárquica própria, com autoridade e responsabilidade para desempenhar atividades de natureza acadêmica, sem gozar de direitos de propriedade e de responsabilidade jurídica. Podem assumir qualquer uma das seguintes formas: universidades, centros universitários, faculdades integradas e faculdades isoladas, institutos superiores ou escolas superiores, institutos superiores de educação e centros de educação tecnológica.

Para poderem prestar serviços educacionais de nível superior (ensino, pesquisa e extensão), as entidades mantenedoras devem protocolar no MEC processo de autorização de curso e credenciamento da IES. A autorização e o credenciamento têm prazos limitados, por isso é necessário, periodicamente, reconhecer os cursos autorizados e renovar o credenciamento da IES, bem como submeter esses cursos ao processo regular de avaliação desenvolvido pelo MEC.

A legislação brasileira e o MEC asseguram às IESs autonomia em relação à mantenedora. Entretanto é facultativo ao MEC, quando constata nas avaliações periódicas irregularidades e até mesmo interferência da mantenedora na mantida, descredenciar a IES, que fica assim impedida de prestar serviços educacionais em nível superior.

No exercício de sua autonomia, é assegurado às entidades mantidas credenciadas como universidades, entre outros procedimentos, criar, organizar, expandir e extinguir cursos e

programas de educação superior; fixar os currículos de seus cursos e programas; estabelecer planos e programas de pesquisa e extensão; fixar o número de vagas de acordo com a capacidade institucional; firmar contratos, acordos e convênios; receber doações, subvenções, legados e cooperação financeira resultantes de convênios com entidades públicas e privadas; contratar e dispensar professores (Artigo 53 da LDB).

É muito comum nas entidades mantidas, independente da sua constituição (universidade, centro universitário ou faculdade isolada, por exemplo) a presença de dois órgãos deliberativos e consultivos: o Consu ou Consuni e o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (Consepe). Esses dois conselhos são geralmente os órgãos máximos de gestão universitária, responsáveis pela definição das políticas educacionais e das estratégias da instituição, bem como pelas formas de relacionamento com a entidade mantenedora.

Sob aspectos legais, a mantenedora e a mantida que compõem a IES são concebidas para agir autonomamente, ou seja, uma não deve interferir nas atividades e operações da outra. Porém, em sua dinâmica prática e cotidiana, as atividades e operações de uma acabam naturalmente por interferir diretamente nas atividades e operações da outra.

Assim, na forma como foi concebida originalmente pela legislação nacional, a mantenedora deve agir segundo seus interesses, quais sejam, maximizar o lucro e a remuneração dos seus sócios ou acionistas, no caso de instituições com finalidade lucrativa, e viabilizar a manutenção do empreendimento, revertendo todo o excedente financeiro para a mantida, sem remunerar os sócios, no caso das sem finalidade lucrativa.

Já a mantida (independentemente da natureza jurídica da entidade mantenedora) deve agir autonomamente, segundo os interesses de natureza acadêmica, visando a uma educação superior de qualidade, prestando serviços educacionais e atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão), de acordo com o tipo de centro acadêmico mantido), com o fim de cumprir os objetivos sociais e educacionais que se propôs, sem nenhum interesse econômico-financeiro, a não ser a justa remuneração pelas suas atividades acadêmicas ou técnico-administrativas.

Dessa forma, as articulações de interesses entre a mantenedora e a mantida no contexto da IES brasileira pressupõem que o fenômeno organizacional da governança corporativa, visto como endógeno e natural em organizações com essas características, é semelhante ao que ocorre com as sociedades anônimas brasileiras.

Analisando comparativamente, enquanto nas sociedades anônimas brasileiras o conselho de administração (estrutura de propriedade) elege e nomeia os seus diretores (estrutura de direção) e estes devem agir autonomamente em nome dos acionistas, visando à maximização de resultados financeiros e ao crescimento da companhia, no caso das IESs brasileiras a mantenedora, que representa a estrutura de propriedade (podendo ou não possuir um conselho de mantenedora), elege e nomeia seus reitores e pró-reitores (geralmente professores universitários com título de doutor), que agem autonomamente visando atingir objetivos sociais da instituição universitária, quais sejam, a prestação de serviços educacionais (ensino, pesquisa e extensão), a maximização dos resultados financeiros (lucro ou viabilidade financeira do empreendimento educacional, dependendo de ter ou não finalidade lucrativa) e o crescimento da IES.

Guardadas as devidas proporções, percebem-se semelhanças entre a estrutura e a dinâmica das sociedades anônimas e das IES brasileiras, principalmente no quesito da agência, ou seja, de que os diretores das sociedades anônimas e os reitores das universidades atuam como agentes que devem (pelo menos nos aspectos legais e institucionais) atuar em nome da estrutura de propriedade – conselho de administração e mantenedora.

## 4 VARIÁVEIS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Definiram-se como variáveis analíticas do estudo a racionalidade, o interesse, o poder, o consenso e a cooperação e o conflito, com base no arcabouço teórico da Sociologia Política e da Escola de Frankfurt (também conhecida como Teoria Crítica).

A definição e o alcance da Sociologia Política como disciplina têm sido discutidos desde a sua criação. Devido ao desenvolvimento histórico da Ciência Política e da Sociologia, como duas disciplinas com tradições de atividades intelectuais distintas, surgiu um problema de definição que, segundo Dowse e Hughes (1993), está centrado no termo política e no seu alcance.

De acordo com Crick (1964), a Política versa sobre as condições do estabelecimento da ordem e tem como referência um processo de conciliação que se passa no seio da dinâmica estatal. Ao se aceitar essa concepção, torna-se sem sentido falar de política em sociedades sem Estado, política empresarial ou política em qualquer outro tipo de organização não estatal. Nesse sentido, a Sociologia Política teria como preocupação a descrição, a análise e a explicação sociológica da estrutura social do Estado em particular.

Existe, porém, um outro ponto de vista, igualmente antigo e persuasivo, segundo o qual a Sociologia Política versa sobre a geração, a utilização e o desenvolvimento do poder em quase todos os grupos e instituições sociais, com um alcance muito mais amplo do que o primeiro (DOWSE; HUGHES, 1993).

Esse enfoque, radicalmente oposto ao de Crick (1964), talvez seja mais bem ilustrado por Lasswell (1958), ao indicar que o marco de referência unificador para o estudante especializado em Política é o significado rico e variável “da influência e do influente”, “do poder e do poderoso”. Esse enfoque está dentro da tradição sociológica, que tende a considerar o poder, a autoridade e a influência como processos característicos de controle social, e não como processos exclusivos de um tipo particular de grupo social.

A vantagem desse enfoque da Sociologia Política está na maior amplitude do seu campo de análise, que permite examinar no marco da Política uma variedade de estruturas e instituições, como é o caso das sociedades sem Estado, das organizações privadas, dos modelos de socialização da família e das situações de trabalho que possuem implicações na vida política.



Em outras palavras, a concepção mais ampla da Sociologia Política tende a ressaltar a importância política potencial de quase todos os aspectos da vida social não relacionados diretamente com o Governo e com o Estado.

Adota-se aqui o enfoque mais amplo de Sociologia Política. Para isso, é importante esclarecer o que se entende por sistema político de uma organização não estatal.

Segundo Dahl (1963), um sistema político é qualquer modelo constante de relações humanas, cuja dinâmica sofre a influência de certo grau de relações de poder, de um sistema de normas ou de um sistema de autoridade. Isso não quer dizer que não existam diferenças nas formas com que se faz uso do poder nos diferentes grupos sociais, a não ser simplesmente que, de uma ou outra forma, é uma característica potencial de quase todos os tipos de relação social.

A Escola de Frankfurt é o nome genérico para designar um grupo de filósofos e pesquisadores alemães cujos expoentes principais são Theodor Adorno, Walter Benjamin, Max Horkheimer, Herbert Marcuse e Jürgen Habermas. Esses filósofos tinham a pretensão básica de elaborar uma teoria crítica do conhecimento, de um lado aprofundando as origens hegelianas de Marx, e, de outro, introduzindo um questionamento no sistema de valores individualistas. Preocuparam-se, sobretudo, com o contexto social e cultural do surgimento de teorias, valores e visão de mundo da sociedade industrial avançada. Representante e principal pensador da chamada “segunda geração”, Jürgen Habermas utiliza elementos da teoria da linguagem para analisar o desenvolvimento da sociedade moderna, do capitalismo tardio e o estabelecimento de padrões de procedimentos de legitimação de relações éticas e sociais nesse contexto contemporâneo (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1996; MARCONDES, 2001).

Nesta pesquisa, o contexto específico em que se desenrolam essas relações sociais é a IES familiar, vista como uma coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço, que combina agentes sociais e recursos e se converte em instrumento de economia de esforço, potencializando a força numérica e tornando-se um terreno ideal em que ações cooperativas se dão de forma coordenada. Trata-se de um espaço político, uma coletividade conectada por relações coletivas, onde os agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam insumos e os transformam em produtos e serviços finais (SROUR, 1998).

Nesse espaço, são tratadas, entre outras, questões relativas às relações de propriedade, de direção e de família, aos agentes coletivos e individuais, ao conteúdo das relações coletivas, às classes sociais, às categorias sociais, ao agir racional, aos tipos de público e suas relações

de interesses, às interdependências institucionais e organizacionais, às dimensões da instituição. Num contexto organizacional (institucional), todas essas relações no nível individual e no coletivo passam necessariamente pela racionalidade, pelo interesse e pelas relações de poder.

#### 4.1 RACIONALIDADE

Antes de se iniciar a discussão acerca da racionalidade, faz-se necessário esclarecer alguns pontos referentes aos termos racionalidade, racional e razão.

O termo racional caracteriza tudo aquilo que pertence à razão ou é derivado dela, que se baseia na razão. A racionalidade é a característica daquilo que é racional, que está de acordo com a razão (JAPIASSÚ; MARCONDES, 1996).

Segundo Ramos (1981), o termo razão, como os termos ciência e natureza, sofreu drásticas modificações em seus conceitos com os trabalhos de Bacon e Hobbes, no século XVII.

Antigamente, a razão era entendida como força ativa na psique humana, que habilitava o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro, e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à própria redução a um fenômeno histórico ou social (RAMOS, 1981).

Nos trabalhos de Hobbes, a “razão moderna” foi, pela primeira vez, clara e sistematicamente articulada, e até hoje sua influência não desapareceu. Hobbes (1974), citado por Ramos (1981), definiu a razão como uma capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e que o habilita a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de conseqüências”. Segundo o autor, Hobbes pretendeu despojar a razão de qualquer papel normativo no domínio da construção teórica e da vida humana associada.

Mais tarde, Max Weber, fundamentado na noção hobbesiana de razão, retomou o conceito de racionalidade no contexto do capitalismo e da moderna sociedade de massa, fazendo distinção

entre dois tipos fundamentais: *Zweckrationalitat* (racionalidade formal e instrumental) e *Wertrationalitat* (racionalidade substantiva ou de valor).

Segundo Weber (1991), a racionalidade formal e instrumental é determinada por uma expectativa de resultados ou fins calculados. Já a racionalidade substantiva ou de valor é determinada independentemente de expectativas de sucesso e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na consecução de um resultado ulterior a ela.

Assim, na abordagem weberiana de racionalidade, ação racional valorativa caracteriza uma ação que se realiza de acordo com certos valores e que se autojustifica, como, por exemplo, os rituais, em certas culturas. Já a racionalidade instrumental caracteriza uma ação ou procedimento que visa a fins ou objetivos específicos, procurando alcançá-los por meio do cálculo e da adequação dos meios a esses fins. Dessa forma, os fins justificariam os meios mais eficazes para obtê-los. Weber identifica a razão instrumental com o capitalismo, o desenvolvimento da técnica e da sociedade industrial.

Na mesma linha e sob a influência da abordagem weberiana, Karl Mannheim estabeleceu uma distinção entre dois tipos de racionalidade: a substancial e a funcional. Para o autor, a racionalidade substancial é vista como um ato do pensamento que revela percepções inteligentes das inter-relações de acontecimentos, numa situação determinada, sugerindo que os atos dessa natureza tornam possível uma vida pessoal orientada por julgamentos independentes. Essa racionalidade constitui a base da vida humana ética e responsável. Já a racionalidade funcional diz respeito a qualquer conduta, acontecimento ou objeto, na medida em que são reconhecidos apenas como um meio de atingir uma determinada meta. A influência limitada da racionalidade funcional sobre a vida humana solapa suas qualificações éticas (MANNHEIM, 1942).

Segundo Ramos (1981, 1983), a distinção entre a racionalidades substancial e a funcional foi estabelecida por Karl Mannheim para propósitos éticos. Na verdade, o próprio autor sublinha o fato de que a racionalidade funcional tende a despojar o indivíduo médio de sua capacidade de sadio julgamento. Karl Mannheim vê um declínio das faculdades críticas do indivíduo na proporção do desenvolvimento da industrialização. Sugere ainda que, embora a racionalidade funcional tenha existido em sociedades anteriores, estava nelas restrita a esferas limitadas. Na sociedade moderna, porém, tende a abranger a totalidade da vida humana, não deixando ao

indivíduo médio outra escolha além da desistência da própria autonomia e da própria interpretação dos eventos, em favor daquilo que os outros lhe dão.

Numa outra perspectiva, a racionalidade tem sido uma das preocupações centrais da chamada Escola de Frankfurt. Dois de seus principais representantes, Horkheimer e Adorno, afirmam essencialmente que, na sociedade moderna, a racionalidade se transformou em um instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, em vez de sinônimo de razão verdadeira. Esses autores pretendem restabelecer o papel da razão como uma categoria ética, portanto, como elemento de referência para uma teoria crítica da sociedade. Recusam, ao que parece, o pressuposto de Marx de que a racionalidade é inerente à história e de que o processo da sociedade moderna, através da crítica dialética em si mesma, conduzirá à Idade da Razão. Salientam que Marx não percebeu que, na sociedade moderna, as forças produtoras haviam conquistado seu próprio impulso institucional independente, assim subordinando toda a vida humana a metas que nada têm a ver com a emancipação humana (RAMOS, 1981).

A noção de racionalidade é igualmente soberana nos trabalhos de Habermas, outro expoente da Escola de Frankfurt. Seu interesse primordial é a construção de uma teoria crítica de sociedade como instrumento para estabelecer o primado da conduta racional na vida social. Segundo Ramos (1981), Habermas, ao contrário de Weber, não suspende os padrões éticos quando se volta para o tema racionalidade nas sociedades modernas. Habermas mergulha na corrente principal do Idealismo alemão, para examinar a racionalidade de um ponto de vista crítico. O autor apóia-se na herança kantiana para desenvolver uma teoria social consoante com o significado esquecido de racionalidade. Em um de seus resumos do pensamento de Kant consta que, “na razão, existe um impulso intrínseco para tornar-se realidade”, ou seja, a razão tem um interesse prático que deve tornar-se efetivo numa sociedade de seres racionais.

Para Habermas (1990), a racionalidade refere-se, em primeiro lugar, à disposição por parte do sujeito falante e atuante de adquirir e utilizar um saber falível. Para o autor, enquanto os conceitos básicos da filosofia da consciência impuserem que se compreenda o saber exclusivamente como o saber de algo no mundo objetivo, a racionalidade limitar-se-á ao modo como o sujeito isolado se orienta em função de conteúdos, das suas representações e de seus enunciados. A razão centrada no sucesso encontra os seus critérios em padrões de verdade e sucesso que regulam as relações do sujeito que conhece e age com o mundo dos objetos possíveis ou dos estados de coisas. Quando, pelo contrário, se entende o saber como transmitido de forma comunicacional, a racionalidade norteia a capacidade de participantes

responsáveis em interações se orientarem em relação a exigências de validade que se assentam sobre o reconhecimento intersubjetivo. A razão comunicacional encontra os seus critérios no procedimento argumentativo do questionamento direto ou indireto de exigências de verdade proposicional, justeza normativa, veracidade subjetiva e consciência estética.

Habermas trabalha a racionalidade a partir de uma atitude filosófica que não se restringe à Filosofia, interagindo, por exemplo, com áreas como a Sociologia e a Psicologia. Explora e propõe a superação do conceito de racionalidade de Weber, distinguindo três tipos de ações racionais: o instrumental, referindo-se a uma ação orientada para o êxito, quando considerada sob o aspecto de observância de regras técnicas e avaliado o grau de eficácia da intervenção que essa razão representa para um contexto de estados e sucessos; o estratégico, referindo-se a uma ação orientada ao êxito, quando considerada sob o aspecto de observância de regras de escolha racional e avaliado o seu grau de influência sobre as decisões de um oponente racional; o comunicativo, quando os participantes não se orientam primariamente ao próprio êxito, antes perseguem fins individuais sob a condição de que possam harmonizar-se entre si com base numa definição da situação compartilhada entre os atores (HABERMAS, 1990, p. 367).

Ao relacionar as abordagens de racionalidade em Weber, Mannhein e Habermas, percebe-se uma maior aproximação entre as duas primeiras e um afastamento da terceira. A racionalidade instrumental (WEBER, 1991) e a funcional (MANNHEIN, 1942) são aquelas orientadas para fins específicos, ou seja, estão relacionadas a um interesse específico; já a racionalidade valorativa (WEBER, 1991) e a substancial (MANNHEIN, 1942) estão relacionadas ao julgamento valorativo e a propósitos éticos, independentes e desvinculadas de um interesse específico. Um pouco mais distante das duas anteriores, na abordagem habermasiana de racionalidade, a ação racional instrumental e a estratégica são orientadas para o êxito, podendo estar associadas às interações sociais; já a ação racional comunicativa está relacionada aos fins individuais, para cuja consecução os atores sociais, por meio de um processo de negociação e procedimento argumentativo, compõem situações visando aos seus interesses individuais, segundo critérios de verdade proposicional, justeza normativa, veracidade subjetiva e consciência estética (HABERMAS, 1990).

Segundo Ramos (1981), estudiosos como Weber, Mannhein, Horkheimer, Adorno e Habermas parecem concordar que, na sociedade moderna, a racionalidade se transformou numa categoria sociomórfica, isto é, interpretada como um atributo dos processos históricos e

sociais, e não como força ativa na psique humana. Eles reconhecem que o conceito de racionalidade é determinativo da abordagem dos assuntos pertinentes ao desenho social.

## 4.2 INTERESSE

O conceito de interesse é extremamente amplo. Estar interessado é “estar entre” (interesse). Nele se inclui a idéia de participação em bens de qualquer classe. Tem-se interesse por algo quando se orientam para isso a apetência, o desejo ou a vontade. Fala-se de vários tipos de interesses: os vitais, os sociais, os econômicos, os culturais, os familiares, os empresariais, entre outros. É freqüente contrastar o interesse com o conhecimento porque, durante muito tempo, se considerou este último uma atividade “pura” e “desinteressada”, embora o interesse não pareça ser “puro”. Assim, a noção de interesse enquadra-se na chamada “prática” ou “vida prática”, ao contrário da “teoria” ou “vida teórica” (MORA, 1996).

Numa linguagem coloquial, a palavra interesse significa intenções ou direções de comportamento associadas com indivíduos, e não com suas posições. Não é a posição, mas é o indivíduo quem está interessado em algo, tem interesse por alguma coisa, ou acha alguma coisa interessante (DAHRENDORF, 1982).

Ao se falar de interesses, fala-se sobre um conjunto complexo de predisposições que envolvem objetivos, valores, desejos, expectativas e outras orientações e inclinações que levam a pessoa a agir em uma direção, e não em outra. No cotidiano, tende-se a refletir sobre os interesses de modo espacial, isto é, como áreas de importância que se deseja fazer progredir ou atingir (MORGAN, 1996).

Na Sociologia Política, o interesse pode significar uma reivindicação digna de consideração, um direito na partilha de algo, um direito de participar de uma atividade, qualquer objeto de lucro para um indivíduo ou grupo e qualquer objeto cuja importância para aqueles que o buscam é grande a ponto de determinar suas normas de conduta e seus julgamentos de valor (MIRANDA NETTO, 1987).

Assim, ter um interesse é reivindicar alguma coisa de outras pessoas. Essa reivindicação moral ou legal não precisa ser válida e pode, após um exame, ser rejeitada, se considerada sem fundamento. Ela deve ser plausível, digna de consideração. Nesse sentido, ter interesse em alguma questão é, pelo menos, ter o direito de ser ouvido por aqueles que têm direito de decidir. Ter um interesse em alguma coisa pode também significar ter parte nessa coisa, como acontece quando um homem investe dinheiro em um negócio, adquirindo assim o direito a participar dos lucros ou de sua gestão (MIRANDA NETTO, 1987).

Ainda na abordagem da Sociologia Política, Dowse e Hughes (1993) relacionam a teoria de interesse com a ordem social. Para os autores, o problema da ordem social consiste em conciliar os interesses individuais ou de grupos para se obter, minimamente, harmonia entre os homens. Por meio da teoria da coação não é possível conciliar sem a força; já por meio do interesse, que funciona como um mecanismo de conciliação, é possível chegar à ordem social. Para Dowse e Hughes, as teorias de interesse afirmam que os homens fazem o que desejam fazer, e a ordem social é o resultado desse feito. Nessa abordagem, os homens não estão coagidos pela autoridade pública nem fazem o que querem porque a autoridade pública os tenha induzido a certas predisposições de comportamento.

As teorias de interesse parecem situar-se entre as teorias da força e as teorias sociológicas modernas, que insistem no consenso como fundamento da sociedade, definindo os comportamentos que são publicamente aceitáveis. Segundo Dowse e Hughes (1993), a teoria de interesse apresenta duas grandes variantes (a da prudência e a da competência) que insistem em uma consideração individualista do homem, pela qual a sua atuação responde a motivações ou a objetivos fundamentalmente privados. Esses objetivos ou motivos podem variar desde o orgulho, a busca insistente por segurança, o prazer, a eliminação da dor, até a busca do benefício ou da estima social. Para as teorias de interesse, o artifício consiste em fazer desses assuntos de natureza privada meios de coesão social, e é exatamente na elaboração desse artifício que se encontra a diferença na ênfase dessas teorias.

A primeira variante da teoria de interesse, a da prudência, tem como fundamento a motivação individual para formação de grupos, com o objetivo de criar um ambiente seguro para resguardar interesses individuais de possíveis ameaças do contexto. Essa variante pressupõe um acordo e um sistema de regras que definem os direitos e as obrigações derivadas da consciência coletiva da necessidade de um esforço comum. Essas regras acabam por estabelecer uma divisão do trabalho. A ordem é uma consequência, decorrência do fato de que

os vários indivíduos se dão conta dos benefícios adquiridos, em termos de segurança e de vantagens diversas. Em outras palavras, os indivíduos tornam-se racionalmente conscientes dos benefícios da cooperação, portanto, da ordem. Nesse caso, não é preciso coação, trata-se simplesmente de que, na qualidade de seres racionais e de indivíduos com visão clara, os homens são capazes de prever suas vantagens pessoais produzidas pelo esforço comum.

O ponto central dessa variante da teoria de interesse é o conceito de igualdade na gratificação, ou seja, o de que todos os que participam em uma sociedade se beneficiam dessa participação em termos basicamente equivalentes, por esforços basicamente iguais. Uma deficiência dessa variante reside em que ela não explica os efeitos empiricamente comprováveis da estratificação social e a conseqüente desigualdade de recompensas. Essa teoria somente pode explicar a desigualdade em termos dos benefícios, acrescentando novas proposições, segundo as quais, por exemplo, alguns trabalhos ou tarefas que requerem mais habilidade, preparação, experiência devem ser premiados para que se realizem. Outra proposição alternativa pode ser a de que a organização estabelecida em um princípio para benefício mútuo se faz, de algum modo, mais poderosa do que o previsto, e utiliza o poder para romper o equilíbrio de igualdade.

A segunda variante da teoria de interesse, a da competência, tem como elemento principal a consideração da ordem como conseqüência involuntária da interação humana, enquanto na variante da prudência a ordem é considerada como resultado de uma voluntariedade humana de cooperação. A teoria de interesse da prudência tem a cooperação como ponto central, enquanto a segunda variante tende especialmente a reforçar a ordem como resultado da competência. Na variante da competência, os homens aparecem como menos preparados que na variante da prudência para apreciar os benefícios da cooperação, e os teóricos da persuasão competitiva mostram-se muito mais céticos sobre os possíveis benefícios de tal cooperação. Os homens perseguem seus próprios interesses sem se preocupar demasiadamente com os interesses dos demais, motivados fundamentalmente pelo amor próprio.

Nessa versão da teoria de interesse, os homens competem por recursos limitados, e os competidores são tidos como desiguais em função de nascimento, idade, riqueza e capacidade. Uma decorrência desse fato é que os recursos se encontram distribuídos desigualmente na sociedade. Por isso, a sociedade está estratificada segundo princípios econômicos, mas, devido à competência, as rupturas são fluidas, uma vez que os homens capazes ou com sorte podem possuir mobilidade econômica. O grande resultado dessa competência econômica é



que, ao orientar esse trabalho de forma que seu produto seja de maior valor, o homem (econômico) somente persegue o seu benefício, e, nesse caso, como em muitos outros, é dirigido por uma mão invisível até um fim que não estava na sua intenção. Ao perseguir seu próprio interesse, contribui com freqüência para promover o interesse da sociedade de maneira mais eficaz do que aquela como intentara realmente promover (SMITH, 1983).

Uma outra perspectiva da teoria de interesse na abordagem da Sociologia Política é a de Ralf Dahrendorf. Segundo o autor, ao longo da história do pensamento político ocidental dois enfoques sobre a sociedade têm-se apresentado de forma conflitante. Ambos pretendem explicar o que tem sido e, provavelmente, continuará a ser o problema mais complexo da Filosofia Social: como as sociedades humanas se mantêm coesas? De um lado, uma ampla e meritória escola de pensamento sustenta que a ordem social resulta de um acordo generalizado em torno de valores, um *consensus omnium* ou *volonté générale*, que tem mais peso do que qualquer diferença possível ou efetiva de opinião ou interesse. Outra escola de pensamento, igualmente ampla e meritória, é de opinião que a coesão e a ordem na sociedade são fundadas na força e na coerção, na dominação por alguns e na sujeição de outros. Esses enfoques, que não são excludentes, são denominados pelo autor de utópicos (os que se baseiam na coesão por consenso) e de racionalistas (os que acreditam na coesão por coerção e dominação) (DAHRENDORF, 1982).

Para Dahrendorf, o enfoque utópico não nega a existência de divergências de interesses, tampouco o enfoque racionalista ignora a existência de acordos em torno de valores de que depende o próprio estabelecimento da força. Porém, tanto o utópico quanto o racionalista reivindicam preponderância para os seus respectivos pontos de vista. Para o utópico, divergências de interesse subordinam-se a acordos em torno de valores; para o racionalista, tais acordos são somente uma tênue e, como tal, ineficiente cobertura da realidade primária de divergências que precisam ser, ainda que precariamente, reconciliadas mediante coerção.

Do debate entre esses dois enfoques, o utópico e o racionalista, o autor destaca que duas (meta)teorias podem e devem ser identificadas na Sociologia contemporânea: a teoria da integração da sociedade, que concebe a estrutura social como um sistema funcionalmente integrado, mantido em equilíbrio por processos padronizados e repetitivos, e a teoria da coerção da sociedade, que vê a estrutura social como uma forma de organização mantida coesa por força e coerção e que se estende constantemente para além dela mesma, para produzir dentro de si forças que a mantenham em um processo contínuo de mudança.

Dahrendorf (1982) entende que, à semelhança de suas contrapartidas filosóficas, essas duas teorias são mutuamente excludentes. Porém, na Sociologia (por oposição à Filosofia), uma decisão que aceite uma dessas teorias e rejeite a outra não é necessária nem desejável. Existem problemas sociológicos para cuja explicação a teoria da integração da sociedade fornece pressupostos adequados, há outros problemas que podem ser explicados somente em termos da teoria da coerção da sociedade, e há, ainda, problemas para os quais ambas as teorias parecem adequadas.

Em outras palavras, o autor argumenta que, em um contexto sociológico, nem uma nem outra abordagem teórica pode ser considerada como a única válida ou aplicável. Na verdade, elas constituem aspectos complementares, e não alternativos, da estrutura de sociedades globais e também de elementos dessa estrutura. A escolha entre elas somente se dará quando se tratar de explicar problemas específicos; no entanto, no arsenal conceitual para a análise sociológica, elas coexistem lado a lado. Ambas as abordagens são válidas, ou melhor, úteis e necessárias para fins da análise sociológica. Dahrendorf (1982) defende que não se pode conceber a sociedade sem perceber a dialética de estabilidade e mudança, integração e conflito, função e força motriz, consenso e coerção.

Para Dahrendorf (1982), essas duas abordagens teóricas constituem-se em modelos sociais que representam as duas faces da estrutura social. Assim, na sociedade, categorias como papel, instituição, norma, estrutura e mesmo função são úteis em termos do modelo coercitivo, assim como para a análise da integração social. Em outras palavras, a dicotomia entre aspectos pode ser utilizada em todos os níveis da análise sociológica, ou seja, pode demonstrar que, assim como a própria estrutura social, as noções de papel e instituição, integração e função, norma e substrato têm duas faces que podem ser expressas por dois termos, mas que, freqüentemente, também podem ser indicadas mediante a extensão de dois conceitos: “interesse” e “valor”. Radcliffe-Brown (1952), citado por Dahrendorf (1982), observou que interesse e valor são termos correlatos que se referem aos dois lados de uma relação assimétrica. Os conceitos de interesse e valor parecem descrever bem as duas faces da superestrutura normativa da sociedade: o que se apresenta como consenso de valores em termos da teoria integracionista pode ser focado como um conflito de interesses em termos da teoria coercitiva. De maneira semelhante, no nível do substrato factual, o que se apresenta como integração do ponto de vista da teoria coercitiva, apresenta-se como coerção ou coação do ponto de vista da teoria integracionista.

Em suas análises acerca das relações de interesses pelo prisma da natureza coercitiva da estrutura social, Dahrendorf (1982) correlaciona-as às relações de poder e de autoridade, que acabam por produzir choques de interesses que, sob certas condições, conduzem à formação de grupos antagônicos dentro de organizações sociais limitadas e de sociedades globais.

Do ponto de vista da teoria integracionista da estrutura social, as unidades de análise social (sistemas sociais) são essencialmente associações voluntárias de pessoas que partilham certos valores e criam instituições, com vistas a assegurar que a cooperação funcione regularmente. Do ponto de vista da teoria coercitiva, não é a cooperação voluntária ou o consenso geral, mas a coerção imposta que faz com que as organizações sociais tenham coesão. Em termos institucionais, isso quer dizer que em toda organização social é outorgado a algumas posições o direito de exercer controle sobre outras, com vistas a assegurar a coerção efetiva, ou seja, há uma distribuição diferenciada de poder e de autoridade. Uma das teses centrais de Dahrendorf (1982) parte da premissa de que essa distribuição diferenciada de autoridade se torna invariavelmente o fator determinante de conflitos sociais sistemáticos do tipo equivalente ao conflito de classes no sentido marxista ou tradicional do termo. A origem estrutural de tais conflitos de grupo, segundo o autor, deve ser buscada na maneira como foram arranjados os papéis sociais a que se conferiram expectativas de dominação e de sujeição. Sempre que houver tais papéis, ocorrerão conflitos de grupos do tipo em questão. A diferenciação dos grupos engajados em tais conflitos segue as mesmas linhas da diferenciação dos papéis relevantes do ponto de vista do exercício da autoridade. A identificação dos papéis de autoridade com diferentes atribuições é a primeira tarefa da análise de conflitos,<sup>1</sup> tanto conceitualmente quanto empiricamente. Todos os passos seguintes da análise partem da pesquisa de distribuição de poder e de autoridade.

A análise sociopolítica de Dahrendorf (1982) é poderosa e correlaciona, a partir da teoria coercitiva da estrutura social, aspectos importantes e fundamentais presentes nas relações sociais, como interesse, poder e autoridade, dominação e sujeição, conflito, grupos sociais, classe social e mudança social. O autor sustenta que o poder e a autoridade são elementos universais da estrutura social, presentes nas relações sociais, onde papéis sociais apresentam expectativas de dominação e de sujeição. Sempre que há papéis sociais, surgem conflitos de

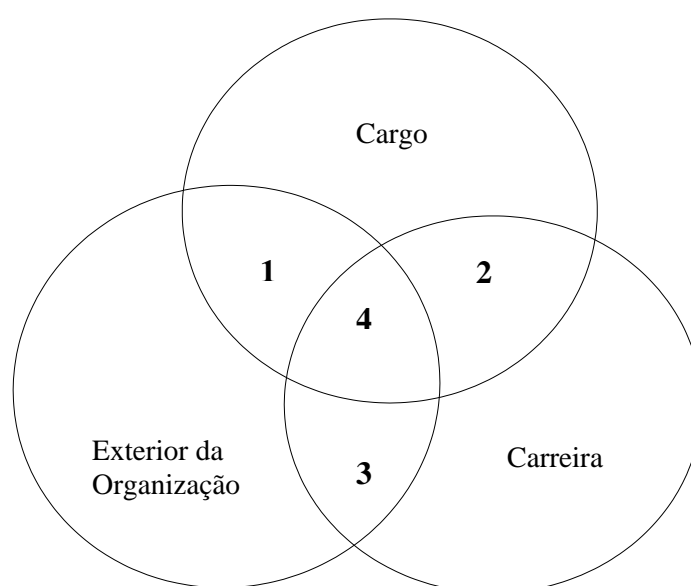
---

<sup>1</sup> Segundo Dahrendorf (1982), a análise de conflitos nesse contexto quer dizer 'análise de conflitos de grupos do tipo classe', entendendo-se classe no sentido tradicional. O autor confessa que em nenhum momento teve a intenção de desenvolver uma teoria geral de conflito.

interesse, que, no nível do coletivo, podem representar grupos de conflito, conflitos de grupo e conflito de classes.

O interesse pode ainda ser tratado numa abordagem organizacional. Segundo Morgan (1996), o interesse na organização, vista aqui como um sistema político, pode ser analisado dentro de três domínios, de particular relevância para a compreensão da política organizacional: (a) o dos interesses da tarefa, que estão ligados ao trabalho que alguém deve desempenhar; (b) o dos interesses de carreira, que representam as aspirações e visões daquilo que o futuro reserva para as pessoas, além do cargo e suas tarefas; (c) o dos interesses exteriores à organização, que são as personalidades, atitudes próprias, valores, preferências, crenças e o conjunto de compromettimentos com o mundo exterior que as pessoas possuem.

O diagrama a seguir (Figura 9) ilustra o relacionamento e a tensão que freqüentemente existem entre o cargo (tarefa) de alguém, as aspirações de carreira, os valores pessoais e os estilos de vida (interesses fora da organização). Os três domínios podem interagir (áreas de números 1, 2, 3 e 4) e também permanecer separados (áreas não numeradas). Nas organizações, é importante a busca do equilíbrio entre os três conjuntos de interesses. Geralmente esse equilíbrio é incerto e está constantemente em processo de mudança, criando tensões que são o centro da atividade política. A área de completa convergência de interesses (a n.º 4) é freqüentemente pequena, razão pela qual a racionalidade organizacional (ou da tarefa) representa um fenômeno raro.



**Figura 9 – Interesses Organizacionais.**

Fonte: MORGAN, 1996.

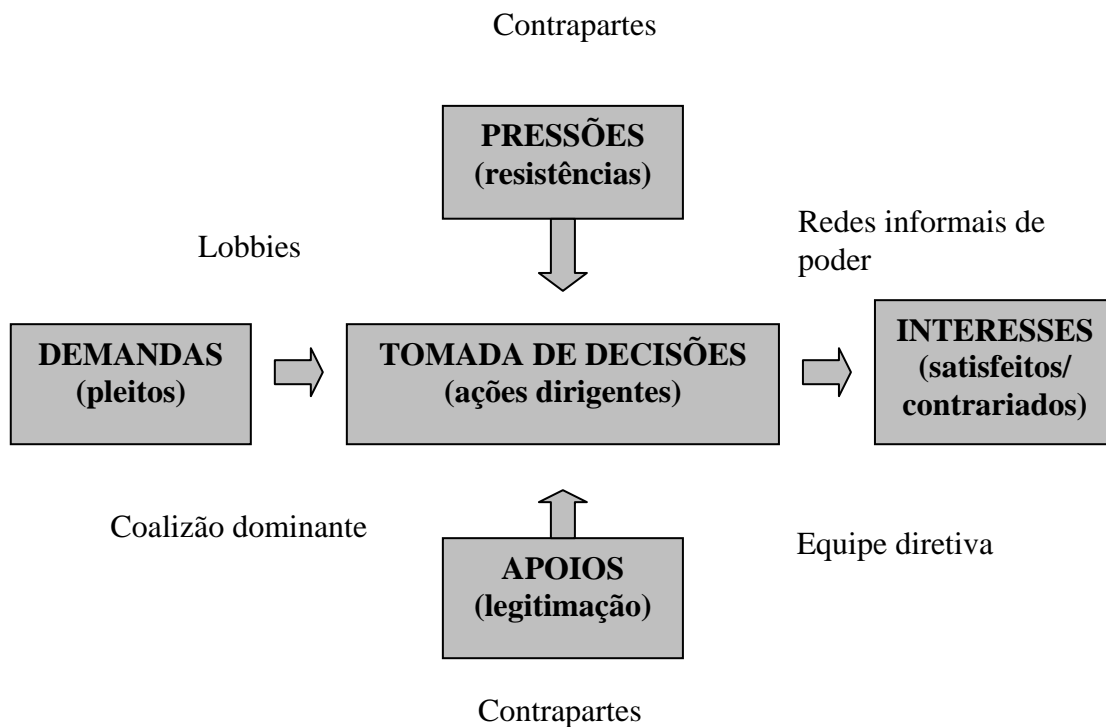
A orientação de diferentes pessoas em relação a essas tensões varia de situação para situação, produzindo grande diversidade de estilos de comportamento. Essa forma de compreender diferentes tipos de interesse oferece meios de decodificar as programações pessoais subjacentes às ações e atividades específicas. Pode-se começar a compreender como as pessoas se relacionam com seu trabalho por meio das suas preocupações pessoais, detectando os fatores motivacionais que dão suporte aos diferentes estilos de carreira: jogos humanos, comprometimento com atividade, rigidez, proteção de espaço, zelo, neutralidade e livre negociação, os quais emprestam à política da vida organizacional seu caráter detalhado (MORGAN, 1996).

Para Morgan (1996), seguindo simplesmente as inclinações pessoais de alguém, torna-se possível configurar o drama da vida organizacional dentro de um cenário político. Todavia, o conteúdo político aumenta consideravelmente quando se começa a reconhecer a existência de outros atores, cada um com programações baseadas em interesses próprios a serem perseguidos. O jogo político que disso se origina torna-se particularmente visível em situações que apresentem escolhas entre diferentes vias para o desenvolvimento futuro e em outros contextos de transição, tais como a chegada de novas pessoas, ou a substituição de uma pessoa por outra. Essas situações acabam por demarcar o processo político no contexto organizacional.

Segundo Srour (1998), o processo político, independente do contexto, representa uma disputa de interesses operando como um fogo cruzado de pressões. Como numa produção na qual se processam as matérias-primas materiais, o processo político possui uma entrada, um processamento e uma saída. Na entrada do processo, encontram-se as demandas, os pleitos e as reivindicações, ou seja, a gama de interesses sociais que funcionam como objetos de trabalhos imateriais. Na saída, fluem decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. O processo todo se subordina a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões, e resistências que visam modular ou impedir certa ação. Esse processo é ilustrado na Figura 10.

No processo político das organizações, conforme explica Srour (1998), os agentes medem forças: proprietários e gestores formam a coalizão dominante, gestores integram a equipe diretiva, trabalhadores opõem resistências, a não ser que participem das decisões ou partilhem resultados, clientes, fornecedores, investidores, autoridades, sindicatos, mídia, comunidade

circunvizinha e associações funcionam como *lobbies* ou como sustentáculos, e redes informais de poder formam grupos como as “panelinhas” e as “patotas”.



**Figura 10 – O Processo Político: Disputa de Interesses.**

Fonte: SROUR, 1998, p. 147.

Nesse contexto, todo processo decisório consiste em escolher um caminho entre vários cursos de ação. Por isso é que as decisões não são gratuitas, casuais ou neutras, mesmo quando tecnicamente bem elaboradas ou bem fundamentadas. Toda e qualquer decisão se estriba em interesses observáveis, sejam eles individuais, corporativos ou coletivos (SROUR, 1998).

Uma característica importante nesse processo político é que, na articulação de interesses, quando ocorrem divergências, têm-se as situações de conflitos. Em outras palavras, o conflito aparece sempre que os interesses entram em rota de colisão. O meio pelo qual os conflitos de interesse são resolvidos é o poder. O poder tem a característica de influenciar quem consegue o quê, quando e como (MORGAN, 1996).

### 4.3 PODER

O conceito de poder não é um conceito resolvido nem nas Ciências Sociais, nem na Ciência Política, nem na Sociologia. Diversos autores exploraram algumas das dimensões dessa categoria sem, contudo, chegar a um consenso.

Segundo Morgan (1996), no campo dos estudos organizacionais, durante os últimos anos, os teóricos da organização foram tornando-se cada vez mais conscientes da necessidade de reconhecer a importância do poder para explicar os assuntos organizacionais. Ocorre que nenhuma definição clara e consistente de poder chegou a ser estabelecida. Enquanto alguns teóricos vêem o poder como um recurso, como algo que alguém possui, outros o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência, como um tipo de influência sobre alguma coisa ou alguém.

A maior parte dos teóricos em organizações tende a assumir como ponto de partida a definição de poder dada pelo cientista político americano Robert Dahl (1957). Dahl sugere que o poder envolve a habilidade de conseguir que outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita. Para alguns teóricos, essa definição leva a um estudo das condições do “aqui e agora”, sob as quais uma pessoa, grupo ou organização se tornam dependentes de outra. Para outros, leva ao exame de forças históricas que determinam o estágio da ação no qual as relações de força atuais são estabelecidas (HATCH, 1997; MORGAN, 1996).

Sem ignorar outras importantes contribuições para o estudo do poder nas organizações, como as de Crozier (1967), Pagès (1987) e Clegg (1993, 2001), entre outros, no âmbito desta tese optou-se pela perspectiva da Sociologia Política presente na obra de Weber (1992, 1994), fundamentalmente nas estruturas e formas de dominação apresentadas pelo autor. Visando complementar a análise das relações presentes no processo político das relações sociais, além da abordagem estruturalista weberiana optou-se pelas abordagens da Genealogia e da Microfísica de poder de Foucault (1977, 1979, 2001).

Segundo Max Weber (1994, p. 33), “[...] poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistência, seja qual for o fundamento

dessa probabilidade”. Essa probabilidade de imposição da vontade, para ser compreendida, remete aos conceitos de autoridade e de dominação.

Compreende-se autoridade como um direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações a outrem. Visto de outro modo, é a legitimação do poder por meio da incorporação de conteúdo jurídico e/ou moral, ou seja, normas ritualizadas nos costumes ou codificadas no campo do Direito. Essa legitimidade assenta sobre o consentimento durável e tendente à unanimidade entre os membros de um grupo social ou de uma sociedade. Weber (1994) identificou três tipos de autoridade, de acordo com a sua base de legitimidade: a burocrática ou racional, a tradicional e a carismática.

A autoridade burocrática ou racional-legal é aquela baseada no cargo ou na posição formal instituída. É a autoridade investida no cargo que o indivíduo ocupa e só vai possuir quando estiver no cargo. O exercício da autoridade é legítimo por estar de acordo com as normas ou com as regras escritas. A norma é vista como o princípio legitimador em função da sua racionalidade, independentemente do líder ou chefe que a faça cumprir. Esse tipo de autoridade gera organizações burocráticas.

A autoridade tradicional é aquela baseada em crenças, normas e tradições sagradas, à qual as pessoas obedecem em virtude da tradição. Não há necessidade de legislação. A obediência à autoridade deve-se à tradição e aos costumes, e à vontade da pessoa. Ela legitima o poder no passado e no *status* herdado. A autoridade constitui-se pela vassalagem dos súditos. Esse tipo de autoridade gera organizações funcionais.

A autoridade carismática é baseada nas qualidades pessoais excepcionais do indivíduo, do líder. “Baseada na veneração extracotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por ela reveladas ou criadas” (WEBER, 1994, p. 141) as quais são obedecidas em função do carisma (imagem de notável sabedoria, invencibilidade, santidade), sua natureza é quase religiosa, e a organização ou sociedade permanecerá estável enquanto o líder existir.

Já o conceito de dominação é entendido como

*[...] a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo [...] a situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente ligada à existência de um quadro administrativo*



*nem à associação, porém ligada certamente – pelo menos em todos os casos normais – à existência de um dos dois (WEBER, 1994, p. 33).*

De acordo com Weber (1994), a existência de um quadro administrativo configura uma forma de dominação e, qualquer que seja a associação, ela é sempre, em algum grau, uma associação de dominação, em virtude da existência de um quadro administrativo.

A diferença importante entre poder e dominação consiste no fato de que, enquanto o poder está essencialmente ligado à personalidade de indivíduos, a dominação está sempre associada a posições ou papéis sociais. Para o autor, o conceito de poder é sociologicamente amorfo, enquanto uma relação de dominação, por outro lado, é um caso especial de relação de poder. A intenção de Weber é buscar uma definição de dominação que relacione esse conceito com o conceito geral de poder, isto é, a possibilidade de impor a própria vontade à conduta alheia.

O raciocínio weberiano na definição das relações de dominação parte de dois casos básicos e radicalmente opostos: de um lado, a dominação mediante uma “constelação de interesses”, especialmente por meio de situações de monopólio econômico; de outro, a dominação pela “autoridade” (poder de mando e dever de obediência).

No primeiro caso, cujo tipo puro é o domínio monopolizador sobre um mercado, a dominação baseia-se nas influências exercidas pelos dominadores, com base em suas posses, sobre o comércio formalmente livre dos dominados. A inspiração da dominação encontra-se nos próprios interesses dos dominadores. No segundo caso, cujo tipo puro é o poder exercido pelo pai de família, pelo funcionário ou pelo príncipe, a dominação baseia-se simplesmente no fato de os dominadores recorrerem ao dever de obediência, independentemente de motivações e interesses. Embora sendo formas opostas, toda relação de dominação baseada em constelações de interesses (primeiro caso) pode transformar-se gradualmente em uma dominação autoritária (segundo caso).

Mesmo na relação de dominação autoritária (baseada no dever de obediência), existe certa proporção mínima de interesse. As coisas, portanto, são fluidas e variáveis nesse aspecto. Apesar dessa variabilidade, deve-se determinar, do ponto de vista sociológico, a oposição entre o poder efetivo, derivado da posse de bens (regulado por compromisso de interesses), e o poder autoritário do chefe de família ou do monarca (que se limita a recorrer ao dever de obediência).

Para Weber, as relações de mando e obediência mais ou menos confirmadas no tempo, as quais se encontram tipicamente na política, tendem a basear-se não só em fundamentos materiais ou no mero hábito de obediência dos súditos, mas também, e principalmente, num específico fundamento de legitimidade.

Para Weber, existem três tipos ideais puros de dominação legítima: a dominação tradicional, caracterizada pela crença na tradição e na autoridade tradicional; a dominação carismática, caracterizada pela crença numa pessoa e na autoridade carismática dessa pessoa; a dominação racional-legal, caracterizada pela legalidade e pela autoridade legal (WEBER, 1992).

A dominação tradicional especifica-se por encontrar legitimidade na validade das ordenações e poderes de mando herdados pela tradição. Os que exercem a dominação estão determinados pela tradição. Os dominados não são membros de uma associação, mas companheiros ou súditos do senhor. Pode haver ou não quadro administrativo. No caso do exercício com o quadro administrativo, as pessoas são recrutadas segundo critérios de dependência doméstica ou pessoal (dominação patrimonial). Na ausência do quadro administrativo, ocorre uma situação em que, dentro de uma associação doméstica, econômica ou familiar, a dominação é exercida por um indivíduo normalmente designado segundo regras fixas de sucessão (dominação patriarcal). As relações do quadro administrativo (quando existe um) com o soberano não são determinadas pelo dever do cargo, mas pela fidelidade pessoal. Não se obedece a uma ordem estatuída, mas à pessoa delegada pela tradição. As ordens são legítimas, em parte pela força da tradição, em parte pelo arbítrio do soberano em interpretar essa tradição (WEBER, 1992).

Na dominação carismática obedece-se ao líder carismaticamente qualificado como tal, seja em virtude de confiança pessoal ou em virtude de revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma. A associação de dominação dos adeptos é uma relação comunitária de caráter emocional. A dominação carismática especifica-se por encontrar legitimidade no fato de a obediência dos dominados ser uma obediência ao carisma e ao seu portador. Carisma é a qualidade extraordinária de uma personalidade considerada sobrenatural, sobre-humana ou mágica. A obediência é a submissão à vontade do líder como portador de carisma. A administração dá-se sem qualquer quadro racional, sem regras fixas, hierarquia ou competências. Simplesmente o chefe carismático cria ou anuncia novos mandamentos (direitos, normas, punições, entre outros) pela "revelação" ou por sua vontade de organização (WEBER, 1992).

Finalmente, a dominação racional-legal especifica-se por encontrar legitimidade no direito estatuído de modo racional, com pretensão de ser respeitado pelos membros da associação. O direito racional é um conjunto abstrato de regras a serem aplicadas em casos concretos. A administração racional supõe cuidar dos interesses da associação, nos limites da lei. O soberano está sujeito à lei. Há uma ordem de caráter impessoal. Quem obedece não obedece à pessoa do soberano, mas ao direito, e o faz como membro da associação. O exercício da autoridade racional depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional, "separado" do poder de controle sobre os meios de administração. A administração racional caracteriza-se, tipicamente, pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992).

Na análise de poder, Weber (1991, 1994) defende que esses três tipos de autoridade e de dominação se caracterizam e se identificam mais com a sociedade medieval ou com a sociedade moderna. Por exemplo, a autoridade tradicional, que se baseia na crença de que a ordem social estabelecida com base em mitos e tradições é sagrada e a justificativa da autoridade se faz a partir do caráter sagrado e religioso do poder, é o tipo de autoridade que marca o contexto da sociedade medieval. Nesse tipo de autoridade, o exercício do poder é pessoal, já que se deve obedecer a um nobre ou a um patriarca porque eles, por nascimento, por costume ou por tradição, receberam pessoalmente a investidura divina ou religiosa, de caráter sagrado, para exercer o poder.

A autoridade burocrática ou racional-legal, que se baseia em regras e normas estabelecidas por um regulamento legítimo, ou seja, reconhecido e aceito por todos os membros de uma dada comunidade, é o tipo de autoridade que marca o contexto do estado moderno, da burocracia e da sociedade industrial moderna. Este tipo de autoridade não é personalista, e o subordinado não deve sua lealdade a um indivíduo específico ou a um grupo, mas às regras e normas emanadas da autoridade competente. Nesse sentido, os indivíduos que exercem um determinado cargo podem mudar, porém as prerrogativas legais do cargo permanecem.

Já a autoridade carismática permeia os dois tipos de sociedade, a medieval e a moderna. A legitimidade carismática baseia-se na crença nas qualidades excepcionais de um indivíduo, seja ele um santo, um profeta, seja ele um chefe militar, que demonstrou seu heroísmo e sua capacidade única no campo de batalha e no qual a multidão projeta suas esperanças e seus anseios.

Complementarmente à abordagem estruturalista weberiana, buscaram-se em Foucault fundamentos para a compreensão das relações de poder presentes no processo político das relações sociais.

A obra de Michel Foucault, por sua originalidade, suas hipóteses ousadas, seu caráter contestador de valores e práticas estabelecidas e sua análise inovadora, teve grande importância nos anos de 1970 e 1980, influenciando muitas vertentes com a metodologia que propôs a arqueologia e a genealogia do saber (MARCONDES, 2001).

Em sua obra *Microfísica do Poder*, Foucault (2001) apresenta dois paradigmas teóricos para o poder: o jurídico, que assume a perspectiva formal do sistema social, quando o poder gera a obediência e a possibilidade de transgressão; e o estratégico, que assume a perspectiva dos atores envolvidos nas relações sociais. Aqui o poder representa uma situação estratégica que surge com cada relação social, na medida em que essa relação apresenta uma desigualdade de forças. Nesse sentido, o poder está-se reproduzindo a cada instante e em todos os pontos da trama social em que se estabelecem relações.

Para Foucault (2001), o interessante da análise é justamente que os poderes não estão localizados em nenhum ponto específico da estrutura social. Funcionam como uma rede de dispositivos ou de mecanismos da qual nada ou ninguém escapa, na qual não existem exteriores possíveis, limites e fronteiras. Daí surge a importante e polêmica idéia de que o poder não é algo que se detém como uma coisa, como uma propriedade, que se possui ou não. Não existem, de um lado, os que têm o poder e, de outro, aqueles que não o têm. Segundo o autor, o poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas também estão sempre em posição de exercer esse poder e de sofrer sua ação. O poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles.

Dessa forma, para Foucault (2001), o poder não envolve a tomada de determinada posição, a identificação de quem o possui mais ou menos, mas, sim, a busca da descrição de seu papel estratégico, ou seja, de como ele é usado para transformar as pessoas em personagens que articulam um jogo de moralidade organizacional.

Nesse sentido, o funcionamento do poder é mais bem compreendido através da idéia de que se exerce por meio de estratégias e que seus efeitos não são imputáveis a uma apropriação, mas por meio de manobras táticas e técnicas. Como ele explica em uma das mais esclarecedoras passagens da obra *Vigiar e Punir* sobre a dinâmica do poder:

*Ora, o estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia; que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que lhe seja dado como modelo antes a batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou uma conquista que se apodera de um domínio. Temos, em suma, que admitir que esse poder se exerce mais do que se possui, que não é “privilégio” adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito conjunto de suas posições estratégicas – efeito manifestado e às vezes reconduzido pela posição dos que são dominados (FOUCAULT, 1977, p. 29).*

Assim, nessa perspectiva, o poder só pode ser concebido como algo que existe em relação, envolvendo forças que se chocam e se contrapõem. Com base nessa idéia, tem-se um dos princípios da analítica do poder: deve-se ter sempre em mente o reconhecimento de uma pluralidade de correlações de forças – constitutivas das relações de poder – que atravessam todo o corpo social. Assim, esse aspecto relacional forma toda a perspectiva foucaultiana, como explica o autor:

*O que caracteriza o poder que estamos analisando é que traz à ação relações entre indivíduos (ou entre grupos). Para não nos deixar enganar, só podemos falar de estruturas ou de mecanismo de poder na medida em que supomos que certas pessoas exercem poder sobre outras. O termo “poder” designa relacionamentos entre parceiros (e com isto não menciono um jogo de soma zero, mas simplesmente, e por ora me referindo em termos mais gerais, a um conjunto de ações que induzem a outras ações, seguindo-se uma às outras) (FOUCAULT, 1982, p. 217).*

Na perspectiva foucaultiana, o poder não existe por si só, como uma coisa ou objeto. Ele está nas relações sociais, com base nas quais os atores sociais, por meio de suas ações, relações e discursos, geram o conhecimento, o saber e o poder que circulam no contexto social,

induzindo a outras ações, relações e discursos, constituindo-se assim a sua dinâmica relacional.

O conceito de Genealogia introduzido por Nietzsche e retomado por Foucault consiste em uma análise histórica da formação de determinados discursos que constituem um saber ou saberes, relacionando-os com formas de exercício de poder em um contexto social e cultural específico (FOUCAULT, 1977, 2001). Segundo afirma Roberto Machado, o que faz a Genealogia é considerar que o saber – compreendido como materialidade, como prática, como acontecimento – é peça de um dispositivo político que, como dispositivo, se articula com a estrutura econômica. Mais especificamente, a questão tem sido como se formaram os domínios de saberes – que foram chamados de ciências humanas –, a partir de práticas políticas disciplinares (MACHADO, 2001).

Falar de saber implica falar de *epistême*, referindo-se à relação entre os saberes: “Em uma cultura e em dado momento, só existe uma *epistême*, que define as condições de possibilidade de todo saber” (FOUCAULT, 1966, p. 179). A *epistême* remete a um quadro referencial de pensamento, ou seja, há um campo de pensamento que mostra como os saberes estão relacionados, por mais diferentes e diversificados que possam ser. Para Foucault, a *epistême* de uma época não é a “adição de seus conhecimentos”, mas indica o “[...] afastamento, as distâncias, as oposições, as diferenças, as relações de seus múltiplos discursos científicos” (FOUCAULT, 1972, p. 60). Esse campo “indefinidamente descritível de relações”, esse campo de saber possível de uma dada época permite apontar para a relação entre a concepção da microfísica e a nova abordagem sobre poder realizada por Foucault.

Antes de iniciar a descrição de certos traços do conceito de poder, cabe ressaltar que Foucault não procurou elaborar uma teoria geral do poder, o que significa dizer que suas análises não consideraram o poder como uma realidade que possua uma natureza, uma essência, que ele procuraria definir por suas características universais. Para Foucault, não existe algo unitário e global chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas e em constante transformação. O poder não é visto como um objeto natural ou uma coisa; trata-se de uma prática social e, como tal, constituída historicamente. A abordagem foucaultiana procurou trabalhar uma analítica de poder capaz de dar conta do seu funcionamento local, em campos e discursos específicos e em épocas determinadas. Como destaca o autor,

*[...] o que está em jogo nas investigações que virão a seguir, é dirigirmos menos para uma “teoria” do poder que para uma “analítica” do poder: para uma definição do domínio específico formado pelas relações de poder e determinação dos instrumentos que permitam analisá-lo (FOUCAULT, 1979, p. 80).*

As análises genealógicas do poder em Foucault produziram um importante deslocamento com relação à Ciência Política, que limita ao Estado o fundamental de sua investigação sobre o poder. Estudando a formação histórica das sociedades capitalistas por meio de pesquisas precisas e minuciosas sobre o nascimento da instituição carcerária e a constituição do dispositivo de sexualidade, Foucault, baseado numa evidência fornecida pelo próprio material de pesquisa, viu delinear-se claramente uma não-sinonímia entre Estado e poder. O autor percebeu que a análise do poder não estava condicionalmente vinculada à análise política do Estado, ou seja, de um poder institucional, mas sobretudo à análise da forma difusa como o poder se exerce através de práticas sociais, em uma cultura e em um momento histórico determinado (FOUCAULT, 1977, 2001).

A pretensão de Foucault com essas descobertas não era insurgir-se contra a idéia de que o Estado seria o órgão central e único de poder, ou de que a inegável rede de poderes das sociedades modernas seria uma extensão dos efeitos do Estado, um simples prolongamento ou uma simples difusão de seu modo de ação, o que seria destruir a especificidade dos poderes que sua análise pretendia focalizar. Surgiu daí a necessidade de Foucault utilizar uma *démarche* inversa: partir da especificidade da questão colocada, que, para a genealogia por ele realizada, é a dos mecanismos e técnicas infinitesimais de poder intimamente relacionados com a produção de determinados saberes (sobre o criminoso, a sexualidade, a doença, a loucura...), e analisar como esses micropoderes, que possuem tecnologia e história específicas, se relacionam com o nível mais geral do poder constituído pelo aparelho de Estado. A análise ascendente que Foucault não só propõe, mas também realiza estuda o poder não como uma dominação global e centralizada que se pluraliza, se difunde e repercute nos outros setores da vida social de modo homogêneo, mas como algo que tem uma existência própria e formas específicas em nível mais elementar (MACHADO, 2001).

A idéia básica de Foucault é mostrar que as relações de poder não se passam fundamentalmente no nível do direito, da violência, dos contratos e da repressão, que é falso definir o poder como algo que diz não, que impõe limites, que castiga, que é visto como uma concepção negativa, que identifica o poder com o Estado e o considera essencialmente como

aparelho repressivo, uma vez que todo seu modo básico de intervenção sobre os cidadãos se daria em forma de coerção e opressão. Foucault opõe-se a essa concepção, acrescentando outra, uma concepção positiva, que pretende dissociar os termos dominação e repressão, refletindo sobre o lado positivo do poder, ou seja, o lado produtivo e transformador. Para Foucault, o poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica, uma positividade, e são justamente esses aspectos que explicam o fato de que o poder tem como alvo o corpo humano, não para supliciá-lo ou mutilá-lo, mas para aprimorá-lo e adestrá-lo (MACHADO, 2001).

Vale ressaltar que Foucault começou a formular explicitamente a questão do poder, e o fez para dar prosseguimento à pesquisa que realizava sobre a história da penalidade. Colocou-se, então, o problema de uma relação específica de poder sobre os indivíduos enclausurados, que incidia sobre seus corpos e utilizava uma tecnologia própria de controle. Essa tecnologia não era exclusiva da prisão, encontrando-se também em outros tipos de instituições ou organizações, como, por exemplo, no hospital, no exército, na escola, na fábrica. Foi esse tipo específico de poder que Foucault chamou de poder disciplinar. É importante mencionar que essa tecnologia de controle consiste em um dispositivo, em um mecanismo, em um instrumento de poder. Em outras palavras, representa um método que permite o controle minucioso das operações do corpo, que assegura a sujeição constante de suas forças e lhe impõe uma relação de docilidade-utilidade. Trata-se do diagrama de um poder que não atua do exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula os seus elementos, produz seu comportamento, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e à manutenção da sociedade industrial capitalista (FOUCAULT, 1977).

Esse tipo de poder, denominado por Foucault de poder disciplinar, possui quatro características básicas que se inter-relacionam. A primeira característica considera que a disciplina é um tipo de organização do espaço, é uma técnica de distribuição dos indivíduos mediante a inserção dos corpos em um espaço individualizado, classificatório, combinatório. Isola-os em um espaço fechado, esquadrinhado, hierarquizado, capaz de desempenhar funções diferentes segundo o objetivo específico que deles se exige. Mas, como as relações de poder disciplinar não necessitam necessariamente de espaço fechado para se realizarem, é essa a característica do poder disciplinar menos importante. A segunda característica considera que a disciplina é um tipo de controle do tempo, isto é, ela estabelece uma sujeição do corpo ao tempo, com o objetivo de produzir o máximo de rapidez e o máximo de eficácia. Nesse sentido, não é basicamente o resultado de uma ação que interessa, mas o seu



desenvolvimento. A disciplina realiza esse controle minucioso das operações do corpo por meio da elaboração temporal do ato, da correlação de um gesto específico com o corpo que o produz e, finalmente, da articulação do corpo com o objeto a ser manipulado. A terceira característica considera a vigilância como um dos principais instrumentos de controle do poder disciplinar. Não é uma vigilância que reconhecidamente se exerce de modo fragmentar e descontínuo, mas é ou precisa ser vista pelos indivíduos que a ela estão expostos como contínua, perpétua, permanente, que não tenha limites, que penetre nos lugares mais recônditos, que esteja presente em toda a extensão do espaço. A quarta e última característica considera que a disciplina implica registro contínuo de conhecimento. Ao mesmo tempo em que exerce um poder, produz um saber. O olhar que observa para controlar é o mesmo que extrai, anota e transfere as informações para os pontos mais altos da hierarquia de poder (MACHADO, 2001).

A grande importância estratégica que as relações de poder disciplinares desempenham nas sociedades modernas depois do século XIX vem justamente do fato de elas não serem negativas, mas positivas, quando se tira desses termos qualquer juízo de valor moral ou político e se pensa unicamente na tecnologia empregada. É então que surge uma das teses fundamentais da genealogia: “o poder é produtor da individualidade. O indivíduo é ao mesmo tempo uma produção do poder e do saber” (MACHADO 2001, p. XIX). O poder disciplinar não destrói o indivíduo (concepção negativa); ao contrário, fabrica-o (concepção positiva). O indivíduo não é o outro lado do poder, realidade exterior, que é por ele anulado; é um de seus mais importantes efeitos (MACHADO, 2001).

Segundo Foucault (2001), a ação sobre o corpo, o adestramento do gesto, a regulação do comportamento, a normalização do prazer, a interpretação do discurso com o objetivo de separar, comparar, distribuir, avaliar, hierarquizar, tudo isso faz com que apareça pela primeira vez na história uma figura individualizada – o homem – como produção do poder, mas também, e ao mesmo tempo, como objeto de saber. Das técnicas disciplinares, que são técnicas de individualização, nasce um tipo de saber: as Ciências Humanas.

O fundamental da análise foucaultiana é que o saber e o poder se implicam mutuamente: não há relação de poder sem a constituição de um campo de saber; reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder. Todo ponto de exercício do poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação do saber (MACHADO, 2001).

Uma questão central em Foucault é o discurso, que, como outras práticas sociais, está imerso em relações de poder e de saber. Em sua obra *A Ordem do Discurso*, o autor defende que, em toda sociedade, a produção do discurso é ao mesmo tempo controlada, selecionada, organizada e redistribuída por procedimentos que têm por função conjurar seus poderes e perigos, dominar seu acontecimento aleatório, esquivar sua pesada e temível materialidade (FOUCAULT, 1996).

Em sua obra *A Arqueologia do Saber*, o autor mostra que o discurso não é uma estreita superfície de contato ou de confronto entre uma realidade e uma língua, o intrincamento entre um léxico e uma experiência. Por meio de exemplos precisos, mostra que, analisando os próprios discursos, vê desfazerem-se os laços aparentemente tão fortes entre as palavras e as coisas, e destacar-se um conjunto de regras, próprias da prática discursiva. Para o autor, é preciso não mais tratar os discursos como conjunto de signos (elementos significantes que remetem a conteúdos ou a representações), mas como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam. Os discursos são feitos de signos, mas o que fazem é mais que utilizar esses signos para designar coisas. É esse mais que os torna irreduzíveis à língua e ao ato da fala. É esse mais que é preciso fazer aparecer e que é preciso descrever (FOUCAULT, 1986, p. 56).

No sentido foucaultiano, o discurso ultrapassa a simples referência a “coisas”, existe para além de uma mera utilização de letras, palavras e frases, não pode ser entendido como um fenômeno de mera “expressão” de algo: apresenta regularidades intrínsecas em si mesmo, por meio das quais é possível definir uma rede conceitual que lhe é própria. É a esse mais que o autor se refere, sugerindo que seja descrito e captado com base no próprio discurso, até porque as regras de formação dos conceitos, segundo Foucault, não residem na mentalidade nem na consciência dos indivíduos; pelo contrário, elas estão no próprio discurso e se impõem a todos aqueles que falam ou tentam falar dentro de um determinado campo discursivo (FOUCAULT, 1986).

A explicitação do conceito de discurso em Foucault, pelo qual os atos de linguagem constituem uma trama que ultrapassa o meramente lingüístico, é feita por Laclau (1991). Para ele, o discurso seria uma instância limítrofe com o social porque “[...] cada ato social tem um significado, e é constituído na forma de seqüências discursivas que articulam elementos lingüísticos e extralingüísticos” (LACLAU, 1991, p. 137). Segue daí uma nova conceituação de objetividade (as práticas sociais se constituiriam discursivamente) e um novo modo de

conceber as identidades sociais e subjetivas, mergulhadas em um relativismo radical, dado por esse jogo permanente dos sentidos. Segundo esse autor, a sociedade seria entendida “[...] como um vasto tecido argumentativo no qual a humanidade constrói a sua própria realidade” (LACLAU, 1991, p. 146).

Segundo Fischer (2001), afirmar que os discursos formam os objetos de que tratam, ou, como Laclau (1991), que não se pode falar em “realidade objetiva” sem entender que essa se constrói por dentro de uma trama discursiva pode à primeira vista significar uma opção idealista. No entanto, apesar de o conjunto da obra de Foucault demonstrar o contrário, pode-se dizer da “positividade” desse suposto radicalismo, que o leva a afirmar a completa autonomia dos discursos: sua insistência em negar teorias totalizantes de explicação da realidade social, bem como em negar uma visão de progresso científico ou de progresso da razão, de superioridade do presente em relação ao passado faz com que Foucault revolucione a história. Ele define-se como um historiador do presente e entrega-se a perscrutar a genealogia dos grandes temas constituintes do homem ocidental, mediante a descrição minuciosa de práticas sociais em sua descontinuidade histórica, mergulhadas em relações de poder, produzidas discursivamente e ao mesmo tempo produtoras de discursos e saberes.

Nas diversas definições de discurso, Foucault relaciona-o de alguma forma com o conceito de enunciado. Em uma delas, o autor refere-se ao discurso como “[...] um conjunto de enunciados que se apóiam na mesma formação discursiva” (FOUCAULT, 1986, p. 135). Para compreender o conceito de enunciado em Foucault, é necessário tecer algumas considerações. O autor o entende, inicialmente, como a função de existência, a qual se exerce sobre unidades como a frase, a proposição ou o ato de linguagem. O enunciado em si não constituiria uma unidade, pois se encontra na transversalidade de frases, proposições e atos de linguagem: ele é “[...] sempre um acontecimento que nem a língua nem o sentido podem esgotar inteiramente” (FOUCAULT, 1986, p. 32); trata-se de “[...] uma função que cruza um domínio de estruturas e de unidades possíveis e que faz com que [essas] apareçam, com conteúdos concretos, no tempo e no espaço” (FOUCAULT, 1986, p. 99).

O esclarecimento desse ponto é importante, pois, ao se demarcar a formação discursiva, revela-se algo do enunciado. Portanto, como escreve Foucault (1986, p. 135), “[...] a análise do enunciado e da formação discursiva são estabelecidas correlativamente [porque] a lei dos enunciados e o fato de pertencerem à formação discursiva constituem uma única e mesma coisa”. E o que compreende a formação discursiva ou o sistema de formação em Foucault?

Essa questão, para o autor, compreende um feixe complexo de relações que funcionam como regra: ele prescreve o que deve ser relacionado em uma prática discursiva, para que essa se refira a tal ou qual objeto, para que empregue tal ou qual enunciado, para que utilize tal ou qual conceito, para que organize tal ou qual estratégia. Definir em sua individualidade singular um sistema de formação é, assim, caracterizar um discurso ou um grupo de enunciados pela regularidade de sua prática (FOUCAULT, 1986, p. 82).

Segundo Maingueneau (1993), as formações discursivas devem ser vistas sempre dentro de um espaço discursivo ou de um campo discursivo, ou seja, elas estão sempre em relação a determinados campos do saber. Assim, quando se fala em discursos político, econômico, feminista, médico ou pedagógico, está-se afirmando que cada um deles compreende um conjunto de enunciados apoiados num sistema de formação ou formação discursiva: da Ciência Política, da Economia, da Psicologia, da Sociologia ou da Pedagogia. Isso, porém, não significa definir essas formações como disciplinas ou como sistemas fechados em si mesmos. A formação discursiva deve ser vista, antes de qualquer coisa, como “[...] o princípio de dispersão e de repartição dos enunciados” (FOUCAULT, 1986, p. 82), segundo o qual se sabe o que pode e deve ser dito dentro de determinado campo e de acordo com certa posição que se ocupa nesse campo. Ela funcionaria como “matriz de sentido”, e os falantes nela reconheceriam por que as significações ali lhes parecem óbvias, “naturais”.

Resumindo, grosso modo, o fundamental na análise foucaultiana acerca das relações de poder é que o saber e o poder se implicam mutuamente, e que é por meio da prática discursiva que elas se materializam. Nesse sentido, trabalhar o poder, na perspectiva foucaultiana, implica a adoção da análise do discurso como método de análise de dados, já que esse método evidencia a compreensão do que é a textualização do político, a simbolização das relações de poder, o modo de historicização dos sentidos, o modo de existência dos discursos no sujeito, na sociedade e na história (ORLANDI, 1994, 1996, 2001).

#### 4.4 CONSENSO E COOPERAÇÃO

Ao longo dos anos, o consenso tem sido tratado com base em diversas abordagens teóricas, como as da Sociologia, da Ciência Política e da Antropologia. Uma abordagem clássica, talvez uma das mais importantes sobre o consenso, é a de Max Weber em sua Sociologia Compreensiva.

Do ponto de vista do consenso, como observa Weber (1992), há complexos modos de agir em comunidade que, mesmo sem um regulamento acordado de maneira racional com relação a fins, decorrem efetivamente, como se esse documento existisse. Esse efeito específico é co-determinado pelo tipo de relacionamento no agir dos indivíduos. O exemplo mais claro desse formato é o mercado. É esse agir em comunidade que Weber chama de consenso. Segundo ele,

*[...] por “consenso” entendemos o fato de que um agir orientado em expectativas de comportamento de outras pessoas tenha, exatamente por causa disso, uma possibilidade empiricamente “válida” de ver cumpridas essas expectativas, exatamente porque existe objetivamente a possibilidade de que estas outras pessoas entendam essas expectativas, apesar da inexistência de um “contrato”, como sendo, para o seu comportamento, válidas e providas de sentido. Assim, o “agir por consenso” é definido como “o conjunto das ações em comunidade que acontecem por serem determinadas pela orientação em tais ‘possibilidades’ de consenso” (WEBER, 1992, p. 332).*

O conceito de consenso, para Weber (1992), não pode ser confundido, nem sequer na sua dimensão subjetiva, com o “contentamento” dos participantes referente à sua validade empírica. O consenso válido não pode ser identificado com o acordo tácito. Um consenso em vigor, em seu tipo puro, não contém nem estatuto, e especialmente, nem acordo algum. Os indivíduos que entram em comunidade mediante um consenso podem até não se conhecer. Mesmo assim, o consenso pode representar uma norma válida e quase inviolável empiricamente. O exemplo clássico desse agir consensual, no sentido aqui definido, é o uso coletivamente aceito e praticado do dinheiro.

Portanto, “[...] nem todo agir em comunidade pertence à categoria do agir por consenso, apenas aquele agir que, normalmente, se fundamenta em sua orientação na possibilidade do consenso” (WEBER, 1992, p. 337). As relações de sentido e as expectativas que constituem o consenso, dessa forma, não precisam orientar-se por um cálculo racional com relação a fins, nem por regulamentações racionais. Simplesmente ocorre que “[...] o indivíduo tem a chance de poder ajustar ‘pela média’ o seu próprio comportamento” a um determinado conteúdo de sentido aceito como “válido”, mesmo que esse conteúdo seja “altamente irracional” (WEBER, 1992, p. 337). Para o autor, é natural também que nem todo comportamento que se apresenta exteriormente como uma “cooperação” entre várias pessoas já seja um agir consensual, tampouco um agir em conjunto pertence à categoria de agir por consenso.

Em suas análises e reflexões a respeito da vida em sociedade, Weber (1992) conclui que não se pode identificar, pura e simplesmente, o agir por consenso com um agir de “uns com os outros e para os outros”, em oposição a um agir de “uns contra os outros”. Para ele, é uma questão de, em cada caso concreto, saber se um agir por consenso é “aberto”, isto é, se em todo momento a participação é possível para qualquer um que assim o deseje, ou se é “fechado” (e em que medida), isto é, se a participação é impossível, no que tange à admissão de terceiros, por determinação e consenso da própria associação. Esse aspecto traz para a análise weberiana a possibilidade da existência do conflito de interesses, na medida em que os membros de um agir consensual podem perseguir um tipo de interesse orientado contra os que estão de fora, impossibilitados de participar da discussão, no caso do agir consensual fechado.

O grau de generalização da presença desses parâmetros do agir humano, no seio de uma dada sociedade, serve, para Weber, como índice de diferenciação e organização social. No plano empírico, ocorre que, “[...] individualmente, o homem participa continuamente, no seu agir, de múltiplas e diversas ações em comunidade, ações por consenso e ações em sociedade”. Cada “agir em comunidade” individual pode referir-se a diferentes “círculos de ações alheias”, em relação aos quais o indivíduo orienta racionalmente a ação. Disso decorre que, quanto mais numerosos e diversos forem esses círculos, mais avançada será a “diferenciação social racional”, e quanto mais eles assumirem o caráter de associação, tanto maior será a “organização social racional” (WEBER, 1992, p. 339).

Quanto à necessária precisão terminológica, Weber observa, neste ponto – anotação, aliás, fundamental para a Ciência Política contemporânea –, que

[...] “agir por consenso” não equivale “a solidariedade”, e “agir em sociedade” não equivale a “luta”, [entendida como] a aspiração de impor a própria vontade contrariamente à vontade de outros. Muito pelo contrário, [afirma], a luta abrange potencialmente todos os tipos de agir em comunidade. [...] Não existe nenhuma comunidade de consenso [...] que, apesar de tal sentimento, não pode conter em si [...] a mais atroz opressão sobre os outros. E a maioria de todas as lutas, por outro lado, inclui necessariamente algum grau de associação ou de consenso. [No caso em que] a luta se dá em concorrência, seja por uma coroa olímpica, por um voto eleitoral ou por qualquer outro modo de poder ou de honra social, [...] ela se desenvolve inteiramente no terreno de uma associação racional, cujos regulamentos servem como “regras do jogo” que determinam as formas da luta, mas ao mesmo tempo alteram as possibilidades (WEBER, 1992, p. 340-341).

Na perspectiva positivista comteana, o consenso aparece como o elo que une as sociedades, ou seja, a dimensão coesiva da sociedade, que resulta da ação dos indivíduos, ainda que a coesão do conjunto não seja o objetivo que se propõem, explícita e principalmente, os atores individuais. Aqui, o que se ignora não é a importância da coesão, e sim o fato de que a coesão possa ser produzida sem ter sido desejada, e que, uma vez produzida, se imponha sobre os indivíduos que não a desejam. Assim, o consenso é definido como uma pura e simples assimilação das consciências individuais entre si, que resultaria de sua imersão comum na consciência coletiva (BOUDON; BOURRICAUD, 2000).

O termo consenso pode ainda ser definido como uma concordância geral de pensamento e sentimento que tende a produzir ordem onde havia desordem. Essa concordância geral pode, em alguns casos, esconder diferenças de pontos de vista nos aspectos secundários do conceito. É normalmente utilizado para significar mais do que um acordo racional, implicando o partilhar de um sentimento e de uma idéia, o que se justifica em função de se acreditar, em parte, que a unidade de pensamento provém da unidade de sentimento (MIRANDA NETTO et al., 1987).

Mesmo existindo diversas dimensões e abordagens teóricas sobre o consenso, parece haver um acordo entre elas pelo menos em um ponto específico. O consenso articula-se diretamente com dois outros conceitos: de um lado, o de interesse, que desperta e orienta os indivíduos para um agir consensual; de outro, o de cooperação, que resulta desse agir consensual.

O termo cooperação denota uma ação comum que visa à realização de metas, quer organizacionais, quer distributivas, desejadas por todos os interessados. A cooperação pode ocorrer por uma divisão do trabalho, com tarefas semelhantes ou distintas. Geralmente ocorre em respostas a normas sociais aceitas e pode assumir valor em si mesma ou como instrumento de consecução de um fim qualquer (MIRANDA NETTO et al., 1987).

A cooperação, em seu sentido etimológico restrito, significa ação conjunta. O estudo desse processo compreende uma das áreas mais importantes da Sociologia: o estudo da ação coletiva. Os sociólogos vêem a ação coletiva como o fundamento da própria organização social, e a Sociologia, como o estudo das formas de ação coletiva. De acordo com essa concepção, a sociedade compreende uma extensa rede de colaboração entre indivíduos, grupos e categorias sociais, graças à qual se mantém integrada (VILA NOVA, 1999).

Diversos são os interesses que levam os indivíduos e os grupos à cooperação. Vale ressaltar, porém, que a cooperação nem sempre reflete o consenso a respeito de metas, valores, crenças e normas. A cooperação existe quando a articulação de interesses resulta de forma satisfatória para as partes. Quando a troca não é satisfatória, mas não há conflito manifesto na integração, não ocorre necessariamente a cooperação, porém pode ocorrer a dominação, de um lado, e a submissão ou a acomodação, de outro (VILA NOVA, 1999).

## 4.5 CONFLITO

Embora o conflito possa ser analisado com base em abordagens diversas, interessa neste trabalho analisá-lo do ponto de vista sociológico e político. Independente da abordagem escolhida, parece haver um acordo sobre o fato de que o conflito é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades, a qual implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos (BOBBIO et al., 2000).

Antes de se identificarem as diferentes abordagens de análise do conflito, é oportuno estudar seus componentes. O objetivo do conflito é o acesso e a distribuição, portanto, o controle sobre os recursos escassos, que podem ser identificados no poder, na riqueza e no prestígio. É



provável que, de acordo com o tipo e o âmbito do conflito, possam ser identificados outros recursos novos ou específicos. Por exemplo, no caso de conflitos internacionais, um importante recurso é o território; no caso de conflitos políticos, o recurso mais ambicionado é o controle dos cargos em competição; no caso dos conflitos industriais, como salienta Dahrendorf (1982), o objeto do conflito, portanto, o recurso em jogo, são as relações de autoridade e de comando, ou seja, as relações de poder.

Segundo Bobbio et al. (2000), os vários tipos de conflitos podem distinguir-se entre si com base em pelo menos três características objetivas. A primeira é a dimensão, cujo indicador é constituído pelo número, quer absoluto, quer relativo à representação, dos participantes potenciais (no caso de greves de grandes sindicatos de trabalhadores). A segunda é a intensidade, que pode ser avaliada com base no grau de envolvimento dos participantes, na sua disponibilidade de resistir até o fim (perseguindo os chamados fins não negociáveis) ou de entrar em termos apenas negociáveis. Vale ressaltar que a violência não é vista como um componente de intensidade; ela, de fato, não mede o grau de intensidade, mas assinala a inexistência, a inadequação, a ruptura de normas aceitas por ambas as partes e de regras do jogo. A violência pode ser considerada um instrumento utilizável num conflito social ou político. A terceira característica é a distinção do conflito com base nos objetivos, o que não é tarefa fácil. É somente possível se tiver como fundamento uma teoria que proporcione um conhecimento mais profundo da sociedade concreta em que os vários conflitos emergem e se manifestam. Portanto, a distinção habitual entre os conflitos que têm objetivos de mudança “no” sistema e os que visam a mudanças “do” sistema é substancialmente insuficiente. Nada impede, por exemplo, que uma série de mudanças “no” sistema provoque uma transformação “do” sistema, nem que tentativas de mudanças “do” sistema acabem por cooperar para reforçar e melhorar o sistema que inicialmente se visava destruir, derrubar ou transformar estruturalmente.

Tendo como fundamento os componentes do conflito, torna-se possível verificar as teorias do conflito e da mudança social.

Na análise sociológica e política do conflito, percebe-se a existência de um *continuum*, com a presença de uma polarização teórica em lados opostos (BOBBIO et al, 2000).

De um lado estão aqueles, como Comte, Spencer, Pareto e Durkheim, que vêem qualquer grupo social, qualquer sociedade e qualquer organização como algo harmônico e equilibrado,

ou seja, a harmonia e o equilíbrio constituem o estado normal. Nessa ótica, todo conflito é considerado uma perturbação; mas não é só isso, pois, como o equilíbrio e a harmonia entre os vários componentes da sociedade constituem o estado normal, as causas do conflito são metassociais, ou seja, devem ser encontradas fora da própria sociedade, e o conflito é um mal que deve ser reprimido e eliminado, pois constitui uma patologia social.

Em posição oposta estão Marx, Sorel, John Stuart Mill, Simmel e os contemporâneos Dahrendorf e Touraine, que consideram qualquer grupo ou sistema social como constantemente marcado por conflitos, porque em nenhuma sociedade a harmonia ou o equilíbrio são normais. Antes, são exatamente a desarmonia e o desequilíbrio que constituem a norma, e isso é um bem para a sociedade. Através dos conflitos surgem as mudanças e realizam-se os melhoramentos. Conflito é visto como vitalidade.

Numa abordagem semelhante à de Bobbio et al. (2000), porém com outra perspectiva, fundamentada nos dois enfoques conflitantes sobre a sociedade – o utópico e o racionalista –, Dahrendorf (1982) identifica duas teorias na Sociologia contemporânea: a da integração e a da coerção da sociedade, que, em termos da análise sociológica, não são mutuamente excludentes.

Nos últimos anos, a teoria da integração da sociedade tem dominado o pensamento sociológico. Numa perspectiva que reduz a sociedade a um pequeno número de componentes básicos (mesmo reconhecendo o risco de que essa perspectiva implique simplificações e exageros), para fins de apresentação Dahrendorf (1982) afirma que essa teoria, conforme exposta na obra de Talcott Parsons (seu principal representante) e na de outros funcionalistas-estruturalistas, tem como base certo número de premissas do seguinte tipo: (1) toda sociedade é uma estrutura de elementos relativamente persistente e estável, (2) toda sociedade é uma estrutura de elementos bem integrada, (3) todo elemento em uma sociedade tem uma função, isto é, contribui para sua manutenção como sistema, (4) toda estrutura social em funcionamento é baseada em um consenso entre seus membros sobre valores. Sob várias formas, os elementos estabilidade, integração, coordenação funcional (funcionalidade) e consenso reaparecem em todos os enfoques funcionalistas-estruturalistas, no estudo da estrutura social.

Em oposição à teoria da integração da sociedade e sob a mesma perspectiva reducionista, Dahrendorf (1982) expõe as premissas básicas da teoria coercitiva da sociedade: (1) toda

sociedade está, a cada momento, sujeita a processos de mudança; a mudança social é ubíqua; (2) toda sociedade exibe a cada momento dissensão (divergência de interesses) e conflito; o conflito social é ubíquo; (3) todo elemento em uma sociedade contribui de certa forma para sua desintegração e mudança; (4) toda sociedade é baseada na coerção de alguns de seus membros por outros. Sob várias formas, os elementos historicidade, explosividade, disfuncionalidade e constrição reaparecem em todos os enfoques da teoria coercitiva da sociedade, no estudo da estrutura social.

A abordagem de Ralf Dahrendorf sobre o conflito é poderosa e consistente; seu foco principal de análise é o nível social, especificamente o conflito entre classes sociais, entendidas como grupos de conflitos emanados da estrutura de autoridade das associações imperativamente coordenadas. Para referir-se às funções do conflito social, cita Dubin:

*Do ponto de vista da ordem social, o conflito é encarado a partir de duas posições: (a) pode ser destrutivo da estabilidade social e conseqüentemente “mau” porque a estabilidade é boa; (b) pode ser indício do colapso do controle social e destarte sintonia de uma instabilidade subjacente na ordem social. Ambas as posições exprimem uma preferência valorativa pela estabilidade social. O conflito pode ser rotulado de disfunção ou sintoma de uma sociedade mal integrada. [...] A existência empírica do conflito, porém, não é questionada pelo argumento da estabilidade [...]. O ponto central é a impossibilidade de se eliminar o conflito de grupo pela mera força do desejo. É uma realidade que deve ser levada em conta pelos teóricos sociais ao montarem seus modelos gerais de comportamento social (DUBIN, 1957, apud DAHRENDORF, 1982, p. 183-184).*

Ao analisar as posições de Dubin, Dahrendorf (1982) afirma que em dois pontos o autor poderia ter sido menos cauteloso. Primeiro, não hesitando, no nível de julgamento de valor, em exprimir sua forte preferência pelo conceito de sociedade, que reconhece o conflito como característica essencial de sua estrutura e processo. Segundo, saindo do campo do julgamento de valor, considerando ser perfeitamente defensável afirmar-se que conflitos de grupos produzem conseqüências que, se não são tidas com funcionais, são absolutamente necessárias ao processo social. O autor justifica seu argumento com base na distinção entre os dois lados da sociedade: o integracionista e o coercitivo, alegando que talvez seja até uma prova cabal da necessidade de se distinguirem esses dois lados o fato de o próprio conflito, a categoria crucial em termos do modelo coercitivo, possuir dois lados: o de contribuir para a integração de sistemas sociais e o de levar à mudança.

Assim, Dahrendorf (1982) deixa clara a sua posição, entendendo que o conflito pode contribuir para a integração de sistemas sociais, ou levá-los a mudanças, afirmando também que, onde quer que haja vida, existe o conflito; que a criatividade, a inovação e o desenvolvimento na vida de um indivíduo, de seu grupo e de sua sociedade devem-se, em grande parte, à ocorrência de conflitos entre grupos, entre indivíduos e entre emoções de um só indivíduo. Assim sendo, o conflito é essencialmente bom e desejável.

Dentro do contexto organizacional, a reação natural ao conflito é a de vê-lo comumente como uma força disfuncional que pode ser atribuída a um conjunto de circunstâncias ou causas tidas como lamentáveis. Independente do ponto de vista funcional ou disfuncional, bom ou mau, desejável ou indesejável, o conflito está sempre presente nas organizações. No nível intra-organizacional, pode ser pessoal, interpessoal ou grupal, ou seja, entre grupos rivais e coalizões; pode ainda ser construído dentro das estruturas organizacionais, nos papéis, nas atitudes e nos estereótipos, ou surgir em função de recursos escassos. Pode estar implícito ou explícito. Qualquer que seja a razão e a forma que assuma, a sua origem reside em algum tipo de divergência de interesses percebidos ou reais (MORGAN, 1996). O conflito organizacional pode ocorrer ainda no nível interorganizacional, ou seja, entre organizações.

Na abordagem organizacional, o conflito tem sido definido como uma disputa manifesta entre dois ou mais grupos numa organização, ou entre duas ou mais organizações. Essa abordagem tem sido usualmente centrada em algum estado ou condição que favorece um ator social em detrimento de outros (HATCH, 1997).

Outra definição de conflito na organização é a trabalhada por Rondeau (1996). O autor alega que existe um conflito em uma organização quando uma parte (um indivíduo ou um grupo) percebe uma outra como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nela um sentimento de frustração que poderá levá-la, posteriormente, a reagir. Essa definição, apesar de limitada, coloca em relevo as características geralmente associadas à existência do conflito: a interdependência das partes, que o associa mutuamente a uma satisfação respectiva; a incompatibilidade, percebida por uma delas entre os objetivos e o comportamento da outra, que serve de elemento detonador do conflito; e, enfim, em alguns casos, a interação social que isso provoca entre elas.

A interdependência das partes coloca em relevo o conflito como um fenômeno relacional: cada uma das partes necessita da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre a outra um certo

poder, o que lhe permite impor certas limitações, restringindo-lhe a ação. A incompatibilidade percebida em seus objetivos respectivos remete à natureza subjetiva da frustração na origem do conflito, considerando que a incompatibilidade pode não ser percebida pelas partes envolvidas. Em função disso, a evolução do conflito está fortemente associada à interpretação que cada parte desenvolve sobre a situação. Por fim, acredita-se que é na interação social que se exprimem os conflitos, que é nas trocas subjacentes à frustração inicial que os desacordos tomam realmente forma (RONDEAU, 1996).

## 5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo estão explicitadas as questões de natureza metodológica que nortearam os procedimentos desta pesquisa.

Em linhas gerais, o estudo articula duas perspectivas: uma teórica e outra empírica. Na perspectiva teórica, são tratadas questões acerca das empresas familiares, da educação superior, das IESs familiares, da governança corporativa e das variáveis analíticas do estudo; apresenta-se a discussão de modelos e abordagens diversas (algumas complementares, outras divergentes) por meio dos quais se busca mapear, do ponto de vista teórico, as principais contribuições de autores e pesquisadores das áreas em questão. Na perspectiva empírica, busca-se, por meio da análise de três casos distintos, verificar *in loco* como a trajetória de crescimento e expansão das IESs familiares interfere na governança corporativa, ou seja, no relacionamento entre a mantenedora e a mantida, e causa impacto na gestão universitária.

A pesquisa empírica não teve como objetivo comprovar ou rejeitar a discussão teórica empreendida e os modelos desenvolvidos e apresentados. Isso não significa, porém, que as fases teórica e empírica da tese não se conectem. De fato, a discussão teórica surgiu a partir do problema de pesquisa e dos objetivos da tese e teve como papel fundamental subsidiar toda a fase empírica (a preparação dos instrumentos de coleta de dados, a coleta propriamente dita e a análise dos dados coletados). Nesse sentido, a fase empírica da tese consiste em um contato metodológico sistematicamente orientado com a realidade, em que se articulam a teoria e a prática, não para validar ou rejeitar alguma perspectiva teórica ou modelo específico, mas para enriquecer a discussão acerca do tema aqui tratado, agregar novas informações e conhecimentos gerados, bem como explorar o universo da gestão universitária de IESs privadas do tipo familiar, abrindo, inclusive, a possibilidade de realização de novas pesquisas e novos estudos, com vistas a contribuir para o desenvolvimento e a solidificação da pesquisa científica nesse contexto.

Pretendeu-se, assim, cumprir um ciclo epistemológico que se origina na discussão teórica, passa para a observação e análise da realidade empírica e retorna à discussão teórica, formando o ciclo teoria – empiria – teoria. Apesar de aparentar simplicidade no desenho lógico e comum no campo científico da administração, o desenvolvimento desse ciclo epistemológico mostrou-se uma tarefa árdua, principalmente no que se refere à conexão entre

teoria e realidade empírica observável. Essa tarefa envolve a exploração de um vasto corpo teórico, por vezes consolidado e outras ainda em construção, para em seguida migrar para a fase de coleta de dados, em que é necessário manusear métodos e técnicas distintas que possibilitem ao pesquisador explorar a realidade prática de forma metódica e sistemática.

## 5.1 A ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Por ser a pesquisa um procedimento intelectual para adquirir conhecimentos pela investigação de uma realidade e busca de novas verdades sobre um fato (objeto, problema), o pesquisador precisa optar por métodos adequados e técnicas apropriadas que possibilitem o alcance de conhecimentos específicos, de respostas ou soluções para o problema de pesquisa, sem, contudo, considerá-los como verdade absoluta, já que as descobertas são sempre renovadas e toda a análise sobre um fato apresenta várias implicações de ordem apreciativa e analítica (FACHIN, 2001).

A escolha da estratégia, do método e das técnicas de pesquisa deve ser direcionada por elementos variados, entre os quais a natureza do objeto, o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), os recursos disponíveis, o nível de abrangência pretendido e até mesmo as inclinações ou preferências do pesquisador. Nesse sentido, pode-se afirmar que não existe superioridade ou inferioridade de uma estratégia, de um método ou de uma técnica de pesquisa em relação a outra. O que vai determinar a adoção de uma ou outra estratégia é a sua adequação à proposta de pesquisa a ser desenvolvida.

Giddens (1989), por exemplo, afirma que não faz sentido estabelecer uma oposição nem mesmo uma distinção muito nítida entre os métodos de pesquisa quantitativo e qualitativo. Na realidade, qualquer opção metodológica implica uma relação de *trade off*, ou seja, de limitações e benefícios, além de algum reducionismo. Enquanto os métodos e as técnicas qualitativas permitem uma abordagem mais profunda sobre os aspectos do objeto de pesquisa e quase sempre uma descrição mais densa, os métodos e as técnicas quantitativas são

adequados para proporcionar um conhecimento mais superficial sobre um espectro mais amplo do objeto que se pretende explorar.

Porém, independente do método e da técnica, toda pesquisa social (como é o caso da pesquisa em administração) deve manter uma base na etnografia, nos aspectos culturais, ou nos antropológicos. Assim, para Giddens (1989), não se pode falar de um sistema social sem referência aos atores humanos, às suas vontades, cognoscitividade, motivações, entre outros aspectos. Segundo o autor, a pesquisa social em geral pode ser enquadrada, em termos metodológicos, em um *continuum* em que, em um extremo estão as análises institucionais, e no outro, o que ele denomina de análise de conduta estratégica. No primeiro tipo de análise, os atores sociais são abordados como uma massa razoavelmente indistinta, ou como composta de um grupo de pessoas com comportamento previsível, e a atenção volta-se para os processos macro de reprodução institucional. A segunda abordagem toma as instituições – as estruturas – como dadas e procura observar o comportamento dos atores humanos em meio a esse estado de coisas, em relação ao qual os primeiros parecem ter pouco acesso ou interferência. Em ambos os casos, destaca Giddens (1989), trata-se de uma opção metodológica ditada por limitações da pesquisa – recursos, tempo, competências, preferências –, e não de uma opção metodológica ditada por uma realidade ontológica.

Metodologicamente, em razão do problema de pesquisa apresentado e dos objetivos geral e específicos propostos, optou-se por uma abordagem de pesquisa qualitativa que demonstrou ser a mais adequada para a execução do estudo.

Na visão de Triviños (1987), existem fundamentalmente duas dificuldades para definir o que se entende por pesquisa qualitativa. Uma delas diz respeito à abrangência do conceito, à especificidade de sua ação, aos limites desse campo de investigação. Esse obstáculo que se apresenta para atingir uma noção mais ou menos clara desse tipo de pesquisa não é fácil de ultrapassar. A segunda dificuldade, que surge da busca de uma concepção precisa da idéia de pesquisa qualitativa, é muito mais complexa e emerge dos suportes teóricos fundamentais que a alimentam.

Bogdan e Birten (1982) entendem a pesquisa qualitativa como uma “expressão genérica”. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação denominadas específicas; por outro, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. Essa é uma



idéia fundamental para se ter uma visão mais clara do que pode realizar um pesquisador cujo objetivo é interpretar a realidade de um ponto de vista qualitativo (TRIVIÑOS, 1987).

Há um consenso entre autores que compartilham o ponto de vista de que a pesquisa qualitativa tem suas raízes nas práticas desenvolvidas, primeiro, pelos antropólogos, e em seguida, pelos sociólogos, em seus estudos sobre a vida em comunidade. O aparecimento da pesquisa qualitativa na Antropologia surgiu de maneira mais ou menos natural. Os pesquisadores perceberam rapidamente que muitas informações sobre a vida dos povos não podiam ser quantificadas e precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que a circunscrita ao simples dado objetivo. Isso não significou, de início, o abandono de posicionamentos teóricos funcionalistas e positivistas. A tradição antropológica da pesquisa qualitativa é o que a caracteriza como investigação etnográfica (TRIVIÑOS, 1987).

No campo dos que trabalham com enfoques qualitativos, a pesquisa qualitativa tem recebido outras denominações além de estudo etnográfico, tais como estudo de campo, estudo qualitativo, interacionismo simbólico, perspectiva interna, pesquisa interpretativa, etnometodologia, pesquisa ecológica, pesquisa descritiva, observação participante, entrevista qualitativa, estudo de caso, pesquisa fenomenológica, pesquisa-ação, pesquisa naturalista, entrevista em profundidade, entre outras (TRIVIÑOS, 1987).

As características que Bogdan e Birten (1982), citados por Triviños (1987), apontam para a pesquisa qualitativa são: (1) ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave, ressaltando a importância do ambiente na configuração da personalidade, dos problemas e situações de existência do sujeito bem como do pesquisador, na medida em que este não se desvincula da visão ampla e complexa do real social; (2) ser descritiva e, considerando que as descrições dos fenômenos estão impregnadas de significados que o ambiente lhes outorga e são produto de uma visão subjetiva, rejeitar toda a expressão quantitativa, numérica, enfim, toda medida; (3) conduzir o pesquisador a enfocar o processo, e não simplesmente os resultados e o produto, essencialmente em relação à investigação quantitativa de cunho positivista, preocupada somente em atingir as aparências dos fenômenos sociais, ou o que se apresenta à observação e/ou à experimentação; (4) levar o pesquisador a analisar os dados indutivamente, ou seja, a partir de fatos particulares, suficientemente constatados, para inferir uma verdade geral ou universal não contida nas partes examinadas (vale comentar que o fenômeno social é aqui explicado num processo dialético indutivo-dedutivo, compreendido em sua totalidade indutivamente); (5) considerar o

significado como preocupação essencial, uma vez que uma das grandes postulações da pesquisa qualitativa é a sua atenção preferencial pelos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas, tendo em vista o significado que os sujeitos dão aos fenômenos.

Enfim, a escolha da estratégia qualitativa justifica-se pela busca de aprofundamento das raízes das questões envolvidas e tratadas no problema de pesquisa, considerando as causas de sua existência e suas relações, bem como o quadro amplo do sujeito como ser social e histórico inserido num dado contexto (DEMO, 1987).

## 5.2 O MÉTODO DE PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-analítica, optou-se nesta tese por desenvolvê-la por meio de um estudo de caso, que, para Triviños (1987), é um dos métodos mais adequados a esse tipo de pesquisa. Bruyne et al. (1991) enfatizam que o estudo em profundidade de casos particulares, isto é, uma análise intensiva, empreendida numa única ou em algumas organizações reais, é um dos métodos de pesquisa qualitativa mais utilizados por pesquisadores, pois reúne informações numerosas e detalhadas, com vistas a apreender a totalidade de uma situação.

Já Triviños (1987) define o estudo de caso como uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Essa definição aponta características que se apresentam sob duas circunstâncias: (1) de um lado, a natureza e a abrangência da unidade (esta pode ser um sujeito); (2) de outro, a complexidade do estudo de caso, que é dada pelos suportes teóricos que servem de orientação ao investigador (pesquisador).

Triviños (1987) ressalta ainda que, no estudo de caso qualitativo, em que nem as hipóteses nem os esquemas de inquirição são aprioristicamente estabelecidos, a complexidade do exame aumenta à medida que se aprofunda o assunto.

Bogdan e Birten (1982), falando sobre estudo de caso, distinguem alguns de seus tipos: (1) estudos de caso histórico-organizacionais, em que o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição; (2) estudos de casos observacionais, cuja técnica de coleta de informações mais importante é a observação participante; (3) estudos de caso denominados história de vida, em que uma entrevista semi-estruturada é aplicada a uma pessoa de relevo social (escritor famoso, célebre cientista...) ou a uma pessoa de uma vila popular, entrevista por meio da qual se aprofunda cada vez mais a história de vida do sujeito; (4) estudos comparativos de casos, em que é possível estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos; (5) estudos de multicasos, ou estudos de mais de uma unidade sem a necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, por meio dos quais o pesquisador tem a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, duas ou mais organizações, entre outros.

Assim, esse método é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível com outros delineamentos. Sua origem é bastante remota; prende-se ao método introduzido por C. C. Laugdell no ensino jurídico nos EUA. Sua difusão, entretanto, está ligada à prática psicoterapêutica caracterizada pela reconstrução da história do indivíduo, bem como ao trabalho dos assistentes sociais com indivíduos, grupos e comunidades. Atualmente, o estudo de caso é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento (GIL, 1996).

Yin (2001) define o método de estudo de caso como uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O autor completa que a investigação por meio do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única, em que há muito mais variáveis de interesse do que fontes de dados. Como resultado, baseia-se, por um lado, em várias fontes de evidências, havendo necessidade de os dados convergirem em um formato de triângulo; beneficia-se, por outro lado, do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

O método do estudo de caso apresenta variações; a adotada nesta pesquisa consiste em uma mistura de dois tipos distintos, porém complementares, quais sejam, o estudo de caso histórico-organizacional e o estudo de multicasos (BOGDAN; BIRTEN, 1982).

Uma das principais preocupações na utilização do estudo de caso é que ele fornece pouca base para se proceder a generalizações científicas para além dos casos estudados. De fato, não se pode generalizar a partir de um único caso, ou mesmo de três casos idiossincráticos relativos à realidade única de cada uma das instituições pesquisadas.

Porém, segundo Yin (2001), os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou amostras. Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). Nessa mesma linha de pensamento, Lipset et al. (1956) descrevem que o objetivo de um estudo de caso é fazer uma análise generalizante, e não particularizante.

Com base nessas considerações, concluiu-se que a utilização desse método de pesquisa demonstrou ser a mais adequada para a condução deste estudo descritivo-analítico.

### **5.3 AS UNIDADES DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO**

Definiu-se como unidade de análise a IES privada do tipo familiar, selecionando-se três modelos dessa categoria, que se enquadram nas duas modalidades de estudo de caso: o estudo de caso histórico-organizacional e o estudo de multicasos (BOGDAN; BIRTEN, 1982).

Uma vez que se pretende traçar a trajetória de crescimento e de expansão das IESs familiares pesquisadas, com vistas a descrever e analisar as suas dinâmicas institucionais no que tange à governança corporativa e aos impactos na gestão universitária, desde a sua gênese até os dias atuais, sem proceder a uma análise comparativa entre elas, foram selecionadas instituições localizadas em três estados brasileiros distintos: o Espírito Santo, o Rio de Janeiro e São Paulo. Ao escolher instituições que atuam em territórios e ambientes socioeconômicos e políticos distintos, evitaram-se comparações de toda natureza, inclusive entre indicadores de desempenho dessas IESs, já que, em razão da legislação educacional brasileira, essas instituições não são concorrentes entre si, nem em nível regional nem em nível nacional.

A escolha dessas três IESs deu-se com base em dois critérios genéricos:

- as instituições deveriam pertencer a uma ou mais famílias (relação de propriedade), com participação direta e/ou indireta, ou mesmo sem participação na gestão do empreendimento, o que as identificaria como instituições tipicamente familiares;
- as instituições deveriam estar formalmente autorizadas pelo MEC para oferecer vagas e atuar como IES na educação superior brasileira.

Para a caracterização das IESs pesquisadas em termos de suas atividades na atualidade, utilizou-se a metodologia do diagnóstico institucional, desenvolvida e validada para esta pesquisa (Apêndice B). Essa metodologia, que enfoca nove dimensões (histórico e posição no setor educacional superior, atividades desenvolvidas, meio ambiente, tecnologia, mercado, estrutura organizacional, estratégia institucional, estilo gerencial e políticas de recursos humanos), pode não estar contemplando em sua plenitude as instituições pesquisadas em função de suas características específicas.

Por solicitação das IESs, optou-se por identificá-las com nomes fictícios, inclusive para os atores sociais que nelas atuam, os quais foram entrevistados na pesquisa, preservando-se dessa forma a privacidade de ambos.

Um outro critério para análise dos casos refere-se à fase de desenvolvimento das instituições (tempo de existência, porte, tipo institucional, atividades desenvolvidas e complexidade gerencial). Optou-se por selecionar instituições que estivessem em fases de desenvolvimento distintas. Em razão disso, selecionou-se uma IES familiar recém-constituída e duas instituições já consolidadas, com mais de 35 anos de existência, cuja segunda geração de familiares estivesse participando de forma mais ativa na gestão universitária, em conjunto com o fundador ou mesmo isoladamente. A instituição recém-criada é credenciada pelo MEC como faculdade isolada; as duas outras já consolidadas e tradicionais assumem o tipo institucional de universidade.

Das três IESs familiares, a faculdade isolada é a que tem menor porte, o que permitiu conhecer a dinâmica de uma instituição com menor complexidade gerencial. As duas universidades, apesar de possuírem o mesmo tempo de existência, encontram-se em fases distintas de desenvolvimento: uma de médio porte e outra de grande porte. O estudo dessas

duas universidades permitiu conhecer a dinâmica de duas instituições com média e alta complexidade gerencial.

No que tange à trajetória de crescimento e expansão das três IESs pesquisadas, observou-se que as instituições de pequeno, médio e grande porte apresentam configurações de governança corporativa distintas, que causam impacto na gestão universitária das que também apresentam características distintas. Essa particularidade do estudo de multicasos permitiu descrever e analisar a dinâmica da transformação institucional, com base numa perspectiva evolucionista, de uma instituição de menor complexidade para outra de maior complexidade, passando por uma de complexidade mediana.

Na condução da pesquisa, as instituições foram identificadas como Faculdade Familiar Capixaba (FFC), Universidade Familiar Paulista (UFP) e Universidade Familiar Carioca (UFC). Suas características serão descritas e analisadas detalhadamente mais adiante, no capítulo que trata da pesquisa empírica.

Como unidades de observação da pesquisa, foram selecionados os seguintes atores sociais pertencentes às três IESs definidas como unidades de análise: os sócios das mantenedoras (representantes da estrutura de propriedade – presidente, vice-presidente, diretores, membros do conselho da mantenedora ou da administração, entre outros) e os gestores universitários (representantes da estrutura de direção – reitores, vice-reitores, pró-reitores, diretores, membros do conselho de direção...), familiares ou não, que atuavam em nível de alta direção institucional.

## **5.4 A COLETA DE DADOS**

A coleta de dados para o estudo de caso pode basear-se em muitas fontes de evidências. Segundo Yin (2001), as principais são a documentação, os registros em arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante e os artefatos físicos. O uso dessas seis fontes requer habilidades e procedimentos metodológicos sutilmente diferentes.

Além da atenção que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios são importantes para o trabalho de coleta de dados na realização de estudos de caso. Incluem-se aí as evidências provenientes de duas ou mais fontes que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; um banco de dados, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir de um relatório final do estudo de caso; um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chega (YIN, 2001).

Na mesma linha, Gil (1996) defende que a coleta de dados no estudo de caso é feita mediante o concurso dos mais diversos procedimentos. Os mais usuais são a observação, a análise de documentos, a entrevista e a história de vida. É comum proceder-se a um estudo de caso partindo da leitura de documentos, passando à observação e à realização de entrevistas e culminando com a obtenção de histórias de vida.

Assim, para este estudo, os dados foram coletados por meio de observações, análise de documentos e, principalmente, entrevistas semi-estruturadas (YIN, 2001). Por meio da observação, puderam-se captar aspectos descritivos (ambiente, atividades e interações) e aspectos analíticos (observações pessoais do pesquisador, coerência entre o discurso e as ações dos sujeitos) das instituições, objeto desta investigação. A opção por este instrumento deve-se ao fato de ele permitir a obtenção de dados adicionais para a complementação das informações.

Mediante a análise documental, foram estudados os materiais escritos disponíveis que constituíram fontes de informações sobre as IESs, tais como estatutos, regimentos internos, Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), avaliação institucional (interna e externa), atas de reuniões, circulares, jornais internos, quadros informativos, manuais diversos, históricos da instituição, entre outros. Foram analisados também os registros em arquivos, como, por exemplo, registros de serviços, registros organizacionais, listas de nomes, relação de alunos matriculados e registros pessoais. Documentos não escritos, como fitas magnéticas, vídeos e filmes, também foram objeto de análise. Além dos documentos coletados nas IESs pesquisadas, foram levantadas informações na Base de Dados do MEC, bem como nos órgãos que fazem parte da estrutura administrativa e de apoio desse Ministério, como, por exemplo, a Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e o INEP.

O último e mais importante instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista semi-estruturada. Com a utilização desse tipo de entrevista, o pesquisador busca obter informações com os entrevistados, partindo de certos questionamentos básicos, apoiado em teorias e hipóteses que interessam ao procedimento de pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto para novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem respostas do informante ou entrevistado. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e suas experiências tendo em vista o foco principal colocado pelo pesquisador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987).

É útil esclarecer, para evitar qualquer erro, que essas perguntas fundamentais que constituem em parte a entrevista semi-estruturada resultam, no enfoque qualitativo, não só da teoria que alimenta a ação do consultor, mas também de toda a informação já recolhida do fenômeno social que interessa, não sendo menos importantes seus contatos, inclusive os realizados por ocasião da escolha das pessoas a serem entrevistadas (TRIVIÑOS, 1987). Na entrevista semi-estruturada, os entrevistados tiveram total liberdade para fazer suas colocações, cabendo ao pesquisador interferir no sentido de explorar mais os assuntos de seu próprio interesse.

Os procedimentos de coleta de dados ocorreram em duas fases: uma exploratória e outra de campo.

Na fase exploratória, realizaram-se seis entrevistas semi-estruturadas com especialistas e estudiosos que atuam na educação superior brasileira. Objetivou-se nessa fase identificar as dimensões de análise de IESs familiares, quais sejam, a dimensão legal, a prática e a ideal.

Na fase identificada como de campo, coletaram-se dados nas três IESs familiares definidas como unidades de análise da pesquisa, com o objetivo de verificar, descrever e analisar de que forma cada uma delas realiza suas atividades, principalmente no que se refere ao relacionamento entre a mantenedora e a mantida e à forma como esse relacionamento interfere na gestão universitária. Para isso, foram realizadas 24 entrevistas semi-estruturadas com membros da entidade mantenedora (familiares, proprietários e gestores) e da entidade mantida (ligados a alta direção institucional), dos quais cinco eram da FFC, oito, da UFP, e onze, da UFC. Ainda como instrumento de coleta de dados, procedeu-se à análise documental de dispositivos como o PDI, o Projeto Político-Pedagógico (PPP) das IESs, regimentos e estatutos da entidade mantenedora e da entidade mantida, Plano de Carreira Docente e



Técnico-Administrativo, Plano de Cargos e Salários, relatórios de avaliação institucional, jornais e informativos, *sites* na internet, entre outros, bem como à observação dos processos e procedimentos adotados pelas IESs pesquisadas.

Os dados coletados mostraram-se adequados para a consecução dos objetivos da pesquisa. Vale destacar, porém, que foram vivenciadas dificuldades pontuais no processo de coleta de informações, nos três casos pesquisados, em virtude de fatores diversos relativos à disponibilidade do entrevistado para a entrevista, à inexistência da documentação necessária, ao fornecimento de informações financeiras e de indicadores institucionais, bem como àqueles mais particulares e pessoais, envolvendo principalmente os familiares. Além disso, em virtude de uma das IESs estar sediada no Rio de Janeiro e a outra, em São Paulo, a distância ocasionou alguns transtornos, que foram contornados pela utilização de meios eletrônicos, como a *internet* e o *e-mail*.

## 5.5 A ANÁLISE DE DADOS

Na pesquisa de caráter qualitativo em que se utiliza o estudo de caso, o pesquisador, ao encerrar a coleta de dados, depara-se com uma quantidade imensa de informações que se materializam em forma de textos, os quais têm que ser organizados para depois ser interpretados.

As principais formas de análise de dados no estudo de caso qualitativo são a análise de conteúdo, a *grounded theory* e a análise de discurso (ROESCH, 1999). Neste estudo, optou-se por adotar a análise de discurso, já que essa técnica demonstrou ser a mais apropriada para a consecução dos objetivos da pesquisa.

A análise de discurso é o nome dado a uma variedade de diferentes enfoques no estudo de textos. Foi desenvolvida a partir de diversas tradições teóricas e tratamentos em diferentes disciplinas. Estritamente falando, não existe uma única “análise de discurso”, mas muitos estilos diferentes de análise, e todos reivindicam tal nome. O que essas perspectivas partilham é uma rejeição da noção realista de que a linguagem é simplesmente um meio neutro de

refletir ou descrever o mundo e uma convicção da importância central do discurso na construção da vida social (GILL, 2002).

O surgimento da análise de discurso, segundo Malidier (1994), está relacionado aos trabalhos e estudos desenvolvidos por Jean Dubois e Michel Pêcheux na década de 1960, na França. No quadro da intensificação das atividades ligadas à lingüística nessa época, a análise de discurso emergiu como possibilidade de um campo novo dentro da conjuntura teórico-política. Sua dupla fundação resultou no seu desenvolvimento paralelo em torno de dois pólos: Dubois era lingüista e Pêcheux, filósofo, mas ambos compartilhavam os horizontes do marxismo e da política. Assim, o marxismo e a lingüística presidiram o nascimento da análise de discurso, uma arma científica da lingüística que oferece meios novos para abordar a política. Após a virada da conjuntura teórico-política francesa, iniciada em torno de 1975, e o crescimento da lingüística como ciência-piloto, ocorreu uma recomposição do campo da análise de discurso, que disseminou seus pressupostos por toda parte.

Do lado de Dubois, a análise de discurso é pensada como a passagem natural do estudo das palavras ao estudo do enunciado permitida pela lingüística. Já para Pêcheux, a análise de discurso é considerada uma ruptura epistemológica com a ideologia que domina as Ciências Humanas. Assim, a análise de discurso de Dubois deu lugar à teoria da enunciação, fundamentada em princípios similares aos da técnica de enunciação da análise de conteúdo. A corrente de Pêcheux, apesar de também envolver a técnica da enunciação entre seus fundamentos, anunciava um programa teórico e prático, baseado na análise automática do discurso, a qual fornecia à teoria um objeto novo, ao mesmo tempo em que os procedimentos informatizados permitiam alcançá-lo. Toda a história da análise de discurso desse ponto em diante constitui, até hoje, a história das desconstruções-reconfigurações a partir de sua construção inicial, bem como a influência das críticas manifestadas no interior e no exterior do campo da lingüística (MALDIDIER, 1994).

O crescimento extraordinariamente rápido do interesse pela análise de discurso nos últimos anos é tanto uma consequência, como uma manifestação da “virada lingüística” que ocorreu nas Artes, nas Humanidades e nas Ciências Sociais. A “virada lingüística” foi precipitada por críticas ao positivismo, pelo prodigioso impacto das idéias estruturalistas e pós-estruturalistas, e pelos pós-modernistas (BURMAN, 1990; GILL, 1995).

As origens da análise de discurso a partir de críticas à Ciência Social tradicional indicam que ela possui uma base epistemológica bastante diversa de algumas outras metodologias. Isso é às vezes chamado de construcionismo social, construtivismo, ou simplesmente construcionismo (GILL, 2002). Segundo Burr (1995), não há uma definição única que concorde esses termos, mas as características-chave dessas perspectivas são:

- a postura crítica com respeito ao conhecimento dado, aceito sem discussão, e um ceticismo com respeito à visão de que as observações do mundo revelam, sem problemas, sua natureza autêntica;
- o reconhecimento de que as maneiras pelas quais o mundo é normalmente compreendido são históricas e culturalmente específicas e relativas;
- a convicção de que o conhecimento é socialmente construído, isto é, de que as maneiras atuais de compreender o mundo são determinadas não pela natureza do mundo em si mesmo, mas pelos processos sociais;
- o compromisso de explorar as maneiras pelas quais os conhecimentos – a construção social das pessoas, fenômenos ou problemas – estão ligados a ações e práticas.

Orlandi (1996) apresenta o quadro epistemológico da análise de discurso, fundamentado na articulação de três regiões do conhecimento científico: o materialismo histórico, como teoria das formações sociais e de suas transformações; a lingüística, como teoria dos mecanismos sintáticos e dos processos de enunciação; a teoria do discurso, como teoria da determinação histórica dos processos semânticos.

Nesse contexto, a análise de discurso parte dos pressupostos de que o sentido de uma palavra expressa posições ideológicas em jogo no processo sócio-histórico em que são produzidas, e de que toda formação discursiva dissimula sua dependência das formações ideológicas (MINAYO, 2000). Em adição, Orlandi (2001) indica outros três pressupostos: não há sentido sem interpretação; a interpretação está presente nos níveis de quem fala e de quem analisa; a finalidade do analista de discurso não é interpretar, mas compreender como um texto produz sentidos.

Segundo Maingueneau (1998), a análise de discurso é tida como a disciplina que, em vez de proceder a uma análise lingüística do texto em si, ou a uma análise sociológica ou psicológica de seu contexto, visa articular sua enunciação sobre certo lugar social. Ela está, portanto, em

relação com os gêneros de discursos trabalhados nos setores do espaço social (um café, uma escola, uma organização) ou nos campos discursivos (político, científico, institucional).

A análise de discurso visa refletir sobre as condições de produção e apreensão da significação de textos e busca compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção social do sentido (MINAYO, 2000). A análise de discurso trabalha o ponto de articulação da língua com a ideologia e procura explicitar o modo como se produzem as ilusões do sujeito e dos sentidos (os pontos de estabilização referencial e os de subjetivação). Nesse processo, o analista deve evidenciar a compreensão do que é a textualização do político, a simbolização das relações de poder, o modo de historicização dos sentidos, o modo de existência dos discursos no sujeito, na sociedade e na história (ORLANDI, 2001).

No que se refere aos aspectos operacionais da análise de discurso, Fiorin (2000) orienta que o trato do material na análise de discurso envolve a apreensão de alguns conceitos desenvolvidos por seus teóricos. Entre esses conceitos, o principal é o texto, que é tido como unidade de análise. O texto, para Fiorin (2000), é o resultado da manifestação de um conteúdo (discurso) por meio de um plano de expressão qualquer. Para Orlandi (2001), o texto pode tanto ser oral como escrito, estendido também às linguagens não verbais, e contém a totalidade revelada em três dimensões de argumentação: as relações de força, posições relativas do locutor (enunciador) e do interlocutor (enunciatário), a relação de sentido existente entre esse e vários outros discursos, e a relação de antecipação, que envolve a experiência anteprojetada do locutor em relação ao lugar e à reação de seu ouvinte. O fundamental da análise de discurso é compreender o que significa o texto na filiação discursiva.

Fiorin (2000) afirma que há dois tipos de texto: os figurativos, que constroem um simulacro da realidade para representar o mundo e possuem uma função descritiva (representativa); e os temáticos, que procuram explicar a realidade, classificando-a, ordenando-a e estabelecendo relações e dependências para ela, com uma função interpretativa. Quando se analisa um texto figurativo, deve-se descobrir o tema subjacente às figuras adotadas para que elas tenham sentido. O tema, por sua vez, reveste o esquema narrativo. Para o autor, o nível dos temas e das figuras constitui um local privilegiado de manifestação da ideologia, que pode ser percebida em sua completude mediante a análise de vários discursos que tratam de um mesmo

tema de maneiras distintas. Esse tema, ampliado e apreendido sob diversos espectros, consiste em uma configuração discursiva.

Minayo (2000) também apresenta outros conceitos necessários à análise de discurso, como a leitura e o silêncio, em que a análise de discurso, inclusive a análise do silêncio, envolve múltiplas possibilidades de leitura e expressa relações; os tipos de discurso (lúdico, polêmico e autoritário), que resultam de determinado funcionamento específico e tipificam a atividade de dizer; e o caráter recalcado da matriz do sentido, zona inconsciente e zona pré-consciente/consciente do sentido da fala que transcendem o sujeito na produção do discurso.

Na concepção de Fiorin (2000), a análise deve caminhar do nível mais concreto ao mais abstrato; já a produção do discurso percorre o caminho inverso. Esses níveis são o profundo (ou fundamental), que abriga as categorias semânticas que estão na base de construção de um texto e que procuram explicar os níveis mais abstratos da produção, funcionamento e interpretação do discurso; o narrativo, que envolve a transformação situada entre dois estados sucessivos e diferentes, ou seja, a passagem de um estado a outro; e o discursivo, no qual as formas abstratas do nível narrativo são revestidas de termos que lhe dão concretude, produzindo variações de conteúdos narrativos invariantes.

A literatura dá conta de que, provavelmente, existam ao menos 57 variedades de análise de discurso, o que torna muito complexo conseguir aqui dar conta de identificar as diferenças entre elas (GILL, 2002). Visando compreender as diferenças entre elas, Gill defende que é necessário pensar em tradições teóricas amplas, ao abordar três delas.

Primeiro, há uma variedade de posições conhecidas como lingüística crítica, semiótica social ou crítica e estudos de linguagem. Quando comparada a muitos tipos de análise de discurso, essa tradição possui estreita associação com a disciplina da lingüística, mas seu compromisso mais claro é com a semiótica e com a análise estruturalista.

A segunda e ampla tradição é a influenciada pela teoria do ato da fala, a etnometodologia e a análise da conversação. Essas perspectivas acentuam a orientação funcional, ou a orientação da ação, que o discurso possui. Ao invés de focar em como as narrações se relacionam com o mundo, elas se interessam pelos objetivos pretendidos com as narrações e investigam minuciosamente a organização da interação social.

Um terceiro conjunto de trabalho, que por vezes se identifica como análise de discurso, é associado com o pós-estruturalismo. Esse pós-estruturalismo rompeu com as visões realistas da linguagem e rejeitou a noção do sujeito unificado coerente, que foi por longo tempo o coração da filosofia ocidental. Entre os pós-estruturalistas, Michel Foucault é muito conhecido por caracterizar suas genealogias da disciplina e da sexualidade como análises de discurso. Em contraste com a maioria das análises de discurso, essa variação está interessada não em detalhes de textos falados e escritos, mas em olhar historicamente os discursos.

Independente da tradição teórica, Gill (2002) defende a idéia de que é proveitoso pensar a análise de discurso a partir de quatro temas principais: a preocupação com o discurso em si mesmo; uma visão da linguagem como construtiva (criadora) e construída; uma ênfase no discurso como uma forma de ação; uma convicção na organização retórica do discurso.

Com base nas perspectivas das três tradições teóricas e dos quatro temas principais da análise de discurso apresentados por Gill (2002), optou-se, em razão dos objetivos da pesquisa, pela utilização da análise de discurso mais voltada para a teoria do ato da fala, para a etnometodologia e para a análise da conversação, com ênfase no discurso como forma de ação.

Nesse sentido, a análise de discurso caracteriza-se pela preocupação com a orientação da ação, ou orientação da função do discurso, e, dessa forma, o discurso é visto como prática social. De acordo com Gill (2002), a partir dessa característica, a linguagem não é vista como um mero epifenômeno, mas como uma prática em si mesma. Assim, as pessoas empregam o discurso para fazer coisas, ou seja, para acusar, para se desculpar, para se apresentar, para exercer poder e influência, entre outras. Visto dessa forma, o discurso não ocorre em um vácuo social. Os atores sociais orientam-se pelo contexto interpretativo em que se encontram e constroem seus discursos para se ajustarem a esse contexto.

Segundo Gill (2002), o contexto interpretativo não é fechado nem mecanicista. Ele é empregado para se referir aos amplos parâmetros de uma interação, tais como onde e quando ela tem lugar, a quem a pessoa está falando ou escrevendo, os tipos de ações que estão sendo realizados e as orientações dos participantes. É tarefa do analista de discurso analisar simultaneamente o discurso e o contexto interpretativo de produção.

Para Gill (2002), a prática da análise do discurso é subjetiva e envolve uma tarefa difícil, pois depende das habilidades do analista. Nesse sentido, comenta.

*É muito mais fácil discutir os temas centrais da análise de discurso do que explicar como concretamente fazer para analisar textos. Seria muito agradável se fosse possível oferecer uma receita, ao estilo de manuais de cozinha, que os leitores pudessem acompanhar, metodicamente; mas isso é impossível. Em algum lugar entre a “transcrição” e a “elaboração do material”, a essência do que seja fazer uma análise de discurso parece escapar: sempre indefinível, ela nunca pode ser captada por descrições de esquemas de codificação, hipóteses e esquemas analíticos. Contudo, exatamente porque as habilidades dos analistas de discurso não se prestam a descrições de procedimentos, não há necessidade de elas serem deliberadamente mistificadas e colocadas acima do alcance de todos, com exceção dos entendidos (GILL, 2002, p. 250).*

O que o autor enfatiza com essa perspectiva é que não existe um procedimento padrão para a análise de discurso e, em razão disso, não se deve mistificar a sua utilização como procedimento de pesquisa; pelo contrário, é a partir da prática que se ganha experiência e se desenvolve a habilidade de analista de discurso.

Não havendo um manual de utilização, segundo Gill (2002), a prática da análise de discurso envolve inicialmente a compreensão do que se entenda pelo termo “discurso”. Ele é utilizado para se referir a todas as formas de fala e de textos, seja em conversações espontâneas, seja em entrevistas, seja em textos escritos de todo tipo.

Nessa perspectiva, Gill (2002) defende que a prática da análise de discurso envolve cinco procedimentos complementares: questionamentos diferentes; transcrição, espírito da leitura cética; codificação; análise de discurso. O primeiro procedimento é fazer perguntas diferentes. Os analistas de discurso não vêem os textos como veículos para descobrir alguma realidade pensada sob a linguagem. Ao invés disso, eles estão interessados no texto em si, por isso fazem perguntas diferentes. O autor exemplifica esse procedimento dizendo que, diante da transcrição de uma discussão entre vegetarianos, o analista de discurso não procuraria descobrir ali por que as pessoas implicadas deixaram de comer carne e peixe, mas, ao invés disso, estaria interessado em analisar como a decisão de se tornar vegetariano é legitimada pelos porta-vozes, ou como eles respondem a críticas potenciais, ou como eles formam uma auto-identidade positiva.

O segundo procedimento é o da transcrição. Uma boa transcrição deve ser um registro tão detalhado quanto possível do discurso a ser analisado. A transcrição não pode sintetizar a fala,

nem deve ser “limpada”, ou corrigida; ela deve registrar a fala literalmente, com todas as características possíveis, inclusive os momentos de silêncio e de interrupções. Em média, o desenvolvimento da transcrição pode demorar até 10 horas para cada hora de material gravado.

O terceiro procedimento é o do espírito da leitura cética. Feita a transcrição, a análise pode começar. O ponto inicial mais útil é a suspensão da crença naquilo que é tido como algo dado. Isto se assemelha à regra de procedimentos dos antropólogos de “tornar o familiar estranho”. Tal procedimento implica mudar a maneira como a linguagem é vista, a fim de focar a construção, a organização e as funções do discurso, em vez de olhar para algo atrás, ou subjacente a ele. Nessa perspectiva, como defende Schenkein (1978), fazer análise de discurso implica questionar os próprios pressupostos, implica um espírito de ceticismo e o desenvolvimento de uma “mentalidade analítica”, que não desaparece facilmente quando não se está sentado na frente de uma transcrição. É fundamental nesse procedimento perguntar a qualquer passagem do texto: Por que eu estou lendo isso dessa maneira? Que características do texto produzem essa leitura? Como ele está organizado para se tornar persuasivo?

O quarto procedimento é o da codificação. Semelhantemente ao que ocorre com os etnógrafos, os analistas de discurso têm que mergulhar no material estudado. Uma maneira de iniciar é simplesmente ler e reler as transcrições até a familiarização com o texto. Esse procedimento é uma preliminar necessária para a codificação. As categorias utilizadas para a codificação são, obviamente, determinadas pelas questões de interesse do pesquisador e da pesquisa.

O quinto e último procedimento é o da análise do discurso. Após a codificação inicial, é o momento de iniciar a análise propriamente dita. Para o autor pode ser útil pensar a análise como sendo construída em duas fases relacionadas. Primeiramente, há uma procura por um padrão nos dados. Isso vai mostrar uma forma tanto da variabilidade (diferença entre as narrações), quanto da consistência. Na segunda fase, há a preocupação com a função, com a criação de hipóteses sobre as funções de características específicas do discurso, e de testá-las diante dos dados.

Colocado dessa forma, esse procedimento de análise parece fácil, porém, na prática, a identificação de padrões e funções do discurso é difícil e leva tempo. Para Widdicombe (1993), uma estratégia útil é a de considerar as maneiras como as coisas são ditas como



potenciais soluções de problemas. Assim, a tarefa do analista é identificar cada problema e como o que é dito constitui uma solução.

Para Gill (2002), o analista de discurso deve conhecer e compreender o contexto interpretativo. Para isso, necessita de consciência aprimorada das tendências e dos contextos sociais, políticos e culturais aos quais os textos se referem. Dessa forma, é possível examinar a maneira como a linguagem é empregada e aquilo que não é dito – os silêncios. Segundo o autor, sem essa compreensão contextual mais ampla, não será possível identificar a versão alternativa dos acontecimentos ou fenômenos que o discurso que se está analisando pretendeu contrariar; não será possível perceber a ausência (às vezes sistemática) de tipos particulares de explicações nos textos analisados; não será possível reconhecer o significado do silêncio.

Por tudo isso, o método de análise de discurso demonstrou-se o mais indicado, pois, através dele, pôde-se captar, por meio de fontes de coleta de dados, principalmente das entrevistas semi-estruturadas, o processo histórico, o contexto, as relações de racionalidade, o interesse, o poder e a política, enfim, a dinâmica organizacional das três IESs pesquisadas. Por uma questão de caráter meramente pessoal do pesquisador, optou-se pela utilização do método de análise de discurso baseado em Gill (2002).

Ao longo da descrição, da análise e da discussão dos casos pesquisados, apresentam-se fragmentos das entrevistas realizadas com os atores sociais que atuam nas três IESs familiares. Os fragmentos apresentados exprimem a visão e a opinião dos entrevistados acerca dos aspectos institucionais que foram objeto da investigação.

O procedimento padrão de análise de discurso utilizado no processo de análise das entrevistas semi-estruturadas compõe o Apêndice E deste trabalho.

## **6 A PESQUISA EMPÍRICA**

Esta segunda parte da tese trata da análise dos dados coletados na pesquisa e subdivide-se em dois momentos distintos: análise dos dados da pesquisa exploratória e análise dos dados da pesquisa de campo.

Entre a fase exploratória e a fase de campo, expõe-se o esquema analítico da tese, pelo qual se objetiva explicitar o percurso teórico e metodológico percorrido, considerando-se as dimensões e as variáveis analíticas da pesquisa.

### **6.1 FASE EXPLORATÓRIA COM ESPECIALISTAS**

Nesta fase da pesquisa, realizaram-se seis entrevistas com especialistas em educação superior, cuja escolha se deu de forma aleatória e sem que eles fossem identificados. Para evitar um viés de opinião entre aqueles que defendem a educação superior pública e os que defendem a educação superior privada, entre aqueles que atuam como professores, dirigentes e proprietários de IES e os funcionários com atuação nos órgãos vinculados ao MEC, consultores educacionais e outros, decidiu-se entrevistar especialistas de diferentes posições ideológicas e com diversidade de atuação na educação superior, para estabelecer os pontos de convergência e divergência, e, se possível, um consenso entre suas opiniões e percepções, no que se refere ao relacionamento entre a estrutura de propriedade e de direção e a gestão universitária de IES.

Nesse sentido, foram selecionados e entrevistados: (1) um professor universitário aposentado por uma universidade pública federal, que ocupou o cargo de reitor e participou do primeiro escalão do MEC no governo Fernando Henrique Cardoso; (2) um professor universitário de uma universidade pública federal, que participou de comissão de especialistas do MEC como presidente e atua como chefe de departamento; (3) uma professora do departamento de educação de uma universidade pública federal; (4) um sócio-proprietário, membro do

conselho mantenedor e diretor acadêmico de uma IES, que ocupa a presidência de uma entidade sindical representante de instituições particulares de educação; (5) uma professora universitária aposentada, que ocupa o cargo de direção em uma IES privada; e (6) um professor universitário aposentado, que atua como consultor especializado em educação superior privada.

Além das entrevistas formais realizadas com os especialistas, ao longo do desenvolvimento da tese, o pesquisador abordou e discutiu a temática central da pesquisa com outros especialistas, quando participou de eventos, congressos, seminários e colóquios, como, por exemplo, por ocasião do IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, realizado em dezembro de 2004 em Florianópolis. Nesse colóquio internacional, foi possível conversar informalmente com especialistas em educação superior, com atuação nacional (reitores e ex-reitores de universidades públicas federais e estaduais, reitores de universidades e de centros universitários, gestores da estrutura administrativa do MEC e professores universitários) e internacional (representantes da UNESCO, reitores de universidades, professores universitários, principalmente da América do Sul).

As entrevistas formais com os especialistas e os momentos informais de interação e de troca de experiências e informações contribuíram para a identificação das três dimensões de análise de IES familiar (legal, prática e ideal), bem como a elaboração e o desenvolvimento da dimensão ideal (instrumento analítico de comparação).

### **6.1.1 As Dimensões Analíticas da IES Familiar**

Entre as três dimensões analíticas de IESs privadas do tipo familiar, a dimensão legal é aquela contemplada pela legislação nacional e educacional em vigor, em que o Estado Nacional, através dos três poderes, o legislativo, o judiciário, e o executivo, cada um em suas esferas de atuação, cumpre o papel de legislar, julgar, desenvolver e implementar políticas públicas para a educação superior, regulamentando as relações no setor. Ao desempenhar seu papel regulador, o Estado cria um sistema de normas e regras que determinam quem pode e quem

não pode atuar, a forma como cada agente deve agir, suas responsabilidades, seus direitos, enfim, tudo que se relaciona à atuação nesse setor produtivo e econômico.

Segundo a dimensão legal, as IESs, para operarem na educação superior no Brasil, um dos setores mais regulamentados da economia nacional, obrigatoriamente se constituem como um sistema composto por dois subsistemas interdependentes, porém autônomos: entidade mantenedora (representando a estrutura de propriedade e de família) e entidade mantida (representando a estrutura de direção), conforme já discutido no referencial teórico, na seção que trata da estrutura e da dinâmica das IESs brasileiras (item 2.2). Essa dimensão responde à pergunta: Como a IES deve proceder para se adequar às determinações legais da legislação educacional nacional em vigor?

A dimensão prática é aquela que abrange e contempla a dinâmica institucional, envolvendo a estrutura, a estratégia, o relacionamento entre a mantenedora e a mantida, as rotinas e os hábitos cotidianos, sua operação de fato, ou seja, sua vivência no dia-a-dia. Essa é a dimensão verificada na pesquisa por meio dos três estudos de caso, apresentados a seguir. Essa dimensão responde à pergunta: Como a IES age de fato?

A terceira dimensão é a ideal. O entendimento do que vem a ser essa dimensão depende do ponto de vista e do propósito a que vai servir. Por exemplo, Japiassú e Marcondes (1996) definem essa dimensão como a construção abstrata de um modelo perfeito que se postula como guia ou orientação para algum tipo de ação ou conduta.

Uma outra forma de entender essa dimensão ideal é aproximá-la da proposta weberiana de tipo ideal, um instrumento de análise para explicação dos fatos sociais. O tipo ideal weberiano refere-se a uma construção teórica abstrata a partir da análise de casos particulares, em que o cientista, pelo estudo sistemático das diversas manifestações particulares, constrói um modelo, acentuando aquilo que lhe pareça característico ou fundante. O tipo ideal constitui-se em um trabalho teórico indutivo cujo objetivo é sintetizar aquilo que é essencial na diversidade das manifestações da vida social, permitindo a identificação de exemplares em diferentes tempos e espaços (WEBER, 1993).

Nesse sentido, o tipo ideal weberiano não é um modelo perfeito a ser buscado pelas formações sociais históricas, nem mesmo qualquer realidade observável. É um instrumento de análise científica, uma construção do pensamento que permite conceituar fenômenos e formações sociais e identificar, na realidade observada, suas manifestações, permitindo ainda

comparar tais manifestações. É uma ferramenta metodológica de construção de conceitos própria das ciências culturais. O tipo ideal constitui-se como um quadro ideal (imaginário) dos acontecimentos, quadro do pensamento que reúne determinadas relações e acontecimentos da vida histórica para formar um cosmo não contraditório de relações pensadas. Pode ser entendido, também, como uma utopia construída mediante a acentuação mental de determinados elementos da realidade. Weber enfatiza o fato de que o tipo não é modelo ou dever ser. Trata-se da construção de relações que parecem suficientemente motivadas para a imaginação e, conseqüentemente, objetivamente possíveis de serem materializadas.

Domingues (2002) caracteriza o tipo ideal weberiano não como um decalque, um resumo, ou uma abreviação do real, mas como uma “construção” do espírito, um “quadro mental” que o cientista elabora para orientar sua pesquisa e co-validar os resultados obtidos em sua investigação. A necessidade de criação desse tipo se impõe, por um lado, em virtude da natureza do método das ciências culturais (nem exclusivamente generalizante nem individualizante, mas uma combinação dos dois); por outro, em função da exigência de controlar o próprio objeto de análise, o qual, em sua singularidade irreduzível, em sua dispersão infinita e em sua profusão de significações, sem nenhum trabalho do pensamento para ordená-lo, simplesmente se desintegraria e levaria a investigação à ruína, sendo necessário, pois, um quadro mental homogêneo para pensá-lo.

Quanto ao modo de elaboração (não entendido como um resumo ou um arquétipo), o tipo ideal é obtido mediante a acentuação unilateral de um ou de vários pontos de vista e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou, mesmo, que podem faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de formarem um quadro homogêneo de pensamento (WEBER, 2003).

Em sua obra, Weber elaborou dezenas de tipos ideais (burocracia, dominação, capitalismo, entre outros). Todos consistiram uma espécie de esquema racional que recuaria em relação ao real, pondo-se ao abrigo de suas flutuações e de suas contingências perturbadoras, para melhor dominá-lo intelectual e cientificamente. E nenhum deles consistiria nem em fins de conhecimento, nem em meios de provas ou demonstrações propriamente ditas, mas em instrumentos de conhecimento, em si mesmos nem verdadeiros nem falsos, porém, como toda

ferramenta, úteis ou inúteis, a depender do escopo e da habilidade do operador (DOMINGUES, 2002).

Assim, mediante um processo de coleta de dados, por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com os especialistas em educação superior, pôde-se elaborar, por meio da abstração das percepções individuais e coletivas, um “quadro mental”, um instrumento de análise cuja finalidade principal é a de orientação na condução da pesquisa, na observação, na descrição e na análise do real. Essa dimensão ideal responde às seguintes perguntas: Quais são as características e os objetivos das IESs familiares? Como elas se organizam em termos da estrutura organizacional e institucional da mantenedora e da mantida? Qual a configuração de governança corporativa (relacionamento mantenedora e mantida) mais típica que referencia uma IES familiar?

Dada a complexidade desse tipo de organização, dividiu-se a dimensão ideal de IES em três subdimensões: a das características e dos objetivos, a da estrutura organizacional e institucional e a da governança corporativa, conforme se apresenta a seguir.

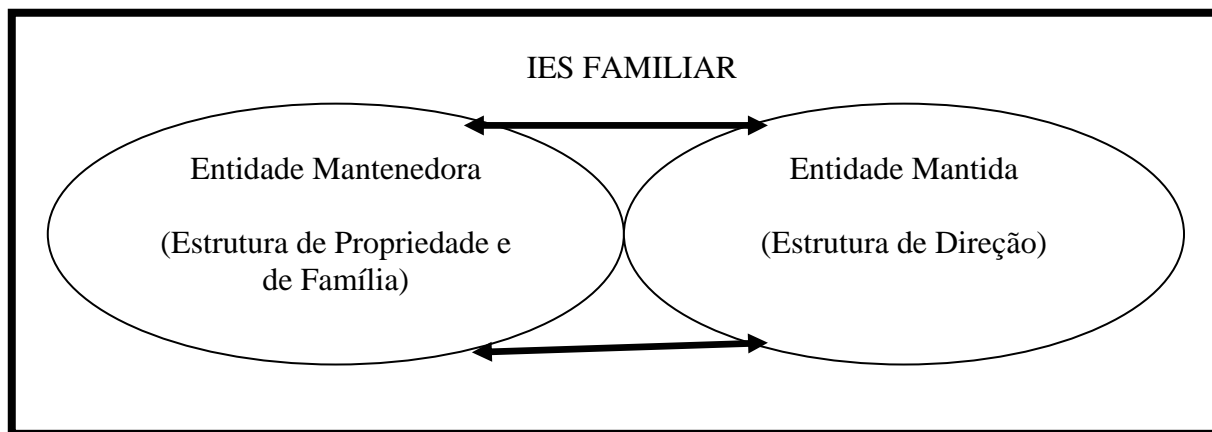
### **6.1.2 A Dimensão Ideal da IES Privada do Tipo Familiar**

A dimensão ideal de IES, construída abstratamente com base na experiência do autor e na percepção e na visão dos especialistas em educação superior, contempla três subdimensões de IESs privadas do tipo familiar: (1) as características e os objetivos institucionais; (2) a estrutura organizacional e institucional; e (3) a governança corporativa.

#### **6.1.2.1 As Características e os Objetivos da IES Familiar**

Nessa subdimensão, o “quadro mental” ideal da IES familiar aborda especificamente as principais características e objetivos institucionais. Como característica principal identificou-

se sua constituição como um macrosistema composto por dois subsistemas interdependentes, complementares e autônomos: entidade mantenedora e entidade mantida (Figura 11).



**Figura 11 – Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar.**

A entidade mantenedora representa a estrutura de propriedade e de família, tendo como principais articuladores os sócios instituidores membros da família controladora do empreendimento educacional. A entidade mantida representa a estrutura de direção, tendo como principais articuladores os gestores profissionais ligados à atividade fim do empreendimento, ou seja, à prestação de serviços educacionais em nível superior.

Em razão de sua natureza, a entidade mantenedora tem a responsabilidade de prover a entidade mantida em todas as suas necessidades fundamentais e complementares. Essa responsabilidade independe da sua natureza jurídica (com ou sem finalidade lucrativa) e da sua composição societária (fundação, associação ou sociedade comercial).

No desempenho de suas atividades, a entidade mantenedora, por meio de informações compartilhadas com a entidade mantida, tem a responsabilidade de efetuar um planejamento financeiro e orçamentário a ser gerenciado ao longo de um período previamente determinado, que geralmente é de um ano e coincide com o calendário fiscal e acadêmico brasileiro. No âmbito de suas atribuições, a entidade mantenedora, que possui personalidade jurídica, representa a instituição em todos os procedimentos legais, como, por exemplo, credenciamento, recredenciamento, autorização de cursos, aumento de vagas, todos em relação ao MEC; contratação do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; comercialização, aquisição, venda e locação de imóveis e de bens móveis, entre outros.

Já a entidade mantida, que pode assumir, entre outras, a forma de universidade, centro universitário, faculdade ou instituto superior de educação, constitui-se com o fim específico de planejar e gerenciar atividades de natureza educacional em nível superior, quais sejam, ensino, pesquisa e extensão. Essas atividades, consideradas como fins da instituição, são comandadas por profissionais da educação, em geral professores, que, nos níveis mais altos de comando institucional, ocupam os cargos de reitor, vice-reitor, pró-reitor e diretor, e possuem a titulação de doutor ou de mestre.

Identificam-se como principais objetivos da IES familiar os explicitados a seguir:

- prestar serviços educacionais em nível superior;
- formar pessoas tanto em nível profissional quanto em nível pessoal, contribuindo para a construção da cidadania;
- desenvolver atividades de ensino por meio da oferta de cursos e de programas nos mais diversos níveis de formação (graduação, pós-graduação, sequenciais, tecnológico e extensão);
- desenvolver atividades de pesquisa por meio de atuação sistemática em núcleos e centros de pesquisa científica, atendendo aos anseios mais gerais da sociedade;
- desenvolver atividades de extensão por meio da aplicação de conhecimentos, prestando serviços às comunidades com o envolvimento primordial de alunos e professores.

Tomando-se como fundamento a subdimensão ideal das características e dos objetivos, aborda-se em seguida a subdimensão ideal da estrutura organizacional e institucional da IES familiar.

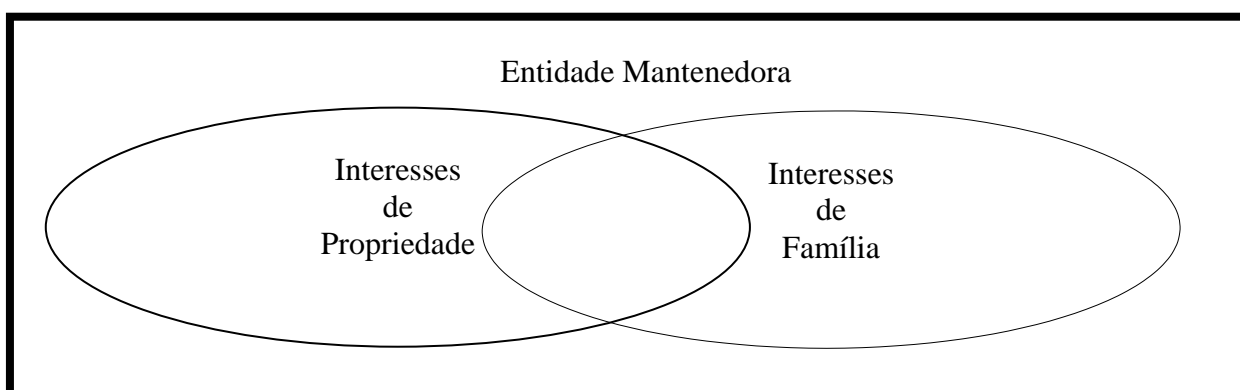
#### **6.1.2.2 Estrutura Organizacional e Institucional da IES Familiar**

Nessa subdimensão, enfoca-se o “quadro mental” ideal do tipo de estrutura organizacional e institucional da IES familiar. Inicialmente cabe esclarecer que, segundo a visão mais geral dos



especialistas, a utilização desta dupla terminologia, organizacional e institucional, tem o propósito de distinguir os dois subsistemas da IES, ou seja, a entidade mantenedora e a entidade mantida. Para a primeira, por se tratar da estrutura de propriedade e de família, utiliza-se a terminologia estrutura organizacional; para a segunda, que representa a estrutura de direção, utiliza-se o termo estrutura institucional.

Na estrutura organizacional, percebe-se a presença de dois aspectos fundamentais e característicos de organizações familiares, ou seja, interesses de propriedade e interesses de família. Via de regra, os interesses de propriedade são a maximização dos resultados financeiros (lucro para as que possuem finalidade lucrativa e viabilidade financeira para as que não possuem finalidade lucrativa), e os interesses de família envolvem uma multiplicidade de questões e de variáveis de alto grau de complexidade, como, por exemplo, paternalismo, emprego e promoção de parentes por critérios familiares e não racionais, conflitos entre as gerações (sucedidos, sucessores e herdeiros), pulverização do controle acionário à medida que as novas gerações assumem uma posição na estrutura de propriedade, entre outras. Assim, na entidade mantenedora, esses dois interesses articulam-se intensamente, fazendo com que propriedade e família se beneficiem do empreendimento educacional. Essa articulação de interesses na entidade mantenedora é ilustrada na Figura 12.



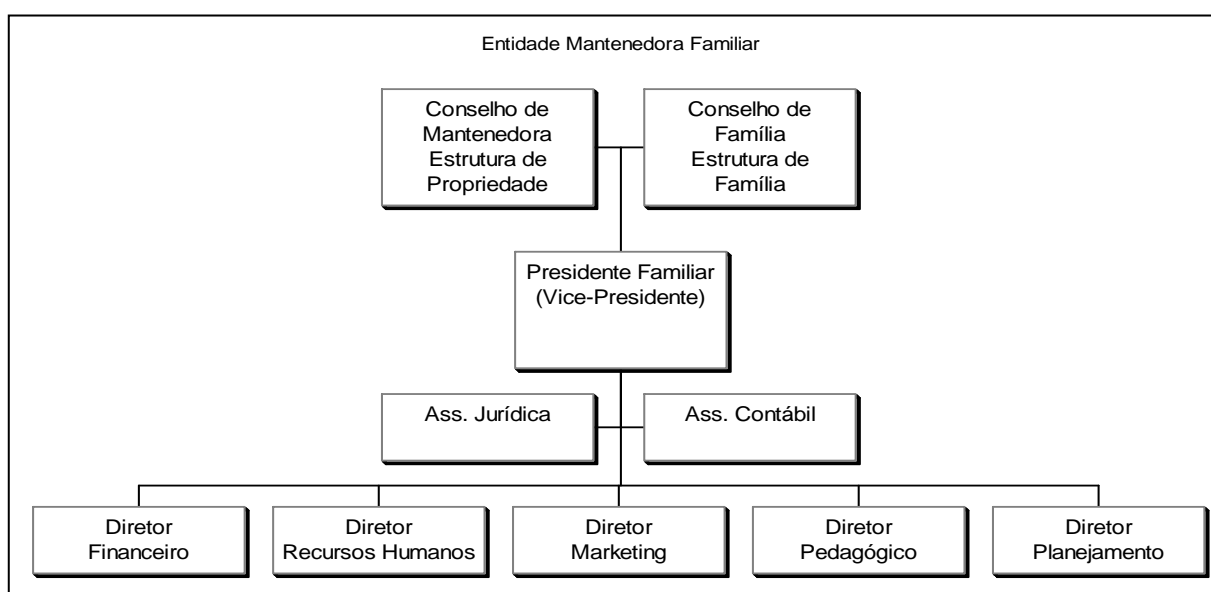
**Figura 12 – Entidade Mantenedora Familiar (Interesses de Propriedade e de Família).**

A entidade mantenedora possui organograma próprio, composto por dois conselhos deliberativos e consultivos: o conselho de mantenedora, representante da estrutura de propriedade, e o conselho de família, representante da estrutura de família. Esses dois conselhos mantêm uma forte relação de interdependência. No conselho de mantenedora, a composição conta com a presença de proprietários familiares, proprietários não familiares (se

houver) e membros externos não proprietários e não familiares. No conselho de família, a composição conta apenas com a presença de familiares, proprietários ou não do empreendimento educacional. A presença de pessoas externas aos proprietários familiares traz para a gestão da mantenedora maior profissionalismo, menor pessoalidade no trato de questões organizacionais, e inibe a interferência da família na gestão do empreendimento educacional.

Compõem também a estrutura organizacional da mantenedora cargos como o de presidente, vice-presidente, diretor financeiro, diretor de recursos humanos, diretor de *marketing*, diretor pedagógico, diretor de planejamento, assessoria jurídica, assessoria contábil, enfim, as mais diversas áreas funcionais da organização.

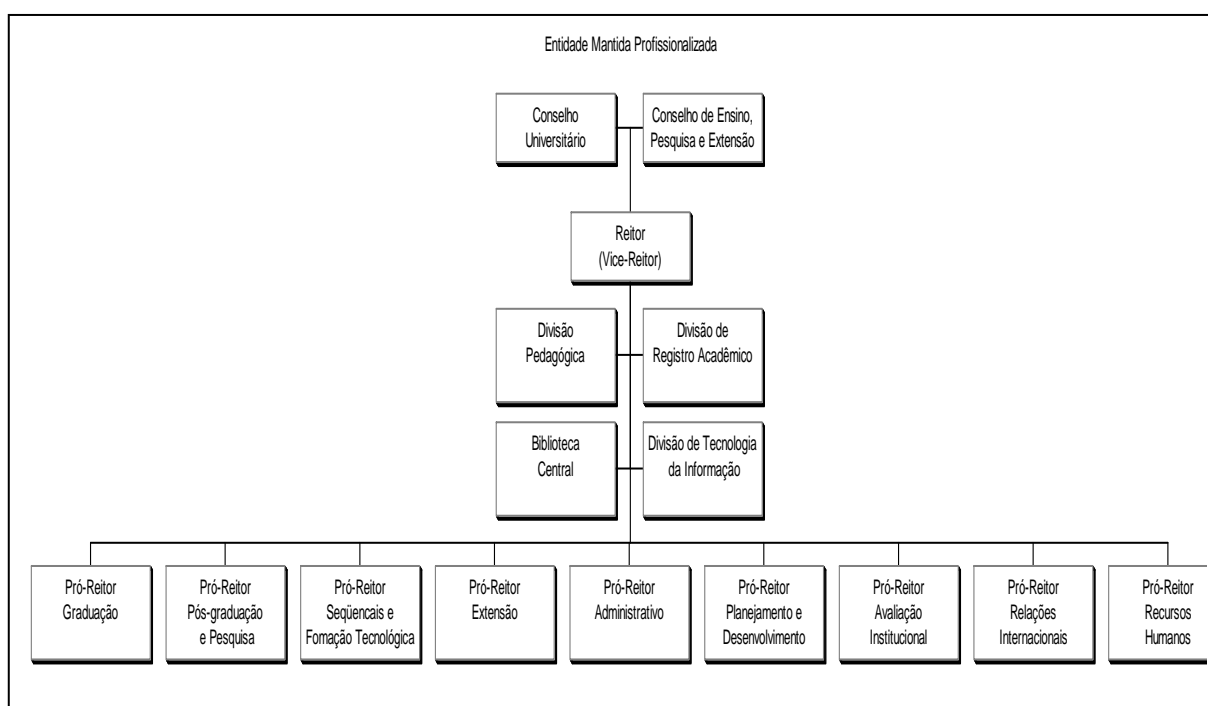
Na entidade mantenedora familiar são tratadas questões relativas a aspectos jurídicos, contábeis e contratuais da IES, com os órgãos públicos, nos níveis federal, estadual e municipal, bem como no relacionamento com qualquer tipo de ente privado (pessoas jurídicas ou pessoas físicas). Esse relacionamento envolve desde os processos de credenciamento e recredenciamento da instituição, de abertura de cursos, de ampliação ou redução de vagas no MEC, até a contratação do corpo docente e técnico-administrativo e a administração dos recursos financeiros captados por meio de matrículas, mensalidades e taxas diversas. A estrutura organizacional da mantenedora familiar é a que se apresenta a seguir (Figura 13).



**Figura 13 – Organograma da Entidade Mantenedora Familiar.**

Na estrutura institucional da entidade mantida familiar, os interesses de direção ou de gestão são tratados profissionalmente, visando ao crescimento institucional, à melhoria da qualidade dos serviços prestados, à ampliação da comunidade acadêmica (corpo docente, corpo técnico-administrativo e corpo discente), ao desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão, à atuação nas modalidades de ensino presencial, semipresencial e a distância, a maior inserção e participação na comunidade em que atua, enfim, a todo o universo de atividades e serviços voltados para a educação em nível superior.

Diante desse quadro, a entidade mantida torna-se profissionalizada, autônoma, conservando, porém, uma relação de interdependência com a entidade mantenedora familiar. Na estrutura organizacional, a presença de alguns órgãos e cargos é fundamental para assegurar essa profissionalização e autonomia, merecendo destaque o CONSU, o conselho de ensino, pesquisa e extensão (CEPE), a reitoria e a vice-reitoria, a divisão de registro acadêmico, a divisão de tecnologia da informação, a biblioteca central, a pró-reitoria de graduação, a pró-reitoria de pós-graduação e pesquisa, a pró-reitoria de extensão, a pró-reitoria de cursos sequenciais e formação tecnológica, a pró-reitoria administrativa, a pró-reitoria de planejamento e desenvolvimento, a pró-reitoria de avaliação institucional, a pró-reitoria de recursos humanos e a pró-reitoria de relações internacionais. O organograma é o que se apresenta a seguir, por meio da Figura 14.



**Figura 14 – Organograma da Entidade Mantida Familiar.**

Para a ocupação desses órgãos e cargos são selecionados profissionais ligados à educação em nível superior, com formação e titulação acadêmica adequadas. Por exemplo, para os cargos de reitor, de vice-reitor e de pró-reitor, selecionam-se professores com título de doutor ou de mestre, obtidos em programas reconhecidos nacional e internacionalmente. Os órgãos deliberativos da administração superior da instituição, o CONSU e o CEPE, são formados por representantes da comunidade acadêmica sem a interferência dos interesses de propriedade e de família. O CONSU é o órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de política universitária e administrativa, política financeira, política estudantil e de planejamento. Fazem parte de sua composição o reitor (que o preside), o vice-reitor, os pró-reitores, os diretores de centros acadêmicos ou faculdades, representantes do corpo técnico-administrativo, representantes do corpo discente, representantes da comunidade local e representantes da entidade mantenedora familiar. O CEPE é o órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de supervisão do ensino, da pesquisa e da extensão. Em sua composição estão presentes os mesmos membros do CONSU, com exceção dos representantes da entidade mantenedora familiar.

Para os órgãos de *staff* ou apoio, biblioteca central, divisão de registro acadêmico, divisão pedagógica e divisão de tecnologia de informações, cada um com a sua atribuição específica, os cargos diretivos são ocupados por profissionais técnico-administrativos com qualificação adequada para as suas funções.

É fundamental e determinante para a estrutura institucional da entidade mantida profissionalizada, que seja resguardada a autonomia institucional em relação à entidade mantenedora familiar. É em razão disso que, na dimensão ideal aqui apresentada, entidade mantenedora somente possua acento no CONSU (mesmo assim, não tendo a condição de maioria no conselho), não participando de decisões relativas à dinâmica institucional em termos do ensino, da pesquisa e da extensão, por não possuir acento no CEPE.

Tendo por base as subdimensões ideais supracitadas, aborda-se a seguir a subdimensão ideal de governança corporativa.

### 6.1.2.3 Governança Corporativa na IES Familiar

Nessa subdimensão ideal, enfoca-se especificamente o relacionamento entre as entidades mantenedora e mantida, representantes da estrutura de propriedade, de família e de direção, ou seja, a governança corporativa na IES familiar. Como a governança corporativa abrange um leque muito amplo de questões, assuntos e aspectos específicos, procurou-se aqui enfatizar os mais característicos desse tipo de instituição.

Em razão de sua característica principal, de se constituir como um macrossistema composto pelos subsistemas das entidades mantida e mantenedora, é fundamental, para que a IES familiar cresça e prospere no setor educacional, que entre eles se estabeleça um tipo de relacionamento em que sejam discutidas previamente questões que englobem aspectos profissionais, de ética, de transparência e de total acesso às informações, para que os interesses de propriedade, de família e de direção, assim como os dos demais *stakeholders* institucionais sejam resguardados.

Assim, pode-se dizer que os princípios que vão pautar as relações na governança corporativa na IES familiar são transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas. O princípio da transparência proporcionará às três estruturas (propriedade, família e direção) amplo acesso a informações, documentos internos e externos, bem como conhecimento dos planos de desenvolvimento e de avaliação institucional. O princípio da equidade permitirá um tratamento igualitário às três estruturas, sem que uma seja privilegiada em detrimento da outra. O princípio da responsabilidade corporativa norteará as três estruturas a partir de uma visão holística da instituição, ou seja, uma visão do todo, em que o interesse final da instituição seja maior e prevaleça em detrimento de algum interesse particular de cada uma das três estruturas. Por fim, o princípio da prestação de contas refere-se ao compromisso que cada uma das três estruturas individualmente e a corporação como um todo devem assumir, interna (*stakeholders* internos ou diretos) e externamente (*stakeholders* externos ou indiretos), com a sociedade.

Adotando esses princípios de governança corporativa, a mantenedora e a mantida podem estruturar-se por meio da dissociação e da separação, preservando dessa forma a autonomia e resguardando o caráter de interdependência. Assim, de um lado, a entidade mantenedora

abriga e representa os interesse de propriedade e de família; de outro, a entidade mantida abriga e representa os interesse de direção. Dessa forma, a IES familiar constitui-se como um macrosistema composto pelos subsistemas da mantenedora e da mantida, que se articulam e constroem seu relacionamento, pautados na defesa prioritária dos macrointeresses institucionais em detrimento dos interesses específicos de cada uma das três estruturas.

A construção do relacionamento entre as entidades mantenedora e mantida envolve três níveis de ações e práticas gerenciais: as compartilhadas pelas duas entidades, as exclusivas da mantenedora e as exclusivas da mantida.

As ações e as práticas gerenciais decididas conjuntamente entre a mantenedora familiar e a mantida são de natureza estratégica. Nesse processo decisório conjunto, deve ser considerado o grau de independência relativa de cada uma, bem como sua autonomia individual. As decisões conjuntas devem ser respeitadas, implementadas e cumpridas globalmente pelos subsistemas que compõem a instituição (mantenedora e mantida) e envolvem especificamente três questões fundamentais:

- orçamento anual: é elaborado com base nos resultados do PDI e da avaliação institucional e envolve aspectos relativos às receitas e às despesas previstas;
- PDI: refere-se às ações futuras da instituição, abrangendo criação e extinção de cursos, criação de novos *campi*, ampliação e redução da oferta de vagas, investimentos em novas tecnologias (educação presencial, semipresencial e a distância), enfim, a tudo o que se relaciona ao futuro da IES familiar; está ligado à capacidade financeira da instituição (orçamento) e aos resultados da avaliação institucional; tem validade por cinco anos, com possibilidade de ser revisto a qualquer tempo;
- avaliação institucional: é um importante instrumento gerencial, capaz de elaborar um diagnóstico institucional, além de suscitar questionamentos e reflexões em relação à forma como a instituição está desempenhando o seu papel social de educar e formar pessoas em nível superior; compreende a crítica do percurso de uma ação (seja ela planejada ou não); tem o papel fundamental de auxiliar a construção do PDI e a gestão universitária como um todo, ao fundamentar novas decisões, e abrange aspectos relacionados ao desempenho institucional em termos financeiros, acadêmicos e de gestão universitária.

As ações e as práticas gerenciais exclusivas da entidade mantenedora são de natureza tática e operacional e obedecem às diretrizes estratégicas tomadas conjuntamente com a mantida.

Essas ações e práticas gerenciais envolvem:

- operacionalizar a estratégia institucional por meio da execução, gerenciamento e controle do orçamento institucional;
- viabilizar financeiramente a operacionalização do PDI;
- propor e executar ações corretivas, tendo como base os resultados da avaliação institucional;
- representar juridicamente a IES familiar perante todas as pessoas jurídicas (de direito público e privado) e pessoas físicas;
- captar e aplicar recursos (financeiros, materiais, tecnológicos, humanos) exclusivamente em benefício da instituição, não permitindo que sejam desviados para atender os interesses exclusivos da estrutura de propriedade, de família ou de direção;
- fiscalizar as ações e práticas gerenciais da entidade mantida, verificando o cumprimento do orçamento, do PDI, a avaliação institucional e a qualidade dos serviços educacionais previstos.

As ações e as práticas gerenciais exclusivas da entidade mantida também são de natureza tática e operacional e obedecem às diretrizes estratégicas tomadas conjuntamente com a mantenedora. Essas ações e práticas gerenciais envolvem:

- utilizar de forma eficiente e eficaz os recursos previstos no orçamento anual que são repassados pela entidade mantenedora;
- prestar todas as informações necessárias para a elaboração do PDI;
- executar, gerenciar e controlar o PDI;
- executar, gerenciar e controlar a avaliação institucional;
- executar e gerenciar todas as atividades fins da instituição, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão.

Essas ações e práticas gerenciais das entidades mantenedora e mantida (conjuntas ou isoladas) são interdependentes, ou seja, a concepção, o desenvolvimento e a operacionalização de uma levam em conta a outra.

A governança corporativa, ao priorizar as ações e práticas gerenciais do orçamento anual, do PDI e da avaliação institucional, tendo como fundamento a participação de todos os representantes da comunidade acadêmica (mantenedora e mantida), acaba estabelecendo uma relação de respeito mútuo entre as três estruturas institucionais (propriedade, família e direção), resguardando a interdependência entre elas, além de suas autonomias individuais.

Na IES familiar, um bom relacionamento entre a propriedade, a família e a direção, ou seja, uma boa governança corporativa, valorizará a instituição como um todo, abrangendo, por exemplo, aumento real do valor da instituição no mercado educacional, melhoria na gestão universitária e conseqüentemente no desempenho institucional (em termos acadêmicos, administrativos e financeiros), facilidade de acesso à captação de capital externo com um custo mais barato, sustentabilidade, perenidade e perpetuação do empreendimento educacional ao longo das gerações de familiares.

## **6.2 ESQUEMA ANALÍTICO DA TESE**

Expõe-se aqui esquematicamente como se deu a análise empírica da pesquisa, tendo como fundamento os objetivos geral e específico, a metodologia e o referencial teórico apresentados, bem como a dimensão ideal desenvolvida a partir da visão dos especialistas em educação superior. A principal articulação da pesquisa envolve dois aspectos cruciais na Sociologia Política, a dualidade em torno da estrutura e em torno da ação política: de um lado, a estrutura, vista como os arranjos persistentes e cristalizados em normas de ação que respondem pela continuidade e reprodução da organização social; de outro, a ação política, vista como a capacidade de agentes sociais produzirem seus próprios meios de ações que respondam às molduras estruturais em que se encontram.



Numa análise simplista, a resposta mais imediata que se pode dar à questão de como se articulam a estrutura e a ação política é que as estruturas constituídas condicionam as ações, e estas, por sua vez, reproduzem estruturas dadas e, ao mesmo tempo, abrem espaços para a criação de outras. Porém, num contexto organizacional de uma burocracia profissionalizada (MINTZBERG, 1995), de alta complexidade gerencial e estrutural (como é o caso das IESs), essa análise simplista é descabida, pois os agentes, por meio da racionalidade, dos interesses e das relações de poder, abrem espaços para uma relação de questionamento e enfrentamento em relação às estruturas, criando-se assim um ambiente amplamente complexo que requer uma análise mais minuciosa e criteriosa.

O ponto de partida foi definir o modelo de IES privada do tipo familiar, que é a unidade de análise do estudo. Esse tipo de instituição foi definido como um macrossistema composto por dois subsistemas, a entidade mantenedora e a entidade mantida, que são interdependentes, complementares, autônomos e não superpostos, que se articulam com base nas estruturas de propriedade e de direção/gestão, conforme representado graficamente no Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada (Figura 2).

Em seguida, buscou-se na definição das organizações familiares, vistas como um macrossistema composto por três subsistemas interdependentes (família, propriedade e direção/gestão), porém complementares e superpostos, que se articulam com base nas estruturas de família, propriedade e direção, também representado graficamente no Modelo de Três Círculos (Figura 1).

Por meio da junção desses dois modelos, o da instituição de educação superior privada e o da organização familiar, foi elaborado um outro, contemplando a instituição de educação superior privada do tipo familiar.

Essa tarefa foi possível em virtude da proximidade dos dois modelos originais, já que se tratava de dois sistemas compostos por subsistemas de mesma natureza. Em função de suas peculiaridades e especificidades, dois pontos fundamentais precisavam ser analisados e equacionados: o primeiro referia-se ao número de subsistemas de cada modelo, já que o M3C possui três (família, propriedade e direção/gestão) e o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada possui apenas dois (mantenedora e mantida); o segundo referia-se ao fato de que, no M3C, os três subsistemas são interdependentes, complementares e superpostos; já no Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de

Educação Superior Privada os dois subsistemas são interdependentes, autônomos, complementares e não superpostos.

Para obter a junção dos dois modelos, tomou-se como base o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada, ajustando-o para receber o M3C. Essa decisão deve-se à existência de um imperativo legal, que determina a dissociação entre as estruturas de propriedade e de direção/gestão, representadas, respectivamente, pela mantenedora e pela mantida, esta última com autonomia acadêmica para a execução de suas atividades e prestação de serviços educacionais, fazendo com que as IESs operem como um sistema composto por dois subsistemas independentes, autônomos, complementares e não superpostos, representados pela entidade mantenedora (estrutura de propriedade e de família) e pela entidade mantida (estrutura de direção/gestão), que possui autonomia acadêmica para a execução de suas atividades e prestação de serviços educacionais.

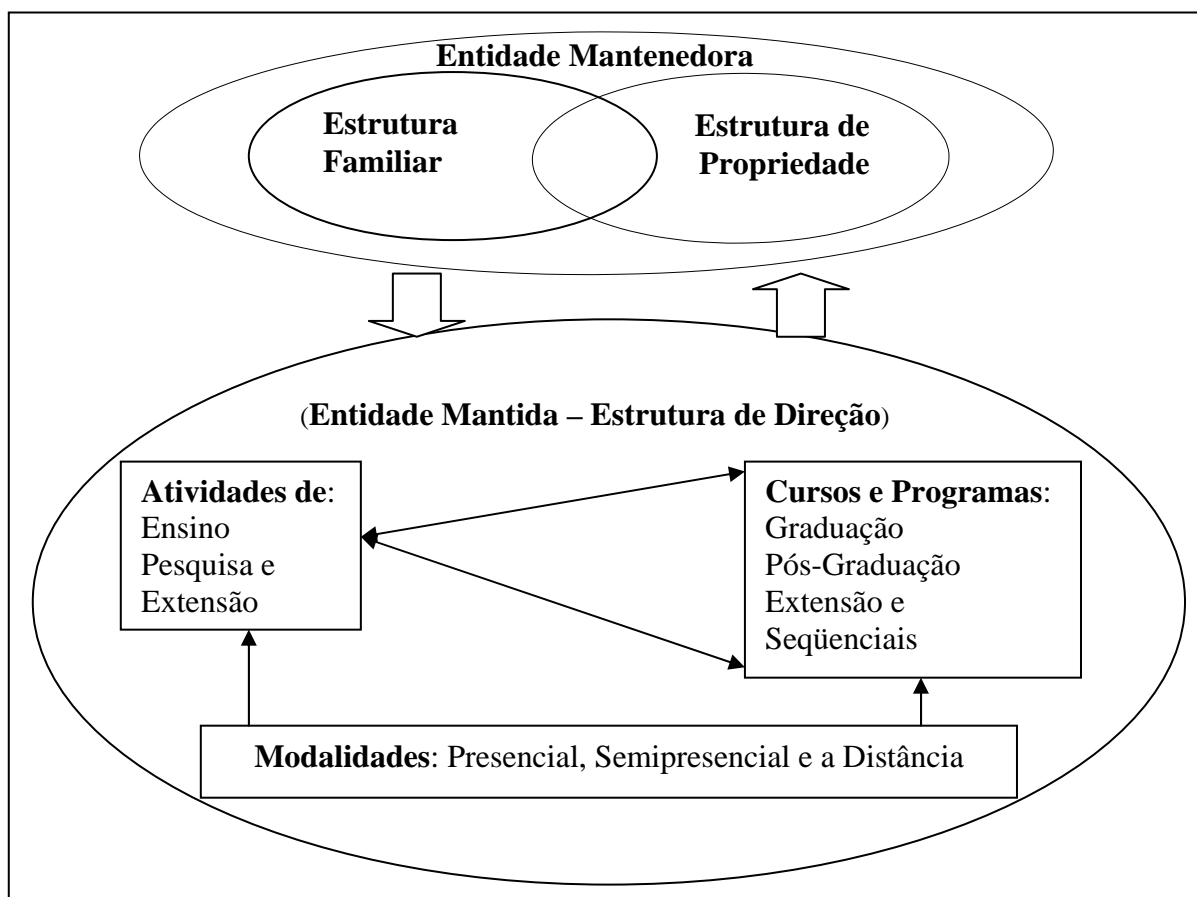
Assim, decidiu-se por inserir o subsistema família no contexto do Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada e sobrepô-lo ao subsistema propriedade, mantendo independente, complementar, não sobreposto aos demais e autônomo o subsistema direção, o que resultou num novo modelo intitulado Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do tipo Familiar, de característica híbrida. O modelo obtido é apresentado na Figura 15.

A questão central apresentada pelo modelo é que a sobreposição dos subsistemas família e propriedade acaba por formar um sistema maior, a entidade mantenedora, que, por sua vez, ao se juntar com a mantida, forma a IES privada do tipo familiar. Como definido no modelo original, a mantenedora e a mantida continuam representando, respectivamente, as estruturas de propriedade e de direção/gestão.

Na dinâmica institucional da IES privada do tipo familiar, na qual a mantenedora e a mantida se encontram dissociadas, desenrolam-se relações sociais em que se fazem presentes questões relativas à família, à propriedade e à direção/gestão, relações que acabam por transformar esse tipo de organização em um sistema político complexo, específico e talvez único.

A IES privada do tipo familiar é vista aqui como uma coletividade especializada na produção de serviços educacionais em nível superior, uma coletividade que combina agentes sociais e recursos e se converte em instrumento de economia de esforço, potencializando a força numérica e tornando-se um terreno fértil para que ações cooperativas se dêem de forma

coordenada. É um espaço político, uma coletividade conectada por relações coletivas, onde os agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam insumos e os transformam em produtos e serviços.



**Figura 15 – O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar.**

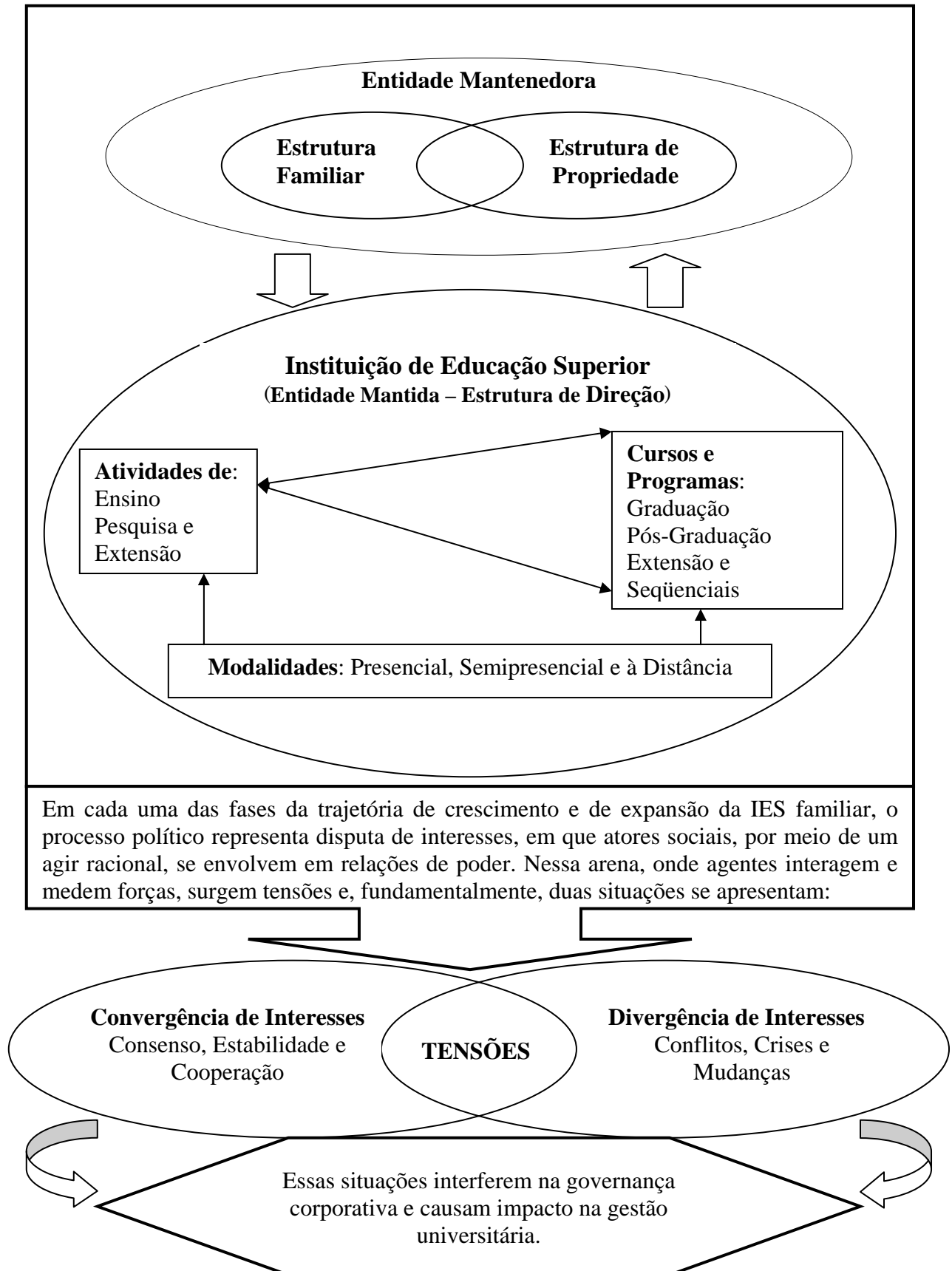
Na IES privada do tipo familiar, o processo político envolve questões centrais, como a disputa de interesses relacionados à família, à propriedade, à direção/gestão, às relações de trabalho, aos agentes coletivos, aos agentes individuais, ao conteúdo das relações coletivas, aos grupos sociais, às categorias sociais, aos tipos de público e suas relações de interesses, às interdependências institucionais e organizacionais, às dimensões da instituição, entre outras.

Todas essas relações, no nível individual e no nível coletivo, no contexto institucional, passam necessariamente por ações racionais, interesses e relações de poder. Esse processo

político acaba por causar impacto na dinâmica interna e externa da instituição, em que duas situações fundamentais se apresentam: a convergência e a divergência de interesses.

A convergência e a divergência de interesses acabam por criar áreas de tensão: quando os interesses são convergentes, ocorrem momentos de consenso, cooperação e estabilidade; quando são divergentes, provocam conflitos, disputas, crises e mudanças. Essas tensões estão relacionadas ao processo de crescimento e expansão da IES privada do tipo familiar, ou seja, ao seu ciclo de vida, que reforça, acentua ou até minimiza a disputa de interesses, afetando direta ou indiretamente questões centrais, como a estrutura familiar, a estrutura de propriedade, a estrutura de direção/gestão, a sucessão, a profissionalização, bem como a governança corporativa na instituição. O processo político, a estrutura e a dinâmica da governança corporativa na IES privada do tipo familiar estão representados pela Figura 16 a seguir.

Assim, o processo político em torno da governança corporativa é em parte determinado pela fase do ciclo de vida em que a IES familiar se encontra, visto que, no processo evolutivo de crescimento e de expansão, a instituição passa por transformações que culminam no aumento de sua complexidade gerencial.



**Figura 16:** Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa na Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar.

### 6.3 A PESQUISA DE CAMPO: ESTUDO DE TRÊS CASOS

Apresentam-se, nesta seção, os três casos das IESs familiares pesquisadas e identificadas como Faculdade Familiar Capixaba (FFC), Universidade Familiar Paulista (UFP) e Universidade Familiar Carioca (UFC).

Para apresentação, descrição, discussão e análise individual dos três casos optou-se por seguir o percurso metodológico que contempla o histórico da Instituição (desde a sua concepção e gênese até o momento atual) e a sua análise crítica; a IES na atualidade (utilizando-se a Metodologia de Diagnóstico Institucional, desenvolvida exclusivamente para esse fim); a governança corporativa praticada; e, por fim, a configuração de governança corporativa praticada e sua interferência na gestão universitária.

Optou-se nesta parte por adotar uma perspectiva descritiva e analítica, tendo como fundamento fragmentos das entrevistas semi-estruturadas, além de informações coletadas por meio de análise documental e observação. Em razão disso, em alguns momentos, os tópicos governança corporativa praticada e configuração de governança corporativa praticada e sua interferência na gestão universitária confundem-se, e um tópico acaba até mesmo invadindo a dimensão do outro, visto que os entrevistados, ao apresentarem seus relatos, possuem liberdade para se manifestar, pois o instrumento de coleta de dados é aberto e semi-estruturado.

Na descrição e análise da IES na atualidade, articularam-se dados primários coletados diretamente nas IESs pesquisadas, por meio da análise documental, da observação e da realização de entrevistas semi-estruturadas, e dados secundários coletados no Banco de Dados do IBGE e do INEP/MEC, sobretudo a respeito do último censo demográfico e do censo da educação superior de 2003, e nos disponibilizados no *site* do INEP/MEC.

### **6.3.1 Caso 1: A Faculdade Familiar Capixaba**

Este é o caso da IES de menor porte. Trata-se de uma instituição recente, de menor complexidade e ainda em fase de estruturação. Possui uma comunidade acadêmica de 777 pessoas, sendo 720 alunos e 57 funcionários. Oferece dois cursos presenciais de graduação. É um caso clássico e típico de instituição familiar, em que a presença da família no empreendimento educacional é marcante. Família, propriedade e direção não se dissociam.

Foram realizadas cinco entrevistas com os principais gestores da Instituição, que atuam tanto na entidade mantenedora, quanto na entidade mantida. Dos cinco entrevistados, dois são proprietários, gestores e familiares, um é proprietário e familiar e dois são gestores, não proprietários e não familiares.

Percebeu-se na coleta de dados a disposição e o interesse em disponibilizar informações, porém, dada a condição de IES incipiente, a Instituição não dispõe de todas as informações nem de alguns documentos que seriam do interesse do pesquisador. É o caso, por exemplo, dos organogramas das entidades mantenedora e mantida da Instituição, do PDI e do Programa de Avaliação Institucional. Na realidade, a Instituição possui um organograma que está na mente dos instituidores familiares, porém não institucionalizado, portanto não reconhecido formalmente pela comunidade acadêmica. Essa característica explicita a personalidade na gestão universitária, exercida diretamente pelos gestores familiares.

#### **6.3.1.1 Histórico da Instituição**

A FFC, credenciada como IES no ano de 2001 por meio de Portaria do MEC, iniciou as suas atividades com apenas dois cursos: Administração (Geral e Comércio Exterior) e Pedagogia (Magistério das Disciplinas do Ensino Médio, Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Administração e Inspeção Escolar), com a oferta, em cada um dos cursos, de 50 vagas semestrais, totalizando 200 vagas anuais.

A FFC, que somente passou a atuar na educação superior em 2001, é originária de uma escola que atua na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio) desde o ano de 1993. Essa escola é identificada aqui como Escola Familiar (EF).

A família Borba é tradicional no município onde reside e tem atividades empresariais há pelo menos 60 anos. Possuidora de uma confortável estabilidade financeira e de uma área de aproximadamente 20 mil metros quadrados, a família decidiu empreender no ramo educacional, com a construção da EF, tendo como foco o público infantil e jovem.

O patriarca e fundador da EF e da FFC, o Sr. Antônio, na época com 73 anos, após viagem por Israel, onde observou a arquitetura regional, principalmente de *kibutz* locais, teve forte motivação e inspiração para construir a escola de sua família. Com o seu retorno ao Brasil, reuniu-se com os dois filhos homens (ambos casados, com filhos e estáveis financeiramente), apresentou a idéia e impôs uma condição decisiva: a de iniciar o empreendimento apenas se os dois filhos aceitassem ser sócios com ele na escola.

Com a concordância de todos, em 1993 iniciou-se a construção do prédio na área e com capital da família, tendo como inspiração a arquitetura israelense. Após um ano do início da construção, no ano de 1994, foi inaugurada a EF com turmas da educação infantil ao ensino fundamental. Em 1995, foi instituído o ensino médio e, no ano seguinte, o pré-vestibular.

Ao longo dos anos e com o trabalho coletivo da família, a EF foi-se consolidando, transformando-se em referência no município onde atuava, contribuindo para o crescimento da comunidade local. Vale ressaltar que, mesmo com sua avançada idade, o Sr. Antônio, apesar de não atuar na gestão do empreendimento, decidiu fixar residência nas instalações da Instituição, para monitorar com maior proximidade as atividades operacionais. A presença diária do Sr. Antônio era vista por todos na Instituição como positiva e fundamental para a consolidação da EF.

No ano de 2000, motivados pelo processo de massificação da educação superior e pela própria demanda interna para esse tipo de nível educacional, os sócios familiares decidiram criar a FFC. Tendo em vista as especificidades desse nível educacional e as características das IESs, aproveitaram a estrutura da EF, que possuía personalidade jurídica e tinha como sócios o Sr. Antônio e os filhos Marcos e Eduardo, para constituir a estrutura de propriedade, ou seja, a entidade mantenedora. Após aproximadamente um ano de tramitação dos processos no MEC e avaliação das condições de oferta por parte das Comissões de Especialistas, em 2001 a FFC



foi credenciada como entidade mantida (representante da estrutura de direção), ficando responsável pela prestação de serviços educacionais em nível superior.

Quase quatro anos após o seu credenciamento, a FFC hoje passa por um processo de expansão, por meio da abertura de novos cursos de graduação e da atuação em outros níveis da educação superior, como é o caso da pós-graduação. Já se encontram autorizados pelo MEC aguardando apenas a publicação de Portaria os cursos de Direito e Sistema de Informação, além do Instituto Superior de Educação, que oferece o Curso Normal Superior.

Motivada pelo crescimento contínuo, tanto da EF quanto da FFC, a família tem projetos de ampliação da atual sede, de abertura de novos cursos, principalmente em áreas ainda não contempladas pela Instituição.

### **6.3.1.2**      Considerações Analíticas

A história da FFC é um caso clássico de empresa familiar na fase inicial do seu ciclo de vida. Percebe-se inicialmente que essa Instituição está perfeitamente adequada à perspectiva conceitual de empresa familiar (DONELLEY, 1964; CHANDLER, apud CHURCH, 1993) e ao modelo conceitual M3C (GERSICK et al., 1997).

No que se refere ao M3C, a FFC apresenta todas as posições do modelo, com exceção das posições de número 2 (proprietário, não familiar e não gestor) e de número 5 (proprietário, gestor, não familiar) (GERSICK et al., 1997).

Quanto ao ciclo de vida, a FFC, apesar de ser considerada uma empresa no início, apresenta-se numa fase híbrida, já que não pode ser reconhecida como uma empresa do proprietário fundador, nem como uma empresa familiar crescendo e evoluindo – sociedade de irmãos (GERSICK et al., 1997), tendo em vista a presença do Sr. Antônio como fundador e dos dois filhos como sócios. O Sr. Antônio, apesar de ser o fundador, ocupa a posição de número 4 do M3C (proprietário, familiar e não gestor); os dois filhos ocupam a posição de número 7 (proprietário, familiar e gestor): Marcos, o diretor acadêmico, representa a estrutura de

direção (entidade mantida), pela qual é responsável; Eduardo, o presidente da entidade mantenedora, representa a estrutura de propriedade e de família (GERSICK et al., 1997), pela qual é responsável. Percebe-se que, em virtude de a IES encontrar-se em uma fase híbrida do ciclo de vida e de o Sr. Antônio não ocupar posição de gestão, a Instituição não tem preocupações com o planejamento do processo sucessório (LEONE, apud CAPELÃO, 2000).

Mesmo não havendo uma preocupação explícita quanto à sucessão, percebe-se que, no momento, a opção dos familiares em relação à FFC é pela sucessão do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999).

O fato de os irmãos ocuparem os principais cargos da Instituição revela que a gestão universitária não é profissionalizada. Os critérios que os conduziram a essas posições estão mais relacionados ao fato de serem familiares e proprietários do empreendimento, do que às características da profissionalização (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993).

### **6.3.1.3 A IES na Atualidade**

Para a identificação das características da IES na atualidade, utilizou-se a Metodologia de Diagnóstico Institucional, que contempla nove dimensões, apresentadas a seguir.

#### **▪ Posição no Setor Educacional Superior**

Em outubro de 2005 estavam cadastradas no INEP/MEC 102 IESs privadas do Espírito Santo, 55 na macrorregião e 7 na microrregião de atuação da FFC. Segundo o Censo de 2003, estavam matriculados no Espírito Santo 75.738 alunos, 32.734 na capital e 43.004 no interior. Como os dados do Censo não consideram a presença da macrorregião metropolitana onde está instalada a sede da FFC, somente é possível considerar os dados estaduais. Nesse sentido, constata-se que as matrículas da Instituição representam menos de 1% do total, o que permite afirmar que a sua posição no setor não é relevante.

- Atividades Desenvolvidas

A FFC atua apenas na atividade de ensino, por meio da oferta de dois cursos de graduação. Há um projeto de implantação dos primeiros cursos de pós-graduação *lato sensu* – especialização. As atividades de pesquisa e extensão não foram observadas na Instituição.

- Meio Ambiente

Comparando-se os dados demográficos do IBGE com os do Censo Educacional de 2003, percebe-se que o contexto da Grande Vitória e do município sede da FFC é paradoxal, revelando, de um lado, oportunidade de investimentos na área e, de outro, um cenário de saturação. Considerando-se que apenas 3,36% da população da Grande Vitória e 0,63% da população do município sede da FFC se encontram matriculados em cursos de graduação, e que o número de alunos matriculados no ensino médio é quase o dobro do número de alunos matriculados em cursos de graduação na Grande Vitória e é oito vezes maior no município sede da FFC, pode-se concluir que o setor educacional superior capixaba se revela como oportunidade de investimentos nesse segmento, já que há um elevado contingente de pessoas ainda não graduadas.

Porém, ao se observarem os dados específicos da educação superior, percebe-se a presença de ociosidade de vagas, já que, tanto na macrorregião como na microrregião, apenas um pouco mais da metade das vagas ofertadas é preenchido.

Em grande parte, essa situação paradoxal presente nos dois contextos, qual seja, excesso de alunos não graduados de um lado e vagas no ensino superior sobrando de outro, justifica-se em razão de a oferta de vagas ser predominante no setor privado. Pode-se dizer, portanto, que há necessidade de consumo desse tipo de serviço, porém, essa necessidade não se converte em demanda (CASTRO, 1983), em virtude da falta de condições financeiras da população para arcar com as despesas com a educação superior, bem como da falta de fonte de financiamento.

- Tecnologia

Apesar de a FFC possuir *software* de controle acadêmico e financeiro, o sistema não é utilizado em sua plenitude, em função de não estar integrado. Como a Instituição ainda está no início de suas atividades, a gestão universitária ainda se processa, em boa parte, por controle manual, o que torna o *software* desnecessário, já que o processamento das informações se dá de maneira parcial, o que compromete a confiabilidade dos relatórios gerenciais.

- Mercado

Apesar de a FFC não gerenciar as informações socioeconômicas de seus alunos de forma sistemática, os gestores familiares percebem que os seus principais clientes são pessoas da classe média e média baixa, que trabalham durante o dia e residem no município sede da Instituição. Os dirigentes estão fazendo intenso trabalho de base com os alunos do ensino médio da EF, que são os principais clientes em potencial da FFC, no intuito de reter esses alunos na Instituição, porém, no nível superior.

As principais concorrentes são as seis IESs com sede no mesmo município, porém o atendimento personalizado e o ambiente familiar na FFC são vistos como um diferencial em favor da captação de novos alunos e da retenção dos já existentes. A participação da FFC no mercado de atuação não é aferida pela Instituição, porém, intuitivamente, os gestores acreditam que ela esteja entre as três primeiras instituições do município.

- Estrutura Organizacional

A entidade mantenedora da Instituição (EF) é pessoa jurídica de direito privado, com finalidade lucrativa, formada por três sócios familiares (pai e dois filhos). Exerce, na educação básica (educação infantil, ensino fundamental e ensino médio), atividades educacionais devidamente autorizadas pelos órgãos da administração pública do estado do Espírito Santo. A EF possui apenas uma Instituição mantida: a FFC.

A entidade mantida é a FFC, já caracterizada anteriormente. Constitui-se de uma direção geral e duas coordenações de cursos. Duas novas coordenações de cursos estão sendo instituídas em função da autorização dos cursos de Direito e de Ciência da Computação. A secretaria e a biblioteca funcionam como órgãos de apoio à direção geral. O principal cargo da estrutura de propriedade é ocupado por um dos sócios familiares da entidade mantenedora.

A mantenedora e a mantida têm estatutos e regimentos próprios, porém não há um organograma formal institucionalizado para a descrição, composição e funções dos órgãos da estrutura organizacional. Na prática, o que se percebe é que a informalidade regula as relações institucionais, de modo que cada um dos atores sociais pertencentes às estruturas se posiciona segundo as orientações dos gestores familiares.

Percebe-se a ausência de órgãos colegiados (conselhos superiores) para a tomada de decisões estratégicas, caracterizando o que Dyer (1986) enfatiza em relação à atuação de familiares proprietários e fundadores na primeira fase do ciclo de vida da empresa familiar. Esses atuam como os únicos responsáveis pela gestão do empreendimento familiar, sem a interferência de gestores profissionais.

Em decorrência da presença e da supervisão direta da família nas atividades nos níveis estratégico, tático e operacional, o processo decisório é centralizado nos três familiares, e as práticas gerenciais apresentam baixo nível de formalização. Uma das principais características da gestão não profissionalizada é a adoção da tomada de decisão intuitiva (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993).

Nesse contexto, de certa forma, em razão do tipo de IES (faculdade isolada) e da fase do ciclo de vida (empresa familiar no início, porém, numa fase híbrida) em que a gestão é tipicamente familiar, a FFC não se configura como uma burocracia profissionalizada, configuração típica de instituições com estrutura e dinâmica mais complexas, como é o caso das universidades.

#### ▪ Estratégia Institucional

Como a FFC ainda é uma Instituição no início, em busca da consolidação no setor, percebe-se que não tem uma estratégia institucional bem definida. Porém, devido ao contexto sociopolítico, econômico e educacional do município, observa-se nela uma tendência à adoção da estratégia competitiva genérica de liderança de custos (PORTER, 1986, 1989).

Os preços e os valores praticados pela Instituição são significativamente menores do que a média dos praticados por outras instituições da Grande Vitória. A mensalidade dos alunos e o valor de hora/aula pago aos professores são inferiores aos praticados pelo mercado: essa é a base de sustentação da estratégia de liderança de custos.

- Estilos Gerenciais

O estilo gerencial da FFC é o da clássica empresa familiar em fase inicial, ou seja, supervisão direta dos donos (familiares), centralização do processo de tomada de decisão, pouco *staff* de suporte, mínima diferenciação entre os órgãos de gestão institucional, pequena hierarquia, processo de tomada de decisão intuitivo e paternalismo.

- Políticas de Recursos Humanos

A FFC conta com 57 funcionários no total, sendo 37 professores e 20 técnico-administrativos. Observa-se uma relação de 19,49 alunos por professor, de 36 alunos por técnico-administrativo e de 12,63 alunos por funcionário, concernente à força total de trabalho.

Em comparação com a média nacional das faculdades privadas brasileiras, a FFC apresenta uma relação aluno  $\times$  professor, aluno  $\times$  técnico-administrativo e aluno  $\times$  força total de trabalho significativamente superior à da média nacional, que é de 13,31, de 18,67 e de 7,77 respectivamente.

Esses indicadores são considerados pelos gestores familiares como compatíveis com o porte e a estrutura institucional da FFC nesta fase do ciclo de vida. Mesmo assim, consideram-se elevados os indicadores institucionais, revelando sobrecarga de serviço para os professores e para os funcionários técnico-administrativos. Em grande parte, esse contexto da política de recursos humanos viabiliza a estratégia competitiva genérica de liderança de custos.

Poucos são os professores com titulação de mestre e doutor em programas de pós-graduação credenciados pela CAPES, porém há um elevado número de especialistas. Apesar de não possuir um efetivo plano de carreira docente e técnico-administrativo nem um plano de cargos

e salários, informalmente e sem um critério bem definido a Instituição oferece algum tipo de ajuda e de auxílio àqueles professores que desejam melhorar a sua qualificação docente.

#### **6.3.1.4 A Governança Corporativa**

Enfocam-se nesta seção aspectos relacionados à configuração de governança corporativa (WILLIANSO, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001) presente no caso da FFC, em termos das articulações políticas que envolvem o relacionamento entre a mantenedora e a mantida.

Para descrever e analisar a configuração de governança corporativa presente na FFC, optou-se por utilizar, além do referencial teórico desenvolvido na tese, as três dimensões analíticas de IESs do tipo familiar desenvolvidas com base na visão e na experiência dos especialistas em educação superior: a legal (determinada pela legislação educacional brasileira), a prática (relativa às práticas gerenciais e ao cotidiano da Instituição) e a ideal (abstraída da experiência do autor e dos especialistas em educação superior).

Na dimensão legal, a FFC organiza-se por meio da dissociação entre entidade mantenedora e entidade mantida, atendendo à legislação educacional brasileira em vigor. Como esse é um requisito jurídico essencial para credenciamento de um empreendimento educacional como a IES pelo MEC, todos os empreendimentos dessa natureza, pelo menos na dimensão legal, organizam-se assim.

Na dimensão prática, a FFC articula-se por meio da sobreposição da mantenedora e da mantida. Dos três familiares sócios da mantenedora, um assume posição de comando na mantida. Trata-se de Marcos, que ocupa a posição 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor) na mantenedora e assume também o cargo de diretor acadêmico da FFC. Na sua função, Marcos utiliza racionalidade (WEBER, 1991; MANNHEIM, 1942; HABERMAS, 1990) e relações de poder (WEBER, 1992, 1994; FOUCAULT, 1982, 2001) para defender os interesses comuns dos sócios da mantenedora no âmbito da gestão da entidade mantida (SROUR, 1998; MORGAN, 1996; DAHENDORF, 1982).

Essa forma de articulação demonstra a intencionalidade em preservar e manter a gestão da FFC sob o controle da mantenedora e, assim sendo, sob o controle da família proprietária do empreendimento educacional, mesmo que esse procedimento, na prática, seja contraditório à dimensão legal e acabe por caracterizar a sobreposição da mantenedora e da mantida.

Esse aspecto organizacional presente no caso da FFC caracteriza-se como formalismo (RIGGS, 1964), ou seja, a discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Na visão de Fred W. Riggs, em razão do formalismo, o comportamento efetivo das pessoas não observa as normas estabelecidas que a ele correspondem, sem que isso culmine em sanções para os infratores.

Do ponto de vista conceitual, esse formalismo apresenta-se como uma oposição ao realismo. Riggs (1964) observa que o formalismo corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico é o sistema, nesse caso, a governança corporativa.

Cabe aqui registrar, como defende Riggs (1964), que o formalismo se apresenta em todas as sociedades, sendo residual nas sociedades concentradas (aquelas dotadas de uma só estrutura com funcionalidade difusa) e nas sociedades difratadas (aquelas dotadas de diversas estruturas com funcionalidade específica), e dominante nas sociedades prismáticas (aquelas que representam o ponto médio entre esses dois tipos de sociedade).

Nessa perspectiva, as sociedades concentradas são mais primitivas, enquanto as sociedades difratadas são mais evoluídas e avançadas. Já as sociedades prismáticas são intermediárias entre o primitivo e o avançado. As sociedades prismáticas, de que se pode citar como exemplo a sociedade brasileira, são caracterizadas pelo alto grau de heterogeneidade: nelas coexistem o velho e o novo, o antigo e o moderno, o atrasado e o avançado tecnologicamente, o rural e o urbano.

A razão de o formalismo ser dominante nas sociedades prismáticas reside na circunstância de sua dependência em relação às potências industriais do Ocidente. Na visão de Riggs (1964), uma das raízes do formalismo está na adoção de modelos e conceitos tomados de uma ordem social mais refratada (presente nas sociedades difratadas) pelas sociedades prismáticas (menos evoluídas). Esses modelos (típicos das sociedades difratadas) pressupõem a existência de uma estrutura formal, sob aspectos econômicos, administrativos e políticos, que, na prática, ainda



não foi desenvolvida na sociedade prismática (que absorve o modelo), culminando na discrepância de conduta entre o efetivo e o formal.

No que tange à história da implantação da educação superior no Brasil, desde os primeiros anos do período republicano, como enfatiza Cunha (1988, 2000), buscaram-se, inicialmente nos modelos francês e alemão, e, mais tarde, no modelo norte-americano, as inspirações para a construção do modelo de instituição universitária brasileira. Esse contexto, observado na educação superior do Brasil, justifica em grande parte a presença do formalismo.

Vista a perspectiva do formalismo, pode-se afirmar que, no caso da FFC, a configuração de governança corporativa apresenta alto grau de formalismo, ou seja, na prática, a mantenedora e a mantida operam de forma amplamente sobreposta, como se fossem uma só, apresentando elevada discrepância em relação ao imperativo legal que determina a dissociação entre elas.

Analisando comparativamente a dimensão prática da FFC e a dimensão ideal em suas três subdimensões analíticas, pode-se afirmar que (1) entidades mantenedoras e mantidas são uma só, com unidade de comando, não cumprindo efetivamente seus objetivos e suas finalidades individuais, conforme enfatizado pelos especialistas; (2) no que se refere à estrutura organizacional e institucional, mantenedora e mantida, embora possuam estatuto e regimento próprios (inclusive aprovados pelo MEC), na prática não possuem organogramas formais, o que caracteriza uma dinâmica institucional única, em que assuntos da mantenedora são tratados e decididos no contexto da mantida, e vice-versa, sem nenhum formalismo e distinção dos espaços organizacionais; (3) os princípios, as práticas e os resultados da governança corporativa contemplados pela dimensão ideal são aspectos totalmente desconsiderados na prática, já que, em razão de práticas amadoras, paternalistas, intuitivas e da não-profissionalização da gestão, questões como transparência e livre acesso às informações, equidade e prestação de contas e atenção aos principais *stakeholders* institucionais (dentre eles podendo-se destacar o corpo docente e discente da Instituição) não fazem parte da dinâmica institucional.

Dessa forma, pode-se afirmar que, na prática, a dinâmica institucional da FFC se distancia por completo da dimensão ideal de IES familiar, em suas três subdimensões. Em termos da subdimensão governança corporativa, na prática, a FFC articula-se como uma entidade única, como se não houvesse distinção e fronteira entre a mantenedora e a mantida. Nesse aspecto

em particular, os especialistas enfatizam a dissociação entre essas duas entidades, como fundamental e determinante para assegurar a autonomia e a interdependência entre elas.

Analisando sob uma outra perspectiva, percebe-se que a prática institucional da FFC se aproxima do modelo brasileiro de governança corporativa (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Características como alta concentração da propriedade acionária (de natureza familiar), utilização do capital e do patrimônio próprio da família como principal fonte de financiamento, controle baseado na propriedade, sobreposição entre a propriedade e a direção e inexistência de conflito de agência fazem-se presentes no contexto da FFC.

A respeito do conflito de agência, vale considerar que, em razão de o Sr. Antônio estar em idade avançada, é provável que, após o processo sucessório, a propriedade do empreendimento se pulverize com a entrada de novos sócios e, em decorrência, surjam conflitos de agência entre acionistas majoritários e minoritários.

De certa forma, a FFC estrutura-se como uma pequena empresa privada do início do século XX, cuja propriedade era tida como individual e não dissociada da direção (BERLE; MEANS, 1984). Operando assim, a Instituição preserva apenas os interesses exclusivos dos proprietários familiares, não resguardando os interesses de demais *stakeholders*, como, por exemplo, os dos corpos docente e discente da Instituição.

Essa prática institucional na FFC, em que mantenedora e mantida se sobrepõem, é descrita por Marcos, diretor acadêmico da Instituição.

*“Inicialmente nós começamos com uma escola de primeiro e segundo grau e, depois de um tempo, é que nós decidimos entrar no ensino superior... No início, quando decidimos montar a faculdade, nós pouco conhecíamos os procedimentos no ensino superior, a questão da mantenedora e da mantida, a autonomia da mantida, o relacionamento com o MEC e outras coisas mais... Como tem uma exigência do MEC para a distinção entre mantenedora e mantida, nós decidimos utilizar a Escola Familiar como mantenedora e criar a Faculdade Familiar, que é a mantida... Nós somos em três sócios, eu, o meu irmão e o nosso pai. Como o Sr. Antônio já possui uma certa idade, nós decidimos dividir as atribuições entre eu e o Eduardo... Como eu já tomava conta da administração da escola, passei a assumir a direção acadêmica da faculdade, e o Eduardo ficou responsável pela parte financeira da mantenedora.”*

Em sua narrativa para explicitar a dinâmica institucional da FFC, Marcos argumenta que a primeira experiência no ramo educacional foi com a EF, que atua na educação básica. Essa escola, criada em 1994, veio gradativamente consolidando-se no município em que está instalada e se tornou uma referência na região. A administração da escola contava com uma divisão de trabalho entre os irmãos Marcos e Eduardo. Marcos era responsável pela parte acadêmica (seleção de coordenadores e de professores, secretaria e outros), enquanto Eduardo se responsabilizava pela parte financeira (investimentos, fluxo de caixa e outros).

Após a consolidação da escola e da marca institucional, em 2000 os sócios decidiram expandir o campo de atuação da educação básica para a educação superior. A falta de experiência e as diferenças de procedimentos na adoção desses dois níveis educacionais ocasionaram algumas dificuldades para os sócios familiares, uma vez que, enquanto todo o trâmite processual para a educação básica se desenvolve em nível estadual, para a educação superior os procedimentos se dão em nível federal. Essa distância, além de ser mais onerosa, gerou uma certa insegurança aos sócios instituidores.

A necessidade de constituir uma mantenedora e uma mantida para atuar na educação superior foi resolvida por meio da transformação da EF em entidade mantenedora da Faculdade Familiar. Como a experiência dos sócios familiares na gestão da escola era de dividir o acadêmico e o financeiro entre Marcos e Eduardo respectivamente, essa prática acabou por ser reproduzida no contexto da Faculdade Familiar vista como uma IES credenciada pelo MEC. Assim, Marcos assumiu a direção acadêmica da FFC (mantida) e Eduardo, a presidência da EF (mantenedora).

A argumentação apresentada por Marcos na primeira pessoa do plural enfatiza valores e interesses coletivos ao invés de individuais. Essa forma de articulação do discurso explicita que Marcos pensa a IES familiar de forma ampla e coletiva, ou seja, pensa na Instituição, na família e nas pessoas dos familiares.

Embora de forma não elaborada, Marcos revela o agir intencional, no sentido de sobrepor mantenedora e mantida, ao dividir o comando das duas entidades com o irmão. Dessa forma, os interesses de propriedade, de família e de direção tornam-se convergentes, ao serem tratados de forma conjunta pelos irmãos.

Questionados sobre a prática da governança corporativa, os entrevistados Marcos e Eduardo demonstraram desconhecer o fenômeno organizacional. A fala de Marcos sintetiza esse posicionamento.

*“Na realidade, eu ainda não vi nada nesse sentido; acredito que seja algo mais voltado para grandes empresas e não para uma faculdade pequena como a nossa... Uma faculdade como a nossa, para sobreviver, precisa ser gerenciada pelos próprios donos. Não há recursos suficientes, o número de alunos ainda é pequeno e nós temos que saber o quanto investir e onde, para não comprometer o negócio.”*

Mesmo sem conhecimento sobre o assunto, Marcos explicita em sua fala que essa temática deve estar associada à situação das grandes corporações. O argumento de Marcos sobre a necessidade de uma instituição de pequeno porte ser gerenciada pelos proprietários, em parte se fundamenta no fato de a principal fonte de financiamento da Instituição ser o capital e o patrimônio próprio dos familiares.

Na sua visão, uma Instituição como a FFC deve ser gerenciada pelos proprietários porque são eles os financiadores do empreendimento e sabem onde, quando e quanto deve ser investido. Agindo dessa forma, Marcos defende a idéia de que propriedade e direção devem estar sobrepostas e sob o comando e o controle de familiares.

Na prática, Marcos demonstra ter noção do que significa o relacionamento entre propriedade e direção, e como esse relacionamento pode interferir no processo político da Instituição e na gestão universitária. Ficou implícito que foi em nome dessa noção que optaram por distribuir os principais cargos das duas entidades entre si, como forma de preservarem os seus interesses coletivos.

Em síntese, a configuração de governança corporativa presente na FFC, em termos dos fatores de diferenciação, assim se apresenta:

- **Fonte de financiamento** – A fonte de financiamento predominante é o capital e o patrimônio próprio da família proprietária do empreendimento familiar.
- **Propriedade e forma de controle** – A propriedade está concentrada nas mãos da família Borba, que exerce total controle das operações da instituição, inclusive no âmbito da mantida por meio da interferência da mantenedora.

- **Relacionamento entre a mantenedora e a mantida** – A mantenedora e a mantida estão sobrepostas.
- **Conflitos de agência** – Não há conflitos de agência.
- **Proteção legal a sócios instituidores minoritários** – Não é cabível no caso, por não haver sócios minoritários.
- **Atuação do conselho mantenedor** – Não há conselho mantenedor.
- **Atuação do conselho de família** – Não há conselho de família.
- **Atuação do conselho de direção** – Não há conselho de direção.
- **Liquidez da participação societária** – A liquidez da participação societária é baixa, já que há apenas três sócios instituidores familiares, o que resulta em pouca atratividade para investidores externos.
- **Forças de controle atuantes** – As principais forças de controle são internas e estão vinculadas aos interesses dos sócios instituidores familiares.
- **Governança corporativa como prática** – A governança corporativa como modelo de gestão não pôde ser considerada em razão do elevado grau de formalismo.
- **Abrangência do modelo praticado** – O fenômeno da governança corporativa aproxima-se do modelo brasileiro de governança corporativa, porém de forma incipiente, sem apresentar todas as características desse modelo.
- **Institucionalização do orçamento anual** – Não constitui uma prática da Instituição.
- **Institucionalização do PDI** – Como o PDI é uma exigência legal para que as IESs credenciadas como faculdades isoladas, como é o caso da FFC, possam solicitar a criação de novos cursos ao MEC, a Instituição possui um PDI, porém não institucionalizado.
- **Institucionalização da avaliação institucional** – A Instituição ainda não possui um projeto de avaliação institucional, embora essa prática seja uma exigência legal do MEC.

- **Adoção de princípios de governança corporativa** – Há total assimetria de informações em favor dos sócios instituidores familiares, que não socializam as informações para os demais *stakeholders* institucionais. Sem acesso a informações institucionais, os princípios de governança corporativa não são totalmente atendidos.
- **Interesses dos *stakeholders* institucionais** – Os únicos *stakeholders* com interesses resguardados são os sócios instituidores familiares.

Constata-se dessa forma que, na FFC, a governança corporativa, como fenômeno organizacional próprio desse tipo de instituição, tem como característica o formalismo (RIGGS, 1964), com a intenção evidente de resguardar os interesses dos sócios instituidores familiares bem como os da família proprietária do empreendimento educacional superior. Como o investimento e o risco do negócio são da família empreendedora, apenas os interesses desse grupo social são tratados prioritária e quase que exclusivamente.

### 6.3.1.5 A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária

A dinâmica institucional e a governança corporativa presentes na FFC, com características de concentração da propriedade, controle do empreendimento nas mãos de três acionistas familiares, principal fonte de financiamento advindo de recursos próprios (capital e patrimônio), sobreposição da propriedade e da direção e inexistência (pelo menos no momento atual) do conflito de agência, seja do tipo majoritário e minoritário seja do tipo propriedade e direção, demonstram-se adequadas para ser estudadas, tendo como instrumento analítico o Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa da IES Privada do Tipo Familiar.

Focalizam-se aqui os aspectos fundamentais da gestão universitária (COLOSSI, 2004), envolvendo a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e dos grupos que atuam na FFC.

A governança corporativa, em sua forma peculiar ao contexto da FFC, faz com que a estrutura organizacional gravite em torno de dois familiares, Marcos e Eduardo, um ocupando o poder e o comando central na mantida e o outro, na mantenedora; um, responsável pelo ensino, por priorizar investimentos em infra-estrutura, biblioteca e corpo docente, expansão da faculdade por meio da abertura de novos cursos; outro, responsável pela administração financeira do empreendimento que viabilizará recursos aplicados na faculdade.

A respeito dos aspectos financeiros da gestão universitária da FFC, Eduardo, que é presidente da mantenedora, informou:

*“A questão financeira da FFC está intimamente ligada à EF. Na realidade, existe um caixa único para arrecadar os recursos financeiros e para arcar com as despesas. Como a escola é mais antiga e possui mais alunos, atualmente a escola financia e viabiliza a faculdade, mas esperamos que essa situação se reverta e a faculdade possa se financiar sozinha.”*

Observa-se que, financeiramente, a mantenedora (EF) e a mantida (FFC), na prática, se encontram totalmente associadas e sobrepostas, operando com um caixa único e sob a gerência de Eduardo. Na condição de mantenedora, a EF é proprietária das instalações físicas que são utilizadas pela escola nos turnos matutino e vespertino e, no turno noturno, pela faculdade. Em virtude de a escola ser mais antiga, estar consolidada e ser uma referência na região onde atua, ela viabiliza financeiramente o funcionamento da faculdade. Com mais alunos e, portanto, com maior receita, a escola assume todos os custos com implantação e manutenção das instalações físicas e capacidade instalada, deixando praticamente para a entidade mantida a responsabilidade pelos custos operacionais relativos à folha de pagamento da FFC.

O entrevistado demonstra otimismo em relação ao crescimento e à expansão da FFC, ao considerar que a Instituição possa angariar receitas que suportem seus custos sem a necessidade de captar recursos na EF.

De certa forma, essa maneira de gerenciamento faz com que, em termos da racionalidade, dos interesses e das relações de poder, Eduardo atue pela lógica da maximização de resultados institucionais, resguardando dessa forma os interesses coletivos da família proprietária do empreendimento.

Analisando-se a fala de Eduardo, percebe-se que, em suas atividades na Instituição, seu agir racional está orientado ao êxito e a fins específicos, quais sejam, a maximização dos resultados financeiros, o equilíbrio financeiro da FFC, ou seja, que sua despesa seja pelo menos igual à sua receita e o retorno sobre o capital investido pela família no empreendimento. Essa forma de racionalidade pode ser identificada como instrumental (WEBER, 1991), funcional (MANNHEIN, 1942) e estratégica (HABERMAS, 1990).

Tendo como fundamento essas racionalidades, Eduardo, envolvido no contexto institucional, participa do processo político em que decisões são tomadas, motivadas por demandas internas e externas, com o apoio de uns e resistência de outros, satisfazendo ou contrariando interesses coletivos e individuais (SROUR, 1998). Esse processo político pode ser ilustrado por meio de um caso vivenciado por Eduardo no contexto de suas atividades institucionais, como ele mesmo revela:

*“Alguns professores tinham o desejo de que a faculdade desse apoio financeiro para que eles fizessem mestrado fora. Isso parecia interessante, porém representaria um custo que nós não poderíamos assumir. Além do mais, nós não teríamos a garantia de que eles iriam ficar na escola. Depois de alguma discussão, resolvemos não dar esse apoio e informar que a escola gostaria que eles fizessem o mestrado e que continuassem na escola, mas não iríamos apoiá-los financeiramente.”*

Percebe-se aqui um caso clássico que ocorre no início de toda Instituição, principalmente nas familiares. Como a Instituição é pequena e familiar, fica mais fácil identificar onde está o centro do poder institucional, ou seja, quem tem poder de decisão. Identificado esse centro de poder, os profissionais que lecionam em instituições como a FFC (na maioria das vezes são professores fundadores), logo que percebem o crescimento e a solidificação da Instituição, procuram ampliar a sua forma de participação institucional. Para isso é fundamental possuir qualificação docente, pelo menos o título de mestre.

Essa qualificação docente, via de regra, pode ser vista sob duas óticas fundamentais: a do professor (interessado em se qualificar, recebendo o apoio financeiro e institucional) e a da Instituição (que receberá, após dois, três ou até quatro anos, o professor qualificado, com o qual teve um dispêndio financeiro sem a garantia de dedicação do professor à Instituição).

Essa situação faz surgir um campo de forças em que interesses entram em choque e motivam uma tomada de decisão gerencial. Independente da decisão tomada, os interesses de alguns



poderão ser satisfeitos, enquanto os de outros não. Esse fato, por si só, faz com que o sistema político institucional passe por momentos de turbulência. No caso da FFC, os interesses dos professores não foram satisfeitos, o que tem levado a algum tipo de desconforto (desmotivação) na realização de suas atividades docentes. Como esse não foi o foco da pesquisa realizada, optou-se pelo não-aprofundamento desse aspecto motivacional.

Analisando-se esse fato pela perspectiva do poder, podem-se fazer aqui duas considerações: na perspectiva weberiana ou na perspectiva foucaultiana. Na perspectiva weberiana ocorre a articulação de dois tipos de autoridade e de dominação legítimos. O primeiro tipo é o tradicional, já que, na condição de proprietário familiar, Eduardo exerce autoridade pessoal baseada nos costumes; o poder é exercido como fruto de hábitos e costumes já consolidados no contexto da IES familiar, ou seja, os atores sociais presentes na FFC reconhecem Eduardo como o “dono” e gestor do empreendimento familiar e, em razão disso, devem-lhe obediência. O segundo tipo é o racional-legal, já que, na condição de presidente da mantenedora, Eduardo exerce autoridade impessoal ao ocupar uma posição de comando no quadro administrativo (WEBER, 1992, 1994).

Na articulação entre esses dois tipos legítimos de autoridade e de dominação weberiana, observa-se, no caso da FFC, o predomínio do tradicional em relação ao racional-legal, pois o aspecto fundamental que levou Eduardo a ocupar o cargo principal no quadro administrativo da mantenedora foi o fato de ser ele o “dono” do empreendimento familiar e não a sua competência administrativa e, nesse sentido, percebe-se toda a carga de pessoalidade na sua ascensão ao cargo.

Na perspectiva foucaultiana, pelo fato de a relação entre os gestores universitários e os professores ser uma relação de interdependência, pode-se dizer que o poder não é estanque, mas relacional (FOUCAULT, 1982, 2001). É um poder presente nas relações sociais, onde cada ator social, que possui um papel a desempenhar e interesses a perseguir, por meio de suas ações e de seus discursos faz com que o poder circule no contexto institucional.

Assim, nessa segunda perspectiva, os professores podem posicionar-se, por exemplo, boicotando reuniões, conduzindo suas atividades docentes com menor empenho, articulando com os alunos uma visão mais negativa da Instituição, enfim, podem utilizar os meios de que dispõem para questionar e manifestar a sua insatisfação pela demanda frustrada.

Em função da não-realização de entrevistas com os professores, não foi possível aprofundar a análise dessa questão.

Uma outra forma de analisar a questão da busca pela qualificação por parte dos professores refere-se ao atual tipo de configuração organizacional da FFC. Dada a gestão tipicamente familiar e não profissionalizada da Instituição, pode-se dizer que no atual momento a FFC não pode ser considerada uma burocracia profissional (MINTZBERG, 1995), porém, na condição de Instituição educacional, na medida em que ela cresce, prospera e ganha em complexidade, existe a tendência de se tornar uma burocracia profissional, Instituição em que a atuação dos profissionais é determinante para a sustentabilidade do empreendimento educacional superior.

Para que esse processo de crescimento e transformação em burocracia profissional se concretize, é necessário que a IES possua profissionais qualificados, o que vai implicar a profissionalização da gestão universitária (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993) e a repartição de poder entre os proprietários familiares e os gestores profissionais. Dessa forma, os profissionais, no contexto de uma burocracia profissional, tornam-se um importante *stakeholder* institucional.

Ocorre que, no atual momento, para os proprietários familiares e principais gestores da FFC, esse processo tende a não se concretizar, principalmente em razão do posicionamento adotado de não investir na qualificação dos profissionais conforme foi pleiteado.

Um entrevistado que participa da gestão sem possuir participação na propriedade nem na família, identificado como Fernando, ao ser questionado a respeito do processo político que envolve a gestão universitária da FFC, fez as seguintes considerações:

*“A FFC é um caso de empresa familiar no início. A família assume controle total, tanto na parte financeira quanto na parte acadêmica. Nós, que estamos no andar de baixo, temos que seguir as diretrizes e orientações determinadas por eles. A família no comando do negócio parece que tem dado resultado, pois a faculdade e a escola vêm crescendo a cada ano, mas, com a ampliação, acho que eles terão que delegar mais poder de decisão aos profissionais.”*

Fernando chama a atenção para dois aspectos fundamentais que envolvem a FFC. O primeiro aspecto refere-se à gestão familiar sustentada pela concentração de poder e de controle nas mãos dos irmãos. Conforme constata o entrevistado, essa forma de estruturação e de dinâmica vem sendo positiva, levando a Instituição como um todo (escola e faculdade) ao crescimento e

à expansão gradativa a cada ano. O segundo aspecto refere-se à manutenção desse processo evolutivo de crescimento e expansão. Na visão do entrevistado, para a continuidade desse processo será necessário empreender mudanças na gestão universitária, deixando de ser familiar para se tornar profissionalizada. Para ele, a profissionalização da gestão é a chave que permitirá e viabilizará o crescimento da Instituição e dará respostas mais satisfatórias à concorrência no setor.

Inferre-se da fala de Fernando certo interesse pessoal na profissionalização da gestão. Ao constatar o crescimento da gestão, o entrevistado associa-o ao ganho de complexidade gerencial. Como quanto maior a complexidade gerencial maior deve ser a necessidade de divisão de poder e de atribuições entre familiares e profissionais, Fernando admite nesse contexto uma oportunidade de maior participação na gestão universitária e, conseqüentemente, maior crescimento pessoal e profissional.

A observação de Fernando, em grande parte, pode ser justificada pelo fato característico de que todo empreendimento familiar no início, conta com o envolvimento integral de familiares na gestão do empreendimento, inclusive com comprometimento de investimentos pessoais. Nesse contexto, é muito comum que o empreendimento familiar cresça e prospere, havendo necessidade de melhor estruturar-se e profissionalizar-se, por meio da adoção de práticas gerenciais mais racionais e sistemáticas.

De certa forma, em sua fala, Fernando associa aspectos fundamentais da governança corporativa e da gestão universitária, quais sejam, profissionalização (MINTZBERG; WALTERS, 1990; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993) e delegação de poder decisório, causando impacto no processo evolutivo de crescimento e de expansão institucional.

No momento atual da FFC, fica evidente uma forte ligação afetiva e financeira entre os sócios familiares. Essa ligação tem levado ao compartilhamento e ao alinhamento de interesses, ocasionando momentos de consenso e cooperação em termos de dinâmica institucional e de projetos de crescimento e expansão.

Sobre essas questões, Eduardo comentou:

*“A criação que eu e o Marcos recebemos foi a de privilegiar a família. Aqui nós decidimos tudo em conjunto. Como o pai já está aposentado e não participa da discussão, nós apenas*

*comunicamos a nossa decisão. Por exemplo, eu gosto muito de investimentos na área rural e o Marcos nem tanto. Nós temos discutido muito a abertura de cursos de Zootecnia, Medicina Veterinária, Agronomia, ou um outro qualquer ligado ao campo. Nós já possuímos mais de uma fazenda e seria muito fácil entrar nesse seguimento. Teríamos que pegar a nossa fazenda e agregar a ela mais uma fonte de rendimento. Para isso, teríamos que investir algum dinheiro, o que não seria problema. Estamos discutindo e ainda não chegamos a um consenso.”*

A fala de Eduardo explicita que tipo de relacionamento familiar mantém com o irmão e com o pai. Os valores e interesses coletivos e familiares prevalecem em relação aos valores e interesses individuais. Pode-se perceber que a forma como foram educados consiste na base pela qual se unem e para a qual convergem os interesses de propriedade, de família e de direção. Parece ser esse o fundamento que sustenta e pauta o relacionamento entre a mantenedora e a mantida no contexto da FFC.

O consenso e a cooperação entre os familiares são fundamentais para a tomada de decisões. Mesmo tendo interesse pessoal por investimento na área rural, Eduardo, que tem propriedade no campo, explicita que esse tipo de investimento somente se concretizará se o irmão Marcos concordar.

Uma questão digna de nota, ao longo da fase de coleta de dados na FFC, refere-se à visão e à opinião dos irmãos Marcos e Eduardo a respeito do processo de crescimento e expansão da Instituição. Marcos já percebeu que não tem experiência em educação superior (nem como gestor universitário, nem como professor), e que, em função disso, não dará conta de implementar sozinho o processo de expansão institucional. Eduardo, cuja preocupação é de natureza financeira, está consciente da concorrência no setor e sabe que os investimentos na expansão serão altos, porém sabe também que esse processo é inevitável para a sobrevivência da Instituição. Sobre essa questão, dois foram os pontos de maior discussão: a captação de recursos para viabilizar a expansão, e a profissionalização.

No que se refere à captação de recursos, dois aspectos foram tratados pelos irmãos: empréstimo externo e abertura do capital da Instituição para investidores não familiares. Primeiro a visão de Eduardo e, em seguida, a de Marcos.

*“Até hoje todo recurso investido na escola e na faculdade foi próprio. Nós não devemos nada a ninguém. Porém, para viabilizar o crescimento, eu acho muito arriscado colocar mais*

*dinheiro próprio no negócio. Isso vai se tornar uma bola de neve que nunca acaba. Eu sou de opinião que deveríamos captar recursos com investidores privados (nada de banco), sem com isso abrir o capital da empresa. Receber sócios não familiares é algo que eu não concordo, pois, entre irmãos, a gente briga, se desentende, mas depois tudo volta ao normal, e entre estranhos é complicado.”*

*“A expansão da FFC é uma realidade que não me preocupa, pois tudo aqui foi construído em bases sólidas, apesar de o ensino superior estar bastante concorrido devido ao número de faculdades. Na minha opinião, nos próximos anos, nós vamos crescer muito. São fatores essenciais para esse crescimento: a seriedade do nosso trabalho, os nossos clientes internos (alunos da escola), a profissionalização e a qualidade dos nossos serviços. Eu sou contra receber novos sócios não familiares, mas, em caso de necessidade, é algo a se pensar.”*

A fala dos irmãos deixa claras as formas de pensamento e a responsabilidade de cada um em relação à participação de ambos no empreendimento familiar. Eduardo pensa pela lógica financeira do negócio, e Marcos, pela lógica operacional (acadêmica) do empreendimento.

Percebe-se que captar recursos de terceiros (particulares, sem vinculação ao sistema financeiro) é a principal ambição de Eduardo, que tem pensamentos de remunerar esse capital de alguma forma. Segundo Eduardo, a captação de recursos no sistema financeiro nacional (usou o exemplo do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A – BANDES, que pediu o terreno como garantia de pagamento do empréstimo) é cara e penosa para a Instituição, porém a captação de recursos de terceiros tem que ocorrer de forma que não haja o ingresso de novos sócios não familiares, já que, na sua visão, esse fato poderia levar ao surgimento de conflitos de interesse (BOBBIO et al., 2000; DAHRENDORF, 1982; MORGAN, 1996), que, na relação entre irmãos se acomodam.

Como essa visão é compartilhada, pelo menos em parte, por Marcos, pode-se constatar que, num futuro próximo, a possibilidade de abertura de capital para terceiros está descartada, e essa é uma das principais características nas organizações familiares nessa fase do ciclo de vida.

A visão de Marcos, muito mais otimista e voltada para a perspectiva operacional, deixa clara a importância da sua participação no empreendimento, como o principal articulador da

dinâmica institucional. Um ponto fundamental em sua fala é a questão da profissionalização. Mesmo tendo demonstrado, em outros momentos da entrevista, que a Instituição ainda não é profissionalizada, essa é uma questão que o incomoda, pois ela é vista como uma chave de sustentabilidade do processo de expansão.

Fernando, um profissional de nível intermediário na hierarquia institucional, imediatamente abaixo de Marcos, teceu alguns comentários a respeito da profissionalização.

*“Após o Marcos, a pessoa que está à frente da Instituição sou eu. Quando eu fui convidado para vir para esta faculdade, um dos principais motivos para aceitar foi o fato de ser uma instituição familiar, e que eu poderia estar perto do centro de poder, de quem manda... O que eu percebo, e não é só aqui, é que, geralmente a família, quando entra nesse segmento, tem pouco conhecimento sobre o ensino superior. Para minimizar essa situação, contrata um profissional de confiança para dar suporte à gestão, porém, sem delegação de poder. O receio de perder poder institucional para um profissional tem sido um dos problemas nas faculdades familiares onde trabalhei (assim como é aqui), pois leva a família a um dilema: crescer profissionalizando, ou continuar do mesmo tamanho, atuando de forma amadora.”*

A visão de Fernando foi fundamental para a análise do caso da FFC, uma Instituição familiar ainda no início do seu processo de expansão. Segundo o entrevistado, que tem passagem por diversas instituições familiares no Espírito Santo, via de regra, quando a família resolve ingressar na educação superior, faz isso tendo um familiar no comando do empreendimento, associando dessa forma a função do empreendedor e do gestor numa mesma pessoa.

Conforme informou, geralmente o gestor familiar não possui conhecimentos acerca da educação superior, da situação econômica, da legislação educacional, do processo de ensino e aprendizagem, enfim, da complexidade que envolve a gestão universitária (COLOSSI, 2004). Mesmo não tendo especialistas nem profissionais em gestão universitária, é muito comum que as IESs familiares no início se consolidem e até cresçam, porém esse crescimento está relacionado mais às condições de mercado (crescimento da educação superior) do que ao processo gerencial em si.

Com o crescimento e a solidificação da IES, surge a necessidade de expandir suas atividades para além do ensino de graduação, o que a leva a alcançar também outros níveis e até outras atividades, como as de pesquisa e extensão. Ocorre que, para sustentar esse processo de expansão, há a necessidade de profissionalização da gestão universitária (MINTZBERG;

WALTERS, 1990; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993), que, via de regra, é vista pela família controladora do empreendimento como um processo gradativo de perda de poder institucional.

Nesse contexto que envolve a profissionalização, a divisão de poder com o crescimento e a expansão institucional tem levado as IESs familiares, como é o caso a FFC, a uma situação paradoxal. De um lado, a decisão em manter a família no controle do empreendimento e com isso comprometer o crescimento e, de outro, profissionalizar a gestão universitária e investir no crescimento, mesmo que isso leve à perda de poder (WEBER, 1992, 1994; FOUCAULT, 1982, 2001). Esse paradoxo, que tem levado algumas IESs familiares a uma paralisia institucional, começa a ganhar espaço nas discussões institucionais.

No atual momento, a forma que a FFC encontrou para estruturar-se e desenvolver a sua dinâmica e estratégia institucional, em termos das articulações políticas e da governança corporativa, parece ser positiva para a Instituição, porém, com a expansão que está em curso, haverá a necessidade de implementar um processo de profissionalização que, de alguma forma, acabe por culminar na dissociação entre mantenedora e mantida.

Resumindo, na FFC, que é a instituição de menor complexidade gerencial, os aspectos relativos às interferências da governança corporativa na gestão universitária assim se apresentam:

- **Desenvolvimento de atividades de pesquisa e de extensão** – Não há.
- **Desenvolvimento de projetos de ação social** – Não há.
- **Qualificação do corpo docente, do corpo técnico-administrativo e dos principais gestores universitários** – Os dados relativos à qualificação do corpo docente e do corpo técnico-administrativo não foram informados. O diretor da FFC tem o título de especialista, e o presidente da entidade mantenedora está cursando Administração na própria instituição.
- **Institucionalização do organograma funcional** – Não há organograma funcional institucionalizado.

- **Adoção de sistemas de informação gerenciais no controle da gestão** – A instituição não tem um sistema efetivo de informações gerenciais para controle dos processos e procedimentos administrativos, acadêmicos e financeiros.
- **Nível de profissionalização da gestão universitária** – A gestão universitária é tipicamente familiar; o nível de profissionalização é baixo ou quase não existe.
- **Institucionalização de procedimentos como orçamento anual, PDI e avaliação institucional** – O orçamento anual, o PDI e a avaliação institucional são práticas que não estão institucionalizadas.
- **Processo de expansão e crescimento institucional** – A instituição está em processo de consolidação de suas atividades acadêmicas no ensino de graduação e já iniciou o processo de expansão por meio de pedido de autorização de novos cursos ao MEC.

Pode-se assim dizer que as maiores interferências da governança corporativa na gestão universitária da FFC são a falta de profissionalização, a falta de informações para alimentar e dar suporte ao processo de tomada de decisão, a baixa qualificação do corpo docente, do corpo técnico-administrativo e dos principais dirigentes, a sobrecarga de serviços sob a responsabilidade do corpo técnico-administrativo e a não-operacionalização e institucionalização de procedimentos fundamentais e obrigatórios, como é o caso do PDI e da avaliação institucional.

### **6.3.2 Caso 2: A Universidade Familiar Paulista**

Este é o caso da IES de médio porte. Trata-se de uma Instituição tradicional, credenciada pelo MEC como universidade, com 35 anos de existência. É uma comunidade acadêmica de 10.600 pessoas, 9.700 alunos e 900 funcionários, e oferece regularmente 40 cursos de graduação, 25 de graduação plena e 15 de graduação tecnológica (de curta duração), e três cursos de pós-graduação *stricto sensu*, dois de mestrado e um de doutorado. A universidade está estruturada e em fase de crescimento, porém com tendência à estagnação.



Nesse caso, família, propriedade e direção estão associadas e superpostas, e a profissionalização da gestão universitária está sendo implantada. Foi perceptível, nas entrevistas, que a família tem controle sobre a propriedade e a direção do empreendimento.

Foram realizadas oito entrevistas com os principais gestores que atuam na mantenedora e na mantida, sendo três gestores familiares (proprietários) e cinco gestores profissionais.

### **6.3.2.1**      Histórico da Instituição

A UFP teve a sua origem no final do ano de 1969, quando Rodrigo Roberto fundou a Sociedade Educacional Familiar Paulista (SEFP), a entidade mantenedora (sem finalidade lucrativa) responsável pela criação, em maio de 1970, da Faculdade Familiar Paulista (FFP), para oferecer, em nível de graduação, os cursos de Filosofia, Ciências e Letras. O local escolhido para implantação da FFP foi um tradicional bairro de São Paulo. Para a instalação da primeira sede foram considerados aspectos tradicionais da educação e, nesse sentido, optou-se pela locação de um prédio que abrigou um tradicional colégio de vocação religiosa na capital paulista.

Antes de criar a sua própria mantenedora e sua primeira faculdade, Rodrigo Roberto teve o seu primeiro contato com a área educacional e com a educação superior por meio da participação, como sócio, da criação de uma escola de primeiro e segundo graus e, mais tarde, da criação de uma IES no interior do estado de São Paulo, distante 40 quilômetros da capital.

No final da década de 1950, Rodrigo Roberto com um grupo de amigos iniciaram, no interior do estado de São Paulo, um empreendimento educacional que, a princípio, teria como vocação apenas a atuação nos níveis da educação básica (antiga pré-escola, primeiro grau e segundo grau). Porém, em 1964, em razão da política de abertura de novos cursos superiores promovida pelo Governo Federal por meio do CFE, a entidade mantenedora (já na época um complexo educacional de primeiro e segundo graus) decidiu por ingressar na educação superior. No ano seguinte, o MEC autorizou a abertura do curso de graduação em Direito e o credenciamento da Faculdade de Direito do Interior Paulista (FDIP).

Três anos após o credenciamento, a FDIP iniciou seu processo de expansão por meio da abertura de dois novos cursos superiores (Administração e Ciências Econômicas). Esse processo de expansão veio concretizando-se ano a ano, e, em 1983, o conjunto de Faculdades do Interior Paulistas foi credenciado como Universidade do Interior Paulista (UIP).

Paralelamente ao processo de expansão e de crescimento da FDIP, Rodrigo, um empreendedor nato, percebeu que esse seria um ramo com perspectivas de crescimento e resolveu criar uma outra IES, porém, na capital paulista. Como a relação com os sócios do interior vinha transcorrendo bem, Rodrigo decidiu iniciar o empreendimento da capital, com alguns dos sócios do empreendimento interiorano.

Assim, no ano de 1969, foi constituída a entidade mantenedora e, no ano seguinte, foi autorizada a abertura e o funcionamento do curso de graduação em Filosofia, Ciências e Letras e o credenciamento da FFP como IES pelo MEC.

De forma semelhante ao que aconteceu com a FDIP, a FFP foi crescendo e expandindo-se ano a ano, por meio da abertura de novos cursos superiores. No ano de 1976, Rodrigo propôs aos sócios (nas duas instituições) um procedimento de permuta, qual seja, ele deixaria de ser sócio da Instituição interiorana e os demais sócios deixariam de ser sócios da Instituição da capital.

Como o relacionamento entre eles sempre fora muito bom, procederam a essa permuta, e Rodrigo Roberto assumiu com sua esposa e seus filhos o controle societário da SEFP.

De certa forma, um aspecto que facilitou a permuta entre os sócios das duas instituições foi o fato de que os filhos de Rodrigo e de seu sócio haviam-se casado e, na realidade, o que se percebia era um relacionamento familiar entre todos os envolvidos.

No final do Século XIX e início do XX, no bairro tradicional da capital paulista escolhido para abrigar a FFP, um conde, proprietário de um considerável patrimônio, havia construído prédios com a finalidade específica de abrigarem instituições educacionais e religiosas dedicadas aos segmentos educacionais mais carentes. Alegando a condição da FFP como uma instituição sem finalidade lucrativa, Rodrigo conseguiu, por meio de contratos de cessão de uso e de locação, instalar-se em três desses prédios tradicionais e oferecer, na década de 1970, os cursos de Ciências Sociais, Letras, Pedagogia, Psicologia e Administração.

Gradativamente, nas décadas de 1980 e 1990, a FFP veio consolidando-se e trilhando um caminho pautado pela ética e respeito às questões humanas. Nesse período, os filhos de

Rodrigo Roberto, Rodrigo Júnior e Francisca Roberto começaram a assumir importante papel na construção do futuro da Instituição.

Com o trabalho conjunto da família Roberto, o início da década de 1990 foi marcado pelo maior desafio institucional: a transformação da faculdade em universidade. Após quatro anos de trabalho intenso e interlocução com o MEC, no ano de 1994, a FFP fincou um dos marcos mais importantes de sua história: o reconhecimento como universidade.

Esse foi o marco da expansão que gerou a abertura de novos cursos superiores. Hoje são ofertados 40 cursos de graduação (plena e tecnológica) nas mais diversas áreas do conhecimento. Após a transformação em universidade, iniciou-se também o processo de desenvolvimento da produção acadêmica, com o incremento de cursos de pós-graduação, das atividades de pesquisa e extensão universitária, bem como de investimento em recursos de tecnologia da informação, laboratórios e acervo bibliográfico.

No nível da pós-graduação, decidiu-se por empreender esforços para credenciar pela CAPES dois cursos de pós-graduação *stricto sensu*, em nível de mestrado, um em Psicologia e outro multidisciplinar (Administração, Educação e Comunicação), bem como por ampliar e consolidar a oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, o que culminou na oferta regular, hoje, de 30 cursos anualmente.

No nível das atividades e dos programas de extensão, também foram empreendidos esforços, sobretudo para a prestação de serviços à comunidade e para a realização de ações de responsabilidade social. Essas ações envolvem sempre a comunidade acadêmica da universidade (corpo docente e discente) e têm como foco a aplicação de conhecimento em benefício da comunidade em que a Instituição está inserida.

A partir da transformação em universidade, a gestão universitária da UFP tem priorizado a indissociabilidade de ensino, pesquisa e extensão e tem sempre uma preocupação com a qualidade dos serviços educacionais e acadêmicos prestados, muito mais do que com o volume e a quantidade de serviços. Essa característica institucional vem sendo construída ano a ano, tendo como principais articuladores os filhos do fundador.

A estrutura organizacional da Instituição conta com três principais articuladores, tanto na entidade mantenedora (SEFP), quanto na entidade mantida (UFC): Roberto Rodrigo e seus dois filhos, Rodrigo Roberto Júnior, responsável pelas questões de natureza administrativa e

financeira, e Francisca Roberto, responsável pelas questões de natureza acadêmica e de cooperação institucional e internacional.

No momento atual, a UFP, que possui um *campi* composto por dois *campus*, na capital paulista (com sete unidades) e no interior do estado de São Paulo, está passando por um processo de profissionalização da gestão universitária, de modernização de laboratórios e instalações físicas, bem como de investimento para o avanço em tecnologia da informação.

### 6.3.2.2 Considerações Analíticas

A história da UFP tem características específicas, que merecem ser analisadas cautelosamente. A FFP, na sua origem, não pôde ser considerada como uma instituição familiar, pois não estava vinculada a uma família especificamente, mas a um grupo de sócios instituidores, o que caracteriza a pulverização da propriedade. Além desse aspecto, existia o fato de esse mesmo grupo de sócios também estar envolvido em um outro empreendimento na educação superior – a FDIP, cuja fundação era anterior à da FFP.

Não se sabe ao certo se houve intencionalidade dos sócios instituidores, comuns às entidades mantenedoras, em constituir uma nova Instituição (no caso a FFP) e em seguida proceder à desvinculação societária, para que cada família assumisse isoladamente o controle societário das instituições (a FDPI e a FFP), fazendo com que a propriedade se tornasse familiar e concentrada. Em entrevista, o fundador da FFP revelou que isso ocorreu de forma casual, porém não há dados e informações suficientes para se conhecer, por meio da análise de discurso, se esse era o real sentido de sua ação.

*“Foi assim, inicialmente eu participei da constituição de um colégio no interior do estado, que na década de 1960 tornou-se faculdade. Eu participei formatando todos os processos e articulando com o Conselho em Brasília a autorização do curso de Direito, que foi aprovado pelo MEC em 1965. Como eu estava diretamente envolvido no processo e tomei gosto pela coisa, decidi criar também uma nova Instituição em São Paulo. Eu precisava de sócios e o relacionamento com a turma da Faculdade de Direito era muito bom, então eu fiz a proposta*

*que foi aceita por todos. Assim nasceu a FFP, de forma meio casual, aliás, como também foi o crescimento e a transformação em universidade.”*

O fundador relata como se deu o processo de criação da FFP, porém, na entrevista, ele não se alongou muito, enfatizando por mais de uma vez que tudo se deu de forma casual. O seu envolvimento na elaboração do processo de autorização do curso de Direito da FDIP foi revelado como o grande motivador para que resolvesse empreender um novo projeto na capital paulista.

O relacionamento entre Rodrigo Roberto e os seus sócios nos dois empreendimentos educacionais era tão próximo que um fato foi decisivo para que a desvinculação societária se viabilizasse de forma fluida e consensual: o casamento da filha de Rodrigo com o filho de um de seus sócios.

Com a saída dos sócios, a FFP passou a representar um caso clássico de Instituição familiar de propriedade concentrada ligada a uma única família, enquadrando-se perfeitamente na perspectiva conceitual de empresa familiar (DONELLEY, 1964; CHANDLER, apud CHURCH, 1993) e no modelo conceitual M3C (GERSICK et al., 1997).

No que se refere ao M3C, a FFP apresenta todas as posições do modelo, com exceção das posições de número 2 (proprietário, não familiar e não gestor), de número 5 (proprietário, gestor, não familiar) e de número 6 (familiar, gestor e não proprietário) (GERSICK et al., 1997).

Em relação à posição de número 6, vale aqui comentar o posicionamento institucional adotado nos últimos cinco anos. Desde os primeiros anos de funcionamento sob o controle societário da família de Rodrigo Roberto, tal posição esteve presente, sendo ocupada por parentes próximos que participavam da gestão, porém não tinham participação na propriedade. Essa situação perdurou até os primeiros anos após a transformação em universidade. Esse processo assim ocorreu, conforme explica Rodrigo Roberto Júnior:

*“A questão familiar tem sido muito discutida aqui na UFP nos últimos anos, principalmente após a nossa transformação em universidade e o aumento da concorrência no setor. Antes, essa Instituição era tipicamente familiar e funcionava meio que como um cabide de empregos para familiares. Eu participei de alguns cursos, seminários e encontros de gestores de empresas familiares de São Paulo e de outros estados e comecei a me conscientizar do mal*

*que esse procedimento causa para a Instituição com o passar dos anos. Em razão disso, consegui convencer os demais sócios da necessidade de se fazer uma espécie de faxina geral e colocar regras. Gradativamente nós afastamos os parentes e hoje estamos operando apenas com profissionais ocupando os principais cargos de gestão universitária.”*

Percebe-se na construção argumentativa de Rodrigo que a Instituição vivenciou três grandes e distintos momentos em termos de participação de familiares na gestão universitária. O primeiro, após a família Roberto ter assumido o controle da propriedade institucional. Nesse momento, houve o ingresso de parentes e a Instituição operava como uma típica empresa familiar, em que o empreendimento é utilizado pela família apenas para suprir as próprias necessidades.

O segundo momento iniciou-se após a transformação em universidade. Operando como universidade, a Instituição ganhou em complexidade gerencial, o que exigia a presença de gestores profissionais que conhecessem o segmento educacional superior. Simultaneamente à transformação em universidade em 1994, iniciou-se no Brasil o processo de expansão da educação superior empreendido pelo Governo Federal, que culminou no aumento da concorrência no setor, principalmente nos grandes centros, como era o caso da capital paulista. O aumento da concorrência provocou a conscientização de familiares, principalmente do filho do fundador, que estudou e se preparou para compreender a dinâmica de organizações familiares.

Nesse contexto, Rodrigo Júnior percebeu a necessidade de profissionalizar a gestão universitária, dando início ao terceiro grande momento, que envolveu um processo desgastante e, de certa forma, conflituoso, de convencimento em relação aos demais sócios familiares, da necessidade de afastamento dos parentes. No princípio houve muita resistência, porém, de forma gradativa, os parentes foram sendo substituídos por profissionais.

Em síntese, a fala de Rodrigo Júnior sinalizou o caminho que a Instituição familiar vem tomando no sentido da profissionalização (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979, LODI, 1993). O fato de ter reconhecido a Instituição como familiar e participar de cursos e de encontros com proprietários e gestores de empresas familiares foi fundamental para que questões delicadas e críticas, como a contratação de pessoas por critério de parentesco e não de profissionalismo, fossem discutidas, e ações gerenciais fossem tomadas. Um aspecto importante nesse contexto foi o fato de que os demais sócios instituidores

apoiaram a decisão de afastar parentes e contratar profissionais acadêmicos e de mercado para ocuparem cargos na gestão universitária.

O afastamento de parentes da gestão da empresa familiar dos cargos de nível tático e operacional é o que Lodi (1993) chama de profissionalização total, ou seja, a inexistência de membro da família na gestão da empresa até o nível da presidência. Como os cargos de gestão universitária do nível estratégico são ocupados pelos familiares, Rodrigo Roberto, Rodrigo Júnior e Francisca Roberto, pode-se concluir que a Instituição esteja caminhando para a profissionalização total.

Quanto ao ciclo de vida, a UFP pode ser identificada como uma empresa no início, ou seja, empresa do proprietário fundador (GERSICK et al., 1997), já que o fundador é vivo, atuante e respeitado na gestão da universidade. A presença de Rodrigo Roberto na universidade é diária, como revela uma diretora da universidade.

*“O nosso reitor, o Sr. Rodrigo, é muito ativo. Ele é o primeiro a chegar na universidade e um dos últimos a sair. Sempre foi assim, desde o início. Eu achava que, com o tempo e com a entrada dos filhos, ele fosse se afastando das suas atividades, mas não, cada dia ele está mais envolvido. Ele agora está trabalhando num projeto de análise da otimização das grades curriculares de todos os cursos. Esse trabalho dele já tem gerado boas economias para a universidade.”*

Mesmo com idade já avançada, o fundador, que ocupa os cargos de presidente da mantenedora e de reitor da universidade, é atuante e atento às questões diárias da gestão universitária, sem projeto de aposentadoria. Mesmo tendo delegado e distribuído autoridade e responsabilidade aos dois filhos, a atuação de Rodrigo Roberto é respeitada do ponto de vista tanto de sua representatividade simbólica para a Instituição quanto de sua ação efetiva para a gestão universitária.

O projeto a que a diretora se refere trata do desenvolvimento de um complexo sistema de informação gerencial, baseado em um banco que concentra dados e informações a respeito da oferta de disciplinas de todos os cursos da universidade, bem como da distribuição de espaço físico (salas de aulas) para as disciplinas ofertadas. Esse projeto tem surtido efeito na otimização da oferta de disciplinas constantes nas grades curriculares dos cursos, aumentando o número de alunos matriculados por turma e disciplina e gerando economia financeira para a gestão universitária.

Em grande parte, a decisão do fundador em empreender esse projeto baseia-se no fato de que a concorrência no setor é grande, principalmente com as universidades privadas e os centros universitários, e isso tem levado a dificuldades na captação de alunos e, conseqüentemente, vem comprometendo a receita. Ao perceber que não se pode contar com a receita para melhorar o desempenho financeiro da universidade, o fundador decidiu trabalhar no campo da despesa e com isso interferir nos resultados financeiros da Instituição.

Apesar da idade do fundador, quando foram indagados a respeito do processo sucessório (LEONE, apud CAPELÃO, 2000) os três familiares disseram que esse era um assunto importante, porém ainda não tratado de forma sistemática e efetiva pelos sócios instituidores. Apesar desse posicionamento, concluiu-se, pela análise de discurso, que a sucessão tem sido amplamente debatida entre eles. A tendência é pela sucessão do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999): Rodrigo Roberto Júnior deve assumir a presidência da entidade mantenedora (SEFP), e a irmã, Francisca Roberto, deve assumir a reitoria da UFP.

No que se refere à divisão de funções entre os irmãos, parece haver um entendimento comum de que Rodrigo Roberto Júnior se concentre nos aspectos relativos à entidade mantenedora, ao dedicar-se a questões relativas à gestão administrativa e financeira, bem como ao projeto de desenvolvimento institucional, enquanto Francisca Roberto se concentre nas questões acadêmica e pedagógica relativas à universidade (entidade mantida), ao dedicar-se à estruturação e composição do corpo docente, às atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como ao estabelecimento de relações internacionais da UFP.

### **6.3.2.3 A IES na Atualidade**

Para a identificação das características da IES na atualidade, foi utilizada a Metodologia de Diagnóstico Institucional.



- Posição no Setor Educacional Superior

Na capital paulista, a UFP concorre diretamente com 22 instituições que gozam de autonomia universitária, sendo 11 universidades e 11 centros universitários. Já no interior do Estado, a UFP não tem concorrência, já que é única Instituição que goza de autonomia universitária no município em que atua.

Com base no Censo de 2003, pelo número de matrículas globais em cursos de graduação no estado de São Paulo e de alunos matriculados na UFP, conclui-se que a Instituição absorve menos de 1% das matrículas. Levando-se em consideração apenas as matrículas na graduação em universidades e em centros universitários privados localizados na capital paulista, constata-se que a Instituição absorve 3,59% das matrículas; considerando-se apenas as universidades privadas esse indicador sobe para 5,05%.

Uma análise global aponta que as 12 universidades privadas da capital paulista absorvem 192.000 matrículas, o que representa uma média de 16.000 alunos matriculados por universidade. Como a UFP tem 9.700 alunos matriculados, pode-se afirmar que seu indicador está bem abaixo da média. Isso implica dizer que ela tem 6.300 alunos a menos do que a média absoluta das 11 demais universidades.

Essa situação indica o posicionamento da UFP em relação à sua estratégia competitiva genérica de diferenciação e ao seu nicho de atuação, mais voltada para a qualidade dos serviços educacionais prestados, do que para a quantidade de alunos matriculados.

- Atividades Desenvolvidas

A UFP desenvolve plenamente atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, que são consideradas indissociáveis no caso das universidades.

### **Atividades de ensino**

As atividades de ensino envolvem a oferta de cursos e programas nas mais diversas áreas do conhecimento e nos diferentes níveis, conforme explicitado abaixo.

#### a) Graduação

Atualmente a UFP oferece em seus *campi* (capital e interior) 25 cursos de graduação plena, todos na capital, com exceção dos cursos de graduação plena em Administração, Pedagogia (duas habilitações) e Sistemas de Informações, que são oferecidos também no interior.

#### b) Pós-Graduação

A UFP oferece regularmente três cursos de pós-graduação *stricto sensu*, dois em nível de mestrado (credenciados pela CAPES) e um em nível de doutorado (em fase de credenciamento), e 30 cursos de pós-graduação *lato sensu* (especialização). Os cursos de mestrado e de especialização são oferecidos no *campus* da capital, com exceção da especialização em Administração de Empresas, Arte Terapia, Pedagogia Gerencial e Psicopedagogia, que são oferecidos no *campus* do interior.

#### c) Extensão

Os cursos e programas de extensão oferecidos pela UFP destinam-se aos diversos segmentos da sociedade, complementando a relação entre a universidade e a sociedade, por meio da democratização do saber acadêmico e do conhecimento mediante um fórum permanente de idéias e de debates. São classificados como cursos de atualização, cursos instrumentais, cursos de extensão e cursos de aperfeiçoamento.

O Núcleo de Cursos de Extensão é responsável pela oferta de cursos nos *campi* da capital e do interior. Regularmente são oferecidos, por semestre, aproximadamente 80 cursos, em quatro grandes áreas do conhecimento: Ciências Humanas e Sociais, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Biológicas e Saúde e Ciências Exatas e da Terra.

#### d) Seqüenciais e de Formação Tecnológica

Nos últimos anos, a UFP tem investindo intensamente nos cursos de graduação em Formação Tecnológica, porém não tem dedicado atenção aos cursos seqüenciais nas suas duas modalidades: de formação específica e de complementação de estudos.

Os cursos de Formação Tecnológica, no âmbito da gestão universitária de UFP, estão sob a responsabilidade da direção de graduação. Todos são oferecidos no *campus* da capital, exceto

os de Tecnologia em Gestão Ambiental e de Tecnologia em Gestão de Finanças, que são oferecidos no interior.

### **Atividades de Pesquisa**

As atividades de pesquisa na UFP estão intimamente ligadas aos cursos e programas de graduação e de pós-graduação. As principais atividades de pesquisa estão relacionadas aos dois programas de pós-graduação *stricto sensu*: mestrado em Psicologia e mestrado interdisciplinar (Educação, Administração e Comunicação). O desenvolvimento das atividades de pesquisa ocorre por meio da iniciativa de núcleos e grupos de pesquisa que contam com a participação de professores e alunos (vinculados à graduação e à pós-graduação).

Para a divulgação das pesquisas e dos trabalhos científicos, a universidade conta com revistas científicas especializadas e editora própria. Apenas como ilustração: na área da Psicanálise, o Núcleo de Estudos e Pesquisa em Psicanálise conta com a *Psychê – Revista de Psicanálise*, que foi avaliada pelo *Qualis* da CAPES como nível “A”.

### **Atividades de Extensão**

A extensão é vista pelos gestores universitários, em razão de sua natureza transformadora, como um dos melhores indicadores da excelência de uma universidade, já que somente as instituições que atingem um alto nível de qualidade são capazes de transmitir à comunidade externa o fruto de sua produção acadêmica, sob a forma de serviços, conhecimento, arte e cultura.

As atividades e as políticas institucionais voltadas para a extensão têm por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade de vida da comunidade onde a universidade está inserida. Os programas e projetos sociais conciliam, juntamente com o ensino e com a pesquisa, precisão metodológica e relevância social, para diagnosticar, elaborar, desenvolver e avaliar os mais diversos trabalhos realizados.

O alcance dessas atividades extrapola os limites da capital paulista, alcançando também outras cidades, inclusive em outros estados da Federação.

- Meio Ambiente

A UFP está distribuída em dois *campi*, um na capital e outro no interior. Na capital paulista, a universidade dispõe de sete unidades acadêmicas dispersas, três clínicas (Psicologia, Psicoterapia e Fisioterapia), empresa júnior, seis núcleos de pesquisa, cinco bibliotecas e mais de quarenta laboratórios. No interior, além da unidade acadêmica, conta com dois campos experimentais (Fazenda Experimental de Zootecnia e Centro de Pesquisa e Estudos da Mata Atlântica).

Semelhante ao que ocorre no meio ambiente da FFC, o contexto educacional na capital e no interior paulista é paradoxal, revelando, de um lado, oportunidade de investimentos na área e, de outro, um cenário de saturação. Uma vez que apenas 3,63% da população da capital e 1,50% da população do interior paulista onde a universidade atua se encontram matriculados em cursos de graduação, pode-se concluir que, nos dois contextos, a educação superior dispõe de amplo espaço para crescimento e se revela como oportunidade de investimentos, já que há um elevado contingente de pessoas ainda não graduadas.

Ao verificar a relação ingressante  $x$  vaga ofertada em cursos de graduação, percebe-se que os índices da capital e da cidade do interior são inferiores à média nacional, que é de 0,63. Esses dados revelam a presença de ociosidade de vagas na educação superior, tendo em vista que, na capital, menos da metade das vagas ofertadas é preenchida e, no interior, pouco mais da metade.

Em grande parte, essa situação observada na capital e na cidade do interior, qual seja, excesso de alunos não graduados de um lado e vagas no ensino superior sobrando de outro, justifica-se em razão de a oferta de vagas ser predominante no setor privado. Pode-se dizer que, embora haja necessidade de consumo desse tipo de serviço, essa necessidade não se converte em demanda (CASTRO, 1983) em função de falta de condições financeiras da população para arcar com as despesas com a educação superior, bem como da falta de fonte de financiamento para tal.

No que tange à atuação da UFP na capital e no interior, a grande diferença está no fato de que, na capital, a concorrência é intensa, enquanto, no interior, ela praticamente não existe.

- Tecnologia

A partir da transformação em universidade no final do ano de 1994, a UFP tem passado por um intensivo processo de inovação tecnológica, envolvendo a implantação de dois sistemas integrados, um voltado para o controle dos registros acadêmicos e outro para o controle gerencial e financeiro.

O primeiro sistema de informação tem como finalidade processar e controlar todos os processos acadêmicos, desde informações cadastrais do corpo docente, técnico-administrativo e discente até registros acadêmicos relacionados às atividades educacionais que fazem parte da entidade mantida (projeto pedagógico, grade curricular dos cursos, processos e procedimentos de matrícula, re-matrícula, trancamento de matrícula, transferência, entre outros). Esse sistema é voltado para os processos ligados à UFC, ou seja, à entidade mantida.

O segundo sistema de informação tem por finalidade estruturar e controlar todos os processos gerenciais e financeiros, abrangendo fluxo de caixa, recebimento de matrículas e mensalidades, inadimplência dos alunos, folha de pagamento (do pessoal docente e técnico-administrativo), investimentos (biblioteca, estrutura física e capacidade instalada), nível de endividamento e margem de lucratividade. Esse sistema é voltado para os processos ligados à SEFP, ou seja, à entidade mantenedora.

Para a implantação desse processo de inovação de tecnologia da informação, a UFP decidiu pela terceirização dos serviços que são fornecidos pela *Cadsoft Softwares Acadêmicos* (empresa mineira do ramo de tecnologia de informação). O sistema é o *Universus*, que contempla todos os processos e procedimentos acadêmicos, inclusive via *internet*, e todos os processos administrativos e financeiros.

Esse sistema integrado atende parcialmente as demandas conjuntas da entidade mantenedora e da entidade mantida. Em razão disso, existe um projeto de desenvolver um sistema de informação gerencial próprio, plenamente customizado às suas características e necessidades.

- Mercado

A Instituição procura manter um relacionamento direto e aberto com o corpo discente (matriculados e ex-alunos). Por meio de pesquisas realizadas pela universidade, concluiu-se que, ano após ano, os novos alunos procuram a UFP por indicação de pessoas que a conhecem, sobretudo alunos matriculados e ex-alunos. Com base nesses resultados, objetivando valorizar as boas referências, foi implementado na Instituição um programa denominado *Bônus Acadêmico*. O programa consiste na concessão de descontos para cada aluno novo trazido pelo aluno matriculado (calouro ou veterano), criando-se dessa forma a figura do aluno padrinho e do aluno afilhado. Esse bônus mantém-se enquanto o aluno afilhado estiver matriculado e com as mensalidades em dia.

Uma forma encontrada pela universidade para se relacionar melhor com o corpo discente foi a de gerenciar sistematicamente as informações socioeconômicas fornecidas pelos alunos no ato de inscrição para o processo seletivo, bem como nos atos de matrícula, re-matrícula e cancelamento de matrícula. Com base no gerenciamento dessas informações, a UFP desenvolve uma série de ações de comunicação institucional com os alunos, ex-alunos e possíveis futuros alunos, por meio de jornais, *newsletter*, revistas, setor de estágio, central de atendimento (pessoal, telefônico e *on-line* via página na *internet*).

A Instituição desenvolve ainda ações de parceria e cooperação (nacional e internacional) com instituições universitárias e com empresas, por meio do setor de relacionamento corporativo responsável pela captação e formalização de novos contratos, convênios e parcerias. Um outro órgão da estrutura de gestão universitária responsável pelo relacionamento com instituições educacionais de educação básica e superior é o setor de relacionamento institucional.

Em razão de a UFP estar geograficamente espalhada na capital paulista, a identificação e a análise dos principais concorrentes se dá de forma limitada ao campo de ação de cada unidade educacional. Por exemplo, no bairro onde se encontra a unidade sede da Instituição, a UFP concorre diretamente com o Centro Universitário São Camilo, com a Universidade Bandeirante de São Paulo (UNIBAN), com a Universidade Paulista (UNIP) e com a Universidade Metodista de São Paulo. Já em um outro bairro onde a UFP mantém uma de suas unidades, a concorrência se dá com a Universidade Anhembi-Morumbi, com o Centro Universitário Nove de Julho (UNINOVE), com a Universidade Cidade de São Paulo (UNICID) e com a Universidade São Judas Tadeu.

Mesmo enfrentando essa intensa concorrência geográfica, em razão da característica da Instituição de estar voltada e vocacionada para a prestação de serviços educacionais em nível superior de qualidade, e de, nesse sentido, diferenciar-se das demais instituições, que operam pela lógica de mercado, ou seja, da quantidade, a UFP acabou constituindo um nicho próprio de mercado que lhe proporciona um diferencial competitivo em relação às demais. Pelo aspecto da característica institucional, as principais concorrentes da UFP seriam a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP) e a Universidade Presbiteriana Mackenzie, que estão geograficamente distantes da área de atuação na capital paulista.

Nesse contexto, o principal desafio da UFP é estabelecer uma estratégia de diferenciação, enfatizando seu enfoque de qualidade na prestação de serviços educacionais, para enfrentar uma concorrência multifacetada e geograficamente dispersa em um mercado altamente concorrido.

#### ▪ Estrutura Organizacional

Uma das principais mudanças que se processaram na Instituição como universidade deu-se na estrutura organizacional, tanto no âmbito da entidade mantenedora, quanto no da entidade mantida.

A entidade mantenedora e representante da estrutura de propriedade e de família, identificada aqui com Sociedade Educacional Familiar Paulista (SEFP), é uma pessoa jurídica de direito privado, sem finalidade lucrativa, constituída por cinco sócios familiares (pai, mãe e três filhos).

A SEFP conta com estatuto e organograma próprios. O organograma apresenta uma estrutura simples, composta por cinco órgãos de comando e seis órgãos de aconselhamento e de assessoria. Não há a presença de nenhum conselho deliberativo ou consultivo (nem conselho de mantenedora nem conselho de família). Os principais órgãos de comando são gerenciados pelos sócios familiares, e a presidência da mantenedora é exercida pelo fundador. Os órgãos de aconselhamento e de assessoria são constituídos por profissionais de mercado. O organograma da SEFP é o que se apresenta no Anexo A.

A entidade mantida representante da estrutura de direção é a UFP, já caracterizada anteriormente. A UFP apresenta uma estrutura com grau de complexidade mediana típica de

uma Instituição universitária do seu porte (universidade com 9.700 alunos). Sua estrutura é composta por dois órgãos deliberativos, o CONSEPE e o CONSU, dezessete órgãos executivos (considerando-se apenas os principais órgãos da estrutura organizacional) e doze órgãos de assessoria. Os órgãos executivos de nível estratégico são a reitoria, ocupada pelo fundador, que ocupa também a presidência da mantenedora; a vice-reitoria acadêmica e de relações internacionais, exercida por Francisca Roberto; e a vice-reitoria de gestão e desenvolvimento, exercida por Rodrigo Roberto Júnior. O organograma da UFP está também apresentado no Anexo A.

Com base nesses dois eixos, vice-reitoria acadêmica e de relações internacionais e vice-reitoria de gestão e desenvolvimento, é que a UFP se estrutura. No eixo acadêmico e de relações internacionais, três são as principais subdivisões: as diretorias de graduação, de pós-graduação e de extensão. No eixo da gestão e desenvolvimento, quatro são as principais subdivisões: as diretorias administrativa, financeira, de comunicação institucional e de engenharia e conservação.

Percebe-se, no caso da UFP, a presença de conselhos de direção apenas na estrutura da entidade mantida e não se verifica a presença de conselhos na estrutura de propriedade e de família da entidade mantenedora. Em parte, a ausência de conselhos na entidade mantenedora pode justificar-se pelo fato de que a legislação educacional brasileira não impõe a obrigatoriedade de conselhos de mantenedora e de família. Como a família Roberto ocupa os principais cargos de gestão na mantenedora e de certa forma controla as suas operações, não há interesse por parte da família proprietária do empreendimento em instituir os referidos conselhos.

De certa forma, a presença de conselhos de direção justifica-se, segundo Gallo (1993), em função da conveniência para coordenar a atuação dos reitores, vice-reitores e diretores (membros do CONSEPE e do CONSU) na explicitação de estratégias e na implementação de planos de ação.

A condição da IES como uma universidade, a presença predominante de gestores profissionais com direito a assento no CONSEPE e no CONSU e à maioria dos cargos de gestão universitária na entidade mantida sinalizam que a UFP, em termos estruturais, está caminhando para a condição de uma burocracia profissional (MINTZBERG, 1995).



Nesse tipo de burocracia, os proprietários familiares, que ocupam os principais cargos na estrutura administrativa de gestão universitária, começam a dividir o poder (WEBER, 1994, 1992; FOUCAULT, 2001, 1982) com a classe de gestores profissionais, e, juntos, acabam por se tornar gradativamente um importante grupo de *stakeholders* institucional.

A adoção dessa forma de estrutura organizacional obedece aos critérios estabelecidos pelo MEC e pela legislação educacional brasileira, que têm como fundamento resguardar a autonomia de gestão universitária da entidade mantida em relação à entidade mantenedora.

- Estratégia Institucional

A UFP é uma universidade já consolidada, que fez a opção pela estratégia competitiva genérica de diferenciação (PORTER, 1986; 1989). Operando pela lógica da qualidade dos serviços prestados, tendo um escopo competitivo amplo, a Instituição tem priorizado desenvolver alguns atributos que criam valor para os alunos e potenciais candidatos, atributos que se identificam como a vantagem competitiva da Instituição.

Formação de corpo docente altamente qualificado, investimento em instalações físicas, laboratórios e clínicas de última geração, desenvolvimento de pesquisa e de atividades de extensão são vistos como os principais atributos institucionais que proporcionam prestação de serviços de qualidade e geração de valor aos alunos.

Os preços e os valores praticados pela Instituição são mais elevados do que a média dos praticados por outras instituições da capital paulista. A mensalidade dos alunos e o valor de hora/aula pago aos professores são superiores aos praticados pelo mercado. Em razão desse contexto, o número de alunos matriculados na UFP é inferior ao de outras universidades e centros universitários concorrentes, que operam pela lógica de mercado e adotam a estratégia de liderança de custo (PORTER, 1986; 1989).

- Estilos Gerenciais

A UFP ainda não tem um estilo gerencial padronizado e institucionalizado. A Instituição conta com um sistema de informação gerencial ainda deficitário e, em razão disso, o processo

de tomada de decisões ainda ocorre de forma intuitiva, sem estar totalmente fundamentado em informações gerenciais consistentes.

Nas transformações por que a UFP tem passado inclui-se também o estilo gerencial. Segundo relato de entrevistados, no início, quando era uma faculdade, as decisões eram muito concentradas nas mãos do fundador, que era presidente da mantenedora e reitor da mantida. Nesse período, eram perceptíveis as características marcantes de empresas familiares: paternalismo e falta de profissionalização.

Com a contratação de profissionais de mercado e o afastamento de parentes da gestão universitária (MINTZBERG; WATERS, 1990), segundo os entrevistados, percebeu-se na Instituição, simultaneamente, a implementação da descentralização do processo decisório e a implantação do sistema de informação gerencial. Esses dois aspectos gerenciais têm levado à adoção de prática e estilos gerenciais mais descentralizados (menos concentrados nas mãos do fundador) e fundamentados em informações gerenciais mais sistematizadas. Essas características têm contribuído significativamente para o processo gradativo de profissionalização da UFP (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993).

No que se refere a descentralização do processo decisório, vale comentar que a Instituição ainda sofre forte influência da família na gestão universitária. Isso em razão de o fundador ter incentivado dois de seus filhos a assumirem posições estratégicas na gestão universitária. De certa forma, houve uma descentralização, porém, a distribuição do poder ainda permanece sob o controle e a supervisão da família, apesar da presença de muitos profissionais no alto escalão da gestão universitária.

Atualmente, pode-se observar que a UFP possui um estilo gerencial híbrido, transitando entre a centralização e a descentralização; entre o paternalismo intuitivo e a sistematização de informações para apoiarem o processo decisório; entre a presença da gestão familiar e da gestão profissional.

- Políticas de Recursos Humanos

A UFP conta com uma força total de trabalho de aproximadamente 900 funcionários, sendo 375 técnico-administrativos e 525 docentes (ocupando atividade de ensino, pesquisa, extensão

e função administrativa). Observa-se uma relação alunos  $\times$  professor de 18,48, alunos  $\times$  pessoal técnico-administrativo de 25,87 e alunos  $\times$  funcionário de 10,78. Esses indicadores são compatíveis para o porte e a estrutura organizacional da Instituição.

Comparada essa relação com a da média nacional das universidades privadas brasileiras, constata-se na UFP uma relação alunos  $\times$  professor um pouco superior à da média nacional, que é de 17,67, uma relação alunos  $\times$  pessoal técnico-administrativo significativamente maior que à da média nacional, que é de 20,26, e uma relação alunos  $\times$  força total de trabalho superior à da média nacional, que é de 9,44.

Esses indicadores institucionais são considerados pelos gestores familiares como compatíveis com o porte, a estrutura e a estratégia institucional da UFP e revelam que a universidade tem gerenciado de forma satisfatória a relação receita (número de alunos) e despesas (quadro funcional).

Na categoria do corpo docente, todos os 525 professores possuem titulação em nível de pós-graduação. Desse total, 136 são especialistas, 252 são mestres e 137 são doutores com atuação na graduação, na pós-graduação, na extensão e na gestão universitária. Em relação apenas ao número de mestres e doutores, a universidade tem 74,10% de professores com essa titulação. Os doutores da universidade dedicam-se mais aos três programas *stricto sensu* (dois de mestrado e um de doutorado) além de desenvolverem pesquisa e orientação de alunos, sem contudo deixar de se dedicar ao ensino de graduação e às atividades de extensão.

Constata-se que o percentual de mestres e doutores é alto em relação à exigência legal do MEC, que é de 33,33%, para o conjunto das IESs brasileiras. Em comparação aos indicadores das universidades paulistas, a UFP possui 13,71% a mais de mestres e doutores em relação às universidades privadas e 18,10% a menos em relação às universidades públicas.

Existe uma característica institucional que foi explicitada pelos entrevistados, que é a de aproveitar, de valorizar e de qualificar os profissionais da Instituição (docentes e técnico-administrativos) ao invés de contratar novos funcionários. Essa característica leva algum tipo de conforto aos que ali atuam, pois implica um alto nível de permanência de profissionais na empresa e um baixo nível de rotatividade.

O elevado nível de qualificação docente caracteriza o viés de qualidade na prestação de serviços educacionais em nível superior (ensino, pesquisa e extensão) e, em grande parte, viabiliza a estratégia competitiva genérica de diferenciação.

#### 6.3.2.4 Governança Corporativa

Enfocam-se nesta parte aspectos relacionados à configuração de governança corporativa (WILLIANSO, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001) presente no caso da UFP. Mais especificamente, abordam-se as articulações políticas presentes no relacionamento entre a mantenedora e a mantida.

A UFP apresenta características, dinâmica, e ritmo de crescimento e de evolução próprios, pautados pela definição de objetivos palpáveis e realizáveis, preservando a estabilidade organizacional sem comprometimento da qualidade e da efetividade institucional. As práticas e as ações são desenvolvidas tendo como meta resultados mais voltados para o qualitativo do que para o quantitativo. É o que revela Francisca Roberto, vice-reitora acadêmica e de relações internacionais.

*“A transformação em universidade proporcionou à Instituição mais agilidade para atender as demandas do mercado. Na época, muito foi discutido em termos dos rumos que deveríamos tomar. Uns achavam que deveríamos ser mais agressivos e ir abrindo cursos e aumentando o número de alunos; outros achavam que cautela e prudência eram mais indicados. Optamos por desenvolver um trabalho norteado pela qualidade e pela nossa capacidade de fazer as coisas bem feitas. Por exemplo, nós poderíamos abrir mais turmas de mestrado, mais cursos de pós-graduação, ampliar o número de alunos. Nós possuímos autonomia para isso, porém, não adianta fazer tudo e o resultado ficar ruim. Preferimos fazer menos, mas bem feito, com qualidade.”*

Fica evidente que a vocação e a opção estratégica da UFP são pela qualidade e não pela quantidade de serviços prestados. Em sua argumentação, Francisca Roberto indica que, mesmo gozando de autonomia, a Instituição não se aventurou em muitos projetos e ações

simultaneamente. Esse posicionamento demonstra responsabilidade do corpo diretivo com relação ao exercício da autonomia. A visão no que tange ao resultado e à capacidade de realizações indica algumas das características mais marcantes da Instituição: estratégia bem definida, estrutura compatível, fixação de objetivos com possibilidade de serem atingidos dentro da qualidade esperada e não-comprometimento da estabilidade e da efetividade institucional.

Um aspecto marcante na narrativa de Francisca é a identidade com os valores coletivos e institucionais. Ao articular sua fala na primeira pessoa do plural, ela demonstra sua preferência pelas decisões coletivas. Porém, há que ressaltar que as decisões coletivas passam necessariamente pelos interesses dos três gestores familiares que controlam a universidade.

Visando compreender a UFP e o seu processo político em termos da governança corporativa, optou-se pela análise fundamentada nas três dimensões analíticas de IES familiar, já explicitadas anteriormente: a legal, a prática e a ideal.

Na dimensão legal, a UFP organiza-se por meio da dissociação entre as entidades mantenedora e mantida, atendendo à legislação educacional brasileira em vigor. De certa forma, como esse é um requisito essencial para credenciamento de um empreendimento educacional como IES pelo MEC, todas os empreendimentos dessa natureza, pelo menos nesse aspecto, estruturam-se assim.

Na dimensão prática, a UFP estrutura-se por meio da sobreposição da mantenedora e da mantida, tendo como fundamento a concentração da propriedade nas mãos da família Roberto, que ocupa simultaneamente os três principais cargos nas duas entidades (mantenedora e mantida). Essa forma de estruturação, na prática, é contrária à dimensão legal.

Ocupando os três principais cargos da estrutura organizacional da mantenedora e da mantida, os gestores universitários da UFP encontraram, na prática, uma forma alternativa de se adequar à dimensão legal, evitando com isso se posicionarem ilegalmente. Rodrigo Roberto, Rodrigo Júnior e Francisca Roberto, que ocupam a posição de número 7 do M3C (familiar, proprietário e gestor), todos sócios instituidores do empreendimento educacional superior, assumem, na mantenedora (SEFP), a presidência e as diretorias e, na mantida (UFP), a reitoria e as vice-reitorias.

Semelhante ao que ocorre na FFC, percebe-se na UFP a presença do fenômeno identificado como formalismo (RIGGS, 1964), dada a discrepância observada entre o formal e o efetivo. O fato de a família Rodrigues ocupar simultaneamente as principais posições de comando da mantenedora é um meio de sobrepôr, na prática, a mantenedora e a mantida, sem com isso se posicionar na ilegalidade e se tornar passível de algum tipo de punição pela infração a uma norma vigente.

Comparando o grau de formalismo existente na UFP e na FFC, observa-se que, em virtude de a UFP se constituir como uma universidade e possuir maior complexidade gerencial, a universidade apresenta um grau de formalismo inferior em relação ao da FFC.

Dessa forma, os três familiares utilizam conjuntamente suas racionalidades (WEBER, 1991; MANNHEIM, 1942; HABERMAS, 1990) e estabelecem relações de poder (WEBER, 1994, 1992; FOUCAULT, 2001, 1982) para defender os interesses comuns (DAHRENDORF, 1982; SROUR, 1998; MORGAN, 1996) tanto no âmbito da mantenedora, quanto no âmbito da mantida. Nesse processo político (SROUR, 1998), os três articulam-se para o alinhamento e a convergência de interesses, visando estabelecer momentos de consenso e cooperação (WEBER, 1992; MIRANDA NETTO et al., 1987) na gestão universitária (COLOSSI, 2004). Sobre essa questão, Rodrigo Júnior enfatiza como é o processo de gestão universitária na UFP e quais têm sido as conseqüências mais gerais para a Instituição.

*“Nós estamos vivendo um momento muito feliz no que se refere ao processo de gestão universitária. Nem sempre foi assim, pois, nos primeiros anos como universidade, nós vivemos momentos de turbulências e ajustes. Para você ter uma idéia, talvez em razão da euforia por ter conquistado a autonomia universitária, nós tentamos viver 10 anos em 1, o que nos trouxe muitos problemas, como, por exemplo, excesso de contratações, inclusive de parentes. Com o tempo, nós fomos amadurecendo e estabelecendo uma relação de respeito, confiança mútua e profissionalismo. Nós definimos o campo de ação de cada um: a Francisca ficou responsável pela gestão acadêmica, eu pela gestão administrativa e financeira e o Prof. Roberto como o principal gestor. Ao longo desses últimos anos, nós três conseguimos estabelecer uma relação muito próxima e de entendimento, separando os interesses pessoais e familiares dos interesses do negócio, o que na minha opinião tem dado resultados positivos para a Instituição.”*

Percebe-se, na fala de Rodrigo Júnior, que o processo político e a gestão universitária passaram por momentos de atribuições e desajustes, provocados pela natural empolgação

que sucede uma grande conquista. Porém, fica implícito que esses momentos de atribuições tiveram conseqüências negativas, levando os principais gestores a rever alguns posicionamentos, em relação, por exemplo, à contratação de parentes. Conforme o próprio entrevistado revelou em uma outra parte da entrevista, esse assunto delicado foi tratado e superado graças ao entendimento entre os três sócios instituidores, que decidiram pelo afastamento de familiares e pela não-utilização da relação de parentesco como critério para contratações.

O caso da demissão de parentes ilustra o relacionamento de confiança que se construiu entre os três familiares e a maneira como têm separado as questões pessoais e familiares das questões do negócio. Rodrigo Júnior explicita o alinhamento e a convergência de interesses (DAHRENDORF, 1982; SROUR, 1998; MORGAN, 1996) que se estabeleceram entre eles, e os impactos positivos desse alinhamento, em termos de consenso e de cooperação (WEBER, 1992; MIRANDA NETTO et al., 1987).

De certa forma, o alinhamento e a convergência de interesses estabelecidos entre os três sócios acabaram por fortalecer os seus posicionamentos em termos de relações de poder (WEBER, 1994, 1992; FOUCAULT, 2001, 1982), principalmente no âmbito da entidade mantida (UFP), espaço político em que o poder se encontra mais difuso, em razão das exigências do MEC e da legislação educacional acerca de questões como a da autonomia universitária em relação à mantenedora, da presença do corpo docente participando da gestão universitária e da presença de conselhos deliberativos e consultivos como órgãos superiores de gestão universitária.

Analisando-se comparativamente as dimensões prática e ideal de governança corporativa no caso da UFP, em que a propriedade e a direção se encontram associadas e sobrepostas, pode-se afirmar que (1) as entidades mantenedora e mantida são uma só, com unidade de comando, racionalidades, interesses e relações políticas comuns, porém cumprem, em princípio, os objetivos e finalidades de IES a que estatutária e regimentalmente se propuseram; (2) a entidade mantenedora tem organograma funcional próprio, institucionalizado e socializado na comunidade acadêmica, porém não contempla a presença do conselho de mantenedora nem do conselho de família, enfatizados pelos especialistas como essenciais para a articulação dos interesses de propriedade e de família; (3) a estrutura organizacional da entidade mantida assemelha-se ao organograma idealizado pelos especialistas, com a presença de conselhos (CONSU e CONSEPE), porém a presença de proprietários familiares ocupando os principais

cargos de gestão universitária compromete a dinâmica institucional, já que, na visão dos especialistas, esses cargos deveriam ser ocupados por profissionais (professores academicamente qualificados) não familiares; (4) devido ao fato de os três familiares ocuparem, simultaneamente, os principais cargos de gestão universitária na estrutura organizacional da entidade mantenedora e da entidade mantida, a relação entre essas duas estruturas fica comprometida em termos da autonomia na elaboração de orçamentos anuais, do PDI, da avaliação institucional e demais processos e procedimentos, em razão do pleno controle e concentração de poder e de propriedade nas mãos da família Roberto; (5) em termos dos princípios, das práticas e dos resultados que contemplam a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a atenção aos interesses dos principais *stakeholders* (corpo docente, corpo técnico-administrativo, corpo discente e outros), defendidos pelos especialistas como essenciais para o contexto da governança corporativa institucional, esses aspectos deixam de ser atendidos, visto que apenas os três familiares, proprietários e gestores se ocupam dessas questões.

Em razão disso, conclui-se que a dimensão prática de governança corporativa da UFP mais se distancia do que se aproxima da dimensão ideal abstraída da visão e opinião dos especialistas. Pode-se dizer que a aproximação das dimensões prática e ideal, contempla apenas parcialmente a questão dos objetivos e das finalidades estatutárias e regimentais das IESs e da estrutura organizacional da entidade mantida. De certa forma, como essas questões dependem de uma regulamentação e fiscalização externas, exercidas pelo poder público (legislação educacional e o MEC), pode-se concluir que essas aproximações parciais são motivadas mais por uma característica do setor educacional superior brasileiro, do que por uma ação gerencial da Instituição.

Analisada a prática da governança corporativa da UFP por uma outra perspectiva, percebe-se uma proximidade em relação à do modelo brasileiro (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004), que é caracterizado pela alta concentração da propriedade acionária (de natureza familiar), pelo controle da organização nas mãos de poucos sócios, pela sobreposição entre a propriedade e a direção, pela inexistência de conflito de agência do tipo propriedade e direção, porém com a tendência de manifestação de um conflito de agência entre os acionistas (majoritários e minoritários) e pelo fato de o financiamento predominante ser o capital próprio e o patrimônio pessoal e familiar.



Na prática, o fenômeno da governança corporativa presente na UFP tem dinâmica própria, que pode ser percebida por diferentes perspectivas pelos profissionais que atuam na gestão universitária. Essa dinâmica é enfatizada na fala de dois profissionais não familiares, que ocupam cargos em nível de direção, quando indagados a respeito de suas atividades funcionais.

*“Bem, eu atuo simultaneamente na mantida e na mantenedora, pois eu sou o responsável por todas as ações ligadas à comunicação e ao marketing institucional. Minha atuação é bastante abrangente, pois eu tenho que captar tudo o que acontece na universidade para comunicar ao nosso público interno e externo. Como eu estou nas duas, a maioria das questões acadêmicas eu resolvo com a Francisca, e as questões financeiras e estratégias eu decido com o Rodrigo Júnior. Dentro das minhas funções, eu possuo autonomia relativa, já que eu colete as informações institucionais e as transformo em linguagem de comunicação para atender ao público destinatário. A única coisa em que eu não tenho autonomia é com relação ao ordenamento de despesas, que isso eu vejo com o Rodrigo Júnior ou com o Sr. Rodrigo, mas, para o resto, eu decido.”*

*“Eu estou aqui, na universidade, desde que ela era faculdade. Na realidade eu vim para cá quando ela estava no terceiro ou quarto vestibular. Eu já ocupei outras funções antes, hoje eu dirijo a extensão universitária nas duas unidades. Antigamente tudo era resolvido pelo Sr. Rodrigo, questões acadêmicas e financeiras, depois, com a chegada dos filhos, é que houve mudanças. Hoje, o Rodrigo Júnior ficou responsável pela parte administrativa e financeira e a Francisca ficou com a parte acadêmica. Embora ainda muito presente, o Sr. Rodrigo fica com a parte mais social, porém ainda tem voz ativa em tudo. Os filhos ainda discutem muito com ele quando têm que tomar uma decisão importante. No meu campo de ação, eu coordeno uma equipe grande, tanto de cursos como de ações sociais e comunitárias. Como eu estou ligada à parte acadêmica, as questões macro eu discuto e resolvo com a Francisca, depois disso é comigo e com a minha equipe. Eu somente disponibilizo relatórios com os resultados para o conjunto da universidade.”*

O primeiro entrevistado tem uma atuação híbrida, pois, simultaneamente, ocupa formalmente posição na entidade mantenedora (cargo de direção de *marketing*) e na entidade mantida (direção de comunicação institucional). Ele atua como um elo no relacionamento entre as

duas estruturas. Na SEFP, ele trata com a direção administrativa e financeira a operacionalização da estratégica institucional e as disponibilidades de recursos, e na UFP, com a vice-reitora acadêmica busca subsídios de informações e de realizações acadêmicas, para produzir a comunicação institucional interna e externa. Mesmo estando próximo da estrutura de poder institucional, as decisões estratégicas são discutidas e tomadas em outra instância (pelos gestores familiares) e apenas a operacionalização da estratégia é discutida com ele. Esses aspectos revelam que a sua atuação profissional e a sua autonomia são de natureza operacional, ou seja, de execução e não de concepção e de planejamento.

O segundo entrevistado presente na Instituição desde os primeiros anos de criação da UFP, ainda na época em que era faculdade, atua exclusivamente na área acadêmica, ocupando o cargo de direção de extensão, responsável pelas atividades, pelos cursos e programas de extensão. Sua fala revela o dois aspectos fundamentais: o da descentralização e pulverização do poder e do controle após a inserção dos filhos do fundador na Instituição e o da subordinação direta à vice-reitoria acadêmica, sem vinculação com a estrutura organizacional e de poder da entidade mantenedora. De forma semelhante ao que ocorre com o primeiro entrevistado, sua autonomia também é operacional, o que reforça a percepção de que as decisões de natureza estratégica são discutidas e tomadas numa instância superior pelos três familiares.

Os dois entrevistados, a quem competem atuações funcionais distintas na UFP, fazem menção a seis aspectos fundamentais de governança corporativa: (1) à distinção entre a entidade mantenedora (responsável pelas questões administrativas e financeiras) e a entidade mantida (responsável pelas questões acadêmicas); (2) à presença de três familiares como os principais gestores institucionais, responsáveis conjuntamente pelas questões administrativas, financeiras e acadêmicas; (3) à autonomia relativa de suas funções, já que questões de natureza estratégica, sejam elas administrativas, financeiras ou acadêmicas, são discutidas com a instância superior (três gestores familiares); (4) à atuação profissional no desempenho de suas funções após a aprovação e decisão da instância superior; (5) à divisão de papéis, poderes e atuação entre os familiares da instância superior; (6) à descentralização de poder superior característico nas organizações familiares em que a segunda geração começa a assumir o comando, marcando o início do processo sucessório.

Esses aspectos enfatizam a prática de governança corporativa na UFP, caracterizada pela concentração de poder nas mãos dos três proprietários, familiares e gestores, que possuem

total controle do empreendimento familiar; pela sobreposição entre a entidade mantenedora (estrutura de propriedade e de família) e a entidade mantida (estrutura de direção), já que os seus gestores, em nível estratégico, são os mesmos; pela natureza distinta dos objetivos e das finalidades da entidade mantenedora (responsável pelas questões de natureza administrativa e financeira) e da entidade mantida (responsável pelas questões acadêmicas); e pela ausência de conflito de agência do tipo propriedade e direção (os gestores são os mesmos), porém com a possibilidade de conflito do tipo majoritário e minoritário (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

A possibilidade do conflito de agência do tipo majoritário e minoritário é remota no atual momento da UFP, pelo fato de os cinco sócios instituidores familiares (pai, mãe e três filhos) terem estabelecido uma relação de consenso e de cooperação, em razão de, no processo político institucional, contemplado pelo Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa na Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar (desenvolvido no contexto da tese), as racionalidades e os interesses individuais bem como as relações de poder convergirem para um objetivo comum – a manutenção do empreendimento familiar sob o comando da família Roberto.

Dessa forma, percebe-se, no caso da UFP, a presença dos cinco elementos-chave do processo de governança corporativa, quais sejam, o sistema de valor institucional, o relacionamento entre as partes interessadas, os propósitos estratégicos, a estrutura de poder e as práticas de gestão universitária (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

De forma semelhante ao que vem ocorrendo com o modelo brasileiro de governança corporativa das sociedades anônimas (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004), em razão do crescimento do setor educacional e do aumento da competitividade, será necessário, no caso da governança praticada na UFP, que essa prática se aperfeiçoe em direção ao modelo emergente de governança corporativa, que contemple maior profissionalização de práticas gerenciais, presença de governança formal e maior acesso ao mercado de capitais, bem como a adoção de princípios e de melhores práticas de governança corporativa (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002).

Questionado abertamente a respeito da prática da governança corporativa no contexto da educação superior brasileira, Rodrigo Roberto Júnior demonstrou possuir conhecimento

acerca do fenômeno organizacional, porém não vê essa questão como algo necessário para o momento atual.

*“A governança corporativa está mais ligada às empresas com ações em bolsa e no mercado de capitais. No caso do ensino superior, como a maioria das instituições são familiares como a nossa, acredito que essa prática esteja muito distante da nossa realidade. Acho importante discutir a gestão universitária com a comunidade acadêmica, porém, como os investidores são familiares e, na maioria das vezes, com capital próprio, ninguém vai aceitar que digam o que fazer com o seu dinheiro. Isso funciona quando você pega recursos no mercado e não quando o capital é próprio. Porém acho que é importante discutir a gestão responsável e profissional, evitando assim os aventureiros de carteirinha que se tem por aí. Gestão responsável no ensino superior é algo que deveria ser tratado de forma mais atuante pelo poder público, porque estamos falando de formação educacional e profissional de pessoas e isso é muito sério.”*

Rodrigo explicita que um grande entrave da prática da governança corporativa na educação superior e nas IESs está relacionado à fonte de financiamento. No contexto das sociedades anônimas em que existem outras fontes de financiamento, o entrevistado considera mais provável a incidência dessa prática, enquanto na educação superior, não. Como a maioria das IESs brasileiras é de natureza familiar (como também é o caso da maioria das empresas que atuam em outras atividades produtivas no Brasil) e a principal fonte de financiamento é o capital e o patrimônio familiar próprios, os investidores optam por eles mesmos gerirem os seus empreendimentos, sem delegar a gestão a executivos profissionais. De certa forma, os sócios instituidores de IES no Brasil gerenciam seus empreendimentos semelhantemente ao que ocorria nos EUA quando a propriedade e a direção estavam associadas, no contexto das pequenas e médias indústrias de propriedade individual (BERLE; MEANS, 1984).

A lógica subjacente em sua fala é a de que, se o capital é próprio (“meu dinheiro”), ninguém melhor do que ele mesmo para gerenciar aquilo que lhe pertence, porém, se o capital é de terceiros, pode delegar a gestão para terceiros. Nesse sentido, como as IESs brasileiras (quase em sua totalidade) jamais captaram recursos no mercado, falar em delegar a gestão a terceiros é algo impensável para os investidores familiares que comprometeram seu capital e patrimônio numa ação empreendedora no estilo schumpeteriano.

Nesse ponto, encontra-se um dilema dos empresários brasileiros do setor educacional superior, bem como de outros setores: Assumir o papel e a função de empreendedor e de gestor simultaneamente, ou dividir esses papéis e funções com gestores profissionais?

Na UFP, a opção, pelo menos até o presente momento, sempre foi a de os proprietários familiares acumularem os papéis e as funções de empreendedor e de gestor. É provável que essa questão interfira diretamente na gestão universitária e cause impacto no processo evolutivo de crescimento e expansão. Essa questão será retomada mais adiante quando da análise comparativa dos três casos.

Em sua fala, Rodrigo Júnior chama a atenção para dois pontos importantes na questão da governança corporativa nas IESs brasileiras: a governança corporativa como modelo de gestão e como fenômeno organizacional.

Na sua visão, a governança corporativa como modelo de gestão é algo futurístico para o contexto das IESs brasileiras. A dissociação entre a propriedade e a direção é algo que está intimamente ligado à questão do financiamento institucional. Pensar nessa dissociação é pensar em absorver novas fontes de recursos e isso implicaria desconcentração da propriedade e do controle familiar, ou seja, perda de poder.

Porém, como fenômeno organizacional, a governança corporativa é algo presente no contexto institucional que possui dinâmica própria. No caso da UFP, essa dinâmica envolve um movimento no sentido da manutenção da propriedade e da direção nas mãos da família Roberto, mesmo que isso cause impactos negativos no crescimento e na expansão bem como na sobrevivência da Instituição, em razão da alta competitividade no setor educacional. Nesse sentido, o fenômeno da governança corporativa na UFP deve ser tratado, discutido, analisado e compreendido, para que sua manifestação e sua dinâmica não comprometam a gestão universitária.

Em face dessas características, pode-se concluir que o fenômeno governança corporativa na UFP não aponta plena semelhança ou adequação aos quatro modelos de governança corporativa citados por TurnBull (1997), quais sejam, modelo financeiro simples, modelo da administração ou da representação (*stewardship*), modelo do *stakeholder* e modelo político, todos concebidos com base no modelo anglo-saxônico e no nipo-germânico de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Em parte, as características e a configuração da governança corporativa presentes na UFP aproximam-se do modelo político (TURNBULL, 1997), já que os familiares proprietários, que ocupam os principais cargos de gestão, atuam politicamente no sistema de governança, com vistas a se favorecerem, em detrimento de outros grupos interessados, como, por exemplo, o grupo de gestores profissionais (tanto no âmbito da mantenedora, quanto no da mantida). Nesse processo de articulação política, o grupo de familiares proprietários e principais gestores universitários bem como os outros interessados estão sujeitos ao arcabouço legal e regulatório que regulamenta o setor educacional superior como um todo.

Mesmo com características distintas das do modelo anglo-saxônico, a prática da governança corporativa pode ser considerada como bem sucedida, a exemplo do que ocorre com o modelo brasileiro característico das sociedades anônimas (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

No momento, a forma que a UFP encontrou para se estruturar e desenvolver a sua dinâmica institucional, em termos da governança corporativa e do sistema político nela presente, demonstra ser positiva para a Instituição, porém, em razão das constantes mudanças no setor da educação superior brasileira, será necessário rever algumas questões de sua prática cotidiana de gestão universitária.

Sintetizando, a configuração de governança corporativa presente na UFP, em termos dos fatores de diferenciação, assim se apresenta:

- **Fonte de financiamento** – A fonte de financiamento predominante é o capital e o patrimônio próprio da família proprietária do empreendimento. A Instituição tem atratividade mediana para captação de recursos e é consultada em diversas oportunidades sobre negociações, inclusive por organizações internacionais.
- **Propriedade e forma de controle** – A propriedade está concentrada nas mãos da família Roberto, que exerce controle das operações da Instituição, inclusive por meio da interferência da mantenedora no âmbito da mantida (composta majoritariamente de gestores profissionais).
- **Relacionamento entre a mantenedora e a mantida** – Mantenedora e mantida estão sobrepostas.

- **Conflitos de agência** – Não há conflitos de agência entre a mantenedora e a mantida. Com a proximidade do primeiro processo sucessório, existe a possibilidade de surgimento desse tipo de conflito entre o majoritário e o minoritário.
- **Proteção legal a sócios instituidores minoritários** – Não é cabível, por não haver sócios minoritários.
- **Atuação do conselho mantenedor** – Não há conselho mantenedor.
- **Atuação do conselho de família** – Não há conselho de família.
- **Atuação do conselho de direção** – O organograma funcional da mantida contempla a presença de dois conselhos de direção, o CONSU e o CONSEPE.
- **Liquidez da participação societária** – Embora a Instituição não esteja organizada como uma empresa comercial, a participação societária apresenta certa liquidez.
- **Forças de controle atuantes** – As principais forças de controle são internas e estão vinculadas aos interesses dos sócios instituidores familiares, que controlam o empreendimento familiar. Porém, com o crescimento da universidade e o aumento da complexidade gerencial, os gestores profissionais começam a aparecer como uma força interna importante para o processo decisório e de gestão universitária.
- **Governança corporativa como prática** – A governança corporativa como modelo de gestão não pôde ser plenamente considerada em razão da presença do formalismo.
- **Abrangência do modelo praticado** – O fenômeno da governança corporativa no âmbito da UFP aproxima-se do modelo brasileiro de governança corporativa.
- **Institucionalização do orçamento anual** – A Instituição adota a prática de elaborar orçamento anual, porém não de forma institucionalizada.
- **Institucionalização do PDI** – O PDI está totalmente institucionalizado na universidade.
- **Institucionalização da avaliação institucional** – A universidade conta com uma comissão responsável pelo processo de avaliação institucional (CPA).

- **Adoção de princípios de governança corporativa** – Há relativa assimetria de informações em favor dos sócios instituidores familiares. Por essa razão, os princípios alcançam parcialmente apenas os *stakeholders* diretos e mais próximos, como, por exemplo, os sócios proprietários, os familiares e os gestores profissionais com cargos de direção e coordenação.
- **Interesses dos *stakeholders* institucionais** – O único grupo de *stakeholder* cujos interesses são plenamente resguardados é o dos sócios instituidores familiares, que ocupam os principais cargos na gestão universitária. Os demais *stakeholders* institucionais, como os gestores profissionais com cargos de direção e de coordenação, têm seus interesses parcialmente resguardados.

Dessa forma, observa-se que a governança corporativa na UFP, como fenômeno organizacional próprio desse tipo de instituição, se manifesta tendo como característica central o formalismo (RIGGS, 1964), com o objetivo claro de resguardar os interesses dos sócios instituidores familiares. Porém, diferentemente do que ocorre no caso da FFC, dada a natureza da Instituição (credenciada como universidade) e a complexidade gerencial mediana, além de resguardar os interesses dos sócios instituidores familiares, leva em conta os interesses de gestores profissionais (diretores e coordenadores).

No caso da UFP, o crescimento e o aumento da complexidade gerencial culminaram na necessidade de a família proprietária do empreendimento educacional contratar gestores profissionais e com eles dividir o poder e a gestão. Essa característica de uma burocracia profissionalizada (MINTZBERG, 1995) torna o processo político mais complexo.

### 6.3.2.5 A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária

A governança corporativa e a dinâmica institucional presentes na UFP, com características de propriedade e controle do empreendimento educacional concentrada nas mãos de acionistas familiares, cuja principal fonte de financiamento advém de recursos próprios (capital e patrimônio familiares), com sobreposição da propriedade e da direção e inexistência (pelo



menos no momento) do conflito de agência, seja do tipo majoritário e minoritário, seja do tipo propriedade e direção, demonstram-se adequadas para ser estudadas, tendo como instrumento analítico o Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa da IES Privada do Tipo Familiar.

Focalizam-se aqui os aspectos fundamentais da gestão universitária (COLOSSI, 2004), envolvendo a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e dos grupos que atuam na UFP.

A prática da governança corporativa no contexto da UFP, tanto no âmbito da entidade mantenedora quanto no da entidade mantida, operacionaliza-se em torno dos três familiares citados. Entre eles estabeleceu-se uma divisão de competências, tarefas e atribuições em que o fundador assume uma posição de comando central e os dois filhos assumem os dois eixos institucionais: a gestão administrativa e financeira, sob a responsabilidade de Rodrigo Júnior, e a gestão acadêmica, sob a responsabilidade de Francisca Roberto.

Como os três familiares ocupam simultaneamente os três principais cargos tanto na mantenedora quanto na mantida, faz-se necessário descrever como se dá o processo de gestão universitária na prática cotidiana da UFP. Para isso, é fundamental entender os espaços organizacionais ocupados pelos três familiares no contexto da gestão universitária.

Rodrigo Roberto, fundador, presidente da mantenedora e reitor da universidade, possui escritório funcional na unidade matriz da universidade, onde está situada a reitoria da UFP; Francisca Roberto, diretora da mantenedora e vice-reitora acadêmica e de relações internacionais da universidade, instala-se em um escritório em uma das unidades filiais da universidade onde se situa a vice-reitoria; e Rodrigo Júnior, diretor da mantenedora e vice-reitor de gestão e desenvolvimento da universidade, está instalado no escritório sede da SEFP.

Como cada um dos três gestores familiares possui apenas um escritório funcional, assuntos da mantida são tratados no espaço organizacional da mantenedora e vice-versa. Por exemplo, como Rodrigo Roberto possui escritório funcional na reitoria da UFP, é aí que despacha e toma decisões da mantenedora, ou seja, se um funcionário da mantenedora precisa liberar um pagamento qualquer, tem que se deslocar até à reitoria, para ali resolver a sua demanda.

Essa característica institucional acaba por interferir na gestão universitária, já que, na prática, a dissociação entre mantenedora e mantida desaparece e o que se observa é a sobreposição de ambas.

A sede da mantenedora funciona separadamente dos prédios das unidades acadêmicas da UFP e abriga toda a estrutura organizacional e funcional da SEFP. Nessa sede, funciona o escritório de Rodrigo Júnior, que trata das questões administrativas, financeiras, contábeis, de engenharia e de manutenção, de tecnologia da informação e jurídicas, tanto da mantenedora quanto da mantida. A respeito da sua atuação funcional, Rodrigo Júnior comenta:

*“Aqui na UFP nós conseguimos separar a mantenedora da mantida em espaços distintos. Isso é bom porque separa o administrativo do acadêmico, o que dá um ar de maior profissionalismo. Aqui na mantenedora nós trabalhamos para viabilizar a melhor estrutura de funcionamento e definir os rumos da universidade. É claro que tudo é discutido com o acadêmico. A nossa estrutura funcional conta com sistema de informação corporativo integrado com o acadêmico, que nos posiciona diariamente sobre o fluxo de caixa, as receitas e as despesas, as taxas de inadimplência e de evasão, a folha de pagamento, os investimentos em ensino, pesquisa e extensão, os níveis de endividamento, de lucratividade, enfim, monitora tudo.”*

Pela narrativa de Rodrigo Júnior fica claro que existe uma intencionalidade em enfatizar a dissociação entre a entidade mantenedora (estrutura de propriedade e de família) e a entidade mantida (estrutura de direção) e em considerar esse aspecto como um indicativo de profissionalização da gestão universitária. Porém cabe ressaltar que, contrariamente à sua formação discursiva, a dissociação ocorre apenas em termos de espaços físicos, já que, na prática cotidiana institucional, essas duas entidades se encontram sobrepostas, e a profissionalização da gestão é apenas parcial, na medida em que os principais cargos são ocupados por gestores familiares.

Um outro ponto de contradição encontra-se na questão da efetividade do sistema *Universus* fornecido pela *Cadsoft*, que, segundo o entrevistado, possui total controle dos processos e procedimentos administrativos e acadêmicos. Entretanto, na prática, percebeu-se que esse controle é parcial e deficitário.

Em parte, esses dois pontos de contradição em sua formação discursiva podem ser justificados em razão do esforço institucional pela profissionalização da gestão universitária, porém esse esforço tem encontrado determinadas barreiras, das quais a principal é a questão do poder.

Na prática, o exercício de poder por parte dos gestores familiares está baseado na autoridade e na dominação do tipo tradicional e racional-legal (WEBER, 1992, 1994), com claro predomínio da tradicional, já que os familiares ocupam posição no quadro administrativo da universidade em razão da tradição baseada na propriedade do empreendimento, e não em função de competência técnica e profissional.

Nesse sentido, profissionalizar a gestão significa abrir mão do poder baseado na autoridade e dominação tradicional, migrando para o poder baseado na autoridade e dominação do tipo racional-legal, delegando e socializando o poder com gestores profissionais. Na prática, isso significa perda de poder e controle por parte dos gestores familiares.

Apesar de não ocupar a presidência, Rodrigo Júnior é o principal gestor executivo da mantenedora. É ele quem operacionaliza a gestão universitária cotidiana nesse âmbito. Como ele também ocupa formalmente o cargo de vice-reitor de gestão e desenvolvimento na mantida (UFP), ele é um dos elos principais entre as duas estruturas no processo de gestão universitária.

Perguntado sobre o relacionamento entre a mantenedora e a mantida no contexto da UFP, Rodrigo assim se posicionou:

*“O relacionamento entre a mantenedora e a mantida é bastante simples. Na realidade, para a universidade como um todo, os papéis e as funções de cada um estão bem definidos, inclusive em termos de espaço físico. Quando o diretor da graduação, por exemplo, tem uma demanda qualquer, ele se reporta diretamente à vice-reitoria acadêmica ou à reitoria. Se essa demanda envolve algum aspecto financeiro, como investimentos, isso é encaminhado pela reitoria e nós providenciamos. Então as questões acadêmicas ficam lá na sede da universidade; só vem para cá aquilo que nos compete, trazido por alguém responsável, neste caso a reitoria ou a vice-reitoria. Aqui, na mantenedora, raramente fazemos reunião com os diretores da universidade.”*

Na sua visão, o relacionamento entre as duas estruturas é realizado de forma bastante profissional e sistemática, obedecendo à hierarquia, à estrutura organizacional, aos cargos, às

funções, às atribuições e aos papéis de cada ator social. Ao enfatizar que, no âmbito da mantenedora, raramente se reúne com os cargos de direção acadêmica da universidade, Rodrigo Júnior sinaliza que os profissionais respeitam os níveis de competência e de decisão de cada um.

Vale, porém, ressaltar que o entrevistado ocupa também o cargo de vice-reitor de gestão e desenvolvimento na universidade. Como a sua competência envolve os aspectos administrativos e financeiros da UFC, obviamente os diretores da universidade resolvem os assuntos de natureza acadêmica com o entrevistado na condição de vice-reitor, porém na sede da mantenedora.

Pela sua fala, percebe-se que há uma tendência em evitar comentar como se dá o processo de gestão e de decisão no nível estratégico. De certa forma, isso pode ser explicado pelo fato de que o relacionamento nesse nível se dá exclusivamente com familiares, e pode ser entendido como um relacionamento não profissional, em razão de a presença de aspectos afetivos e emotivos permearem a relação. É perceptível a sua preocupação com a profissionalização e com a gestão responsável. Esse é um assunto que parece incomodar o entrevistado.

Sobre a profissionalização, o processo de gestão e de tomada de decisão no âmbito da mantenedora, indagou-se a respeito da atual estrutura organizacional e as implicações da ausência de conselhos (de mantenedora e de família). Rodrigo Júnior assim se posicionou:

*“A mantenedora tem uma estrutura enxuta. São poucos cargos, porém, atuantes. Esses cargos dão conta de todas as atribuições e competências da mantenedora, que é a de suprir todas as necessidades estruturais e financeiras para que a universidade possa funcionar bem. Em função dessa estrutura enxuta, nosso processo decisório é bem dinâmico. As decisões são muito rápidas e sem muita burocracia. Na nossa visão, ainda não há necessidade de se constituir conselhos, pois tudo vem funcionando muito bem e não queremos alterar o que está dando certo. É claro que, se começarem a surgir problemas, talvez seja necessário constituir conselhos, inclusive com conselheiros externos. Nos cursos e encontros de que participei essas questões foram amplamente discutidas.”*

Na visão de Rodrigo Júnior, a gestão da mantenedora é eficiente e eficaz, já que o processo de tomada de decisões é rápido e produz resultados positivos em termos de conferir à UFP estrutura e recursos financeiros para que sua dinâmica se processe de forma satisfatória. Com uma estrutura composta por quatro cargos executivos e seis de assessoramento, tendo como

principais gestores os três familiares, a mantenedora, na percepção de Rodrigo Júnior, é enxuta. Segundo ele, o processo de gestão está numa fase positiva, em que não há necessidade da implantação de conselhos superiores (órgãos consultivos e deliberativos) para regular as relações e o processo de gestão no âmbito da mantenedora.

Seu posicionamento em relação à não-necessidade dos conselhos, reforça a tese de que as racionalidades e os interesses dos três familiares estão alinhados e produzindo momentos de consenso e de cooperação. Porém, vale observar que Rodrigo demonstra ter preocupações com mudanças nesse contexto e com a possibilidade de surgimento de conflitos (DAHRENDORF, 1982; BOBBIO et al., 2000; MORGAN, 1996). Nesse sentido, Rodrigo revelou que vem participando de cursos e de encontros para discutir a gestão em organizações familiares. Em razão disso, defende a idéia de que a presença de conselhos superiores possa ser necessária, caso os familiares não se entendam mais, o que, na sua visão, está longe de acontecer.

No contexto das organizações familiares, um dos momentos mais críticos, que normalmente levam ao desentendimento de familiares e ao surgimento de conflitos, é o processo sucessório. Sobre essa questão e suas implicações para a gestão universitária no contexto da UFP, Rodrigo Júnior fez os seguintes comentários:

*“A sucessão é uma das questões que mais afetam as empresas familiares, porém aqui ela vem sendo tratada com bastante tranquilidade. O fundador é muito presente e atuante, porém não tem as obrigações do dia-a-dia como antes. Esse trabalho é dividido por mim e a Francisca. A divisão de trabalho entre nós foi uma forma de nos prepararmos para a sucessão, apesar de não pretendermos que ela ocorra. Aqui nós não estamos preocupados com isso.”*

Um ponto de contradição na argumentação do entrevistado está na sua afirmação de que não há preocupações com o processo sucessório. Como os sócios familiares vêm-se preparando para o processo sucessório, isso demonstra que as preocupações existem e, em razão disso, essa não é uma questão crítica no momento. A divisão entre as competências e as atribuições dos irmãos Rodrigo Júnior e Francisca acabou por definir o campo de ação e o espaço de cada um, Rodrigo na SEFP e Francisca na UFP. Nesse sentido, a sucessão de Rodrigo Roberto tende a não causar grandes impactos no processo de gestão universitária nas entidades mantenedora e mantida.

A sucessão de Rodrigo Roberto pode tomar dois rumos: uma simbólica, em que a presidência da mantenedora e a reitoria da universidade venham a ser ocupadas pela esposa do fundador, que atualmente ocupa o cargo de vice-presidente da SEFP; e outra funcional (pragmática), em que Rodrigo Júnior venha a ocupar a presidência da mantenedora e Francisca a reitoria da UFC. Independente do rumo, a sucessão será do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999).

Uma questão importante e fundamental no processo de gestão universitária da IES é o relacionamento e as articulações estabelecidas entre a entidade mantenedora e a mantida. Sobre esse aspecto crucial de gestão universitária Rodrigo Júnior assim se posicionou:

*“A relação mantenedora e mantida é muito profissional, apesar de ser uma instituição familiar. O processo funciona mais ou menos da seguinte forma: a mantida tem alguns processos internos que sustentam suas decisões, como o PDI e a avaliação institucional. A partir daí é discutido, conjuntamente com a mantenedora, um plano de ação e desenvolvido um orçamento para aprovação. Essa aprovação pode ser total ou parcial, vai depender da nossa realidade e da realidade do mercado. Ao longo desse processo, a nossa participação e discussão são intensas, pois eu ocupo a vice-reitoria de gestão e desenvolvimento na universidade. Depois de aprovado, nós procuramos cumprir com o orçamento, porém, como o mercado é muito dinâmico, alterações sempre ocorrem.”*

A dimensão ideal de governança corporativa abstraída da experiência e opinião dos especialistas em educação superior posiciona o orçamento como uma questão central e norteadora de qualquer IES. O orçamento determina em grande parte o grau de autonomia da gestão universitária da entidade mantida em relação à entidade mantenedora.

No caso da UFP, percebe-se a intencionalidade de Rodrigo Júnior em enfatizar o profissionalismo estabelecido no relacionamento entre a mantenedora e a mantida. Na formação argumentativa de sua fala, observa-se que o processo de gestão universitária ocorre de forma semelhante à contemplada na dimensão ideal, qual seja, a universidade, por meio da avaliação institucional, faz um diagnóstico dos seus pontos fortes e fracos, desenvolve o PDI a partir do qual se elabora um orçamento que é colocado em prática após aprovação e aquiescência da mantenedora. Esse procedimento pressupõe que se estabeleça e se confira autonomia à entidade mantida na operacionalização do orçamento e na gestão universitária.

Porém, na prática, como mantenedora e mantida são estruturas que se encontram associadas e sobrepostas, essa autonomia da mantida em relação à mantenedora fica comprometida. O que

se percebe no processo de gestão universitária da UFP é a presença de uma ampla flexibilidade de ajustes, ao longo da execução do PDI e do orçamento anual, prevalecendo a percepção e os interesses dos familiares no processo de tomada de decisões gerenciais. Nesse sentido, pode-se afirmar que a família proprietária é quem possui autonomia no processo de gestão universitária, e não a entidade mantida.

Diferentemente do que ocorre com a mantenedora, segundo Rodrigo Roberto, a mantida possui estrutura organizacional, funcionalidade e dinâmica institucional, que se processam da seguinte forma:

*“Pode-se dizer que a estrutura da UFP é bastante simples e adequada para uma Instituição com aproximadamente 10.000 alunos. Possuímos dois conselhos superiores, o CONSU e o CONSEPE, que contam com representantes da comunidade acadêmica, dos quais fazem parte os diretores, os professores e os alunos, representantes da mantenedora e da comunidade em geral. Os principais órgãos executivos são a reitoria e as duas vice-reitorias, a acadêmica e de relações internacionais e a de gestão e desenvolvimento. A gestão universitária é muito dinâmica, os profissionais que estão aqui conosco são experientes e possuem total autonomia para decidir, respeitando as suas competências e atribuições. Os conselhos superiores, como órgãos supremos, decidem e aprovam o orçamento anual, o PDI, as ações e atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como os cursos de graduação, pós-graduação e extensão, tudo tendo como base a avaliação institucional. Uma das ações bastante incentivadas aqui na universidade é o trabalho da CPA, que cuida da avaliação institucional. Esse é um órgão ligado diretamente à reitoria o qual conta com a presença de representantes da graduação, da extensão, da pós-graduação e da pesquisa.”*

Rodrigo Roberto sintetiza a estrutura e a dinâmica institucional da UFP. De fato, a estrutura demonstra ser adequada ao porte da universidade, porém, no que se refere ao grau de complexidade, pode-se dizer que o fundador foi muito simplista, já que, pela quantidade de alunos, pela quantidade de cursos, pelas atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como pelos níveis de atuação (graduação, pós-graduação e extensão), a Instituição possui grau de complexidade pelo menos mediano. A gestão universitária de uma IES desse porte processa, armazena e gera uma quantidade muito grande de informações, e isso requer uma estrutura de complexidade de mediana para grande.

A UFP conta com a presença de dois conselhos superiores, o CONSEPE e o CONSU. No processo de gestão universitária, a presença desses dois conselhos pode comprometer o poder supremo dos familiares proprietários no contexto da entidade mantida, já que a composição dos conselhos conta com presença de conselheiros familiares e não familiares e os não familiares representam a maioria.

Nesse sentido, para que os três familiares possam controlar e conduzir o processo de gestão universitária no âmbito da UFP, é fundamental que os três se articulem em termos das racionalidades do tipo instrumental (WEBER, 1991), funcional (MANNHEIN, 1942) e estratégica (HABERMAS, 1990), por meio de um agir orientado ao êxito, objetivando atingir fins e interesses específicos. Dessa forma, agindo coletivamente, os três familiares podem posicionar-se no processo político institucional (SROUR, 1998), articulando-se para minimizar o poder de conselheiros não familiares e maximizar o poder dos familiares.

Nesse processo político, um sistema de forças acaba por se formar no contexto da UFP, em que os atores sociais presentes (gestores familiares e profissionais) estabelecem entre si relações de poder do tipo relacional (FOUCAULT, 1982, 2001), ou seja, que está presente nas relações sociais. De um lado, os familiares têm-se mobilizado para se manterem coesos e firmes no poder, defendendo os interesses coletivos, enquanto os profissionais não apresentam coesão e estão mais preocupados em defender seus interesses individuais. A articulação e a união dos familiares têm-se mostrado como a base de sustentabilidade da família no poder.

Essa condição atual, presente no caso da UFP, faz com que o processo político e a dinâmica institucional se apresentem estáveis, porém qualquer desleixo na condução desse processo pode ocasionar situações de conflito e comprometer a sustentabilidade do poder familiar e, como consequência, a estabilidade institucional e até mesmo a sua sobrevivência.

Um aspecto importante na fala do fundador refere-se à presença predominante de gestores profissionais no contexto da UFP. Como os cargos executivos de nível estratégico (a reitoria e as vice-reitorias) são ocupados por familiares, os sete demais cargos em nível de diretoria são ocupados por profissionais, seja da área acadêmica (geralmente professores doutores), seja da área administrativa e financeira (geralmente profissionais de mercado).

Essa predominância de gestores profissionais faz com que a UFP se configure como uma burocracia profissionalizada em parte (MINTZBERG, 1995): a presença dos proprietários familiares ocupando os principais cargos de gestão universitária impede que a UFP seja



considerada plenamente como uma burocracia profissionalizada, já que os familiares controlam em grande parte os processos internos e externos da Instituição. Porém, vale considerar que essa é uma característica das universidades familiares brasileiras, em que a família controladora do empreendimento educacional participa ativamente da gestão universitária, que resulta na sobreposição entre a mantenedora e a mantida.

O entrevistado enfatiza que, no contexto da UFP, os processos e os procedimentos na universidade são muito dinâmicos, e que os profissionais possuem autonomia total para a tomada de decisão. Sobre esses aspectos, cabe comentar que, de fato, dada a proximidade e a presença constante dos gestores familiares na universidade, vista como a última instância de decisão, o processo decisório se torna bastante ágil.

Porém, no tocante à autonomia total dos gestores profissionais, cabe comentar que, na prática, essa autonomia é relativa e envolve um processo político característico das burocracias profissionais. De um lado, a hierarquia profissional, mais democrática e de baixo para cima, fundamentada no poder de perícia profissional (conhecimento e habilidades); de outro, a hierarquia não profissional (mecanizada) de cima para baixo, em que o poder e o prestígio estão no centro administrativo (MINTZBERG, 1995).

Isso implica dizer que, no contexto de uma universidade, a autonomia gerencial no processo de tomada de decisões envolve o poder de especialista do profissional de um lado, e, de outro, o poder administrativo de quem ocupa um cargo na estrutura administrativa. Por exemplo, no caso da UFP, a decisão em nível estratégico pela implantação do programa de mestrado *stricto sensu* em Psicologia depende, de um lado, do poder de especialista (habilidades e conhecimentos) e autonomia em empregar essa especialidade (por parte dos professores doutores) nas atividades de ensino em sala de aula, na condução de pesquisas, na produção de artigos científicos e na orientação de mestrandos, e, de outro, do poder administrativo dos proprietários familiares que ocupam os mais altos cargos na estrutura administrativa para empregar recursos financeiros e materiais, entre outros, para a implementação do referido programa.

Nesse contexto, percebe-se que as decisões estratégicas dependem da conjugação de forças entre os gestores familiares e os profissionais. Os gestores familiares exercem a sua autonomia gerencial para ordenar despesas de qualquer natureza e para controlar o orçamento, enquanto os profissionais exercem sua autonomia de especialistas para empregar suas

habilidades e conhecimentos na realização de atividades de ensino, pesquisa e extensão. Em razão disso, pode-se dizer que, no caso da UFP, os profissionais que participam da gestão universitária, seja no âmbito da mantenedora seja no âmbito da mantida, representam um importante *stakeholder* institucional.

A respeito dos conselhos superiores da UFP, sua composição e sua atuação, bem como da atuação e autonomia dos profissionais não familiares que ocupam cargos em nível de direção da área acadêmica, uma profissional comentou:

*“Eu participo dos dois conselhos superiores. Todas as decisões importantes que vão definir os rumos da universidade são tomadas pelos conselhos. Os conselhos são soberanos e constituídos por conselheiros familiares e não familiares. Como a Instituição é de propriedade familiar e eles estão muito presentes na gestão universitária, os votos no conselho meio que acompanham as suas posições. Eles têm o controle financeiro do negócio e sinalizam para o que pode e não pode ser feito. Mesmo assim, eu me sinto a vontade para expressar a minha opinião, pois como profissional eu sou paga para isso, e não apenas para apoiar as decisões deles. Depois que as decisões são tomadas, na minha área de atuação eu tenho autonomia para trabalhar e sou cobrada pelos resultados que produzo.”*

A narrativa da profissional em nível de direção chama a atenção para quatro aspectos fundamentais de gestão universitária no âmbito da UFP: (1) a soberania dos conselhos fica comprometida devido à presença e à proximidade dos “donos” do empreendimento familiar, já que, na atuação dos conselheiros, existe uma tendência em acompanhar, pelo voto, as posições assumidas pelos familiares; (2) os conselheiros têm limitações para se posicionarem de forma independente dos familiares, uma vez que estes são responsáveis pelo controle financeiro e orçamentário da Instituição; (3) embora o profissional tenha liberdade para se manifestar, essa liberdade é pouco efetiva, pois faltam subsídios gerenciais (falta de informações) para dar suporte a essas manifestações; (4) a autonomia profissional fica restrita, mais especificamente, no nível operacional, ou seja, no cumprimento daquilo que foi deliberado pelos conselhos.

Dos quatro aspectos enfatizados pelo entrevistado, dois são fundamentais para a compreensão do funcionamento dos conselhos. O primeiro aspecto refere-se à atuação dos conselhos, visto que, embora sejam soberanos na elaboração e na implementação da estratégia institucional, a

presença de conselheiros familiares proprietários compromete a atuação dos conselheiros profissionais a quem falta informação a respeito do controle financeiro da institucional.

O segundo aspecto refere-se à liberdade e à autonomia dos conselheiros profissionais em se manifestarem nos conselhos, mesmo não possuindo acesso pleno às informações. Essa forma de posicionamento dos conselheiros profissionais assemelha-se ao que Mintzberg (1995) chama de descentralização (tanto vertical quanto horizontal) presente na burocracia profissional. Essa descentralização pressupõe maior autonomia dos profissionais, fundamentada no poder de especialista (habilidades e conhecimentos) que lhe confere maior mobilidade na carreira. Essas características proporcionam-lhes liberdade para se posicionarem acerca de assuntos nos quais são especialistas, independentemente da posição dos proprietários familiares. O que compromete em boa parte a atuação dos conselheiros profissionais é o acesso limitado às informações, diferentemente do que ocorre com os proprietários familiares, que possuem maior acesso a elas, principalmente às de natureza financeira.

Esse segundo aspecto culmina na presença de assimetria de informações (WILLIANSO, 1975) internamente nos conselhos superiores, nas posições assumidas entre conselheiros familiares e não familiares. Isso ocorre em virtude de, no processo deliberativo, os familiares possuírem informações que não são disponibilizadas aos não familiares.

Nesse contexto, como informação e conhecimento representam poder (FOUCAULT, 1982, 2001), os conselheiros familiares desfrutam de um posicionamento privilegiado em relação aos demais. Mesmo em desvantagem, a participação de conselheiros não familiares cria a necessidade de os conselheiros familiares estabelecerem a atuação política nos dois conselhos superiores da UFP, tornando a universidade uma arena de poder (SROUR, 1998).

Nessa arena de poder, Francisca Roberto comenta a respeito do processo interno dos conselhos superiores e do relacionamento com a entidade mantenedora e as conseqüências desse relacionamento para o contexto da universidade.

*“Os dois conselhos superiores são muito atuantes. Todas as ações da universidade têm que ser aprovadas no conselho. Não se trata de mero formalismo, mas de uma prática já institucionalizada. Os dois conselhos são presididos pelo reitor, que possui voto de Minerva. Os conselhos são multirrepresentativos e contemplam todos os interesses da comunidade acadêmica, desde a mantenedora até a classe estudantil. Qualquer membro da comunidade*

*acadêmica que tiver uma demanda, pode, via um representante, acessar aos conselhos e obter um posicionamento.”*

*“O relacionamento entre a universidade e a mantenedora é o melhor possível. Como acontece na maioria das universidades familiares, os diretores da mantenedora geralmente são os mesmos da mantida. O nosso caso não é diferente. Nós estamos unidos em torno de um objetivo comum: o de seguir uma trajetória sem fim, na construção de uma universidade com perfil humanístico, preocupada com a qualidade na transmissão, produção e aplicação do conhecimento. Estamos preocupados, sobretudo, com a questão ética nas relações.”*

A fala de Francisca enfoca dois pontos distintos: o primeiro refere-se aos processos internos dos conselhos, e o segundo, ao relacionamento estabelecido entre a mantenedora e a mantida.

De forma semelhante à fala de um dos diretores da área acadêmica, Francisca enfatiza a atuação do conselho como efetiva para os processos e procedimentos internos e externos da UFP, não servindo apenas como uma instância de procedimento formal, mas como uma instância de discussão e decisão colegiada, já institucionalizada. Chama a atenção para as múltiplas representações que possuem voto nos conselhos, envolvendo toda a comunidade acadêmica, um procedimento típico das instituições democráticas.

Nesse sentido, todos, na comunidade acadêmica, que possuam um representante nos conselhos, podem manifestar-se e cobrar um posicionamento institucional. Exemplificou na entrevista como ocorre esse processo, ao ilustrar como se dá a implantação de um curso de pós-graduação, desde a sua concepção estratégica e proposta no nível operacional da universidade (com o professor), passando pelo nível tático (com a direção de pós-graduação) e pelo nível estratégico (com a vice-reitora acadêmica), até a apresentação, a discussão e a aprovação da proposta nos conselhos, para, por fim, ser ofertado à comunidade em geral. Esse procedimento exemplificado por Francisca demonstra como se dá o fluxo decisório de baixo para cima (em termos do surgimento de propostas) e de cima para baixo (em termos da aprovação e implementação da proposta).

Esse procedimento exposto por Francisca deve ser analisado e entendido, tendo como fundamento o processo político presente na UFP, em que os conselheiros não familiares, em razão da assimetria de informações (WILLIANSO, 1975), se posicionam em desvantagem

em relação aos conselheiros familiares, que, por participarem simultaneamente das estruturas de propriedade, de família e de direção, acessam a uma maior quantidade de informações, o que acaba por determinar sua supremacia em relação aos demais. Assim sendo, o processo político nos conselhos tende a ser conduzido pelos conselheiros familiares, que, em virtude de atuarem nos órgãos executivos de nível estratégico da mantida, podem, inclusive, conduzir esse processo antes mesmo de a proposta ser levada ao conselho para discussão e aprovação.

O segundo ponto explicitado por Francisca refere-se ao relacionamento entre a mantenedora e a mantida. Como apenas os três familiares participam simultaneamente das estruturas de propriedade, de família e de direção, esse relacionamento obrigatoriamente se concentra nas pessoas deles. Percebe-se, em sua fala, que se estabeleceu entre eles uma relação de confiança mútua, que tem levado à coesão e à união em torno de objetivos e interesses comuns. Essa confiança tem levado ainda à convergência de interesses (DAHRENDORF, 1982; SROUR, 1998; MORGAN, 1996) entre eles, ocasionando momentos de consenso e de cooperação (WEBER, 1992; MIRANDA NETTO et al., 1987), que têm potencializado os resultados da UFP.

Um aspecto diretamente relacionado à governança corporativa e às interferências na gestão universitária, que apareceu na entrevista de Rodrigo Júnior, foi a questão da concorrência regional, da desregulamentação da educação superior e a conseqüente abertura do setor para o mercado internacional. Inicialmente ele comentou a respeito da concorrência regional e as conseqüências para a gestão universitária.

*“A concorrência no ensino superior brasileiro tornou-se um dos principais problemas da gestão universitária. Veja, com o surgimento dos centros universitários, a concorrência ficou mais desleal e complicou a situação das universidades. Para o gestor de universidades falar em pesquisa, você não pode deixar a palavra qualidade de fora e, quando você fala em qualidade, vem custo junto, e isso impacta diretamente na gestão financeira do negócio. Isso muda a cabeça do dirigente, que, na maioria das vezes, investe em pesquisa e em projetos sociais mais por um ideal do que por viabilidade financeira. Os centros universitários e as faculdades isoladas não, elas ficam restritas apenas ao ensino, o que financeiramente é menos custoso. Como os centros universitários possuem autonomia como as universidades, sem a necessidade de assumir os mesmos custos e manter as mesmas qualidades, a concorrência é desleal... Um outro fator complicador é a falta de informação da população. O aluno fala:*

*‘Eu estudo na universidade UNIXPTO’, e na realidade ele está estudando no Centro Universitário XPTO, que não é universidade. O MEC deveria fiscalizar isso melhor.’*

Na sua visão, o Governo Federal cometeu um grande equívoco ao instituir a figura do centro universitário no contexto da educação superior no Brasil. Esse equívoco acabou por aumentar a competitividade no setor, em razão de conferir aos centros universitários autonomia universitária, sem a contrapartida da exigência da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. Possuidores de autonomia, os centros puderam praticar uma gestão universitária muito mais ágil, capaz de dar respostas rápidas às demandas do mercado, sem com isso ter que investir em pesquisa. Segundo Rodrigo Júnior, o fato de os centros não possuírem a obrigatoriedade de investir em pesquisa compromete a qualidade dos serviços prestados, e, nesse sentido, esse é o diferencial entre as universidades e as demais IESs. Esse diferencial causa impactos na gestão financeira da universidade, devido ao aumento dos custos operacionais, já que investimentos em pesquisa e em extensão comprometem boa parte do orçamento de uma universidade.

Nessas circunstâncias, os centros universitários puderam abrir novos cursos, aumentar e diminuir o número de vagas, criar novas unidades, sem necessariamente investir em pesquisa e extensão, o que lhes possibilitou praticar preços mais baratos e competitivos, quando comparados aos praticados pelas universidades. Nesse sentido, a concorrência tornou-se desleal e vantajosa para os centros. Um outro aspecto para o qual ele chama a atenção nessa concorrência desleal é a questão da fiscalização do MEC. Diversos centros universitários utilizaram em suas marcas as iniciais “UNI” ou o “U” como primeira letra da marca, levando a comunidade em geral ao engano de pensar que estão-se relacionando com uma universidade, todavia, na realidade, o relacionamento é com um centro universitário.

Quando questionado a respeito da possibilidade de o processo de desregulamentação da educação superior brasileira se concretizar, do possível ingresso de instituições internacionais no mercado educacional e do incremento da concorrência no setor, o entrevistado assim se posicionou:

*“A abertura do ensino superior pode ser uma coisa boa, desde que seja administrada pelo Governo de forma isenta e imparcial, sem sofrer pressões econômicas e políticas de organismos externos, o que é meio impossível. Eu vejo que, se as instituições internacionais vierem e tiverem que cumprir as normas e as regras do jogo, eu não vejo muito problema,*

*porém, se tiverem privilégios, como foi o caso dos centros universitários, aí a coisa fica desleal. Eles vão ter duas formas de ingresso: constituir como qualquer pessoa uma mantenedora, pedir autorização de funcionamento ao MEC ou associar-se a alguém já estabelecido. Eu não me assusto nem um pouco, acho que vai ser saudável, principalmente para o povo, porém o ensino vai ser pago e não vai haver uma instituição de baixo custo em cada esquina, como se pensa por aí. Na minha visão e na da própria UFP, a qualidade é a chave para o sucesso em educação, e não o baixo custo. O que assusta é o Governo abrir e não criar regras ou não aplicar essas regras.”*

A grande preocupação que o entrevistado demonstra ter é quanto ao posicionamento do MEC em relação à abertura da educação superior, à instituição de regras e à fiscalização do cumprimento das regras, e não com a concorrência em si. Chama a atenção para as pressões políticas e econômicas que o Governo Federal deve sofrer para a implementação desse processo, porém, em termos práticos e operacionais, demonstra não temer a concorrência internacional, caso as instituições tenham um tratamento igualitário. Sua preocupação com o posicionamento do MEC justifica-se, em grande parte, em razão da experiência que vem vivenciando com relação aos centros universitários.

De acordo com a sua visão, a prestação de serviços educacionais pautados pela qualidade é o determinante de sucesso no mercado e, nesse sentido, para que as instituições estrangeiras possam ter sucesso, em termos práticos e operacionais, deverão praticar educação de qualidade como qualquer outra IES devidamente credenciada pelo MEC.

Um aspecto importante a respeito do ingresso de instituições estrangeiras na educação superior do Brasil é a sua visão quanto à forma como essas instituições deverão ingressar nesse setor. Para ele, esse processo se dará de duas formas juridicamente perfeitas: (1) a convencional, por meio da constituição de uma entidade mantenedora e do credenciamento da faculdade como IES, no ato da autorização do primeiro curso de graduação por parte do MEC; e (2) a de mercado, por meio da aquisição, da fusão ou de outra forma contratual qualquer, em que um grupo educacional estrangeiro se associe a uma instituição nacional legalmente instalada no Brasil.

Quanto à segunda forma de ingresso, ou seja, à de mercado, Rodrigo Júnior comenta que a UFP já foi sondada diversas vezes, por distintos grupos nacionais e internacionais, a respeito da possibilidade de negociação da Instituição.

*“Há uns dois anos houve muita especulação. Nós fomos procurados por grupos nacionais e internacionais. Até por corretores de imóveis. Eles trataram de forma muito banal, e a educação não é assim. Perguntavam: ‘A UFP está a venda?’ ‘Não, não está’. E eu falava para eles que eles não iam comprar nada assim, pois a maioria das instituições, 90% é de família, e a maioria delas tem problemas de sociedade. Essas instituições são administradas pelos donos. O último que esteve aqui foi um rapaz da JPMorgan que representava um grupo estrangeiro. Era uma pessoa que já trabalhou em escola e conhece os dois lados. Ele veio interessado em comprar a UFP, e disse: ‘Tem um grupo aí querendo a UFP... é um negócio que pode interessar a vocês’. Eu falei: ‘Vocês vão querer uma escola com uns 9 mil alunos, para em dois anos terem uns 20 mil?’ Aí entra o aspecto econômico. Isso não é assim, não tem americano e francês que dê jeito... Nenhum americano vai pegar uma universidade de grande porte, com 100 mil alunos, e transformar em outra com 200 mil em um ano. Não é por aí, depende do fator econômico.”*

A entrada de instituições universitárias na educação superior brasileira vem sendo discutida já há algum tempo, dependendo apenas de um posicionamento do Governo Federal, quanto a desregulamentação do setor e abertura ao mercado internacional. Das duas formas de ingresso de instituições estrangeiras apontadas por Rodrigo Júnior, provavelmente a que venha a se processar de forma mais efetiva seja a de mercado, ou seja, aquela em que um grupo estrangeiro se associe a uma universidade brasileira já constituída. Essa possibilidade justifica-se, porque, para os grupos internacionais, adquirir, por meio de qualquer forma de associação, uma universidade já credenciada, que goze de autonomia universitária, é mais vantajoso e possibilita uma adequação mais rápida às demandas de mercado do que credenciar uma nova instituição que não goze de autonomia.

Em razão disso, a UFP, segundo Rodrigo Júnior, tem sido procurada por grupos nacionais e internacionais, inclusive representados por uma grande corporação americana, o *JPMorgan*, interessada em alguma forma de associação, inclusive de compra. O entrevistado chama a atenção para dois aspectos fundamentais nesse processo: (1) a questão de a grande maioria das universidades brasileiras pertencer a famílias e ser por elas gerenciadas; e (2) o contexto macroeconômico brasileiro, em que, independente da nacionalidade do grupo educacional, não será possível aumentar o número de alunos de forma imediata.

Esse segundo aspecto enfocado por Rodrigo Júnior sintetiza, em parte, o contexto atual da educação superior em que, apesar da necessidade de qualificação, principalmente no nível da



graduação, essa necessidade não se converte em demanda em razão da crise que o setor educacional superior brasileiro vivencia, que é a de financiamento (CASTRO, 1983).

O fato de a UFP ter sido procurada para negociações é um forte indicativo das mudanças por que o setor educacional brasileiro vai passar. Nesse processo, será necessário que as IESs que nele atuam também implementem mudanças e, muito provavelmente, essas mudanças envolverão de algum modo a forma como essas instituições universitárias pertencentes a famílias são gerenciadas.

Como a governança corporativa é um fenômeno inerente à gestão universitária das IESs privadas, essas mudanças terão conseqüências diretas na forma como esse fenômeno organizacional tem sido tratado e discutido.

Resumindo, no caso da UFP, instituição de complexidade gerencial mediana, os aspectos relativos às interferências da governança corporativa na gestão universitária assim se apresentam:

- **Desenvolvimento de atividades de pesquisa e de extensão** – As atividades de pesquisa e de extensão são plenamente desenvolvidas.
- **Desenvolvimento de projetos de ação social** – Diversos programas sociais são desenvolvidos, tanto na capital paulista e no interior quanto em outros estados da Federação. É expressiva a prática da responsabilidade social institucional na UFP.
- **Qualificação do corpo docente, do corpo técnico-administrativo e dos principais gestores universitários** – A totalidade do corpo docente da Instituição tem formação acadêmica em nível de pós-graduação: 25,90% são especialistas, 48,00% são mestres e 26,10% são doutores. O corpo técnico-administrativo é composto predominantemente por funcionários de nível médio, representando 52,80% do total; 39,47% são auxiliares e apenas 7,73% têm nível superior. Dos três principais gestores, apenas a vice-reitora acadêmica tem o título de mestre, porém não exerce a docência em nível superior.
- **Institucionalização do organograma funcional** – A Instituição tem organograma funcional institucionalizado tanto na mantenedora, quanto na mantida.

- **Adoção de sistemas de informação gerenciais para controle da gestão** – A Instituição tem um sistema integrado de informações gerenciais para suporte à gestão e ao controle dos processos e procedimentos administrativos, acadêmicos e financeiros. O sistema é terceirizado e, em razão do aumento da complexidade gerencial, vem apresentando deficiências.
- **Nível de profissionalização da gestão universitária** – A gestão universitária pode ser considerada como semiprofissionalizada. Os principais cargos da mantenedora e da mantida são ocupados por familiares. Os cargos de nível intermediário e inferior já são todos profissionalizados.
- **Institucionalização de procedimentos, como orçamento anual, PDI e avaliação institucional** – A prática do orçamento anual é contemplada pela Instituição, porém fica restrita à mantenedora. Já as práticas do PDI e da avaliação institucional estão institucionalizadas.
- **Processo de expansão e crescimento institucional** – Após a transformação em universidade, a Instituição apresentou um crescimento acelerado, porém, no momento atual, está estagnada. No gozo da autonomia universitária, a Instituição tem privilegiado reestruturar alguns processos internos e investir na qualidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão. É provável que a competição e a concorrência no setor educacional paulista estejam contribuindo para essa estagnação.

Pode-se dizer que as maiores interferências da governança corporativa na gestão universitária da UFP são a semiprofissionalização da gestão; a adoção de um sistema de informação gerencial integrado, terceirizado e não customizado, voltado às demandas institucionais, para efetivo gerenciamento e controle dos processos administrativos, financeiros e acadêmicos da Instituição; o predomínio de um corpo docente qualificado, composto de mestres e doutores, para a realização das atividades de pesquisa e extensão; o predomínio de um corpo técnico-administrativo de nível intermediário para dar suporte e apoio às atividades administrativas, financeiras e acadêmicas; a não-institucionalização da prática do orçamento anual; a institucionalização de procedimentos acadêmicos, como o PDI e a avaliação institucional.

### 6.3.3 Caso 3: A Universidade Familiar Carioca

Este é o caso da IES de grande porte. Trata-se de uma Instituição tradicional, credenciada pelo MEC como universidade, com 35 anos de existência, de alta complexidade gerencial, amplamente estruturada e em fase de crescimento e expansão. É uma instituição familiar, em que a família está em fase de dissociação total do empreendimento educacional, e a profissionalização da gestão universitária está próxima de atingir o seu nível máximo.

Foram realizadas onze entrevistas com os principais gestores da Instituição, que atuam tanto na entidade mantenedora, quanto na entidade mantida. A maioria das entrevistas realizadas não pôde ser gravada por solicitação dos entrevistados. Em grande parte, esse fato prejudicou o processo de análise de discurso, já que não foi possível realizar a transcrição literal das entrevistas. Nenhum dos entrevistados é familiar e/ou sócio-proprietário do empreendimento educacional.

Mesmo não tendo entrevistado familiares, proprietários que ocupam lugar na gestão do empreendimento educacional, foi disponibilizado pela Instituição ao pesquisador um rico material que faz parte de um projeto de pesquisa de memória institucional promovido pela Universidade Familiar Carioca (UFC). Nesse material existem entrevistas com o fundador, com professores, com funcionários e com diversos colaboradores que vivenciaram direta ou indiretamente a história da Instituição, além de uma gama de documentos, como fotos, diários oficiais da década de 1970, logomarcas, registros oficiais da Instituição (carnês de cobrança de mensalidades, diplomas, certificados, recibos diversos, entre outros), recortes de anúncios em jornais, registros e documentos pessoais de ex-alunos, ex-professores e ex-funcionários, entre outros.

Na semana em que foi realizada a coleta de dados no Rio de Janeiro, estava sendo realizado, em um dos *campi* da UFC, o IV Seminário de Auto-Avaliação Institucional, sob a coordenação da CPA. Esse seminário contou com aproximadamente 190 executivos da Instituição, em nível de reitoria, de vice-reitorias e de diretorias (tanto da mantida quanto da mantenedora), representantes de todos os níveis de atuação da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

De forma complementar à coleta de dados, além das onze entrevistas realizadas, o pesquisador, que participou como convidado especial do seminário, teve a oportunidade de conversar com os diversos gestores universitários, de assistir às reuniões temáticas e mesas redondas e de participar ativamente delas, além de ter acesso a documentos internos da universidade, que estavam sendo apresentados e discutidos no evento. A participação no seminário foi fundamental para a melhor compreensão da estrutura e da dinâmica institucional da UFC.

Dada a dissociação da família na gestão universitária, percebeu-se um ambiente profissional em que as informações sobre a gestão universitária eram tratadas de forma transparente entre os diversos executivos da Instituição, tanto os que respondem pela entidade mantenedora, quando os que respondem pela entidade mantida.

Essa característica institucional da UFC aproxima-se da perspectiva mais ampliada de governança corporativa (WILLIANSO, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001), em que o que está em jogo não é apenas o relacionamento entre a estrutura de propriedade e de direção, mas um sistema de valores e padrões de comportamento, fundamentados na justiça, na transparência, na equidade e na responsabilidade corporativa para regular as relações internas e externas na Instituição, resguardando-se assim os interesses de um grupo mais ampliado de *stakeholders* institucionais.

### **6.3.3.1**      Histórico da Instituição

A história da UFC, como a de toda organização familiar, está muito ligada à história de vida de seu fundador.

Danilo Otávio, de origem humilde, começou a trabalhar, aos 16 anos de idade, como jornalista e repórter de polícia em um jornal do Rio de Janeiro. Após ter conseguido emprego de escrevente juramentado no Fórum do Rio, decidiu fazer Direito. Estudou na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e, depois de formado, casou-se, pediu demissão do emprego e foi morar em São Paulo. Na capital paulista, conseguiu emprego em uma

instituição bancária, fazendo alguns extras como repórter em um jornal local. Após dois anos em São Paulo, percebendo que não tinha vocação para bancário e que não teria futuro no Banco, decidiu pedir demissão e retornar ao Rio de Janeiro.

No Rio, desta vez com mulher e uma filha, decidiu, juntamente com um sócio, abrir uma pequena empresa de administração de imóveis e de condomínios. Após três anos nesse mercado, por acaso viu um anúncio de um concurso público para juiz de direito. Negociou com o sócio para que assumisse sozinho o empreendimento imobiliário e o sustentasse durante o período em que estudava e se preparava para o concurso. Em contrapartida, caso passasse no concurso, transferiria integralmente sua participação na empresa. Com o aceite do sócio, estudou por dois anos, e, por sorte de ambos, conseguiu passar no concurso. Assim, deixou a vida de pequeno empresário do ramo imobiliário para se tornar um magistrado.

Quando a função e a vida de magistrado foram ficando monótonas, resolveu ser professor. Atuou inicialmente na cadeira de Direito Penal em duas universidades privadas do Rio. Nessa época, já com três filhos, sentiu a necessidade de melhorar o orçamento familiar e decidiu dar aulas particulares de Prática Forense para advogados recém-formados. Colocou anúncio no jornal e em pouco tempo teve que alugar salas de aula em um colégio no Leblon e no Centro, montar um escritório para gerenciar o grande número de alunos, além de contratar mais professores (contratou as maiores referências na área do Direito do Rio de Janeiro).

Depois de algum tempo nesse negócio, uma pessoa questionou-o sobre os motivos que o impediam de abrir uma faculdade de Direito. Na época, Danilo Otávio não fazia a menor idéia do que era uma faculdade, porém foi informado de que uma secretária da presidência do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro havia trabalhado no MEC e poderia instruí-lo.

No final do ano de 1969, Danilo Otávio, já instruído, criou, com um outro colega, a Sociedade Educacional Familiar Carioca (SEFC), entidade mantenedora que solicitara autorização ao MEC para oferecer oitenta vagas no turno matutino e oitenta no turno noturno para o curso de Direito. Em julho de 1970, por meio de Decreto Presidencial, foi credenciada como IES a Faculdade Familiar Carioca (FFCA), autorizada a funcionar na Guanabara.

Logo no primeiro vestibular para o curso de Direito, a FFCA mostrou sua ousadia e originalidade, ao divulgar na mídia local o *slogan* “O menor complexo universitário da Guanabara”. Era, de fato, pretensão de Danilo Otávio para a época ser o menor complexo universitário do Rio de Janeiro, pois considerava uma luta de “David contra Golias” competir

com instituições mais tradicionais e mais antigas, como era o caso, por exemplo, de instituições como a Pontifícia Universidade Católica do Rio (PUC/RJ), a Universidade Cândido Mendes (UCAM) e a Universidade Gama Filho (UGF).

O ano de 1971 foi importante para a FFCA por dois motivos: primeiro, em razão de Danilo Otávio ter resolvido ampliar a oferta do número de cursos, obtendo autorização do MEC para os cursos de Administração e de Economia; segundo, em razão do desabamento de um importante viaduto carioca, em 20 de novembro de 1971, próximo da localidade onde funcionava a sede da Instituição, forçando-o a transferi-la para outro local. Em 1972 foi criado o curso de Comunicação Social e a Instituição foi transformada em Faculdades Integradas Familiar Carioca (FIFC).

Nessa época, Danilo Otávio assumiu o controle societário total da SEFC, mantendo apenas seus familiares como sócios da mantenedora. Nos anos que se seguiram, diversos outros cursos foram criados, como, por exemplo, o de Turismo em 1973, o de Pedagogia em 1974, o de Arqueologia em 1975 (único no País), o de Fonoaudiologia em 1977. Em 1978, foram criados os programas de pós-graduação.

A partir de 1978, ano após ano, diversos outros cursos iam sendo criados pela FIFC, porém, para faculdades integradas, o processo de abertura de novos cursos era uma questão muito burocrática, pois dependia de processos administrativos junto ao CFE e ao MEC. Esse fato fez com que, em 1986, Danilo empreendesse um novo projeto, o de transformação da FIFC em universidade.

Em 1988, após um longo processo burocrático, a FIFC foi credenciada como universidade e passou a ser denominada de Universidade Familiar Carioca (UFC). Esse período foi marcado por investimentos em pesquisa e extensão, pela implantação de novos laboratórios para os diversos cursos da nova universidade e pela criação do projeto de cursos para a comunidade (em julho de 2005, esse projeto atendeu a mais de 52.000 alunos).

Nessa época, motivado por questões relacionadas à sua atividade como magistrado, que o impediam de assumir o cargo de presidente da mantenedora, Danilo Otávio afastou-se da empresa e assumiu o seu lugar um de seus filhos, Danilo Júnior.

Após a transformação em universidade, novos cursos foram criados, merecendo destaque: o de Psicologia em 1988, o de Matemática em 1989, os de Letras, Processamento de Dados, Fisioterapia e Engenharia Elétrica em 1989, entre outros.

Afastado, Danilo percebeu que a universidade não estava preparada para a sua ausência e decidiu reassumir informalmente o comando da Instituição, com a missão de formar uma equipe capaz de gerenciar o empreendimento sem necessidade de sua presença e supervisão direta.

O início dos anos de 1990 foi fundamental para a re-estruturação estratégica, estrutural e administrativa da UFC, pois, nesse período, foram-se formando duas equipes gerenciais: uma na entidade mantenedora e outra na entidade mantida.

Em 1996, com a promulgação da nova LDB, flexibilizou-se o processo de credenciamento de novas IESs e a abertura de novos cursos, inaugurando o processo de crescimento do setor privado e a redução da participação do setor público na oferta de cursos superiores.

Nessa época, a UFC já estava estruturada, semiprofissionalizada e preparada para o afastamento do fundador. Com isso, Danilo Júnior reassumiu a gestão executiva da mantenedora e iniciou o processo de expansão da UFC, por meio da abertura de novos *campi*, tanto na capital carioca, quanto no interior do estado do Rio de Janeiro. A partir desse período, chegaram a ser abertos dois novos *campi* por semestre. Em 1997, com sua característica ousada e inovadora, a UFC criou o Instituto Politécnico, responsável pela oferta de cursos tecnológicos da universidade, uma nova opção à graduação tradicional.

Com o afastamento de Danilo da gestão direta do empreendimento, os novos gestores na SEFC decidiram implementar, no ano de 1999, o processo de nacionalização, por meio da abertura de novas entidades mantidas em outras unidades da Federação. Assim, a partir de 1999 foram criadas sete novas faculdades: duas no Espírito Santo, duas em Minas Gerais, uma no Mato Grosso do Sul, uma em São Paulo e uma em Santa Catarina. Os primeiros anos de 2000 marcaram o início do processo de internacionalização, por meio da criação de uma instituição no Paraguai e do projeto de implantação de novas instituições em outros países.

Atualmente, a UFC, que é a maior IES do Brasil, tem no estado do Rio de Janeiro 42 *campi*, comunidade acadêmica composta de 129.028 pessoas, 120.000 alunos e 9.028 funcionários (docentes e técnico-administrativos), com oferta de 39 cursos de graduação tradicional, mais

de 130 cursos de graduação tecnológica, mais de 100 cursos de pós-graduação *lato sensu* – especialização, cinco cursos de pós-graduação *stricto sensu* em nível de mestrado credenciados pela CAPES e mais de 1.600 cursos de extensão. Em nível nacional, a SEFC e suas oito entidades mantidas constituem uma comunidade acadêmica de mais de 200.000 pessoas, envolvendo alunos, professores e funcionários técnico-administrativos, ligados diretamente à entidade mantenedora.

### 6.3.3.2 Considerações Analíticas

Muito característico das empresas familiares, a história da UFC confunde-se com a própria história de vida de seu fundador. É interessante observar alguns aspectos a respeito do acaso que cerca a trajetória de vida de ambos, Instituição e empreendedor. No começo de sua vida produtiva, o fundador, com aproximadamente 16 anos, trabalhava como jornalista e não tinha a menor perspectiva de algum dia tornar-se um educador ou proprietário de estabelecimento privado de educação superior. Não fazia parte de seus planos sequer ser empresário.

Na trajetória de vida de Danilo Otávio, o emprego como escrevente juramentado no Fórum do Rio de Janeiro marcou o que se pode considerar o início de uma história empresarial jamais imaginada pelo seu principal protagonista. Foi em razão desse emprego que Danilo decidiu ingressar no curso de Direito da UERJ, o que lhe permitiu anos mais tarde submeter-se ao concurso público para a magistratura.

Como magistrado, Danilo Otávio experimentou a ascensão social, porém seus vencimentos não eram suficientes para manter o padrão de vida que ele pretendia oferecer a seus familiares, fato que o levou a ingressar em uma nova carreira, a de professor universitário, uma das poucas atividades que um magistrado não é impedido legalmente de exercer ao longo de suas atividades no poder judiciário.

Após ingressar na vida acadêmica como professor da cadeira de Direito Penal, primeiro na UGF, depois na PUC/RJ, Danilo Otávio decidiu ampliar os seus rendimentos pessoais



também oferecendo aulas particulares. Devido à alta demanda, essas aulas particulares acabaram transformando-se em cursos mais estruturados com a presença de diversos professores contratados.

Foi a partir desse momento, nessa trajetória de vida profissional repleta de situações casuais e não planejadas, que foi concebida a primeira iniciativa de Danilo Otávio no sentido de criar uma IES.

Depois de ter credenciado a FFCA como IES, por meio da autorização do curso de Direito para os turnos matutino e noturno, Danilo Otávio deu demonstrações de suas modestas pretensões com essa iniciativa, ao criar o *slogan* para a sua Instituição “O menor complexo universitário da Guanabara”. Em entrevista disponibilizada ao pesquisador pelo projeto de memória institucional, Danilo Otávio revelou:

*“É, a vocação da FFCA era de ser uma Instituição de pequeno porte. Lembro da publicidade que eu fazia quando ela foi fundada. Dizia: ‘A menor faculdade do Brasil’. Realmente ela era pequena: só duas turmas de Direito. Eu achava isso a grande qualidade. E posso dizer que era muito mais romântico e agradável trabalhar naquela faculdade do que na de hoje. Então a vocação seria aquilo mesmo, mas o mercado não deixa. Se eu tivesse ficado daquele tamanho, eu teria sido engolido. Eu chegaria a um ponto em que não poderia dar a qualidade por falta de recurso.”*

Em sua fala, Danilo expressa que o processo de expansão e crescimento da Instituição ocorreu mais por questões de mercado do que por sua vontade própria. Esse fato, de certa forma, demonstra que a expansão e o crescimento não se deram por meio de um processo planejado estrategicamente, mas por meio de respostas (algumas certas e outras não) às demandas do mercado. Vale ressaltar que o mercado educacional da época do credenciamento da FFCA era amplamente diferente do que aquele que a UFC enfrenta hoje. Naquela época, a educação superior no Rio de Janeiro ainda era pouco explorada, portanto quase não existia concorrência, sendo possível empreender um processo de expansão e de crescimento de forma não planejada.

Após o credenciamento da FFCA como IES, o momento considerado como mais importante para a Instituição ocorreu em 1988, quando da transformação em universidade. A decisão pela transformação de faculdades integradas em universidade teve como principal fundamento a

busca pela autonomia universitária, que permitia que a Instituição pudesse dar respostas mais rápidas às demandas sociais e de mercado.

Após a transformação em universidade, atendendo ao que determina a legislação educacional brasileira, grandes investimentos em pesquisa, em extensão e em laboratórios foram feitos, além da criação de novos cursos e contratação de professores titulados. De certa forma, esses investimentos foram realizados mais em razão da preocupação e da característica do fundador, que era juiz de direito, de querer sempre “andar dentro da lei”, do que da visão estratégica e gerencial do negócio.

Nesse período, outro fato importante para a UFC foi o afastamento de Danilo Otávio da presidência da mantenedora. Esse afastamento não foi voluntário, e sim em razão de impedimento legal, já que o fundador era um magistrado e, como tal, possuía restrições para atuar formalmente como presidente e principal gestor da Instituição.

Com a obrigatoriedade de se afastar da presidência da mantenedora, Danilo Otávio decidiu delegar a seu filho a incumbência de ser o principal gestor universitário. Como essa experiência foi logo percebida como arriscada, Danilo Otávio reassumiu informalmente o comando da Instituição com o propósito de formar uma equipe de gestores. A respeito desse período ele comenta.

*“Algumas vezes tive de tomar atitudes administrativas importantes na história da ‘casa’, porque ela mudou de padrão. Por exemplo, numa certa altura, já bem depois da fundação, eu quis me afastar 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, porque eu não podia botar um rapazinho com vinte e poucos anos para fazer isso. Aí eu tive que tomar uma medida importante: tive que reassumir e fazer a coisa mais difícil, que era fazer uma equipe. Se não fizesse equipe, eu não podia fazer nada.”*

A mudança de padrão a que Danilo se refere é a transformação em universidade, que alterou de forma intensiva os processos e procedimentos administrativos e acadêmicos da Instituição. Possuidor de maior liberdade gerencial proporcionada pela autonomia universitária e pelo seu impedimento legal, o fundador resolveu afastar-se, delegando ao filho Danilo Júnior a responsabilidade de conduzir a nova universidade. Porém, em razão de Danilo Júnior ainda ser imaturo como pessoa e como gestor universitário e do ganho de complexidade gerencial da Instituição, provocado pela nova estrutura administrativa e acadêmica que estava sendo

implantada, o fundador percebeu que o seu afastamento poderia comprometer a sobrevivência do empreendimento. Com base nisso, ele resolveu retomar a gestão, com um propósito: o de formar uma equipe que lhe permitiria afastar-se por definitivo da gestão da UFC.

Assim, gradativamente, com o passar dos anos, Danilo Otávio foi formando sua equipe de gestores profissionais e preparando a Instituição para o seu afastamento. Paralelamente, o fundador foi inserindo seu filho Danilo Júnior como um importante executivo dentro da estrutura da entidade mantenedora. Embora o assunto sucessão não fosse tratado explicitamente na Instituição, percebia-se que esse encaminhamento dado pelo fundador era uma forma de escolha do seu sucessor. Percebia-se que o fundador, de maneira voluntária ou involuntária, vinha, ao longo dos anos, preparando-se a si próprio, a Instituição e seu filho para uma gestão universitária profissionalizada, sem com isso perder as características de instituição familiar.

Em parte, esse fato contribuiu para que fosse construído na Instituição Familiar, mesmo que involuntariamente, o caminho para a profissionalização total da gestão universitária e para a dissociação entre a mantenedora e a mantida, bem como a dissociação entre família e negócio.

Atualmente o fundador não participa diretamente da gestão universitária, mas está sempre atento ao que acontece, conforme explicitado por ele:

*“Estou sempre atento. É diferente hoje, quando estou com 67 anos (a entrevista foi dada em 2002, portanto, hoje o fundador está com 70 anos), de quando eu tinha 40. Eu era muito mais presente: consertava a luz, fazia inscrição, recebia o dinheiro, dava aulas. Fazia tudo, fazia coisa pra caramba! Hoje não; hoje eu penso. Quando venho para cá (na sede da mantenedora), não é para trabalhar; é pra conversar! Hoje posso dizer que a UFC não sou eu. A UFC 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 Del Castilho... fiquei estarecido. Nós temos vinte campi no Rio (capital) e eu só conheço três. Já abrimos em outros estados, mas nunca fui.”*

Hoje o papel do fundador na UFC é o de quem se dedica, exclusivamente, a pensar e conceber os rumos da Instituição, tendo uma equipe de profissionais autônoma para executar e operacionalizar aquilo que for concebido. Em sua fala, o fundador explicita como a autonomia conferida aos gestores profissionais tem produzido resultados. O exemplo mencionado da abertura de novos *campi*, inclusive em outros estados, retrata os caminhos percorridos pela

UFC, no sentido da profissionalização da gestão (MINTZBERG; WALTERS, 1990), da descentralização no processo de tomada de decisões, do afastamento da família do processo gerencial e da dissociação entre a mantenedora e a mantida.

O caso da UFC pode ser considerado atípico para o contexto das empresas familiares que se encontram na primeira fase do ciclo de vida, ou seja, a fase do proprietário fundador (GERSICK et al., 1997). Geralmente, nessa fase, as empresas familiares dispõem de uma gestão do tipo familiar, caracterizada pelo amadorismo, pelo paternalismo e pela intuição como principal recurso no processo decisório. Diferentemente, a UFC, que está no final dessa fase, tem uma gestão amplamente profissionalizada (CHANDLER, 1962, 1977; REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993), com o suporte de um sistema integrado de informações gerenciais, fundamentado em processos racionais, com presença minoritária de familiares na gestão universitária, tanto na mantenedora, quanto na mantida.

O fundador, que está no quarto casamento e possui quatro filhos, tem demonstrado com atitudes ter uma postura favorável à dissociação entre a família e o empreendimento familiar. Não gosta de ser identificado como dono ou proprietário, preferindo ser tratado apenas como “fundador”; não ocupa nenhum cargo formal na estrutura da empresa (nem na SEFC nem na UFC). Dos quatro filhos, apenas dois têm atuação formal na Instituição: Danilo Otávio Júnior, que atua como *executive officer* (responsável pela operação e gestão executiva da mantenedora), e Rui Otávio, que é diretor do curso de Direito (cargo de terceiro escalão na estrutura organizacional da UFC).

Em razão do impedimento do proprietário fundador de atuar como gestor responsável pelo empreendimento e da participação minoritária da família na gestão universitária, foi necessário analisar mais cuidadosamente as características da UFC para identificá-la como empresa familiar, na perspectiva de Donelley (1964); Chandler (apud CHURCH, 1993). Os principais aspectos dessa identificação foram: (1) a participação de familiares (o fundador e seus filhos) no conselho mantenedor, (2) os importantes valores institucionais relacionados aos valores da família e sob influência destes e (3) o relacionamento familiar como um fator, entre outros, para determinar a sucessão.

A influência dos valores institucionais sobre os valores da família mencionada pôde ser constatada por meio de algumas evidências, como, por exemplo: (a) o fundador sempre se referia à Instituição pelo termo “casa”, e essa terminologia foi institucionalizada e passou a

ser adotada por todos na UFC; (b) mesmo possuindo todo suporte informacional de apoio à gestão universitária, o fundador prefere uma gestão do tipo intuitiva, baseada na matriz “tentativa e erro”, que para ele é mais ágil do que uma gestão sistemática e racional, baseada na análise minuciosa de variáveis e no planejamento, que, segundo ele, é mais morosa; conseqüentemente a prática gerencial na “casa” é a da “faça para ver se dá certo”; (c) o fundador não gosta muito de formalismo, em decorrência, a Instituição não possui um organograma formal institucionalizado e compartilhado por todos; e (d) em razão de uma de suas formações profissionais ser em Comunicação Social, o fundador, que foi jornalista, não permite que decisões relativas a investimentos em mídia sejam tomadas sem a sua participação.

Em relação à sucessão, mesmo não sendo um assunto discutido abertamente na “casa”, percebe-se que o fundador tem interesse em preparar o filho Danilo Júnior para assumir o comando definitivo da Instituição. Sua primeira ação nesse sentido deu-se logo após a transformação da FFCA em universidade, quando o fundador se afastou e Danilo Júnior assumiu a presidência da mantenedora. Logo em seguida, o fundador retomou o comando com a missão de constituir uma equipe. Sua intenção com a formação dessa equipe era retirar da Instituição sua forte dependência da presença do fundador. Atualmente Danilo Júnior é o *executive officer* da mantenedora, porém não é o principal gestor, já que uma equipe de gestores foi constituída, e essa prática está institucionalizada na “casa”.

Na análise que identificou a UFC como uma Instituição familiar, foi possível, por meio da análise de discurso do conjunto de entrevistas realizadas, bem como das disponibilizadas pelo projeto de pesquisa de memória institucional, captar três aspectos fundamentais na construção da identidade institucional: (1) o emprego do termo “casa” para se referir à empresa; (2) o fato de o fundador não admitir ser identificado como “dono” do empreendimento, mas como fundador da Instituição educacional, sua principal obra; e (3) o fato de o fundador ser avesso à institucionalização e à adoção do organograma funcional nas entidades mantenedora e mantida. Esses três aspectos, que estão institucionalizados e consolidados, encerram um sentido e uma razão, para que sejam praticados por todos na Instituição.

O primeiro aspecto, o da utilização do termo “casa” para se referir à Instituição (empresa), é uma construção do fundador, que pode ser justificada em razão dos seguintes fatos: (a) ter que se afastar prematuramente da gestão, por ser juiz de direito e possuir um impedimento legal; (b) não ter identificado entre os seus filhos um que reunisse condições para assumir o

empreendimento e ocupar o seu lugar; (c) ser formalmente obrigado a contratar um profissional não familiar para assumir a gestão do empreendimento por estar afastado e não contar com um sucessor familiar; e (d) também por estar formalmente afastado, correr o risco de perder o poder pleno de decisão que, como proprietário, familiar e gestor, tinha antes de se afastar.

Nesse sentido, em razão dessa sucessão de fatos, identificar a UFC como “casa” é uma forma de lembrar a todos os profissionais que atuam na gestão universitária que esta é, na realidade, uma Instituição familiar e que tem dono – Danilo Otávio. Assim sendo, chamar a Instituição de “casa” é uma forma indireta de exercer o poder de proprietário que somente ele possui.

O segundo aspecto, a aversão de Danilo Otávio por ser identificado como “dono”, preferindo ser referenciado como o “fundador”. Esse aspecto, que está intimamente ligado ao primeiro, tem duplo sentido e significado: por um lado, é uma forma de reforçar a sua exclusiva condição de proprietário do empreendimento educacional; por outro, insere no contexto de uma Instituição familiar um tratamento mais impessoal, sinalizando a presença da profissionalização da gestão universitária. Ao institucionalizar o tratamento de “fundador”, Danilo Otávio na realidade está reforçando a sua posição de “dono”, que, por impedimento (não por vontade própria), não participa do processo de gestão universitária, mas se faz presente no cotidiano da Instituição familiar. De forma complementar, evitando o termo “dono”, ele reforça um sentido de impessoalidade na gestão universitária, caracterizando a profissionalização, como uma prática institucionalizada.

O terceiro aspecto, o da não adoção de organogramas funcionais na SEFC e na UFC, aspecto que complementa os dois anteriores, também pode ser visto com duplo sentido e significado: o primeiro sentido é o da “casa”, ou seja, do ambiente familiar, que não possui organograma; sua estrutura está implícita na relação social de seus membros (pai, mãe e filhos), cada qual desempenhando um papel social específico, com autoridade e responsabilidade, com direitos, obrigações e expectativas específicas; o segundo sentido é o do organograma no ambiente organizacional, que dá um sentido de referência, de estabilidade, de divisão do trabalho e de tarefas, de autoridades, de responsabilidade e de poder. A ausência do organograma é uma forma de os gestores profissionais não se sentirem seguros e estáveis, por não possuírem um sistema formal de referência e de localização. Dessa forma, eles não se acomodam na estrutura, adotam uma postura dinâmica na gestão universitária e, em razão desse dinamismo, sentem a necessidade da presença do proprietário (“dono”), que se torna o único sistema

seguro de referência efetivo para a Instituição. Mesmo não participando da gestão, ele é o único que possui estabilidade no contexto institucional.

Dessa forma, Danilo Otávio, proprietário do empreendimento educacional de nível superior familiar, afastado da gestão universitária por impedimento legal, ao articular esses três aspectos de identidade institucional da UFC, estabelece a maneira como os atores sociais pertencentes à comunidade acadêmica vão-se relacionar com a sua pessoa. Em grande parte, esses foram os instrumentos encontrados por Danilo Otávio para se manter presente e distante ao mesmo tempo do contexto da empresa familiar.

A UFC apresenta todas as sete posições, no que se refere ao modelo conceitual M3C de Gersick et al. (1997), Vale ressaltar que, no caso da UFC, a presença numérica de familiares com participação na propriedade e na gestão limita-se apenas aos dois filhos do fundador, Danilo Júnior e Rui Otávio, já que o fundador não participa e não ocupa nenhum cargo formal da universidade, nem na mantenedora, nem na mantida.

Em termos do processo sucessório (LEONE, apud CAPELÃO, 2000), observa-se que, apesar da idade do fundador (hoje na casa dos 70 anos), esse é um assunto não discutido abertamente no contexto da Instituição, porém, por meio das entrevistas realizadas e por meio da observação, foi possível perceber que há uma tendência de que Danilo Júnior, que atualmente ocupa um cargo de segundo escalão, assumira a presidência da mantenedora. Caso assim ocorra, a sucessão será identificada como sucessão do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999). Já na mantida, em razão de a estrutura de direção encontrar-se dissociada da mantenedora e ocupada por um gestor não familiar, a sucessão será do tipo profissional (OLIVEIRA, 1999).

### **6.3.3.3 A IES na Atualidade**

Para essa caracterização, utilizou-se a Metodologia de Diagnóstico Institucional.

- Posição no Setor Educacional Superior

Segundo o Censo 2003, estavam matriculados na educação superior no estado do Rio de Janeiro 420.489 alunos. Analisado o fato grosso modo: a UFC tinha em 2003 um total de 106.000 alunos; isso representa 25,21% do mercado total, independente da natureza da IES.

Considerando apenas o número de alunos matriculados em instituições privadas que gozam de autonomia universitária, constata-se que a UFC absorvia 37,60% do número de alunos matriculados nas universidades e nos centros universitários e 49,77% dos alunos matriculados apenas nas universidades.

Esses dados indicam o posicionamento de liderança absoluta da UFC no setor educacional superior do estado do Rio de Janeiro, em termos do porte e do número de alunos matriculados, indicando a sua atuação mais voltada para o quantitativo. Analisando comparativamente os números da UFC com os de outras IESs brasileiras, conclui-se que, hoje, ela é a maior universidade privada do País, ainda em fase de expansão e crescimento.

- Atividades Desenvolvidas

A UFC desenvolve plenamente atividades de ensino, pesquisa e extensão, consideradas indissociáveis no caso das universidades.

### **Atividades de Ensino**

As atividades de ensino envolvem a oferta de cursos e programas nas mais diversas áreas do conhecimento e nos diferentes níveis, conforme explicitado abaixo:

a) Graduação

Atualmente a UFC oferece em seus 42 *campi* (capital e interior), 39 cursos de graduação plena nas mais diversas áreas do conhecimento. Obviamente nem todos os *campi* oferecem todos os cursos, havendo certa concentração de cursos por área de conhecimento em determinados *campi*, como, por exemplo: num dos localizados na Barra da Tijuca, são



ofertados cursos na área da saúde, entre eles, Fisioterapia, Fonoaudiologia, Enfermagem e Farmácia.

#### b) Pós-graduação

A UFC oferece regularmente, por ano, mais de 100 cursos de pós-graduação *lato sensu*, em nível de especialização, em 36 áreas distintas, além de quatro cursos internacionais de pós-graduação realizados em parceria com instituições estrangeiras, como, por exemplo, com a *Universidad de La Habana* e a *Cornel School of Hotel Administration*.

A Instituição oferece ainda cinco cursos de pós-graduação *stricto sensu* (credenciados pela CAPES) em nível de mestrado: Administração e Desenvolvimento Empresarial, Direito, Educação, Odontologia e Saúde da Família. Dos cinco programas, o de Direito e o de Educação já se encontram em processo de elaboração de projeto para o curso de doutorado a ser submetido à CAPES.

#### c) Extensão

Os cursos e programas de extensão oferecidos pela UFC, sob a responsabilidade da direção de extensão, destinam-se aos alunos da própria Instituição e ao público em geral. São ofertados, por ano, mais de 1.600 cursos, nas mais diversas áreas do conhecimento.

Os cursos e programas de extensão são classificados como: certificações tecnológicas (*Microsoft*), cursos gratuitos (oferecidos desde 1988, registraram em julho de 2005 um total de 52.000 inscrições), cursos *in company* e de extensão internacional.

#### d) Seqüenciais e de Formação Tecnológica

Em 1997, foi criado, na estrutura da universidade, o Instituto Politécnico. Por meio desse Instituto, a universidade tem investido intensamente nos cursos de graduação tecnológica, que são considerados atualmente a segunda maior fonte de receita institucional.

Essa modalidade de curso tem como finalidade a colocação rápida do aluno no mercado de trabalho. Dados da UFC indicam que mais de 65.000 alunos já se matricularam no Instituto Politécnico, conquistaram o primeiro emprego, se recolocaram no mercado ou melhoraram sua posição nas organizações em que trabalhavam.

Ao decidir pelo investimento intensivo no Instituto Politécnico e na graduação tecnológica de curta duração (em média os cursos têm duração de dois anos), a Instituição optou por não se dedicar aos cursos sequenciais em suas duas modalidades: de formação específica e de complementação de estudos. Atualmente a UFC tem ofertado regularmente, por meio do Instituto Politécnico, mais de 130 cursos de graduação de formação tecnológica, divididos em dez Escolas Superiores.

### **Atividades de Pesquisa**

As atividades de pesquisa na UFC são de responsabilidade da vice-reitoria de pós-graduação e pesquisa. O principal objetivo dessa vice-reitoria é desenvolver e encorajar a pesquisa na universidade, propiciando as condições necessárias à criação de um ambiente favorável à sua realização. Compete ainda à vice-reitoria superintender e supervisionar os aspectos atinentes aos procedimentos acadêmicos de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. Dentro desse escopo, ela também promove o intercâmbio com instituições científicas e tecnológicas, públicas e privadas, nacionais e internacionais, além de fomentar o desenvolvimento de projetos de pesquisa.

As principais ações de pesquisa estão ligadas diretamente aos cinco cursos de mestrado. Nesses programas, os alunos optam por linhas de pesquisa, escolhem professores orientadores e, nesse contexto, desenvolvem suas pesquisas e apresentam ao final do programa as dissertações. Além das dissertações, já está institucionalizada a prática de publicação de artigos científicos em revistas especializadas e em congressos nacionais e internacionais.

Embora a pesquisa esteja mais ligada aos cursos e programas de pós-graduação, essa atividade também se desenvolve em cursos de graduação (corpo docente e discente), principalmente na realização de trabalhos de conclusão de curso, monografias, projetos de iniciação científica e eventos científicos.

Para a publicação da produção científica, a UFC conta com uma editora própria, responsável pela publicação de livros de autores renomados, inclusive ligados às atividades acadêmicas na universidade, abrangendo diversas áreas de conhecimento em sua linha editorial. A UFC também divulga diversas revistas científicas de natureza multidisciplinar, ou vinculadas a um curso (de graduação ou de pós-graduação) da universidade.

Paralelamente às pesquisas realizadas nos cursos e programas de graduação e de pós-graduação, a UFC tem incentivado a realização de projetos de pesquisa de natureza institucional. É o caso, por exemplo, do Projeto Memória Institucional da UFC, que teve o seu início em julho de 2004. Trata-se de um projeto de pesquisa que visa registrar, preservar e difundir a história da Instituição, desde a sua criação, em 1970, até os dias atuais.

### **Atividades de Extensão**

As atividades de extensão na UFC estão vinculadas a uma macroestrutura denominada Programa de Treinamento Profissional (PTP). Esse programa, que está fundamentado nos quatro pilares apontados pela UNESCO para a nova educação em nível superior, a saber, aprender a ser (desenvolvimento pessoal), aprender a conviver (desenvolvimento social), aprender a fazer (competência produtiva) e aprender a conhecer (competência cognitiva), tem a atribuição e a responsabilidade pelas atividades ligadas especificamente ao PTP, aos programas e cursos de extensão universitária e às atividades de extensão, ação comunitária e responsabilidade social.

De certa forma, o PTP, como macroestrutura, acaba por envolver os diversos atores sociais ligados à universidade, que exercem atividades de ensino e de pesquisa, em práticas de extensão universitária de natureza social, voltadas para a comunidade do estado do Rio de Janeiro, principalmente para as menos favorecidas. Nesse sentido, o principal objetivo do PTP como macroestrutura é colocar toda a estrutura universitária a serviço da comunidade, visando à melhoria na qualidade de vida da população mais próxima de seus limites de atuação.

Recentemente, no ano de 2003, a UFC publicou o Relatório de Responsabilidade Social 2003, tornando públicas a preocupação e as ações de caráter eminentemente social desenvolvidas pela universidade. Essas atividades de extensão estão sempre correlacionadas às atividades de ensino e pesquisa, por meio de cursos e programas de graduação (tradicional ou tecnológica), de pós-graduação e de extensão, desenvolvidos por meio de diversos órgãos, institutos, laboratórios, clínicas e policlínicas da estrutura de gestão universitária, bem como por meio da participação de toda a comunidade acadêmica (professores, alunos e funcionários técnico-administrativos).

- Meio Ambiente

A UFC dispõe, no total, de 42 *campi* (de natureza acadêmica, ligados à entidade mantida) no estado do Rio de Janeiro, 29 na capital do Estado e 13 no interior. Tanto na capital, quanto no interior, a presença da universidade é marcante, porém os principais laboratórios, as principais clínicas, institutos, bibliotecas e hospitais estão localizados na capital do Estado.

Além disso, a UFC conta com três sedes administrativas: uma ocupada exclusivamente pela entidade mantenedora e outras duas ocupadas por órgãos da entidade mantenedora e da entidade mantida. Nesse sentido, as atividades da mantenedora são desenvolvidas de forma dissociada das atividades da mantida, preservando dessa forma a autonomia de ambas, bem como as suas interdependências comuns, referentes às suas funções e a seus papéis.

Em razão de a UFC atuar na capital e no interior do estado do Rio de Janeiro, é necessário analisar o meio ambiente da Instituição, no contexto estadual.

Semelhantemente ao que ocorre no caso da FFC e da UFP, o contexto educacional do estado do Rio de Janeiro é paradoxal, revelando, de um lado, oportunidade de investimentos na área e, de outro, um cenário de saturação. Considerando-se que apenas 2,67% da população carioca se encontra matriculada em cursos de graduação, pode-se concluir que o setor educacional superior carioca se apresenta deficitário, podendo crescer e revelar-se como oportunidade de investimentos nesse segmento, já que há um elevado contingente de pessoas ainda não graduadas.

Ao se observarem os dados específicos da educação superior, verifica-se que a relação ingressante  $x$  vaga ofertada em cursos de graduação também é inferior à média nacional, que é de 0,63. Menos da metade das vagas ofertadas é preenchida em processos seletivos. Esses dados revelam a presença de ociosidade de vagas na educação superior no estado do Rio de Janeiro.

Em grande parte, essa situação paradoxal, qual seja, excesso de alunos não graduados de um lado e vagas no ensino superior sobrando de outro, justifica-se em razão de a oferta de vagas ser predominante no setor privado. Como a educação no setor privado é paga e há necessidade de consumo desse tipo de serviço, essa necessidade não se converte em demanda (CASTRO, 1983) em função da falta de condições financeiras da população para arcar com as despesas com a educação superior, bem como da falta de fontes de financiamento.

Cruzando-se os dados da capital com os do interior, em termos da articulação entre a população, o ensino médio e a educação superior, pode-se concluir que a concorrência na capital é significativamente mais intensa do que no interior.

- Tecnologia

Nos últimos anos, a UFC tem passado por grandes mudanças. Uma das principais foi a formalização de procedimentos acadêmicos e administrativos por meio da implantação de sistemas de informações gerenciais, inovação tecnológica e automação de processos.

No final da década de 1990 e início dos anos 2000, a Instituição consolidou o modelo de gestão de informações gerenciais que contempla quatro sistemas (próprio e adquirido) interligados, operando em tempo real, tendo a *internet* e a *intranet* institucional como forma de acesso e plataforma. Esses quatro sistemas, que atendem simultaneamente à entidade mantenedora e à entidade mantida, são o Sistema de Informações Acadêmicas (SIA), o Rede de Bibliotecas, o RH *Personal* e o SAP.

O SIA é o sistema responsável por todos os processos e procedimentos relacionados a atividades acadêmicas da UFC, desde a realização de matrículas, trancamentos, re-matrículas e transferência de alunos, até atendimento (via *internet*) e fornecimento de informações acadêmicas para a comunidade interna (via *intranet*).

O sistema Rede de Bibliotecas, implantado em 1997, unifica e globaliza o acervo da UFC de todas as 44 bibliotecas setoriais, por meio da disseminação de informações à comunidade acadêmica. No período de janeiro a agosto do ano corrente, foram realizadas pela comunidade acadêmica aproximadamente 100.000 consultas e 416.000 empréstimos.

O RH *Personal* é o sistema de informações relativo à gestão de pessoas, envolvendo todos os processos, desde recrutamento e contratação, até emissão de folha de pagamento e rescisão de contrato. Esse sistema abrange pessoal acadêmico e administrativo de todos os *campi* e sedes administrativas.

O SAP é o sistema líder mundial em aplicações corporativas, responsável pela gestão de todas as informações de natureza financeira e patrimonial da UFC, de uso exclusivo da entidade mantenedora. As informações gerenciadas por esse sistema são relativas apenas aos interesses

da mantenedora, envolvendo faturamento, despesas, resultados financeiros e nível de endividamento tanto global como setorial.

Atualmente, o nível de informatização e de automações dos processos e procedimentos acadêmicos, gerenciais e financeiros (no âmbito da mantenedora e da mantida) é considerado bom e adequado a suas atuais necessidades, porém a Instituição tem priorizado investimentos em tecnologia, principalmente em tecnologia da informação, pois entende que é fundamental para o processo gerencial da UFC e da SEFC.

Em razão de a SEFC ter iniciado, no final dos anos 1990, o processo de expansão nacional e internacional, existe um projeto de integração, via sistema de informação gerencial de todas as entidades mantidas, o que permitirá maior controle dos processos e dos procedimentos por parte da entidade mantenedora.

- Mercado

Segundo os gestores universitários, a relação da UFC com o seu público alvo vem melhorando gradativamente após a implantação dos quatro sistemas de informações gerenciais. A partir da integração dos sistemas, a comunidade acadêmica como um todo foi beneficiada com a prestação de serviços mais dinâmicos e confiáveis, facilitando significativamente todos os processos e procedimentos na universidade.

Além da melhoria significativa da rotina diária dos estudantes, ocasionada pela automação dos processos, a universidade, por meio do PTP, exerce uma relação de parceria e de envolvimento da comunidade acadêmica em atividades de extensão e de ação comunitária.

No relacionamento com a comunidade, a universidade conta ainda com (1) jornal de publicação mensal, com tiragem de 70.000 exemplares, de circulação interna e externa, abordando diversos temas de interesse da comunidade acadêmica; (2) serviços de *telemarketing* (auto-atendimento), com mais 100 terminais de atendimento operando ininterruptamente das 8 às 22 horas, acessando a base de dados da universidade, fornecendo as informações genéricas e encaminhando-as, quando necessário, para que informações mais específicas possam ser prestadas aos interessados, no setor competente; (3) *site* na *internet*, que funciona como uma das principais ferramentas de relacionamento com a comunidade

acadêmica, mantendo relacionamento interativo, por meio da coleta e fornecimento das mais variadas informações.

A Instituição ainda desenvolve ações com outras instituições e com empresas, por meio de um setor de relacionamento corporativo denominado Diretoria de Relacionamento Empresarial (DIREM), responsável pela captação e formalização de novos contratos, convênios e parcerias. O DIREM mantém relacionamento direto e permanente com mais de 15.000 organizações cadastradas, fornecendo ao corpo discente da universidade oportunidades de emprego e de estágio, entre outras formas de inserção no mercado de trabalho.

Em razão de a UFC, que é líder nacional e regional no mercado educacional (maior universidade privada do País), estar geograficamente espalhada no estado do Rio de Janeiro, a identificação e a análise dos principais concorrentes se fazem de forma ampla, já que ela concorre diretamente com todas as instituições, principalmente as classificadas como universidades e centros universitários.

#### ▪ Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é um assunto de certa forma delicado no contexto da UFC. O fundador, que atualmente não participa formalmente da estrutura organizacional nem da mantenedora nem da mantida, sempre foi avesso à adoção de um organograma institucional formal. Segundo ele, esse tipo de prática gerencial engessa a Instituição e faz com que se crie no ambiente organizacional certo clima de estabilidade. Como ele prefere uma Instituição mais dinâmica, a institucionalização do organograma funcional na universidade passou por um longo processo de amadurecimento.

No início das atividades da UFC, quando o fundador ainda atuava como o principal gestor, institucionalizou-se a não adoção de organograma formal. Porém, com o afastamento do fundador, a descentralização no processo de tomada de decisões, a profissionalização da gestão e o processo evolutivo de crescimento e expansão, tornou-se fundamental a adoção e a institucionalização do organograma funcional. Sobre essa questão comenta um entrevistado:

*Uma de suas características mais marcantes era a informalidade. Por ele, deveria ser proibido falar em organograma. Porém, com o crescimento, seria impossível entender o que é*

*a universidade sem um organograma. Imagina só, são quase 10.000 funcionários. Quem se reporta a quem e quem faz o quê?”*

A vertente da informalidade do fundador encontrou um grande obstáculo, o porte da Instituição. A UFC, que a partir da formação da equipe de gestores profissionais vem crescendo nos últimos nove anos, transformou-se na maior universidade do País, hoje com uma comunidade acadêmica de 129.028 pessoas. Devido ao seu porte, os próprios gestores profissionais sentiram a necessidade de desenvolver e institucionalizar um organograma funcional capaz de distribuir funções, tarefas, autoridade e responsabilidade, mesmo que isso de alguma forma desagradasse os ideais do fundador.

Essa situação revela de forma simplista como o processo de afastamento do fundador da gestão universitária da UFC provocou mudanças no contexto institucional, inclusive com a mudança de ideais institucionalizados anteriormente, que, na atualidade, tiveram que ser revistos.

A entidade mantenedora (SEFC) é uma pessoa jurídica de direito privado, de natureza filantrópica, que possui estatuto e organograma próprio. Sua estrutura abrange conselho mantenedor (órgão supremo e deliberativo), composto por sócios familiares, gestores profissionais não familiares e representantes externos, presidência, chancelaria e vice-chancelaria, *executive officer* (gestor operacional), direção geral e quatro departamentos – o administrativo da mantenedora, o administrativo da mantida, o dos 42 *campi* e o de tecnologia da informação. Nessa estrutura, percebe-se a presença de familiares apenas no conselho mantenedor (que não é um órgão de gestão) e no cargo de *executive officer*, que é ocupado pelo filho do fundador. O organograma da mantenedora é o que se apresenta no Anexo B.

A entidade mantida, representante da estrutura de direção, é a UFC, já caracterizada anteriormente. A universidade possui estrutura organizacional de grande complexidade, devido ao seu porte. Sua estrutura abrange chancelaria; reitoria; dois órgãos consultivos e deliberativos, o CONSEPE e o CONSUNI; cinco órgãos no mesmo nível hierárquico, três dos quais, vice-reitorias (graduação, pós-graduação e pesquisa, e politécnico); o PTP, responsável pela organização, implementação e controle de atividades práticas dos cursos, pela oferta de cursos de extensão universitária e pelas atividades de extensão e ação comunitária e, por fim, a CPA, responsável pela avaliação institucional.



A vice-reitoria de graduação é o órgão da estrutura de maior complexidade, já que está vinculado a ela o maior número de pessoas (docentes, discentes e funcionários técnico-administrativos). Ela conta com duas diretorias, uma de assistência educacional, responsável pelo apoio didático-pedagógico e acadêmico, e uma administrativa acadêmica, responsável pelos processos e procedimentos de natureza acadêmica e administrativa de todos os cursos de graduação em todos os *campi* da universidade. Essa diretoria administrativa e acadêmica subdivide-se em quatro outras diretorias, a de cursos de graduação, a de recursos financeiros, a de apoio à informação e a de *campus*.

As duas outras vice-reitorias, de menor complexidade, têm especificamente estruturas semelhantes. A vice-reitoria de pós-graduação e de pesquisa, responsável pelas políticas para a pós-graduação e a pesquisa, bem como pela oferta de cursos e programas, nos níveis *stricto sensu* (mestrado acadêmico e profissional) e *lato sensu* (especialização), dispõe em sua estrutura de três diretorias, a de pesquisa, a do mestrado e a da especialização. Subordinados a essas duas últimas diretorias encontram-se os diversos coordenadores de cursos e de programas. A vice-reitoria do politécnico, responsável pela oferta de cursos de graduação tecnológica, é a segunda vice-reitoria com maior número de alunos matriculados. Funciona em uma única sede, no centro da cidade, e tem o corpo administrativo constituído por diretores de escolas superiores e por diversos coordenadores de cursos, com vinculação direta, para cada escola superior. O organograma funcional da UFC é o que se apresenta também no Anexo B.

A vice-reitoria de graduação, de maior complexidade, apresenta uma característica singular, no que se refere à relação entre os diretores de cursos e os diretores de *campus*. Como são 39 cursos de graduação e 42 *campi*, desenvolveu-se uma estrutura paralela para viabilizar a presença desses cursos nos diversos *campi*. Trata-se de uma estrutura matricial, de funcionalidade cruzada, em que cada curso possui uma diretoria específica, responsável pela elaboração, pela implementação e pelo controle do projeto político-pedagógico (PPP) do curso, a qual se relaciona diretamente com os diretores de *campus*, que são responsáveis pela organização administrativa, pela viabilização e pelo controle de todos os recursos didático-pedagógicos, bem como por todos os recursos administrativos necessários para que os cursos possam funcionar. Em cada *campus* existe uma coordenação responsável academicamente pela viabilização dos cursos, a qual está subordinada aos diretores de cursos. Essa estrutura matricial é apresentada no Anexo B.

Percebe-se no caso da UFC a presença de conselhos superiores nas estruturas da mantenedora (conselho mantenedor) e da mantida (CONSEPE e CONSUNI). No caso da mantenedora, a presença do conselho mantenedor (representante da estrutura de propriedade e de família), apesar de não ser uma exigência da legislação educacional brasileira, justifica-se em razão do porte da Instituição e do afastamento de familiares do processo de gestão universitária. O conselho mantenedor é o espaço onde os proprietários familiares têm representatividade para defender seus interesses, apesar de estarem na condição de minoria em relação aos conselheiros não familiares. No atual momento, a Instituição ainda não implementou o conselho de família no âmbito da mantenedora, e, em razão disso, o conselho mantenedor torna-se o único espaço de ação política da família proprietária do empreendimento educacional familiar.

Já no caso da mantida, a presença dos dois conselhos (CONSUNI e CONSEPE), representantes do conselho de direção, justifica-se em função da conveniência para coordenar e integrar a atuação de reitores, vice-reitores, diretores, diretores de cursos e diretores de *campus*, na explicitação de estratégias e na implementação de planos de ação (GALLO, 1993).

Ao analisar a estrutura organizacional da SEFC e da UFC e a composição dos cargos dessas estruturas, percebe-se a ampla predominância de gestores profissionais na gestão universitária. Apenas dois familiares ocupam cargos de gestão (de nível intermediário): um na mantenedora e outro na mantida. Essas características da IES (mantenedora e mantida) configuram-na como uma burocracia plenamente profissionalizada (MINTZBERG, 1995).

Nessa burocracia plenamente profissionalizada, nota-se, em função das características das IESs brasileiras do tipo familiar, como é o caso da UFC, a presença de três tipos distintos de espaços e estruturas de poder (WEBER, 1992, 1994; FOUCAULT, 1982, 2001): (1) da família, na pessoa do fundador e de seus dois filhos; (2) dos gestores profissionais da mantenedora, que atuam como agentes, representando os interesses da propriedade e da família; e (3) dos reitores, vice-reitores e diretores da mantida, que atuam como agentes e também representam os interesses da propriedade e da família.

A adoção dessa forma de estrutura organizacional obedece aos critérios estabelecidos pelo MEC e pela legislação educacional brasileira, que tem como fundamento resguardar a autonomia de gestão universitária à entidade mantida em relação da entidade mantenedora.

- Estratégia Institucional

A opção estratégica da UFC vem sendo construída desde a sua transformação em universidade, em 1988, e consolidou-se a partir de 1996, após a abertura do mercado educacional brasileiro empreendida pelo Governo Federal via MEC.

A partir da opção pela estratégia competitiva genérica de liderança de custos (PORTER, 1986, 1989), a UFC estruturou-se para se tornar líder de mercado, praticando valores inferiores aos praticados por outras IESs. Com isso conseguiu captar grande contingente de alunos, chegando hoje ao número de 120.000 estudantes regularmente matriculados na universidade.

Pode-se identificar como base de sustentação dessa estratégia de liderança de custos a padronização de processos e de procedimentos, via sistemas integrados de informações; a remuneração do corpo docente e técnico-administrativo inferior à praticada pelo mercado; a adoção de intensa e constante política e ação de *marketing* institucional; a autonomia universitária; a atitude institucional empreendedora; a flexibilidade e o dinamismo no processo decisório.

- Estilos Gerenciais

O estilo gerencial da UFC tem passado, ao longo de sua história, por grandes transformações. No início de suas atividades, o estilo gerencial era totalmente intuitivo, fundamentado em um processo de tomada de decisões em que a geração e o controle da informação eram manuais. A figura do fundador, do dono, era referência fundamental para que a Instituição funcionasse, já que tal figura se confundia com a da Instituição, e as estruturas de propriedade e de controle eram uma só. As características marcantes da Instituição naquela época eram as mais comuns em empresas do tipo familiar: paternalismo, pessoalidade e falta de profissionalização.

Com o crescimento e a expansão da Instituição ao longo dos seus 35 anos de existência, gradativamente essas características de empresa familiar no início foram desaparecendo e em seu lugar foi surgindo uma gestão profissionalizada por meio da formação de equipes de trabalho autônomas e com responsabilidade para a tomada de decisão gerencial.

Apoiada por uma sólida e customizada estrutura de tecnologia de gerenciamento da informação, a UFC vem desenvolvendo um estilo burocrático de tomada de decisões baseado na impessoalidade e em informações consistentes. Atualmente, a universidade pode ser considerada como uma Instituição familiar plenamente profissionalizada, sem a presença de familiares ocupando cargos na estrutura organizacional e sem a interferência da família na gestão universitária.

- Políticas de Recursos Humanos

A UFC conta com uma força total de trabalho de 9.028 funcionários, sendo 3.965 técnico-administrativos e 5.063 docentes, que ocupam atividade de ensino, pesquisa e extensão e função administrativa. Apresenta uma relação de 23,70 alunos  $\times$  professor, de 30,26 alunos  $\times$  técnico-administrativo e  $\times$  13,29 alunos por funcionário.

Quando comparada à das universidades privadas brasileiras, essa relação é significativamente superior à media nacional que é de 17,67 alunos  $\times$  professor, de 20,26 alunos  $\times$  técnico-administrativo e de 9,44 alunos  $\times$  funcionário. Esses indicadores são considerados pelos gestores universitários como compatíveis com o porte, a estrutura e a estratégia institucional da UFC.

Na categoria do corpo docente, 73,95% do total, ou seja, 3.744 possuem titulação em nível de pós-graduação. Desse total, 1.493 são especialistas, 1.844 são mestres e 407 são doutores, com atuação na graduação, na pós-graduação, na extensão e na gestão universitária. Considerando-se apenas o número de mestres e doutores, a universidade conta com 44,46% de professores com essa titulação. Devido ao pequeno número de doutores na universidade, os professores doutores dedicam-se mais aos cinco programas de mestrado e ao desenvolvimento de pesquisa, porém não deixam de se dedicar ao ensino de graduação e às atividades de extensão.

O percentual de mestres e doutores é relativamente alto em relação à exigência legal do MEC, que é de 33,33%, para o conjunto das IESs brasileiras. Em comparação com a média de todas as IESs brasileiras, na UFC há menos 6,38% mestres e doutores. Verificando-se os indicadores das universidades cariocas constata-se, na UFC, menos 3,93% mestres e doutores em relação às universidades privadas e menos 33,38% em relação às universidades públicas.

#### 6.3.3.4 Governança Corporativa

Enfocam-se nesta parte da tese aspectos relacionados à configuração de governança corporativa (WILLIANSO, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001) presente no caso da UFC. Mais especificamente, abordam-se as articulações políticas no relacionamento entre a mantenedora e a mantida.

Nesse sentido, compreender o processo político da UFC em termos da governança corporativa requer uma análise fundamentada nas três dimensões analíticas de IES familiar: a legal, a prática e a ideal.

Na dimensão legal, a UFC organiza-se por meio da dissociação entre a mantenedora e a mantida, atendendo à legislação educacional brasileira em vigor. De certa forma, como esse é um requisito essencial para credenciamento de um empreendimento educacional como IES no MEC, todos os empreendimentos dessa natureza, pelo menos nesse aspecto, estruturam-se assim.

Na dimensão prática, a UFC opera por meio da interdependência e da dissociação da entidade mantenedora e da entidade mantida, mesmo tendo a propriedade altamente concentrada nas mãos da família Otávio, porém sem a participação da família na gestão universitária. Na prática, a UFC estrutura-se de acordo com a dimensão legal.

Essa configuração atual é o resultado de um longo processo gradativo de dissociação da mantenedora e da mantida. No início, quando Danilo Otávio gerenciava a UFC e ocupava a posição de número 7 do M3C (familiar, proprietário e gestor) (GERSICK, et al., 1997), a propriedade era concentrada e estava plenamente sobreposta à direção, ou seja, mantenedora e mantida eram uma só, gerenciada pela mesma pessoa, o “dono”. Porém, motivado por diversos fatores, gradativamente Danilo foi-se afastando da gestão e constituindo uma equipe de profissionais capaz de gerenciar o empreendimento, sem a sua presença mais próxima. Sobre o processo de afastamento de Danilo Otávio da gestão da UFC e a profissionalização, comenta um dos gestores profissionais entrevistados:

*“Eu estou na ‘casa’ há aproximadamente 23 anos, ou seja, eu presenciei grande parte das transformações ocorridas aqui. Antigamente o fundador era muito presente, mas ele teve que se afastar. Inicialmente ele deixou seu filho tomando conta da faculdade (na época ainda era faculdade). Logo depois veio a transformação em universidade e ele percebeu que o filho não ia dar conta. Então ele nomeou um presidente para a mantenedora e um reitor para a universidade e ficou administrando de fora. Na época, falava-se muito em montar uma equipe e profissionalizar a gestão para poder crescer. E foi o que aconteceu. Aos poucos o Dr. Danilo foi-se afastando e delegando para os profissionais.”*

O entrevistado começou a trabalhar na UFC quando a Instituição tinha aproximadamente 12 anos de existência, já era uma faculdade integrada e se preparava para o difícil e burocrático processo de transformação em universidade. Ele descreve, por meio de um relato sucinto, como ocorreu o processo de afastamento do fundador e o processo de profissionalização da gestão universitária. Nesse contexto, duas questões apresentam-se como decisivas para os rumos tomados pelo fundador, em relação ao seu próprio afastamento e à profissionalização da Instituição: primeiro, a demonstração de sua intencionalidade em se manter no poder, indicando seu filho como principal gestor universitário para o seu lugar, como seu representante manifesto; segundo, a sua percepção de que, ao entregar a gestão ao filho, em razão de diversos fatores (um deles, confessado pelo próprio fundador, a falta de maturidade do filho), poderia comprometer a sobrevivência do empreendimento educacional familiar.

Em face dessas questões, o fundador tinha, em princípio, dois caminhos fundamentais a percorrer: por um lado, manter-se no poder absoluto da Instituição, tendo o filho (Danilo Júnior) como principal gestor e, nesse caso, implementar uma sucessão do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999), correndo o risco de comprometer a sobrevivência do empreendimento; por outro, dividir o poder com gestores profissionais e, nesse caso, implementar uma sucessão do tipo profissional (OLIVEIRA, 1999), formando uma equipe de gestores capazes de promover a sustentabilidade, o crescimento e a expansão do empreendimento familiar, perpetuando a Instituição ao longo dos anos.

Depois de analisar o contexto da UFC na época, Danilo Otávio optou pela formação da equipe de profissionais que viabilizasse o seu afastamento da gestão universitária, evitando comprometer a sobrevivência da Instituição. A profissionalização da gestão universitária, muito pelo contrário, em grande parte viabilizou o processo evolutivo de crescimento e expansão da UFC, que gradativamente, desde o início de suas atividades, veio deixando de ser

uma Instituição familiar administrada pelo próprio dono, para se tornar uma burocracia profissional (MINTZBERG, 1995), em que os gestores profissionais se tornam um dos grupos de *stakeholders* institucionais mais importantes.

Assim, as características das IESs brasileiras tipicamente familiares, cuja mantenedora (estrutura de propriedade e de família) está concentrada nas mãos de familiares e se encontra sobreposta à mantida, em razão de a gestão universitária ser exercida por familiares, vão sendo substituídas e, em seu lugar, adotam-se práticas de gestão profissional, apesar de a propriedade continuar concentrada nas mãos da família, num contexto em que a mantenedora e a mantida se encontram dissociadas.

Esse processo, que pode ser considerado como raro em organizações familiares na primeira fase do ciclo de vida, ou seja, a do proprietário fundador (GERSICK, et. al., 1997), acabou por determinar a profissionalização prematura da gestão universitária (REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993) e imprimir uma nova dinâmica de articulação de racionalidades (WEBER, 1991; MANNHEIM, 1942; HABERMAS, 1990), de interesses (DAHRENDORF, 1982; SROUR, 1998; MORGAN, 1996) e de relações de poder (WEBER, 1994, 1992; FOUCAULT, 2001, 1982), enfim, um processo político (SROUR, 1998) atípico para empresas familiares nessa fase do ciclo de vida.

Geralmente, nas empresas familiares, o processo político gravita em torno prioritariamente dos interesses do proprietário fundador (que geralmente é o gestor do empreendimento), porém, no caso da UFC, esse processo envolveu múltiplos interesses, como, por exemplo, os do proprietário fundador e de familiares, que, por meio da descentralização do processo decisório, abriram mão do poder, e os dos gestores profissionais, que assumiram e compartilharam o poder no âmbito da gestão universitária.

Dessa forma, o processo político tornou-se mais complexo e dinâmico, fazendo com que os principais atores sociais da UFC se articulassem para o alinhamento e a convergência de interesses, visando estabelecer momentos de consenso e cooperação (WEBER, 1992; MIRANDA NETTO et al., 1987) na gestão universitária (COLOSSI, 2004). Sobre essa questão, comenta um gestor profissional da Instituição:

*“A ‘casa’ hoje possui uma gestão plenamente profissionalizada. O fundador participa muito pouco do dia-a-dia da UFC. A mantenedora possui uma estrutura independente, com um presidente e sede própria que fica num condomínio na Barra. A UFC tem sua estrutura e*

*dinâmica própria; o reitor é um professor doutor que veio da UFRJ, com experiência em gestão universitária, e goza de respeito e autonomia. Como a universidade é muito grande e está espalhada pelo Estado, nós possuímos uma equipe de profissionais que tem liberdade e autonomia para realizar suas atividades. Lógico que a reitoria e a presidência da mantenedora decidem os rumos da universidade, e, a partir daí, cada um desenvolve sua atividade como achar melhor... Aqui ninguém está preocupado em dizer como você tem que fazer as coisas, o que interessa é o resultado do seu trabalho. O resultado é esse que você está vendo, mais de 120.000 alunos matriculados.”*

O entrevistado, que ocupa um cargo de direção administrativa na mantida, descreve, de maneira resumida, quem são os principais personagens e qual é o papel que cabe a cada um no contexto da UFC. O primeiro personagem é o proprietário fundador, que não atua na gestão da Instituição, e, em razão disso, quando não está nos Estados Unidos, dedica-se à literatura, à pintura e à escultura (seus principais *hobbies*). Mesmo assumindo outros afazeres, gosta de ser informado sobre o que acontece na Instituição. O segundo personagem é o presidente da entidade mantenedora, um gestor profissional, que conta com uma estrutura de gestão, autonomia e poder de decisão dissociada da entidade mantida. O terceiro personagem é o reitor da UFC, um profissional reconhecido pela comunidade acadêmica e científica do Rio de Janeiro e do Brasil, que conta com uma estrutura de gestão universitária autônoma e interdependente da mantenedora.

Em sua narrativa, o entrevistado relata como se dão as articulações de interesses em torno do processo político na UFC. Percebe-se, em princípio, a presença de quatro dimensões distintas de interesses: (1) a do fundador, o proprietário do empreendimento familiar, que não participa da gestão, porém, tem interesse em que o empreendimento produza resultados positivos (financeiros, patrimoniais e mercadológicos); (2) a dos familiares, principalmente daqueles que vão herdar a propriedade do empreendimento, interessados em receber um patrimônio valorizado, em termos de negociação ou em termos de viabilidade gerencial; (3) a dos gestores profissionais, que representam a entidade mantenedora, interessados na produção de lucro ao final do exercício contábil e financeiro (como a IES não possui finalidade lucrativa, entenda-se o lucro como viabilidade financeira, ou seja, receitas maiores do que despesas) e com isso receber maior remuneração, inclusive com participação nos resultados; e (4) a dos gestores universitários profissionais, que representam a entidade mantida, interessados em desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão, voltadas prioritariamente para os



resultados quantitativos em relação à oferta de cursos e programas e de captação de alunos, e com isso receber maior remuneração, inclusive com participação nos resultados.

Segundo o diretor administrativo, no nível estratégico, o processo político envolve a articulação entre o reitor da UFC e o presidente da SEFC, que decidem que objetivos estratégicos serão alcançados pela Instituição. Obviamente, esse tipo de decisão passa por um processo de discussão, no âmbito da mantenedora, por meio do conselho mantenedor e, no âmbito da mantida, por meio do CONSEPE e do CONSUNI. Como o fundador e a família possuem representatividade no conselho mantenedor, seus interesses são defendidos naquela instância. O reitor e o presidente da mantenedora atuam mais como agentes executivos das decisões resultantes dos processos internos dos conselhos.

As decisões resultantes desses processos são socializadas para toda a Instituição e, dessa forma, cada um dos gestores envolvidos, independente do nível hierárquico da estrutura, seja na mantenedora seja na mantida, possui autonomia e liberdade para desenvolver suas atividades. Conforme enfatiza o diretor administrativo, a produção de resultados é o ponto de convergência de interesses dos principais atores sociais que participam da gestão universitária da UFC.

Com base na visão do entrevistado, pode-se afirmar que, no processo político de articulação de múltiplos interesses, a UFC tem alcançado resultados positivos, já que atingiu a posição de líder no mercado educacional em nível superior no Brasil, em decorrência do seu porte, do número de alunos, de professores e de funcionários técnico-administrativos, bem como de outros indicativos de natureza quantitativa.

A respeito do relacionamento entre a mantenedora e a mantida no processo de tomada de decisões em nível estratégico, o reitor da UFC tece os seguintes comentários:

*“A gestão acadêmica da UFC é paralela à gestão da mantenedora. A mantida tem a gestão acadêmica, mas os projetos e os programas têm de ser discutidos com a mantenedora, porque é preciso que aquilo tudo caia dentro de um orçamento. Uma universidade como a UFC tem centro de custos para cada curso. A estrutura da UFC hoje é uma estrutura vertical. Quando cheguei aqui, mudei a estrutura de centros e unidades para tentar justamente ser mais rápido. Essa foi uma idéia que apresentei à mantenedora e ela concordou. Hoje as unidades são absolutamente independentes.”*

As colocações feitas pelo reitor revelam, mais detalhadamente, como as duas principais estruturas de poder da UFC se articulam. Em sua narrativa, o reitor explicita as relações de poder e de interesses que se estabelecem no processo de gestão universitária, ao apontar seis questões-chave relacionadas à governança corporativa: (1) a dissociação da mantenedora em relação à mantida; (2) a interdependência entre as entidades mantenedora e mantida; (3) a liberdade de proposição, discussão e aprovação ou reprovação conjunta de novos projetos e novas ações; (4) a presença de um orçamento a ser gerenciado; (5) a autonomia entre elas; e a (6) profissionalização da gestão.

Inicialmente, pode-se abstrair da narrativa do reitor que as três estruturas que compõem a UFC se encontram dissociadas, ou seja, propriedade, família e direção têm estruturas que operam de forma distinta, com base em interesses próprios, por vezes convergentes, por vezes divergentes. Ao não comentar e não fazer referência à atuação da família no contexto da gestão da UFC, fica implícito em sua fala que o entrevistado a coloca como uma estrutura de menor importância e de menor peso no processo decisório da universidade. Isso não significa que a família, que é proprietária do empreendimento, não possua poder de decisão, apenas que, na sua percepção, esta estrutura se apresenta num patamar de menor importância.

Mesmo estando dissociadas, essas três estruturas mantêm uma relação de interdependência. No relacionamento entre a mantenedora e a mantida, ambas contam com ampla liberdade para proposição, discussão e decisão acerca da implantação ou não de novos projetos e novas ações. Esse tipo de relacionamento é muito comum em burocracias profissionais (MINTZBERG, 1995), em que duas hierarquias se confrontam. De um lado a hierarquia profissional, que possui competência (habilidade e conhecimento) e autonomia para proposição e implementação de novos projetos e ações de ensino, pesquisa e extensão; de outro a hierarquia administrativa, que possui poder e prestígio do exercício do cargo para alocação de recursos diversos.

Dessa forma, no contexto de uma gestão plenamente profissionalizada, estabeleceu-se entre a mantenedora e a mantida um relacionamento de interdependência, em que a mantenedora opera como uma hierarquia administrativa, alocando recursos institucionais para viabilizar novos projetos e programas de natureza acadêmica, e a mantida opera como uma hierarquia profissional com capacidade e competência de operacionalizar os projetos e programas acadêmicos (ensino, pesquisa e extensão).

No centro desse relacionamento, o reitor menciona uma questão-chave crucial para a governança corporativa – o orçamento. O orçamento é um aspecto amplamente discutido no contexto da UFC. Todos os projetos e ações que são apresentados e discutidos pela mantenedora e pela mantida, em conjunto, após aprovação, passam a constar do orçamento anual, que deverá ser cumprido por ambas. Essa prática é vista pelos especialistas como ideal para o contexto da governança corporativa nas IESs familiares.

A respeito do trato de questões financeiras e orçamentárias, vale comentar que, na oportunidade em que o autor participou como convidado do IV Seminário Interno de Auto-Avaliação Institucional, foi possível presenciar a forma aberta e transparente como os números orçamentários foram apresentados e discutidos conjuntamente pelos gestores da mantenedora e da mantida. Apesar de ter tido acesso ao orçamento e aos indicadores financeiros da UFC, não foi autorizado a divulgá-los no âmbito desta tese.

Após aprovação conjunta do orçamento (mantenedora e mantida), a UFC goza de total autonomia gerencial para executar os projetos e as ações de natureza acadêmica. No exercício de sua autonomia, a entidade mantida tem plena liberdade de execução, devendo ao final prestar contas à entidade mantenedora (SEFC) dos resultados alcançados. Esses procedimentos caracterizam, em grande parte, a profissionalização da gestão universitária e a presença do fenômeno da governança corporativa (WILLIANSO, 1996; CADBURY, 1998; FAN, 2001) no contexto da UFC.

Um fato que pode ilustrar na prática as seis questões-chave relacionadas à governança corporativa foi a mudança da estrutura sugerida pelo reitor à mantenedora. Após aprovação de sua proposta pela mantenedora e pela mantida, o reitor (no gozo de suas atribuições) teve total autonomia para implementar as ações que se fizessem necessárias para que os objetivos fossem alcançados. Essa característica gerencial da UFC é o cenário que se construiu para a implementação de uma gestão plenamente profissionalizada, não apenas no nível estratégico, mas também nos demais níveis hierárquicos (tático e operacional).

A gestão plenamente profissionalizada da UFC conta com o suporte de quatro sistemas de informações gerenciais integrados (o SAP, o RH *Personal*, o SIA e o Rede de Bibliotecas), pelos quais os gestores profissionais (mantenedora e mantida) têm amplo acesso a informações gerenciais e acadêmicas, o que facilita o processo de tomada de decisão e de gestão universitária.

Um exemplo ilustrado pelo reitor a respeito do processo de gestão universitária e de tomada de decisão que envolve as estruturas da mantenedora e da mantida é o da implementação de novos projetos.

*“Os projetos surgem no nível dos cursos. A relação do diretor de curso é feita diretamente com o vice-reitor de graduação, que é equivalente aqui a um sub-reitor da UFRJ. O vice-reitor de graduação reúne-se com seus assessores e fazem um projeto de graduação. Nós vemos esse projeto, ele é aprovado na reitoria, é submetido ao Conselho Universitário, que o aprova, e nós levamos isso à mantenedora. Esse processo todo não pode durar mais de três dias! É a regra da casa. Quando o Conselho Universitário atrasa, pode ser em cinco dias. A preocupação é sempre com o dinamismo, com a criatividade e a inventividade. Essa é uma preocupação que vem do nosso fundador, o Dr. Danilo Otávio, que é certamente um homem de idéias da UFC.”*

No âmbito da UFC, os projetos podem surgir de qualquer nível hierárquico da estrutura, porém, conforme descreve o reitor, o mais comum é que tenham sua origem no nível dos cursos.

Independente do nível do curso e do programa (graduação, pós-graduação e extensão), bem como das atividades (ensino, pesquisa e extensão), os projetos concebidos são apresentados pelo diretor de curso ao vice-reitor, que, após discussão, encaminha-os à reitoria para apreciação e aprovação. Até esse ponto, as instâncias decisórias são de natureza executiva, sendo necessário o encaminhamento dos projetos ao conselho (CONSEPE e/ou CONSUNI), que é o órgão de natureza consultiva e deliberativa, para aprovação. Em caso de aprovação, o projeto é encaminhado para discussão conjunta com a mantenedora. Após a decisão conjunta entre mantenedora e mantida, em caso de aprovação, o projeto retorna à sua origem, ou seja, à direção de curso, para implementação.

Nesse processo de aprovação conjunta, via de regra a mantenedora encarrega-se de aspectos mais voltados para o estudo de viabilidade financeira para investimento na aquisição de recursos (investimentos e risco), o estudo de necessidade (exigência individual ou social que deve ser satisfeita por meio do consumo de um bem ou serviço qualquer) e de demanda para os cursos (disposição de as pessoas pagarem para obter um bem ou serviços considerados, dados os preços de mercado), enquanto, de outro lado, a mantida se encarrega de aspectos

mais voltados para o estudo de viabilidade acadêmica (capacidade instalada para desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão).

Uma característica marcante nesse processo apontada pelo reitor é a eficiência. O reitor normalmente tem um prazo de três dias entre a apresentação ao vice-reitor e a autorização final para implementação.

Um outro aspecto relevante presente no processo de abertura de novos projetos no âmbito da UFC é a participação exclusiva de gestores profissionais, sem a interferência, em nenhum momento, por parte do fundador ou da família.

A única participação do fundador está relacionada aos seus ideais que estão internalizados na “casa”, quais sejam: a eficiência do processo e o incentivo da inovação e da gestão criativa. Em parte essa característica marcante do fundador é uma das formas encontradas por ele de se fazer presente na Instituição.

Sobre a questão da criatividade, da inovação e das contribuições dadas pelo fundador para a UFC, comenta o reitor:

*“Hoje todos os professores têm idéias... ‘ele’ dá grande liberdade, mas a cabeça que pensou a UFC na sua origem ainda é a cabeça que tem criado as novidades mais interessantes, pelas quais a UFC tem atingido caminhos de sucesso – um sucesso muito grande, comparado com o das outras universidades.”*

Embora não atue formalmente na gestão universitária, o proprietário fundador exerce efetivamente um papel importante na UFC. Conforme deixa implícito em sua narrativa, o “ele” a quem o reitor se refere é Danilo Otávio, que incentiva os professores a trazerem novas idéias para a UFC. Essa estratégia, em grande parte, tem sido o combustível que aciona e faz funcionar o motor e o dinamismo institucional. Contando com um quadro funcional de 9.028 profissionais, o fundador, ao incentivar a criatividade e a inventividade de seu pessoal, faz surgir novos projetos. Como a mantenedora possui recursos e credibilidade, os projetos que são discutidos com a mantida e julgados viáveis são implementados, gerando trabalho e renda para a UFC e para os profissionais envolvidos (inclusive e principalmente para o “dono” da idéia).

Mesmo incentivando a criatividade e a inventividade dos profissionais que trabalham na UFC, o reitor chama a atenção para a participação do fundador na geração de novas idéias e de

novos projetos. Na sua visão, as idéias do fundador são as mais interessantes e as que têm levado a UFC ao sucesso. Percebe-se, aqui, uma das questões-chave mais importantes para o contexto das IESs privadas do tipo familiar – a linha divisória que separa a atuação do empreendedor familiar e a atuação do administrador ou gestor profissional.

É muito comum nas empresas familiares a junção dos papéis de empreendedor e de gestor na mesma pessoa. Em princípio, esses dois papéis apresentam características distintas, porém complementares. Na maioria dos casos, quando uma mesma pessoa assume simultaneamente a responsabilidade pelo processo criativo e pela gestão do empreendimento, o risco de comprometer a efetividade e a sobrevivência da empresa aumenta.

No caso da UFC, em razão do afastamento prematuro de Danilo Otávio da gestão do empreendimento educacional, o fundador teve a necessidade de constituir uma equipe de gestores profissionais, capaz de assumir o processo e o controle gerencial da Instituição. Com isso, no contexto da UFC, observou-se que, gradativamente, à medida que o fundador se afastava da gestão do empreendimento, uma equipe de gestores profissionais assumia esse papel.

Ao longo desse processo, o fundador construiu as condições mais satisfatórias para que pudesse exercer o papel de empreendedor, enquanto os gestores construíram as condições satisfatórias para o exercício de suas atividades profissionais como gestores universitários. Isso significa que a UFC bem como os atores sociais que nela atuam tiveram que passar por um processo de ajustes, que permitiu que a atitude empreendedora e a gestão profissionalizada se institucionalizassem, operando conjuntamente num processo de viabilidade mútua.

Com base em sua história de vida, Danilo Otávio pode ser identificado como empreendedor nato (SCHUMPETER, 1934), aquele agente do processo de “destruição criativa”, que impulsiona e mantém em marcha o motor capitalista, criando constantemente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados, sobrepondo-se, implacavelmente, aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. Como empreendedor, ele é considerado, pelo menos na fala do reitor, como a principal fonte de idéias, de criatividade e de inovação da UFC a incentivar os demais profissionais a adotarem a mesma postura.

Danilo, que atualmente fica mais em casa dedicando-se aos seus *hobbies*, possui todas as condições necessárias para pôr em prática o seu perfil empreendedor. É culto, tem tempo para

a leitura, para a pesquisa e para novas descobertas e experiências, além de dispor de recursos financeiros, materiais, tecnológicos, e de informação e conhecimento, entre outros. Mediante essa situação conjuntural, Danilo goza de liberdade para pensar e conceber novos projetos, que são encaminhados à UFC para que os gestores profissionais os transformem em ações institucionais.

Paralelamente à atuação empreendedora do proprietário fundador, no processo gerencial da UFC, os profissionais, que também são incentivados a abraçar uma postura empreendedora, passam a dedicar-se prioritariamente aos processos e procedimentos administrativos e burocráticos, ao controle das operações e dos resultados, analisando a viabilidade financeira e operacional, bem como criando as condições necessárias para a realização dos projetos institucionais.

Em grande parte, o sucesso da UFC a que o reitor se refere em sua narrativa é fruto da separação dos papéis de empreendedor e de gestor, por meio da divisão entre o trabalho criativo e de inovação realizado pelo fundador, e o trabalho burocrático e administrativo realizado pelos gestores profissionais. Essa dinâmica e postura cooperativa entre inovação e gestão têm proporcionado, nos últimos anos, resultados positivos para a Instituição, em termos do seu porte, dos números de alunos e de cursos, levando-a ao *status* de maior universidade do país.

Na visão do reitor, uma das idéias empreendedoras de Danilo Otávio, que causou impacto positivo em termos do crescimento da UFC, está diretamente ligada à profissionalização e ao exercício da autonomia gerencial.

*“Voltando à pergunta sobre a gestão da UFC, um conceito importante, que foi apresentado pelo fundador e que foi implantado, é o da autonomia de cada campus. No princípio, tudo dependia de um campus, como se os demais fossem filiais daquele. Houve então uma mudança de paradigma administrativo. A primeira idéia que o fundador teve foi a de levar a reitoria para uma sede administrativa, que hoje é na Barra da Tijuca, em um local completamente separado. Então, hoje, a UFC tem estrutura para resolver isso em cada campus e conta com um corpo de diretores muito bom – eles são quase minirreitores administrativos. Esse foi, a meu ver, o grande salto que permitiu o crescimento. Cada diretor de campus sente, na sua área, o que está faltando, discute com a comunidade... Então, quando se abre um curso, já se dispõe de toda uma informação.”*

Conforme revelou o reitor, a mudança de paradigma gerencial foi mais uma das idéias empreendedoras do fundador. Na sua linha de pensamento, que envolve a descentralização, a profissionalização e a autonomia gerencial, foi idealizada por Danilo Otávio e implantada na UFC, a instalação da reitoria em uma sede administrativa (um edifício comercial, que abriga escritórios conjuntos da mantida e da mantenedora), separada dos *campi* (unidades acadêmicas da universidade). Ao implementar essa nova forma de estrutura gerencial, cada *campus* passou a ser gerenciado por um diretor administrativo, responsável por assegurar a capacidade instalada necessária para o funcionamento dos cursos. Por exemplo, se no *campus* Barra funciona o curso de Comunicação Social (Jornalismo), é de responsabilidade do diretor administrativo assegurar que todos os laboratórios para o curso estejam instalados e em funcionamento.

No processo gerencial, o diretor administrativo do *campus* tem plena autonomia para tomar decisões, proporcionando aos cursos que ali funcionam total estrutura física de capacidade instalada. Na sua unidade acadêmica, o diretor de *campus* articula-se diretamente com os coordenadores e diretores de curso, bem como com o vice-reitor de graduação, operando em uma estrutura matricial, conforme apresentada anteriormente.

Essa estrutura matricial, concebida pelo fundador e posta em prática pelos gestores profissionais da UFC, fundamentada no princípio da autonomia e da profissionalização, proporciona descentralização no processo gerencial, implicando a necessidade de atuação articulada entre os gestores. No exercício da autonomia, cada profissional desfruta de liberdade para apresentar novas idéias, mesmo que isso leve a uma quebra na hierarquia gerencial. É o que explica o reitor:

*“O crescimento recente da UFC se deve a uma estrutura flexível e muito rápida e à idéia de que cada executivo, em cada nível, deve tentar fazer o que ele tem como idéia criativa. Aqui há até um sistema: se um diretor de curso não tem o apoio do vice-reitor, ele procura o reitor, que procura a mantenedora, e diz mesmo ao vice-reitor: ‘Olha, não estou concordando com você, vou ao reitor. Minha idéia é tão boa que ela não pode parar aqui em você’. Com isso, as idéias andam mais rápido ainda.”*

Segundo o reitor, visando incentivar a atitude empreendedora dos gestores profissionais, foi institucionalizada na UFC uma estrutura matricial dinâmica e flexível, em que cada um, independente do nível hierárquico, pode apresentar novas idéias e tem liberdade de ir ao nível



mais alto da hierarquia sem passar pelos níveis intermediários, caso perceba algum tipo de resistência. Essa prática institucionalizada precisa ser analisada sob dois aspectos: o do empreendedorismo e o gerencial.

Sob o aspecto da atitude empreendedora, essa prática proporciona maior dinamismo no processo criativo e de inovação na universidade, porém, no aspecto gerencial, pode causar problemas, principalmente em relação ao exercício do poder. Via de regra, os gestores profissionais que ocupam cargos na estrutura organizacional, no exercício de suas atividades, possuem estrutura de poder baseada na dominação do tipo racional-legal, que depende de um quadro administrativo hierarquizado e profissional e se caracteriza pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992). Nesse sentido, o fato de um subordinado acessar ao nível mais alto da hierarquia sem passar pelo nível intermediário pode proporcionar uma série de conflitos de interesses (DAHRENDORF, 1982; BOBBIO et al., 2000), que tornam o processo político (SROUR, 1998) na Instituição complexo e podem comprometer a estabilidade gerencial.

Em razão disso, é fundamental que, no âmbito da UFC, os gestores profissionais se articulem em termos da racionalidade do tipo estratégico (HABERMAS, 1990), visando atingir êxito em um fim específico, ou seja, buscar resultados em termos da efetividade institucional. Porém, no processo político, é provável que se estabeleçam divergências de interesses entre os gestores profissionais, o que pode levar ao agir racional do tipo comunicacional e, nesse caso, os resultados coletivos deixam de ser a referência para a Instituição, e os interesses e os valores pessoais passam a predominar. Esse é o contexto político favorável ao desencadear de conflitos no ambiente organizacional.

Como na UFC a gestão é plenamente profissionalizada, o surgimento de conflitos, via de regra, é localizado e, assim sendo, os conflitos costumam ser resolvidos rapidamente. Diferente seria se a gestão fosse predominantemente familiar. Nesse caso, a solução de conflitos entre gestores familiares (proprietários ou não) torna-se mais complexa e difícil, já que, nesse tipo de relacionamento, além dos interesses da gestão, dois outros componentes podem fazer-se presentes: os interesses de família e os interesses de propriedade.

Voltando à questão da governança corporativa, ao analisar comparativamente as dimensões prática e ideal, em que a mantenedora (estrutura de propriedade e de família) se encontra concentrada nas mãos da família Otávio, porém dissociada da mantida (estrutura de direção),

observa-se que (1) a entidade mantenedora possui dinâmica, prática, estatuto, finalidades e objetivos distintos dos da entidade mantida: a primeira visa resguardar os interesses de propriedade e de família, a segunda, os interesses de direção; nesse sentido, a prática institucional aproxima-se da dimensão ideal abstraída dos especialistas; (2) a entidade mantenedora possui organograma funcional próprio, não institucionalizado e não socializado formalmente na comunidade acadêmica, que contempla a presença do conselho de mantenedora, porém sem a presença do conselho de família, enfatizado pelos especialistas como essencial para a articulação dos interesses de propriedade e de família, e, assim, apenas nesse particular a prática institucional afasta-se da dimensão ideal; (3) a estrutura organizacional da entidade mantida assemelha-se ao organograma idealizado pelos especialistas, com a presença de conselhos (CONSUNI e CONSEPE), fundamentados numa gestão universitária plenamente profissionalizada, cujos cargos são ocupados por profissionais (professores academicamente qualificados) não familiares, que gozam de autonomia no processo decisório, marcado pela descentralização e pelo dinamismo; (4) devido à presença amplamente minoritária de familiares (apenas dois filhos do fundador participam da gestão, um na mantenedora e outro na mantida) e à gestão plenamente profissionalizada, o relacionamento entre a mantenedora e a mantida se dá de forma interdependente, porém, autônoma, com práticas já institucionalizadas de elaboração do orçamento anual, do PDI, da avaliação institucional, que são discutidas e aprovadas conjuntamente; e (5) em termos dos princípios, das práticas e dos resultados que contemplam a transparência, a equidade, a responsabilidade corporativa, a prestação de contas e a atenção aos interesses dos principais *stakeholders* (corpo docente, corpo técnico-administrativo, corpo discente, entre outros), defendidos pelos especialistas como essenciais para o contexto da governança corporativa institucional, na prática a UFC tem evoluído, porém não contempla plenamente esses aspectos essenciais, considerando que a transparência, a equidade e a prestação de contas ficam restritas apenas ao nível da alta gestão universitária (da reitoria até os diretores de cursos e de *campi*), que a Instituição está em processo de institucionalização da publicação trianual do Relatório de Responsabilidade Social (o último foi publicado em 2003) e que, em relação aos interesses dos *stakeholders*, apenas os interesses de propriedade, de família e de direção são tratados direta e prioritariamente pelos interessados, em detrimento dos demais.

Por tudo isso, conclui-se que a dimensão prática de governança corporativa da UFC mais se aproxima do que se distancia da dimensão ideal abstraída da visão e opinião dos especialistas. Pode-se dizer que o distanciamento das dimensões (prática e ideal) contempla apenas os

seguintes aspectos: a ausência do conselho de família na estrutura da entidade mantenedora e a defesa e o resguardo prioritário dos interesses de propriedade, de família e de direção, enquanto, para os especialistas, deve haver equidade no trato dos interesses de todos os *stakeholders* institucionais.

Analisando-se a estrutura organizacional e a dinâmica institucional em termos da governança corporativa, pode-se constatar que a forma como esse fenômeno é tratado pela UFC se aproxima da dimensão ideal dos especialistas, possui motivação mais endógena, ou seja, é motivada mais por fatores internos, como, por exemplo, a forma encontrada pelo fundador para se afastar e simultaneamente participar, mesmo que informalmente, da gestão, do que por fatores externos, como, por exemplo, as características do setor educacional superior brasileiro.

Analisando-se a prática da governança corporativa da UFC por uma outra perspectiva, percebe-se uma proximidade parcial em relação ao modelo anglo-saxônio de governança corporativa (KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY COMPANY, 2002; ANDRADE; ROSSETTI, 2004). Enquanto o modelo anglo-saxônico se caracteriza pela pulverização da propriedade acionária, pela dissociação entre a propriedade e a direção, pela presença do conflito de agência envolvendo acionistas e diretores, pela presença do conselho de administração e pelo mercado de capitais como principal fonte de financiamento, a prática da governança corporativa da UFC caracteriza-se pela propriedade concentrada (nas mãos da família Otávio), pela dissociação entre as estruturas de propriedade, de família e de direção, pela presença de conflito de agência envolvendo os interesses de sócios instituidores e de diretores, pela presença do conselho de mantenedora (que possui função semelhante ao do conselho de administração das sociedades anônimas) e pelo capital e o patrimônio próprio da família proprietária do empreendimento como principal fonte de financiamento.

Obviamente, ao se proceder a essa análise comparativa, é necessário considerar a diferença da natureza das organizações envolvidas. No contexto anglo-saxônico de governança corporativa, as empresas são corporações transnacionais, que se organizam prioritariamente como sociedades anônimas, enquanto, no contexto do setor educacional superior brasileiro, as instituições são em sua maioria organizações de propriedade familiar, que se estruturam como entidades sem finalidade lucrativa. Essas características distintas das organizações que operam nos dois contextos não permitem uma comparação direta, porém, consideradas suas

práticas e dinâmicas internas, é possível analisá-las comparativamente, tomando-se como referência o modelo de governança praticado.

Conforme apresentado por Andrade e Rossetti (2004), cinco são os modelos de governança corporativa praticados em contextos geográficos distintos: o anglo-saxônico, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano. Esses modelos caracterizam a prática de sociedades anônimas em países da América do Norte, da Europa e da América Latina. Como pouco ou quase nada se tem estudado em termos da governança corporativa praticada pelas IESs brasileiras, é necessário analisá-las, tendo como referência os modelos já consolidados.

Nesse sentido, a prática da governança corporativa da UFC constitui-se como um *mix* do modelo anglo-saxônico e do modelo brasileiro, por apresentar características marcantes desses dois. Do primeiro modelo, a governança corporativa da UFC absorve a prática da dissociação entre a propriedade e a direção, a presença do conflito de agência entre acionistas (sócios instituidores) e diretores (reitores, vice-reitores e diretores) e a presença do conselho de administração (mantenedora); do segundo modelo, absorve a prática da concentração da propriedade (nas mãos da família Otávio) e, como fonte principal de financiamento, o capital e o patrimônio próprios da família.

Esses aspectos enfatizam a prática de governança corporativa na UFC, que, apesar de ser uma Instituição familiar cuja propriedade esteja concentrada nas mãos de uma família controladora, é caracterizada pela dissociação entre a entidade mantenedora e a entidade mantida e, em razão disso, pela presença do conflito de agência entre os interesses de propriedade e de família de um lado e de direção de outro (ANDRADE; ROSSETTI; 2004). Em parte, o conflito de agência é tratado institucionalmente, tendo como eixo definidor e balizador os resultados alcançados. Isso implica dizer que, de certa forma, se o gestor profissional no exercício de suas atividades alcança os resultados esperados, a sua permanência na IES se perpetua, porém, se ele não produz o esperado, a sua demissão é dada como certa.

A questão do conflito de agência, no caso da UFC, tem algumas características especiais que a diferem do conflito de agência presente no modelo anglo-saxônico. Enquanto no modelo anglo-saxônico o conflito de agências se dá no nível da relação entre a propriedade e a direção, no caso da UFC ele se dá em três níveis distintos: (1) no nível da relação entre a família proprietária que não participa da gestão da mantenedora e os gestores profissionais da

mantenedora; (2) no nível da relação entre a família proprietária que não participa da gestão da mantida e os gestores profissionais da mantida; e (3) no nível da relação entre os gestores profissionais da mantenedora (agentes que representam e defendem os interesses de propriedade e de família) e os gestores profissionais da mantida (agentes que representam e defendem os interesse de propriedade e família).

Essa característica presente no caso da UFC torna o fenômeno da governança corporativa ainda mais complexo do que o observado nas corporações que atuam no contexto anglo-saxônico.

Analisando-se o fenômeno com base no Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa na Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar (desenvolvido no contexto da tese), percebe-se que, no processo político, as racionalidades e os interesses individuais dos gestores profissionais são voltados para o resultado institucional (prioritariamente quantitativo), que leva a dois tipos de conseqüências: a primeira, de natureza institucional, em que o que se pretende é contribuir para a sobrevivência, crescimento e expansão do empreendimento familiar e, nesse sentido, a família posiciona-se positivamente, sem interferir na dinâmica interna da Instituição; a segunda, de natureza pessoal, em que o profissional, por meio de resultados positivos se mantém no emprego, com possibilidades de ascensão na hierarquia institucional e aumento de sua remuneração.

Visto dessa forma, identifica-se, no caso da UFC, a presença dos cinco elementos-chave do processo de governança corporativa, quais sejam, o sistema de valor institucional, o relacionamento entre as partes interessadas, os propósitos estratégicos, a estrutura de poder e as práticas de gestão universitária (ANDRADE; ROSSETTI; 2004).

Questionado abertamente a respeito da governança corporativa no contexto da UFC e da educação superior brasileira, um dos diretores da Instituição demonstrou não ter conhecimentos mais aprofundados acerca do fenômeno, porém, na prática institucional, pode-se perceber que essa questão tem sido tratada de forma profissional.

*“O que você chama de governança corporativa? É um modelo de gestão novo? Eu já vi alguma coisa a respeito disso, mas não me chamou muito a atenção. Aqui, na UFC, nós nunca falamos nisso, nem o fundador... pelo menos que eu saiba. Aqui tudo é muito objetivo e pragmático, não há preocupação com terminologias, mas, sim, com resultados. É isso que nos preocupa, e é isso que o fundador sempre cobra. Quanto ao ensino superior como um todo,*

*acredito que as instituições estão longe disso. Elas são na maioria ligadas a famílias, como é o caso da UFC, porém não possuem uma gestão tão profissionalizada como a nossa. A impressão que eu tenho é que elas são gerenciadas pelos próprios donos e que não há muito profissionalismo. Esse tipo de gestão não tem sido muito bom para as instituições. É só ver aqui no Rio as universidades... tirando as públicas e as confessionais, todas são ligadas a famílias e todas são mais antigas e tradicionais que a nossa, porém nós conseguimos atingir resultados melhores do que eles.”*

Segundo o entrevistado, que não demonstra ser um conhecedor do tema governança corporativa, esse é um assunto ainda não explorado na UFC e na educação superior brasileira. Ele aponta dois aspectos fundamentais: (1) o profissionalismo e a objetividade da gestão universitária da UFC em termos dos resultados e (2) a gestão familiar praticada pela maioria das universidades do Rio de Janeiro.

Acerca do primeiro aspecto, o entrevistado explicita a vocação da UFC para o resultado, em que não importa como os gestores profissionais conduzem o processo gerencial, mas os resultados atingidos. Fica implícita, em sua narrativa, a sua consciência a respeito da separação entre a figura do proprietário e a figura dos gestores, ao afirmar que, de um lado, os gestores estão preocupados com resultados, e não com terminologias mais modernas, e, de outro, existe a figura do proprietário fundador, que se apresenta para cobrar pelos resultados.

Ao se posicionar dessa forma, mesmo que de forma não elaborada, o entrevistado está falando que, na prática, a governança corporativa está presente no contexto da UFC. Comparando-se os quatro modelos de governança citados por Turnbull (1997), pode-se afirmar que a prática institucional da governança corporativa da UFC se aproxima do modelo da administração ou da representação (*stewardship*) em que os gestores profissionais são vistos como bons administradores, que trabalham para atingir resultados e retornos para a Instituição.

Acerca do segundo aspecto, o entrevistado explicita que, na sua percepção, a governança corporativa está muito distante de se tornar uma prática institucional nas IESs brasileiras. Ele justifica seu posicionamento, ao afirmar que, a exemplo do que ocorre com a UFC, a grande maioria das IESs brasileiras é familiar e adota a gestão familiar como prática, ou seja, que os familiares proprietários do empreendimento educacional optam por eles próprios administrarem seus negócios.

Na visão do entrevistado, esse tipo de gestão não tem sido bom para as IESs que atuam no Rio de Janeiro, se comparadas com a UFC em termos de resultados. Segundo ele, excluindo-se as universidades públicas e a universidade de vocação religiosa, as demais universidades que atuam no Rio são ligadas a famílias e são gerenciadas pelos próprios donos. Essa forma de gestão não tem levado as universidades familiares a bons resultados, diferentemente do que ocorre com a UFC, que possui gestão plenamente profissionalizada.

Obviamente, a análise comparativa que o entrevistado faz é simplista e não baseada em dados concretos, porém a sua percepção é de que universidades mais antigas e mais tradicionais do que a UFC, ou seja, que gozam da autonomia universitária há mais tempo, não tiveram crescimento semelhante ao que a UFC vivenciou nos últimos nove anos.

Sintetizando, verifica-se que a configuração de governança corporativa presente na UFC, em termos dos fatores de diferenciação, assim se apresenta:

- **Fonte de financiamento** – A fonte de financiamento predominante é o capital e o patrimônio próprio da família proprietária do empreendimento. A Instituição possui grande atratividade para captação de recursos nas organizações parceiras e colaboradoras, bem como no mercado (nacional e internacional).
- **Propriedade e forma de controle** – A propriedade está concentrada nas mãos da família Otávio, porém o controle das operações da Instituição (mantenedora e mantida) é em grande parte dividido entre o fundador e os gestores profissionais.
- **Relacionamento entre a mantenedora e a mantida** – Mantenedora e mantida estão dissociadas.
- **Conflitos de agência** – Há conflitos de agência entre a mantenedora e a mantida em três níveis de relações: (1) no âmbito da mantenedora na relação entre a família proprietária que não participa da gestão e os gestores profissionais; (2) no âmbito da mantida na relação entre a família proprietária que não participa da gestão e os gestores profissionais; e (3) no âmbito do relacionamento entre a mantenedora e a mantida, na relação entre os gestores profissionais da mantenedora (agentes que representam e defendem os interesses de propriedade e de família) e os gestores profissionais da mantida (agentes que representam e defendem os interesse de propriedade e família).

- **Proteção legal a sócios instituidores minoritários** – Não é cabível esse tipo de proteção, por não haver sócios minoritários.
- **Atuação do conselho mantenedor** – Existe o conselho mantenedor, porém é pouco atuante e informal.
- **Atuação do conselho de família** – Não há conselho de família.
- **Atuação do conselho de direção** – Há dois órgãos colegiados supremos para defender os interesses da direção, o CONSUNI e o CONSEPE.
- **Liquidez da participação societária** – Embora a Instituição esteja organizada como uma entidade filantrópica, a participação societária não apresenta grande liquidez.
- **Forças de controle atuantes** – As principais forças de controle são internas e estão divididas entre os interesses dos sócios instituidores familiares e os dos gestores profissionais que atuam na mantenedora e na mantida. Percebem-se forças externas relacionadas ao mercado, como a concorrência e a competição no setor.
- **Governança corporativa como prática** – A governança corporativa pode ser considerada como modelo de gestão, mesmo que exercida, na prática, de forma não elaborada e não intencional, pelos principais gestores profissionais.
- **Abrangência do modelo praticado** – O fenômeno da governança corporativa apresenta-se híbrido, com características dos modelos anglo-saxônico e brasileiro. Por suas características internas e não ambientais, aproxima-se mais do primeiro do que do segundo.
- **Institucionalização do orçamento anual** – A prática de elaborar orçamento anual está plenamente institucionalizada.
- **Institucionalização do PDI** – O PDI está plenamente institucionalizado na universidade.
- **Institucionalização da avaliação institucional** – A universidade conta com uma comissão responsável pelo processo de avaliação institucional (CPA).



- **Adoção de princípios de governança corporativa** – Devido à adoção de uma gestão plenamente profissionalizada, a assimetria de informações não ocorre entre sócios instituidores familiares e gestores não familiares, mas apresenta-se no relacionamento profissional entre a gestão da mantenedora e a gestão da mantida. Como a mantenedora é soberana em relação à mantida e efetua regularmente auditoria, acaba por posicionar-se como detentora de informações plenas (administrativas, financeiras e acadêmicas), enquanto a mantida gerencia e controla apenas as informações de natureza acadêmica. As articulações no âmbito da gestão universitária (propriedade, família e direção) contemplam os princípios da governança corporativa em termos de transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas.
- **Interesses dos *stakeholders* institucionais** – *Stakeholders* institucionais, como os sócios instituidores, os familiares e os gestores profissionais (docentes e técnico-administrativos), que representam uma comunidade de aproximadamente 9.100 pessoas, beneficiam-se diretamente e têm os seus interesses preservados e resguardados pelo processo decisório e de gestão universitária. Os demais *stakeholders*, como o corpo discente, os fornecedores, o Governo e a comunidade mais geral, têm seus interesses resguardados à medida que a Instituição cresce e prospera.

Dessa forma, a governança corporativa na UFC apresenta-se por meio da dissociação entre a mantenedora e a mantida. O afastamento prematuro e forçado do fundador levou à divisão do poder institucional entre as estruturas de propriedade, família e direção, gerando um acordo geral na Instituição: o de priorizar os interesses coletivos em detrimento de interesses individuais ou de grupos específicos.

À medida que o fundador dividia e socializava o poder com a equipe de gestores profissionais, a Instituição apresentava índices de crescimento que aumentavam a necessidade de socialização do poder. Esse processo tornou-se um círculo vicioso, que levou a UFC a se tornar a maior universidade do País. Isso significa que, na medida em que a instituição cresce e ganha em complexidade, se torna necessário dividir o poder.

Essa divisão tornou o processo político mais complexo, ao mesmo tempo em que viabilizou o crescimento e a expansão da Instituição. Por outro lado, resultou na necessidade de ampliar o alcance dos interesses institucionais para os demais *stakeholders*. Além dos proprietários

familiares, foi necessário incluir nesse grupo os gestores profissionais, o corpo docente e técnico-administrativo da mantida e o corpo de profissionais da mantenedora.

### **6.3.3.5 A Governança Corporativa e a Interferência na Gestão Universitária**

A governança corporativa e a dinâmica institucional presente na UFC, com características de propriedade e controle do empreendimento educacional concentradas nas mãos de sócios instituidores familiares, cuja principal fonte de financiamento advém de recursos próprios (capital e patrimônio familiares), dissociação entre a propriedade e a direção, presença do conflito de agência entre mantenedora e mantida (nos seus três níveis de relação) e gestão plenamente profissionalizada, demonstram-se adequadas para ser estudadas, tendo como instrumento analítico o Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa da IES Privada do Tipo Familiar.

Focalizam-se aqui os aspectos fundamentais da gestão universitária (COLOSSI, 2004), envolvendo a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e dos grupos que atuam na UFC.

A prática da governança corporativa no contexto da UFC, tanto no âmbito da entidade mantenedora quanto no da entidade mantida, operacionaliza-se em duas dimensões: uma formal e outra informal. A dimensão formal envolve o processo de gestão universitária em que os principais atores são gestores profissionais. A dimensão informal ou paralela envolve a figura do proprietário fundador, que não participa formalmente da gestão universitária, mas exerce poder legítimo de sócio instituidor, influenciando a dinâmica institucional, ao atuar como empreendedor e grande idealizador do processo criativo e de inovação da Instituição.

Compreender o processo de gestão universitária na UFC envolve descrever e analisar a dinâmica interna da entidade mantenedora e da entidade mantida em separado e o relacionamento entre as duas estruturas.

Sobre as atribuições e o processo de gestão no contexto da entidade mantenedora, um dos diretores da SEFC informa:

*“A mantenedora tem um papel muito claro no conjunto da UFC. Nós somos responsáveis por conferir a estrutura e os recursos necessários para o bom funcionamento das atividades acadêmicas da universidade. Junto com a estrutura e os recursos nós conferimos também autonomia acadêmica. O que isso significa? Depois que as decisões de natureza estratégica são discutidas e tomadas conjuntamente, como, por exemplo, a abertura de um novo campus, a forma como a universidade vai operacionalizar isso é com eles. Os processos internos são muito dinâmicos, as decisões são tomadas de forma muito rápida. Aqui na casa existe uma regra: todo projeto tem que ter uma resposta e rápido, seja positiva ou negativa. Como o fundador mesmo gosta de dizer, para ser dinâmico tem que ser um pouco intuitivo, e de fato as decisões são tomadas com base na intuição.”*

Segundo esclarece o entrevistado, os papéis da SEFC e da UFC são distintos. Enquanto, de um lado, a mantenedora tem por finalidade proporcionar as condições necessárias e a capacidade instalada (recursos materiais, físicos e tecnológicos entre outros) para o funcionamento da universidade, de outro, a mantida utiliza essa capacidade para desenvolver suas atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão).

Nesse relacionamento, o entrevistado enfatiza que as decisões de natureza estratégica são tomadas em conjunto, ou seja, num processo de discussão e aprovação entre a mantenedora e a mantida. Essa característica gerencial é típica de burocracias profissionalizadas, como é o caso das universidades em que, de um lado, as hierarquias profissionais (ligadas a competências e habilidades de natureza acadêmica) e, de outro, as hierarquias administrativas (ligadas à estrutura administrativa) decidem em conjunto a concepção e a implementação de decisões estratégicas.

Isso implica dizer que, com base no exemplo dado pelo entrevistado, de um lado, a área acadêmica (mantida) tem competência para posicionar-se com relação aos cursos e programas que podem ser implantados no novo *campus*; e, de outro, a área administrativa (mantenedora) tem competência para posicionar-se em relação a sua condição financeira com vistas a proporcionar a estrutura e a capacidade instalada necessária ao bom funcionamento do novo *campus*. Depois que a decisão de natureza estratégica é tomada, a UFC (mantida) possui autonomia para conduzir suas atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão.

Sobre o processo gerencial interno da mantenedora, o entrevistado aponta para duas características institucionais já comentadas pelo fundador: o dinamismo, ou seja, a agilidade no processo de tomada de decisão, e o estilo intuitivo. Em parte, essas duas características estão intimamente ligadas, pois, para conferir agilidade no processo decisório, o gestor profissional tem que se valer da intuição, ou seja, da prática da tentativa de erro ou acerto.

Isso significa que os projetos são aprovados pela mantenedora sem uma análise mais aprofundada de sua viabilidade financeira e operacional, sendo transferida para a mantida a responsabilidade por viabilizar os projetos em termos de resultados.

De certa forma, a mantida posiciona-se duplamente responsabilizada nesse processo. Primeiro, porque seus projetos, que podem ser bons ou ruins, não são decididos internamente, ou seja, ela não possui autonomia para decidir os rumos que deseja seguir, tendo que depender de aprovação da entidade mantenedora, que é vista nesse processo como uma instância superior. Segundo, porque, após a aprovação dos projetos, é de sua exclusiva responsabilidade fazer com que os projetos analisados intuitivamente pela mantenedora produzam resultados positivos. Caso os resultados sejam negativos, conforme enfatizado anteriormente por outro entrevistado, os gestores da mantida podem comprometer a sua permanência na Instituição.

Essas características fazem da entidade mantida refém da mantenedora, e essa situação agrava-se em virtude do discurso de que a entidade mantida possui autonomia para decidir os seus rumos. Sob o discurso da autonomia universitária, a entidade mantenedora posiciona-se de forma isenta em relação a possíveis fracassos e insucessos alcançados pela UFC.

Uma outra questão importante para o processo gerencial da entidade mantenedora é a interferência da família no processo decisório. Sobre a participação da família na gestão da mantenedora, assim comentou o diretor:

*“O fundador empreendeu uma tradição de que a família não interferisse no processo gerencial da mantenedora. Assim, família é uma coisa e empresa é outra, elas não se misturam. Teve uma época, quando o fundador ainda atuava formalmente na mantenedora, que a família esteve mais presente. Quando o fundador teve que se afastar e colocou o filho no seu lugar, família e empresa se confundiam. Agora não. Mesmo sem a interferência da família, todos aqui respeitam a posição dos filhos do fundador que trabalham na UFC.”*

A participação da família na gestão de empresas familiares é uma questão crítica, que, em grande parte, causa impacto negativo no processo de profissionalização da gestão (REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993).

Abstraindo-se da narrativa do entrevistado, há dois momentos distintos que marcaram a gestão universitária da UFC. O primeiro, que pode ser identificado como gestão familiar, iniciou-se com a fundação da Instituição em 1970 e perdurou até 1988, quando ocorreu o processo de transformação em universidade. Nesse período, a presença do fundador como gestor e principal articulador institucional marcou a proximidade e a interferência da família no processo de gestão universitária. Ao longo desse período, a Instituição empreendeu um processo de crescimento e expansão gradual com a transformação da Faculdade de Direito em Faculdades Integradas e com a abertura de novos cursos, permeada pelo paternalismo, condição em que as relações interpessoais são construídas por laços afetivos e familiares, pela tomada de decisão intuitiva, sem suporte de tecnologia de informação, e pela sobreposição da propriedade e da direção.

Esse primeiro período tem como marco divisório a transformação em universidade e a tentativa malsucedida do fundador em transferir para o seu filho o comando e o controle da Instituição. Essa questão levou-o a rever seu posicionamento e a optar pela implementação gradativa da gestão profissionalizada, por meio da formação de equipe de gestores.

O segundo momento, que pode ser identificado como gestão profissional, iniciou-se em 1988 e perdura até os dias atuais. Nos primeiros anos, após a transformação em universidade, o fundador decidiu formar equipe de gestores que permitisse o seu afastamento da gestão universitária sem o comprometimento da sustentabilidade e da sobrevivência da Instituição. A partir de 1996, com uma equipe já consolidada e a contratação de um reitor experiente, originário da UFRJ, para assumir a gestão da entidade mantida, a Instituição empreendeu o plano de expansão e de crescimento que transformou a UFC na maior universidade do País. Nesse período, gradativamente a gestão deixava de ser familiar e tornava-se profissional, com o afastamento da família da gestão universitária.

Em grande parte, a expansão e o crescimento vivenciados pela Instituição nos últimos nove anos, foram sustentados por uma gestão profissionalizada, permeada pelo processo de decisão mais racional, com suporte de tecnologia de informação, pela dissociação entre a propriedade

e a direção, em que as relações interpessoais são pautadas por interesses institucionais, e não por laços afetivos e familiares.

Atualmente, a família não interfere na gestão universitária. O fundador (que não participa formalmente da gestão) e seus dois filhos, um na mantenedora e outro na mantida, posicionam-se como profissionais, porém, conforme mencionou o entrevistado, são reconhecidos e respeitados internamente como os “filhos do fundador”, e, portanto, herdeiros do empreendimento familiar e possíveis sucessores.

Sobre a atuação informal do fundador no processo de gestão da UFC, o reitor tece os seguintes comentários:

*“Apesar de não participar diariamente da gestão, o fundador é muito presente e acessível às pessoas que estão na administração, seja da mantenedora seja da mantida... pelo telefone mesmo. Quando ele está fora do Brasil, o telefone funciona da mesma maneira como quando ele está no País. Ele vive a universidade 24 horas por dia. A presença do fundador é muito forte e mais marcante na mantenedora, onde atua. A universidade é autônoma em sua atuação acadêmica. Fisicamente pouca gente conhece o fundador. Obviamente o Dr. Danilo Otávio gosta do sucesso que faz... é natural. Como todo self-made man, ele é muito ciente de sua capacidade de antever as coisas e de ter um número de acertos maior do que o número de erros – que é o que o faz empresário de sucesso, o homem criativo. Ele viaja muito, vê coisas lá fora, traz projetos, traz pessoas.”*

O reitor comenta como se dá o relacionamento e a atuação do fundador no cotidiano atual da UFC. O fundador, que possui residência fixa no Brasil e nos Estados Unidos, passa boa parte do ano no exterior, em sua rotina diária ou em viagens de lazer e de turismo pelos países da Europa. Segundo menciona, a distância física é compensada pelo contato diário, por telefone, com os principais gestores da Instituição (mantenedora e mantida). À sua maneira, ele vive a universidade, mesmo distante. Em sua rotina, principalmente no exterior, o fundador conhece novos negócios e novos empreendimentos na área educacional, transformando-os em projetos que são apresentados, discutidos e, quando aprovados, implantados e implementados no contexto da UFC.

Um ponto marcante comentado pelo reitor a respeito da figura e da atuação do fundador é o anonimato intencional. Poucas pessoas na comunidade acadêmica da universidade conhecem a pessoa de Danilo Otávio e relacionam a sua pessoa à do “dono” do empreendimento.

Um aspecto importante quanto à gestão universitária é o campo de atuação do fundador e a sua postura empreendedora. Segundo ele, o fundador relaciona-se mais intensamente com a mantenedora, não interferindo na gestão da universidade, que goza de autonomia acadêmica. Ao qualificar o fundador como *self-made man*, o reitor está na realidade caracterizando-o como um empreendedor nato (SCHUMPETER, 1934), aquele capaz de inovar o processo produtivo de forma autônoma, sem depender de outras instâncias ou estruturas de poder formalmente constituídas ou não.

A respeito das características da UFC, que são resultantes da presença da governança corporativa e do processo de gestão universitária, percebe-se que o perfil empreendedor do fundador também é uma das marcas que se institucionalizaram ao longo dos anos. Ao ser perguntado pela personalidade e características da UFC, assim se posicionou o reitor:

*“Acho que a UFC se define por uma grande inquietação em criar coisas novas e ter uma grande comunicação com a comunidade. Chegamos a dar dois mil cursos gratuitos nas férias. A idéia do fundador é que as instalações têm de ser usadas. Se não tem alunos e está parada... vamos dar os cursos gratuitos. A universidade coloca uma fração de recursos e capta o restante com Bancos e outros financiadores para pagar os professores que já estão habituados a ministrar esses cursos. Para o aluno, o custo é apenas o certificado, ou seja, poucos Reais. Fomos o primeiro a fazer isso. Noutro dia eu estava vendo outras universidades anunciando: ‘Cursos gratuitos, cursos gratuitos!’ É exatamente o que a gente faz há mais de dez anos.”*

Em sua narrativa, o reitor faz referência a três características marcantes e fundamentais: a postura empreendedora, a relação com a comunidade e a agressividade no *marketing* e a comunicação institucional. Essas três características institucionais estão intimamente ligadas à figura do fundador e são ilustradas pelo entrevistado, por meio do projeto de cursos para a comunidade.

Esse projeto, que foi idealizado pelo fundador no ano de 1988, marcou de forma inovadora o início da mais importante fase da Instituição – a transformação em universidade. Hoje, com aproximadamente 17 anos de existência, o projeto atende semestralmente, nas férias escolares, um público de aproximadamente 50 mil pessoas (número aproximado do projeto de julho de 2005), sem gerar receita e custos adicionais à UFC. Trata-se do exercício do perfil inovador e empreendedor da Instituição, que, na condição de entidade filantrópica, deve

contemplar, em suas ações, benefícios à comunidade em que atua. Além de dar utilidade às instalações da universidade, que estão ociosas em virtude das férias escolares, de proporcionar formação profissional e qualificação à comunidade local, ou seja, proporcionar benefício de alcance social, o projeto é uma poderosa ferramenta de *marketing* e de comunicação institucional, que promove a UFC no ambiente tanto acadêmico quanto social.

O exemplo dado pelo reitor para caracterizar a UFC pode ser utilizado para descrever e analisar a dinâmica institucional que contempla a participação do fundador e o relacionamento entre a mantenedora e a mantida, ou seja, a governança corporativa e o processo de gestão universitária.

De um lado, o fundador idealiza novos projetos e novas ações e os apresenta aos executivos da mantenedora. Esses executivos desenvolvem análise de viabilidade financeira e operacional, formalizam a idéia do fundador, promovem a captação de recursos em diversas fontes (instituições financeiras e patrocinadores diversos) e encaminham a proposta aos gestores universitários da UFC. Os gestores da universidade promovem a alocação de recursos (espaços físicos, professores, material didático), processam as inscrições, realizam os cursos e emitem os certificados.

Ao longo desse processo, os campos de atuação e os papéis institucionais estão nitidamente demarcados entre esses três atores institucionais. Ao fundador cabe a atuação, e ao empreendedor e aos gestores da mantenedora e da mantida, o papel de administradores. Dentro do grupo dos administradores, cabe aos gestores da mantenedora proporcionar a viabilidade financeira e operacional, disponibilizando todos os recursos necessários para a realização do projeto, inclusive realizando a divulgação e a estratégia de *marketing* e de comunicação institucional, enquanto aos gestores universitários da mantida cabe definir a relação e a realização dos cursos bem como proceder à seleção de professores.

Desses três principais atores e grupos de atores que compõem a dinâmica institucional da UFC, pode-se dizer que o fundador atua numa instância paralela e informal, porém legitimada pela relação de propriedade, enquanto os gestores profissionais da mantenedora e da mantida atuam na instância formal, cujas práticas e ações produzem efeitos legais. Caracteriza-se, assim, a divisão do trabalho, em que, prioritariamente, o fundador contribui com sua atitude empreendedora, enquanto os profissionais materializam, por meio da prática de gestão e de controle, aquilo que foi idealizado pelo empreendedor.



Nesse processo de criação e implementação estabelecido entre o fundador e os gestores profissionais (da mantenedora e da mantida), as relações interpessoais são pautadas pelo profissionalismo e pela obtenção de resultados de curto e médio prazo, ou seja, pelo imediatismo.

Sobre essa dinâmica institucional, a responsabilidade na tomada de decisão e no processo de gestão quanto aos resultados obtidos, assim comentou um gestor profissional da entidade UFC:

*“Um perfil da UFC é a tomada de decisões rápida. Os projetos não podem ficar muito tempo na mesa de quem decide. Após a decisão por fazer, as coisas acontecem, coloca-se na mídia interna e externa, e aí é só aguardar pelo resultado. Caso haja público, é sinal de que o projeto é bom e atraiu pessoas interessadas. Porém, na hora de realizar o projeto, o coordenador tem que ficar atento, pois a cobrança é grande. Se o projeto é mal avaliado pelos alunos matriculados é sinal de que está-se jogando um bom projeto fora por falta de competência, e isso significa que, quando for repetir o projeto, pode não ter alunos interessados.”*

Conforme já mencionado pelo fundador e pelo reitor, a UFC caracteriza-se pelo dinamismo, pelo pragmatismo, pelo informalismo e pelo foco nos resultados quantitativos de curto e médio prazo. Essas características imprimem à Instituição seu perfil empreendedor, marcado pela produção constante de novos projetos e novas ações de natureza acadêmica.

Conforme descrito pelo entrevistado, pode-se considerar que a atuação dos gestores profissionais é avaliada em três aspectos distintos: (1) pela rapidez na aprovação de novos projetos; (2) pela atratividade do projeto em termos de captação de alunos interessados; e (3) pela qualidade do projeto para os serviços educacionais prestados e o atendimento às demandas dos alunos.

Nesse contexto, pode-se dizer que a profissionalização dos gestores é avaliada em relação a três critérios fundamentais: (1) à eficiência, ou seja, à rapidez no processo decisório; (2) à ação empreendedora, ou seja, à capacidade de criação e de inovação que proporcionem atratividade ao projeto; e (3) à qualidade dos serviços educacionais prestados.

Dos três critérios avaliativos da profissionalização da gestão o mais crítico e subjetivo é o terceiro, pois, segundo o entrevistado, é com base na avaliação da qualidade que se analisa a

vida útil do projeto. Isso significa dizer que, se o projeto tiver uma vida útil longa, numa análise mercadológica (com é comumente realizada na UFC), a qualidade está presente, caso contrário, a qualidade é ruim e se desperdiçou uma boa oportunidade.

A respeito dessa questão, o entrevistado chama a atenção para o aspecto de que o coordenador operacional do projeto precisa dedicar-se intensamente, pois a cobrança institucional é grande. Isso significa que, como a UFC opera pela lógica do mercado, voltada prioritariamente para os resultados quantitativos, perder um bom projeto e uma oportunidade de negócio representa que o gestor responsável foi incompetente e, nesse sentido, corre o risco de ter a sua permanência na Instituição comprometida.

Essa parece ser a modalidade de análise e o critério avaliativo adotado nos projetos institucionais, como é o caso, por exemplo, do projeto de cursos gratuitos, que é visto como um projeto de sucesso e de qualidade, já que os cursos são ofertados ininterruptamente desde 1988.

Com base nessa dinâmica institucional, pode-se dizer que as relações sociais estabelecidas no contexto da UFC são marcadas pela profissionalização, avaliada em termos dos resultados alcançados, segundo os critérios de eficiência, de ação empreendedora e de qualidade dos serviços prestados.

Nesse contexto, conclui-se que, em termos do processo político (SROUR, 1998), da racionalidade (WEBER, 1991; MANNHEIN, 1942; HABERMAS, 1990), dos interesses (DAHRENDORF, 1982; MIRANDA NETTO, 1987; MORGAN, 1996) e das relações de poder (WEBER, 1992; FOUCAULT, 1982, 2001), as relações sociais são construídas tendo como norteadores os resultados institucionais.

Nesse sentido, ao se articularem no contexto político da UFC, os atores sociais envolvidos privilegiam o agir racional do tipo instrumental e estratégico orientado para fins específicos, que podem ser considerados como sendo de duas naturezas: os institucionais, voltados para os resultados quantitativos almejados pela UFC, ou seja, para o número de alunos e para o resultado financeiro (lucro); e os pessoais, voltados para o aumento na remuneração e para a estabilidade e manutenção no emprego. Assim, no agir racional, os atores sociais envolvidos procedem objetivando um duplo retorno, para si próprios e para a Instituição.

No processo político da UFC, a relação de interesses individuais no plano coletivo pode ser analisada sob duas perspectivas: a da Sociologia Política de Ralf Dahrendorf e a da Organizacional de Gareth Morgan.

Na perspectiva da Sociologia Política, o autor defende a idéia de que a coesão dos indivíduos no grupo social se dá, de um lado, por meio do consenso e, por outro, por meio da coerção e da dominação. No caso da UFC, a coesão é alcançada por meio da coerção e dominação impostas pela necessidade de alcançar os resultados quantitativos almejados pela Instituição e, nesse sentido, a cooperação entre os atores sociais não é voluntária e não há consenso geral. Em termos institucionais, isso quer dizer que, na UFC, vista como uma organização social, foi outorgado a algumas posições (ocupadas pelos gestores profissionais) o direito de exercer controle sobre outras, com vistas a assegurar a coerção efetiva, ou seja, há uma distribuição diferenciada de poder e de autoridade nos níveis hierárquicos. Dessa forma, impulsionados pela coerção, os interesse individuais são convertidos em interesses de grupos e são canalizados para os resultados e objetivos institucionais.

Na perspectiva organizacional, o autor defende que os interesses podem ser analisados em três domínios distintos, porém complementares: interesses da tarefa, interesses da carreira e interesses exteriores à organização. No processo gerencial e político da UFC, o domínio dos interesses da tarefa são predominantes em relação aos outros dois. Esse posicionamento pode ser justificado em razão da dinâmica institucional, que é impulsionada de dentro para fora, ou seja, partindo do trabalho que alguém deve desempenhar no interior da Instituição para atingir os resultados institucionais almejados. Nesse contexto, os interesses de carreira ficam num segundo plano, pois é em função dos resultados alcançados que se podem ter aspirações acerca do futuro na organização. Já os interesses exteriores à organização ficam em terceiro plano, pois há maior adaptação dos atores sociais à UFC do que da UFC às personalidades e aos valores individuais daqueles que lá vão atuar como gestores universitários.

Visto pela perspectiva da Sociologia Política, em que a racionalidade, a coesão e os interesses se articulam tendo como fundamento a coerção e a dominação, as relações de poder no âmbito da UFC podem ser analisadas por dois prismas: o estruturalista weberiano e o relacional foucaultiano.

Do ponto de vista weberiano, as relações de poder na UFC devem ser analisadas levando-se em consideração a presença e a ausência do quadro administrativo. Essa condição justifica-se,

de uma lado, em razão da presença do exercício de poder do fundador, que, mesmo sem participar formalmente da estrutura organizacional, exerce dominação sobre os demais atores sociais que atuam na Instituição, e, de outro, em razão do exercício de poder dos gestores profissionais (da mantenedora e da mantida), que ocupam formalmente cargos na estrutura organizacional da empresa.

O fundador construiu no ambiente institucional um poder paralelo, porém legitimado em razão da propriedade e de suas qualidades inatas como empreendedor. Com base nessas duas fontes de legitimação de poder, pode-se afirmar que o fundador, que tem pleno poder na UFC, concentra, simultaneamente, dois tipos ideais puros de dominação: a tradicional e a carismática. A dominação tradicional, em razão da presença de regras fixas de sucessão patrimonial, fundamentada na sua condição de sócio fundador da Instituição, com a propriedade concentrada nas mãos de sua família (dominação patriarcal); a dominação carismática, em razão de sua qualidade inata de empreendedor, aquele que inova o processo produtivo e conquista a confiança dos demais membros da Instituição, aquele que é visto como um herói, um exemplo de homem de sucesso (WEBER, 1992, 1994).

Em relação à presença do quadro administrativo, percebe-se que os gestores profissionais da UFC, presentes na mantenedora e na mantida, estão investidos de autoridade do tipo burocrático ou racional-legal, vinculada aos cargos que ocupam. Esses gestores exercem poder legítimo, baseados na dominação racional-legal, resguardada pela presença de estatutos e regimentos internos, que garantem o cumprimento das ordens impessoais, objetivas e legalmente instituídas pelos superiores. A presença de estrutura organizacional hierarquizada e profissional caracteriza-se, tipicamente, pela existência de uma burocracia (WEBER, 1992, 1994).

Resumindo, do ponto de vista weberiano, o exercício do poder e da dominação na UFC está dividido entre o fundador, em cuja figura se encontram os tipos legítimos de dominação tradicional e carismática, mas não a dominação racional-legal, e os gestores profissionais, nos quais se encontra o tipo de dominação racional-legal, porém não a dominação tradicional e carismática.

Do ponto de vista foucaultiano, as relações de poder são analisadas independente da presença ou não do quadro administrativo. Nessa perspectiva, o poder deve ser analisado como algo que circula, que só funciona em cadeia e está presente nas relações sociais. Nunca é

apropriado como uma riqueza ou um bem; ele funciona e se exerce em rede. Nesse sentido, independente da posição que um indivíduo ocupa na hierarquia, ou da sua condição em relação à Instituição (proprietário, herdeiro, diretor, familiar), ele está suscetível de exercer o poder e de sofrer a sua ação (FOUCAULT, 1982, 2001).

Dessa forma, no contexto da UFC, o poder circula entre os atores sociais envolvidos, seja o proprietário fundador, seja os gestores profissionais. Pode-se dizer que, a partir desse ponto de vista, o poder do fundador está mais relacionado à sua capacidade empreendedora e de inovação, ao alimentar a Instituição de novas idéias e de novos projetos, do que à sua condição de proprietário fundador. Da mesma forma, o poder dos gestores profissionais está mais relacionado à sua capacidade de gerenciar e controlar o processo produtivo (no caso, o processo educacional) e produzir resultados positivos para a Instituição, do que à sua posição na hierarquia.

Como a UFC é uma Instituição educacional, o poder, desse ponto de vista, é exercido pelas pessoas, em razão do conhecimento, do saber, da titulação acadêmica (doutor, mestre, especialista e graduado), do discurso, do acesso a informações, das articulações políticas e da capacidade de realização. Dessa forma, o poder circula: num momento é exercido pelo fundador, que defende os interesses de proprietário familiar; em outro é exercido pelos gestores profissionais, que defendem os interesses da direção e os seus próprios.

Nesse processo político que envolve múltiplos interesses (de família, de propriedade e de direção), o relacionamento entre as entidades mantenedora e mantida tem produzido resultados favoráveis ao crescimento e à expansão da UFC.

A respeito do relacionamento entre a SEFC e a UFC, no contexto do processo de gestão universitária da IES, um dos gestores profissionais, que ocupa cargo de direção na entidade mantida, fez o seguinte comentário:

*“A profissionalização é a tônica da gestão da UFC, seja na mantenedora seja na mantida. Aqui, na universidade, nós possuímos autonomia em relação à mantenedora. Todas as nossas decisões importantes têm de passar pelo CONSUNI ou pelo CONSEPE, que são os conselhos superiores. Depois que os conselhos tomam uma decisão, isso é encaminhado para discussão conjunta com a mantenedora. Nesse processo, a questão central é a disponibilidade de recursos necessários para que as decisões possam ser implementadas. O problema ocorre quando a mantenedora, mesmo apoiando a decisão, informa que não possui recursos. Quando*

*isso ocorre, as coisas não andam, e aí todo aquele trabalho de discussão e aprovação nos conselhos fica prejudicado. Para evitar esse tipo de problema, nós decidimos antecipar o processo de discussão com a mantenedora e, havendo sinal positivo, nós levamos para os conselhos. Uma ação muito freqüente da mantenedora, que ocorre quinzenalmente, é a auditoria em todos os campi da universidade. A mantenedora verifica se os recursos estão sendo utilizados de forma adequada, se está havendo desperdícios, enfim, olham tudo.”*

Pela narrativa do entrevistado, a autonomia da universidade (mantida) em relação à mantenedora é relativa e tem como ponto crítico a disponibilidade de recursos. Mesmo no gozo de sua autonomia e com as decisões aprovadas no âmbito dos conselhos superiores, a implementação das decisões e dos projetos depende de viabilização financeira e estrutural por parte da mantenedora. Segundo o entrevistado, esse relacionamento pode representar perda de tempo, de recursos e desgaste político para a universidade, que pode ver uma de suas decisões aprovadas pelos conselhos não se materializar. Visando evitar essa situação, uma nova prática instaurou-se nesse relacionamento: antecipar o processo de negociação, mesmo que informalmente, com a mantenedora, para, em seguida, efetivar o processo formalmente, no âmbito da universidade.

Fica implícita, na fala do entrevistado, a presença da assimetria de informação (WILLIANSO, 1975), em que a mantenedora possui e controla informações da UFC, inclusive obtidas por meio da realização de auditorias permanentes em todos os 42 *campi* da universidade, enquanto a mantida não goza da disponibilidade da mesma quantidade de informações sobre a mantenedora.

Nesse processo, a mantida posiciona-se em situação de inferioridade em relação à mantenedora, que, por isso, acaba por dominar o processo gerencial e político estabelecido entre ambas. Nessa relação de superioridade e de inferioridade presentes entre a mantenedora e a mantida, as auditorias quinzenais representam o custo de agência (WILLIANSO, 1975) resultante do conflito de agência entre a mantenedora (propriedade e família) e a mantida (direção) (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

Mesmo diante desse quadro de assimetria de informação e de superioridade da mantenedora em relação à mantida, está presente um elevado grau de interdependência entre elas. De um lado, a mantida posiciona-se como dependente dos recursos da mantenedora (financeiros, materiais, tecnológicos, entre outros); de outro, a mantenedora posiciona-se como dependente

do poder de perícia (habilidade e conhecimento) de natureza acadêmica que é desenvolvido no âmbito da universidade (ensino, pesquisa e extensão).

Nesse sentido, pode-se dizer que a assimetria de informação acaba por implicar uma relação de poder (FOUCAULT, 1982, 2001) em que aquele que detém informação exerce o poder sobre aquele que não a possui. Esse processo pode ocorrer no relacionamento tanto entre a mantida com a mantenedora, quanto entre a mantenedora e entre a mantida, internamente.

Por exemplo, a mantenedora, que detém os recursos e as informações na relação com a mantida, exerce maior poder de decisão e de aprovação, determinando a viabilização ou não de alguma decisão ou projeto. Internamente, na mantenedora e na mantida, aquele que possui informações sobre a disponibilidade de recursos, pode utilizá-las em proveito próprio, exercendo poder sobre aqueles que não a possuem.

Como a relação entre a mantenedora e a mantida é caracterizada como profissional pelo entrevistado (REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993), uma das práticas que deveriam ser estabelecidas entre elas seria a da transparência e do livre acesso à informação. Porém, como essas estruturas detêm determinado grau de autonomia, mesmo adotando uma gestão profissional, um sistema de informação gerencial integrado, na prática, o compartilhamento de informações não é efetivo, ocasionando a assimetria de informações.

Uma outra questão importante no relacionamento entre a mantenedora e a mantida é a atuação dos seus conselhos internos, ou seja, do conselho de mantenedora, do CONSEPE e do CONSUNI.

A respeito da dinâmica interna e da composição do conselho de mantenedora no âmbito da SEFC, um dos diretores, que tem assento no conselho, informou.

*“O conselho mantenedor é composto majoritariamente pelos executivos da mantenedora. Apenas o filho do fundador participa formalmente do conselho. O Dr. Danilo participa, mas não é sempre... só quando é algo importante. O conselho se reúne pouco, pois o Dr. Danilo não gosta desse formalismo... ele é mais de ação e de fazer, não de discutir. Ele delegou para os executivos autonomia de ação, porém é informado sobre o que acontece aqui, principalmente quando as coisas vão mal.”*

Conforme a informação do entrevistado, na prática, o conselho mantenedor é pouco efetivo. O próprio fundador não dá ênfase à atuação do conselho como órgão superior. Em razão de seu

dinamismo e pragmatismo, o fundador prefere enfatizar o potencial de ação e de implementação dos gestores profissionais. Mesmo não sendo muito atuante, a presença do conselho mantenedor pode vir a ser, no futuro, um órgão fundamental para proporcionar equilíbrio de forças no processo decisório e político da mantenedora, principalmente após o afastamento definitivo do fundador com a concretização do processo sucessório.

O fundador, que é visto como um líder carismático, proporciona, mesmo que parcialmente presente, segurança e equilíbrio à Instituição. Com a sua ausência, a Instituição vai perder a referência de sua figura; assim sendo, a presença de um órgão colegiado pode ser fundamental para que decisões personalíssimas não comprometam o processo de crescimento ininterrupto iniciado há aproximadamente nove anos.

Já a respeito da composição e da atuação dos dois conselhos superiores da UFC, o CONSUNI e o CONSEPE, um dos vice-reitores, que atua como conselheiro informou:

*“Os dois conselhos têm composição e atribuição muito parecidas: enquanto o CONSUNI é responsável pela gestão administrativa e financeira da universidade, o CONSEPE é responsável pela definição das questões voltadas para o ensino, a pesquisa e a extensão. Os dois conselhos são presididos pelo reitor e compostos pelos vice-reitores, representantes docente, discente e da comunidade. Eles são órgãos colegiados que resguardam a autonomia da universidade. As principais atividades e projetos da universidade têm que ser aprovados pelos conselhos para se tornarem uma realidade. Eles são o centro de poder da universidade.*

Conforme descrito pelo vice-reitor da UFC, a composição e a atuação do CONSUNI e do CONSEPE aproximam-se muito dos órgãos superiores presentes na estrutura e na dinâmica das IESs privadas, da dimensão ideal de governança corporativa, abstraída da visão dos especialistas em educação superior. O CONSUNI é o órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de política universitária e administrativa, política financeira, política estudantil e de planejamento. Já o CONSEPE é o órgão superior deliberativo e consultivo em matéria de supervisão do ensino, da pesquisa e da extensão. A composição dos dois conselhos é basicamente a mesma, sob a presidência do reitor da universidade.

Uma vez que esses dois conselhos representam o centro de poder da universidade e operam pela lógica da decisão colegiada, é necessário que se estabeleça entre os gestores universitários um processo de articulação política, para que os interesses da direção sejam resguardados em relação aos interesses da propriedade. Conforme já visto anteriormente,



como a mantida se posiciona em submissão diante da mantenedora, é necessário que os gestores estejam articulados em prol de interesses comuns, caso contrário, é provável que essa submissão se potencialize e comprometa a autonomia relativa da UFC.

Como a unanimidade dos conselheiros é de gestores universitários profissionais, não há interferência interna da mantenedora, ou seja, das estruturas de propriedade e de família. Nesse sentido, os gestores têm plena autonomia nos processos internos da universidade. Sem a interferência externa, pode-se dizer que, no interior dos conselhos, não há assimetria de informação (WILLIANSO, 1975) entre os representantes da propriedade, da família e da direção.

O que se percebe é a existência de assimetria de informação intragrupo dos representantes da estrutura de direção, principalmente em razão do cargo ocupado na hierarquia institucional. Assim, aqueles que estão no topo da hierarquia, como o reitor e os vice-reitores, têm mais acesso às informações do que aqueles que estão na linha intermediária, como os diretores de *campus* e de cursos. Nesse sentido, os que estão no topo se posicionam de forma privilegiada em relação aos demais, no exercício das relações de poder (WEBER, 1992; FOUCAULT, 1982, 2001).

Analisando-se o caso da UFC tendo como instrumento analítico o Modelo do Processo Político e de Governança Corporativa na Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar, pode-se dizer que, no momento atual, os interesses (DAHRENDORF, 1982; SROUR, 1998; MORGAN, 1996) individuais e institucionais das duas entidades (mantenedora e mantida) e das três estruturas (propriedade, família e direção) estão em convergência, visto que estão direcionados aos resultados quantitativos de curto e médio prazo (número de alunos, número de cursos, resultados financeiros positivos entre outros), o que tem produzido momentos de estabilidade, consenso e cooperação (WEBER, 1992; MIRANDA NETTO et al., 1987), levando a UFC a produzir resultados positivos em termos de crescimento institucional e a tornar-se a maior universidade do País.

Diante desse cenário institucional, em que a UFC é vista internamente como um caso de sucesso, indagou-se aos entrevistados a respeito de um assunto fundamental diretamente relacionado à governança corporativa e aos impactos na gestão universitária: o relacionamento da universidade com o mercado, ou seja, a posição da Instituição relativamente à concorrência. Um dos vice-reitores assim comentou:

*“Dado o nosso porte e a nossa presença em todo o Estado, nós praticamente concorremos com todas as instituições. Porém existem algumas que competem diretamente conosco e outras não. Nos últimos anos, o mercado educacional no Rio de Janeiro cresceu muito. Antigamente nossa concorrência era com umas seis ou sete universidades, hoje não, a concorrência é com doze universidades. E tem também os centros universitários. Isso significa que hoje a nossa concorrência direta abrange umas 24 instituições, o que é muito para o Rio. Para lidar com essa concorrência, nós contamos com um marketing agressivo. Todos os dias a UFC está na mídia. O nosso diferencial é o dinamismo e a criatividade. Nós lançamos sempre uma novidade no mercado, e isso faz a diferença.”*

Na visão do vice-reitor, a concorrência no Rio de Janeiro tem aumentado muito nos últimos anos. Isso se justifica em razão da política de abertura e de expansão da educação superior implementada pelo Governo Federal, a partir de 1996, com o advento da LDB.

Segundo comenta, a concorrência direta da UFC, que era com apenas sete universidades, mais que triplicou, e hoje envolve uma competição direta com 24 IESs, incluindo aí apenas as universidades e os centros universitários de natureza privada, presentes em todo estado do Rio de Janeiro.

Uma característica da concorrência da UFC é a territorialidade, ou seja, a sua jurisdição em relação à oferta de serviços educacionais. Segundo as normas brasileiras reguladoras da educação superior, as IESs são autorizadas a prestar serviços apenas em um determinado município, limitando a sua jurisdição. Isso significa, por exemplo, que a Universidade Vale do Rio Doce (UNIVALE), sediada no município de Governador Valadares (MG), não pode ofertar cursos em Belo Horizonte (MG). Para ofertar cursos fora de sua sede, é necessária uma autorização especial do MEC, processo que não é simples. Como a UFC possui autorização para abertura de *campus* fora da sede e é muito dinâmica em termos da gestão universitária, ao invés de limitar a sua jurisdição apenas ao município do Rio de Janeiro, ampliou-a para o Estado inteiro, com a implantação de seus 42 *campi*.

Conforme explicitou, a receita institucional para lidar com a concorrência revela o potencial empreendedor da universidade, que é dinâmica em termos de criação de novos projetos e adoção de novas formas de fazer educação, e tem uma estratégia de *marketing* voltada para o mercado, fazendo com que a sua marca esteja presente na mídia e na memória da comunidade carioca o ano inteiro.

Um aspecto característico da UFC que está relacionado à oferta de cursos fora de sede e à sua relação com o mercado é o processo recente, implantado pela SEFC, de nacionalização da Instituição e da marca institucional. Sobre a nacionalização, um dos diretores da mantenedora comentou:

*“Nos últimos anos, a UFC cresceu muito e se espalhou pelo Estado do Rio. Esse processo foi tão bem sucedido aqui, que um dia alguém chegou e falou: ‘Por que nós não podemos expandir para outros estados?’ E isso começou a ser discutido aqui na mantenedora. Após algum tempo, depois de analisar as questões legais, nós decidimos iniciar a expansão da UFC por dois caminhos: um, com a mantenedora criando novas entidades mantidas; outro, realizando convênios e parcerias com instituições locais. Hoje a nossa presença fora do Rio com faculdades da própria mantenedora é menor do que as relações de parcerias e convênios. Essa iniciativa foi um projeto interno da mantenedora que logo contou com o apoio do fundador. Aqui no Rio nós fazemos auditoria nas unidades de quinze em quinze dias. Já nas unidades fora do Estado, essa auditoria ocorre de três em três meses, porém nós recebemos informações diárias a respeito do fluxo de caixa, das despesas com folha de pagamento, da utilização dos recursos.”*

A fala do diretor da mantenedora revela alguns pontos importantes em termos da gestão universitária da UFC. São eles: (1) a dissociação da mantenedora em relação à mantida; (2) a liberdade dos gestores profissionais para propor novas iniciativas; (3) a necessidade do apoio do fundador para que a iniciativa se concretize; e (4) a gestão profissional em relação tanto à decisão de expandir, quanto ao controle adotado.

O processo de expansão, que pode ser identificado como de nacionalização, já que a presença da Instituição e da marca institucional se dá em quase todo o território brasileiro, teve início no ano de 1999, quando a SEFC credenciou pelo MEC a primeira entidade mantida em outra unidade da Federação.

Inicialmente é necessário entender por que separar a presença da Instituição e a presença da marca institucional. Conforme revelado pelo entrevistado, duas foram as formas encontradas pela mantenedora de implementar a nacionalização da Instituição. A primeira, identificada como a presença da Instituição, refere-se à iniciativa própria da mantenedora (SEFC), que pleiteou no MEC o credenciamento de novas entidades mantidas em outras unidades da Federação. São no total sete novas IESs da SEFC credenciadas em cinco estados distintos. A

segunda, identificada como a presença da marca institucional, refere-se aos convênios e parcerias que a SEFC realizou com instituições locais para o uso da sua marca e do seu modelo acadêmico. Essa segunda modalidade expansionista é a que predomina, principalmente nos estados do Nordeste, como é o caso de Recife, Fortaleza e Salvador.

Observa-se, nesse processo de expansão nacional, a presença da postura profissional da mantenedora, inclusive na forma de controle dos processos e dos procedimentos administrativos, financeiros e acadêmicos utilizada pelas unidades fora do estado do Rio (próprias e conveniadas). O procedimento padrão de auditoria utilizado pela mantenedora, com periodicidade quinzenal, nos 42 *campi* da UFC espalhados pelo estado do Rio de Janeiro, é utilizado também em relação às demais unidades nos outros estados brasileiros, porém, com periodicidade trimestral. Independente das auditorias trimestrais, a mantenedora conta com uma equipe de profissionais responsáveis por controlar diariamente o fluxo de caixa e demais procedimentos contábeis presentes nas unidades fora do Rio de Janeiro.

Ainda no contexto da discussão do tema relacionamento com o mercado, indagou-se ao diretor da mantenedora a respeito da possível desregulamentação da educação superior brasileira e da conseqüente internacionalização do setor educacional superior por meio do ingresso de instituições estrangeiras no mercado nacional. Assim, ele comentou:

*“Eu não sei o que vai acontecer com o ensino superior brasileiro, mas é possível que tenhamos que enfrentar uma concorrência internacional. Caso isso ocorra, acredito que estaremos preparados, principalmente pelo nosso porte e pela nossa atuação nacional. Desde o ano passado, nós decidimos, e o fundador concordou, iniciar um processo de internacionalização. Tem pessoas aí prospectando mercados internacionais para que possamos entrar. Este ano já temos uma unidade em um país da América do Sul. Tem uma parceria local, mas o negócio é da mantenedora... não a SEFC, mas uma empresa com os mesmos sócios para se adequar à legislação do país local. A experiência tem sido boa e os resultados não vão demorar a aparecer.*

Na visão do diretor da mantenedora, a concorrência internacional no mercado educacional superior brasileiro não é uma ameaça para a UFC. Segundo ele, aspectos como o porte da Instituição e a atuação em âmbito nacional (própria ou por meio de parcerias e convênios) são atributos capazes de fazer com que a UFC se imponha no mercado perante qualquer instituição estrangeira.

A revelação feita a respeito da intenção de a Instituição passar por um processo de internacionalização pode ser vista e analisada por meio de duas perspectivas: como uma nova fase de crescimento e expansão institucional e como um posicionamento estratégico diante da globalização e da possível internacionalização da educação.

Na primeira perspectiva, pode-se identificar a internacionalização como o próximo passo de uma história de sucesso, de expansão e de crescimento institucional que dura mais de 17 anos. A fase de crescimento da UFC iniciou-se no ano de 1988, quando da transformação em universidade; depois, em 1996, quando ocorreu o processo de expansão no estado do Rio de Janeiro com a criação de novos *campi* (hoje totalizando 42); em seguida, no ano de 1999, com o processo de nacionalização; finalmente, a partir de 2004, com o processo de internacionalização. Obviamente o que dá sustentabilidade à fase seguinte foram os resultados positivos e o sucesso das fases anteriores.

Na segunda perspectiva, pode-se identificar a internacionalização da UFC como um posicionamento estratégico diante da globalização dos mercados e da internacionalização do mercado educacional brasileiro. Trata-se de uma postura de mercado agressiva, em que, antes de sofrer a concorrência internacional em seu mercado, a UFC vai concorrer internacionalmente, em mercados externos. Esse posicionamento pode culminar na valorização da marca em âmbito internacional, tornando a UFC um atrativo para novos negócios e novos empreendimentos.

Dentro desse cenário institucional vocacionado para o crescimento e para a expansão, pode-se dizer que uma possível ameaça à continuidade esteja em um processo interno típico e característico das empresas familiares: o processo sucessório ((LEONE, 1991, citado por CAPELÃO, 2000).

Mesmo não tendo tido a oportunidade de entrevistar os proprietários familiares (principalmente o fundador) e indagar a respeito de como a sucessão do empreendimento vem sendo tratada no âmbito da UFC, pôde-se perceber, ao longo das entrevistas e das observações feitas *in loco*, que Danilo Júnior vem sendo preparado para assumir o lugar do pai. Nesse caso, a sucessão será do tipo familiar (OLIVEIRA, 1999) e progressiva de proprietário controlador para sociedade de irmãos (GERSICK et al., 1997).

Diferentemente do que ocorre com a maioria das empresas familiares, em que o sucessor assume o comando da empresa com plenos poderes, no caso da UFC, a impressão é de que

Danilo Júnior vai assumir o comando de uma Instituição com elevado grau de profissionalização, e que, em razão disso, terá que dividir a gestão universitária com os gestores profissionais. Caso essa situação se concretize, é provável que a UFC não sofra impactos negativos e não tenha que interromper o seu ciclo de crescimento e de expansão que perdura há nove anos.

Com Danilo Júnior no comando da UFC e a gestão universitária dividida com gestores profissionais, o contexto da UFC torna-se propício à manifestação e à presença do fenômeno organizacional da governança corporativa.

Em síntese, na UFC, instituição de maior complexidade gerencial, os aspectos relativos às interferências da governança corporativa na gestão universitária assim se apresentam:

- **Desenvolvimento de atividades de pesquisa e de extensão** – No contexto da universidade, diversas atividades de pesquisa e extensão estão em pleno desenvolvimento.
- **Desenvolvimento de projetos de ação social** – A instituição desenvolve diversos programas sociais, coordenados pela Direção de Ação Comunitária. Desde 2003, a UFC vem publicando Relatório de Responsabilidade Social, com periodicidade trienal, uma demonstração de que essa prática está sendo regularmente desenvolvida.
- **Qualificação do corpo docente, técnico-administrativo e dos principais gestores universitários** – Em sua maioria, o corpo docente da Instituição tem formação acadêmica em nível de pós-graduação: são 29,49% especialistas, 36,42% mestres e 8,04% doutores. O corpo técnico-administrativo é composto predominantemente por funcionários de nível médio, representando 47,59% do total. Há ainda 35,49% auxiliares e apenas 16,92% com nível superior. Os principais gestores são profissionais qualificados; a reitoria da universidade é exercida por um professor doutor reconhecido pela comunidade acadêmica e científica nacional.
- **Institucionalização do organograma funcional** – A Instituição possui organograma funcional institucionalizado no âmbito tanto da mantenedora quanto da mantida.
- **Adoção de sistemas de informação gerenciais de controle da gestão** – A Instituição tem quatro sistemas de informações gerenciais, que estão integrados e oferecem todos

os subsídios para a gestão e o controle dos processos e procedimentos administrativos, acadêmicos e financeiros. Os quatro sistemas estão customizados às necessidades da Instituição e atendem totalmente às entidades mantenedora e mantida.

- **Nível de profissionalização da gestão universitária** – A gestão universitária pode ser considerada como plenamente profissionalizada.
- **Institucionalização de procedimentos, como orçamento anual, PDI e avaliação institucional** – As práticas do orçamento anual, do PDI e da avaliação institucional são contempladas pela Instituição e estão incorporadas à dinâmica institucional.
- **Processo de expansão e crescimento institucional** – Desde 1996, a Instituição tem vivenciado nove anos de um acelerado, constante e ininterrupto processo de crescimento e expansão, que a transformou na maior instituição do País. Desde 1999, a entidade mantenedora vem implementando o processo de nacionalização da Instituição, e, em 2004, deu início ao processo de internacionalização.

Pode-se dizer, portanto, que as maiores interferências da governança corporativa na gestão universitária da UFC são a plena profissionalização da gestão; a adoção e o desenvolvimento de um sistema de informação gerencial próprio e amplamente customizado, integrando a mantenedora e a mantida, para efetivo gerenciamento e controle dos processos administrativos, financeiros e acadêmicos da Instituição; o predomínio de um corpo docente qualificado, composto de mestres e doutores, para desenvolver as atividades de pesquisa e extensão; o predomínio de um corpo técnico-administrativo em nível médio para dar suporte e apoio às atividades administrativas, financeiras e acadêmicas; e a institucionalização de procedimentos como o orçamento anual, o PDI e a avaliação institucional.

## 7 TRAJETÓRIA DE CRESCIMENTO DAS IESs FAMILIARES

Por meio da análise do percurso histórico de cada uma das três IES familiares pesquisadas, foi possível verificar como a trajetória de crescimento interfere na governança corporativa e causa impacto na gestão universitária.

Em linhas gerais, pode-se dizer que esse processo evolutivo tem início, formalmente, com o credenciamento da instituição pelo MEC. Ao iniciar suas atividades na educação superior, a IES familiar apresenta uma configuração de governança corporativa que demonstra ser adequada para o momento. Essa configuração proporciona a estrutura necessária para suportar e sustentar o processo evolutivo de crescimento que, de alguma forma, vai culminar no aumento da complexidade gerencial da instituição. Esse ganho na complexidade gerencial vai exigir uma re-configuração da governança corporativa também com a finalidade de suportar e sustentar um novo período de crescimento que, por sua vez, culminará em mais aumento de complexidade gerencial, e assim por diante, num círculo vicioso.

Esse processo evolutivo de crescimento e de expansão que marca a trajetória de crescimento da IES familiar está diretamente ligado ao processo gradativo de profissionalização da gestão, visto como uma exigência natural do mercado, como defendem Mintzberg e Walters, (1990).

Cada IES familiar pesquisada desenvolveu esse processo de uma forma, porém alguns aspectos demonstraram ser comuns aos três casos. Por meio de abstração, foi possível compor e descrever a trajetória de crescimento, ou seja, o processo evolutivo de crescimento e de expansão das instituições, embora não seja possível generalizar esse processo a outras IESs.

Das instituições pesquisadas, uma tem quatro anos de existência, e as outras, mais de 35 anos. As IESs que atuam há mais tempo no mercado apresentam processo evolutivo distinto: a UFC cresceu e expandiu-se mais do que a UFP. Dessa forma, tem-se que a FFC é a instituição de menor porte e complexidade gerencial, a UFP é a de porte e complexidade gerencial mediana e a UFC é a de grande porte e alta complexidade gerencial.

Na análise do percurso histórico da UFP e da UFC, observou-se que, em grande parte, as configurações de governança corporativa dos primeiros anos de sua existência assemelhavam-se às configurações atuais da FFC. Da mesma forma, as configurações de governança corporativa na UFC, na época da sua transformação em universidade, no ano de 1988,



assemelhavam-se às configurações atuais da UFP. A UFC, como a instituição mais evoluída, apresenta um estágio mais avançado de configuração de governança corporativa.

Com base nas observações realizadas e nas constatações extraídas dos três casos, foi possível identificar três grandes fases resultantes do processo evolutivo das IESs familiares com configurações distintas de governança corporativa: a da IES Familiar no Início, a da IES Familiar Crescendo e Evoluindo e a da IES Familiar Ampliada. Vale ressaltar que a duração de cada fase não foi igual para todas as IESs.

Na primeira fase, a da IES Familiar no Início, a Instituição configura-se, em relação à governança corporativa, assumindo as seguintes características: a principal fonte de financiamento é o capital e o patrimônio da família; a propriedade está concentrada como forma de controle; há a sobreposição da mantenedora e da mantida; não há conflitos de agência, conselho de mantenedora, organograma funcional, sistemas de informações gerenciais, orçamento anual, PDI e avaliação institucional; a gestão é tipicamente familiar e não profissionalizada. Com essa configuração, a instituição articula-se em termos do processo político, resguardando exclusivamente os interesses da propriedade familiar, visando de alguma forma resgatar os recursos investidos no empreendimento. A falta de estrutura e de profissionalismo é a marca da instituição nessa fase.

Desse modo, a Instituição cresce e expande-se de forma lenta, porém, à medida que vai crescendo, a complexidade gerencial vai aumentando, requerendo uma redefinição em termos da estratégia e da estrutura institucional. Enquanto a instituição não implementa esse processo de revisão de conceitos estratégicos e redefinição estrutural, o crescimento tende a diminuir até a estagnação.

Após a revisão de conceitos estratégicos e a redefinição estrutural, mudanças na configuração da governança corporativa são necessárias para se inaugurar a fase da IES Familiar Crescendo e Evoluindo. Nesta fase, a instituição configura-se, em função da governança corporativa, assumindo as seguintes características: a principal fonte de financiamento ainda é o capital e o patrimônio próprio da família, porém a instituição torna-se atrativa para novas fontes de captação de recursos; a propriedade concentra-se como forma de controle, porém a presença e o posicionamento de gestores profissionais no processo decisório começam a interferir no controle da propriedade; há sobreposição da mantenedora e da mantida, porém com definição e divisão de papéis, estrutura, objetivos e finalidades; o conflito de agência tende a estar

presente entre majoritários e minoritários, motivado pelo processo sucessório e pela dissolução da propriedade entre os herdeiros e possíveis sucessores; a profissionalização da gestão universitária é parcial: a gestão conta com a presença de familiares ocupando cargos de nível estratégico na estrutura organizacional; o organograma funcional institucionaliza-se para a mantenedora e a mantida; não há conselho da mantenedora na estrutura da mantenedora, e os conselhos de direção estão institucionalizados na entidade mantida (CONSU e CONSEPE); estão implantados sistemas de informação gerenciais de suporte ao processo de gestão e de controle de processos e de procedimentos administrativos, financeiros e acadêmicos; o PDI e a avaliação institucional estão institucionalizados, com processos permanentes na estrutura da mantida; o orçamento anual é adotado apenas no âmbito da mantenedora, não se estendendo à mantida.

Com essa configuração, a instituição articula-se como processo político, resguardando não mais exclusivamente os interesses da propriedade familiar, mas também os dos gestores profissionais. Nesta fase, a instituição é marcada pela semiprofissionalização da gestão e pela presença da formalização e controle dos processos e dos procedimentos. Gradativamente a família abre mão do controle baseado na propriedade e inicia um processo de divisão e de socialização desse controle e do poder com os gestores profissionais. Novas formas de captação de recursos são disponibilizadas para a instituição como resultado de seu crescimento e expansão.

Dessa maneira, a instituição cresce e se expande de forma mais acelerada, porém, à medida que vai crescendo, a complexidade gerencial vai aumentando, requerendo uma redefinição da estratégia e da estrutura institucional. Enquanto a instituição não implementa esse processo de revisão de conceitos estratégicos e redefinição estrutural, o crescimento tende a diminuir até um novo processo de estagnação.

Após a revisão de conceitos estratégicos e da redefinição estrutural, mudanças na configuração da governança corporativa são necessárias para se inaugurar a fase da IES Familiar Ampliada. Nesta fase, a instituição configura-se, em relação à governança corporativa, assumindo as seguintes características: o capital e o patrimônio próprio da família são uma das fontes principais de financiamento, porém, devido à alta atratividade do empreendimento, novas fontes de captação de recursos são disponibilizadas; a forma de controle está dividida entre a propriedade e a atuação dos gestores profissionais; a mantenedora e a mantida dissociam-se, porém desenvolvem um relacionamento de autonomia

e interdependência; o conflito de agência está presente entre a mantenedora e a mantida e há tendência também ao conflito de agência entre majoritários e minoritários, motivado pelo processo sucessório e pela dissolução da propriedade entre os herdeiros e possíveis sucessores; o custo de agência está presente, devido à implantação de formas de controle da mantenedora em relação à mantida; a profissionalização é total na gestão universitária, sem a presença de familiares ocupando cargos de nível estratégico na estrutura organizacional; institucionaliza-se o organograma funcional para a mantenedora e a mantida, contemplando o conselho da mantenedora na estrutura da mantenedora e os conselhos de direção na entidade mantida (CONSU e CONSEPE); estão implantados os sistemas de informação gerenciais integrados de suporte ao processo de gestão e de controle de processos e procedimentos administrativos, financeiros e acadêmicos, plenamente customizados às necessidades da instituição; estão institucionalizados o orçamento anual, o PDI e a avaliação institucional, com processos permanentes na universidade.

Com essa configuração, a instituição articula-se como processo político, resguardando os interesses de um grupo mais ampliado de *stakeholders*, que abrange, diretamente, os proprietários familiares, os familiares, o grupo de gestores profissionais e de funcionários da instituição, como o corpo docente e o corpo técnico-administrativo, e, indiretamente, o corpo discente, os funcionários, o Governo e a sociedade mais ampla. Nesta fase, a instituição é marcada pela plena profissionalização da gestão, pela presença da formalização e controle dos processos e dos procedimentos. A família afasta-se completamente da gestão. O controle da instituição divide-se e socializa-se entre a propriedade familiar e o poder dos gestores profissionais. Há a necessidade de implantação de sistemas de controle por parte da mantenedora, com a finalidade de fiscalizar as atividades e as contas da mantida. Isso implica a presença de custos de agência. Novas formas de captação de recursos são disponibilizadas para a instituição como resultado do seu crescimento e expansão.

Desse modo, a instituição torna-se mais dinâmica, cresce e se expande de forma mais acelerada, porém, à medida que vai crescendo, a complexidade gerencial vai aumentando, requerendo uma redefinição da estratégia e da estrutura institucional. Enquanto a instituição não implementa esse processo de revisão de conceitos estratégicos e redefinição estrutural, o crescimento tende a diminuir até um outro processo de estagnação.

No contexto do processo evolutivo de crescimento e expansão da IES familiar, pode-se dizer que a FFC está na fase da IES Familiar no Início, porém caminha para a estagnação; a UFP

está na fase da IES Crescendo e Evoluindo, mas também caminha para a estagnação. Ambas necessitam implementar mudanças na configuração da governança corporativa para suportar e viabilizar uma nova etapa de crescimento. A UFC está na fase da IES Ampliada, em contínuo processo evolutivo de crescimento e expansão, já que as mudanças na configuração da governança corporativa têm sido constantes.

Analisando-se a trajetória de crescimento (processo evolutivo de crescimento e expansão) e a governança corporativa da IES familiar, que envolve a passagem da fase inicial para a terceira fase, fica evidente a ampliação do grupo de *stakeholders* cujos interesses são atendidos e resguardados: na primeira fase, são atendidos apenas os interesses do proprietário fundador; na segunda, os interesses da família e dos gestores, prevalecendo os da família; na terceira, são diretamente atendidos e resguardados os interesses do proprietário familiar, da família mais ampla, dos gestores profissionais, do corpo docente e do corpo técnico-administrativo e, indiretamente, os interesses do corpo discente, de fornecedores, do Governo e da sociedade mais ampla.

Desse ponto de vista, é possível propor uma nova classificação para essas três fases, tendo como critério o grupo de *stakeholders*, cujos interesses são resguardados. Assim, a primeira fase compreenderia a IES Familiar do Proprietário Fundador, a segunda, a IES Familiar Híbrida, e a terceira, a IES Familiar *Stakeholders*.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa foi observar, descrever e analisar como a trajetória de crescimento de uma IES interfere na governança corporativa, ou seja, no relacionamento entre a mantenedora e a mantida na IES privada do tipo familiar, para entender como esse relacionamento causa impacto na gestão universitária.

As IESs familiares no Brasil são um tipo específico de organização que se constituem como um macrossistema composto por dois subsistemas autônomos, porém, interdependentes: a entidade mantenedora e a entidade mantida. A entidade mantenedora representa conjuntamente as estruturas de propriedade e de família, enquanto a entidade mantida representa a estrutura de direção. As articulações estabelecidas entre a mantenedora e a mantida formam a dinâmica institucional da IES familiar, o que, por si só, pressupõe a presença do fenômeno organizacional da governança corporativa, visto aqui como um fenômeno endógeno e natural nesse tipo de organização.

A fase do ciclo de vida da IES familiar ao longo de sua trajetória de crescimento acaba por interferir na configuração de governança corporativa, causando impacto na gestão universitária.

Optou-se por realizar esta pesquisa numa abordagem metodológica qualitativa, por meio de um estudo de multicasos de natureza histórico-organizacional, enfocando três instituições com estrutura, características e dinâmicas próprias, que estivessem em fases distintas de desenvolvimento. Pretendeu-se com isso descrever e analisar a trajetória de crescimento, ou seja, o processo evolutivo de crescimento e expansão das IESs familiares. Assim, foi possível identificar e denominar as fases, bem como descrever e analisar a configuração da governança corporativa de cada uma delas e identificar as mudanças necessárias à continuidade do seu processo de crescimento e expansão.

Com relação à abordagem de pesquisa utilizada, alguns comentários se fazem necessários.

Em primeiro lugar, cabe enfatizar que observar, numa pesquisa qualitativa, os atores sociais em seu ambiente natural, ou seja, as IESs onde realizam suas ações habituais e seus modos de vida, possibilitou compreender de forma mais clara os papéis e as atividades de cada um no

contexto institucional, bem como a realidade de cada uma das IESs pesquisadas. Com base nessa compreensão subjetiva, foi possível descrever os fenômenos organizacionais observados e analisá-los em termos de suas origens, relações, implicações e mudanças, além de fazer inferências sobre suas possíveis conseqüências. Nesse sentido, a pesquisa focalizou prioritariamente a descrição e a análise processual dos fenômenos em detrimento dos resultados em si.

Em segundo lugar, no que se refere ao método de estudo de multicasos histórico-organizacionais, cabe também enfatizar que as IESs pesquisadas são idiossincráticas, portanto não é possível fazer generalizações para o contexto das IESs familiares que atuam no Brasil. Entretanto, o enfoque multicasos adotado enriqueceu a análise, pois permitiu descrever, analisar e interpretar diretamente e por justaposição os fenômenos organizacionais, especialmente o tipo de governança corporativa presente em cada caso e em cada uma das fases da trajetória de crescimento.

Em terceiro lugar, vale destacar que a realização de entrevistas com especialistas em educação superior, na fase exploratória da pesquisa, foi determinante na elaboração dos instrumentos de coleta de dados (roteiro para as entrevistas semi-estruturadas e o diagnóstico institucional), na análise dos dados (procedimento padrão de análise de discurso), bem como na definição das dimensões analíticas da IES familiar (legal, prática e ideal). No que tange à dimensão ideal de IES familiar, foi possível identificar e mapear, por meio da abstração das experiências dos especialistas, um instrumento de análise que definisse o que é ideal nesse tipo de instituição, em termos de suas características, objetivos, estrutura organizacional e institucional e governança corporativa.

Em quarto lugar, é preciso falar das dificuldades e limitações encontradas no processo de coleta de dados. A temática central da tese é por natureza delicada, pois envolve aspectos críticos da gestão universitária de instituições familiares, como as relações e interesses de propriedade, de família e de direção. Captar na essência a racionalidade, os interesses e as relações de poder estabelecidas entre os atores sociais ligados, isolada ou simultaneamente, a essas três estruturas demonstrou-se uma tarefa árdua, principalmente em função do tempo disponibilizado pelas instituições para o levantamento das informações. Apesar de todas as dificuldades, porém, foi possível realizar a coleta de dados de forma satisfatória.

Por fim, quanto à utilização da análise de discurso, procurou-se estudar os textos, vistos como uma ocorrência comunicacional com orientação funcional, ou orientação para a ação, tendo como base os critérios interdependentes de coesão, coerência, intencionalidade e aceitabilidade. Essa análise de textos teve como percurso metodológico sua origem no nível mais concreto e seu destino no nível mais abstrato. Para a realização dessa abstração, foi necessário realizar pesquisas auxiliares, visando compreender o contexto interpretativo, para extrair a intencionalidade e o sentido da formação discursiva. A análise de discurso, que é amplamente subjetiva e apresenta variações, mostrou-se como uma das dificuldades na realização da pesquisa, devido à inexperiência do pesquisador na operacionalização da técnica. Visando minimizar o problema, procurou-se trocar informações a esse respeito com outros pesquisadores.

Dada a complexidade da proposta e a questão da temporalidade do estudo, alguns cuidados tiveram que ser tomados na condução da pesquisa. No que tange à temporalidade, remeteu-se o estudo a uma perspectiva histórica, o que permitiu compreender a totalidade de cada uma das instituições pesquisadas em sua gênese e desenvolvimento. A importância da utilização dessa perspectiva de análise está no fato de ter sido possível identificar as grandes fases vivenciadas pelas instituições. Em cada uma dessas fases, ocorreram fatos que, de uma forma ou de outra, influenciados por fatores múltiplos, configuraram a história dessas instituições em torno do fenômeno da governança corporativa. Quanto à natureza da IES familiar, um tipo especial de instituição que se articula em torno de três subsistemas distintos, autônomos e interdependentes (propriedade, família e direção), foi fundamental observar as estruturas de cada um dos subsistemas que compõem o sistema maior, o que permitiu identificar as conexões, as interconexões e as intraconexões presentes em cada caso.

A respeito do processo político que ocorre na IES familiar, foi fundamental analisar as estruturas das relações sociais, das articulações políticas e dos processos de mudança em relação às ações individuais e coletivas, bem como os impactos para o percurso histórico e evolutivo em termos da governança corporativa e da gestão universitária.

As três instituições pesquisadas – a FFC, a UFP e a UFC – têm em comum apenas o fato de serem do tipo familiar. Como principal característica de distinção entre os casos está o nível de desenvolvimento observado entre elas. A FFC é a instituição mais nova, com aproximadamente quatro anos de existência, tem pequeno porte e menor complexidade gerencial. A UFP e a UFC têm mais de 35 anos de existência, porém apresentam níveis de

desenvolvimento distintos. Enquanto a UFP é considerada como instituição de médio porte e complexidade gerencial mediana, a UFC é considerada de grande porte e de alta complexidade gerencial.

A diferença no nível de desenvolvimento observado nos três casos permitiu, ao se analisar o percurso histórico e a trajetória de crescimento de cada um deles, inferir como a dinâmica institucional, no que concerne à governança corporativa, se articula num dado momento, e como essas articulações causam impacto na gestão universitária.

De maneira geral, pode-se dizer que uma IES familiar, ao iniciar suas atividades na educação superior, apresenta uma determinada configuração de governança corporativa. Essa configuração oferece a estrutura necessária de suporte e sustentação do processo evolutivo de crescimento que, de alguma forma, vai culminar no aumento da complexidade gerencial da instituição. Esse ganho na complexidade gerencial vai exigir uma re-configuração da governança corporativa para suportar e sustentar um novo período de crescimento, que culminará no aumento da complexidade gerencial, e assim por diante. Esse processo constitui-se num círculo virtuoso de crescimento e expansão. Foi a partir dele que se analisou a governança corporativa e seus impactos na gestão universitária dos casos pesquisados.

A FFC é uma faculdade isolada, com dois cursos presenciais de graduação. Tem aproximadamente 720 alunos, 37 professores e 20 funcionários técnico-administrativos. A mantenedora é uma entidade com três sócios da mesma família, que dividem o poder institucional entre si, do mesmo modo que na mantida. A instituição apresenta baixo grau de formalidade e profissionalização da gestão. Não há organograma funcional na mantenedora e na mantida, que são gerenciadas como se fossem uma só.

A FFC representa o contexto de uma instituição familiar que assume, em razão da governança corporativa, uma configuração básica, marcada pelo controle concentrado exclusivamente na propriedade familiar, pela sobreposição da mantenedora e da mantida e pela ausência do conflito de agência.

Percebeu-se, no caso dessa Instituição, que o processo político em torno das racionalidades, dos interesses e das relações de poder reforça o controle e o comando familiar. Em grande parte, o fato de a principal fonte de financiamento ser o capital e o patrimônio próprios da família determina o acúmulo de papéis de empreendedor e de gestor, já que o proprietário do empreendimento faz a opção de ele mesmo gerenciar a instituição.



Uma característica marcante em termos da governança corporativa foi a questão do formalismo, ou seja, a discrepância entre o que prescreve a legislação educacional e a prática efetiva da IES, já que, na dinâmica institucional, os sócios instituidores recorrem ao artifício típico da cultura brasileira, que é o “jeitinho”, ou seja, o genuíno processo brasileiro de resolver dificuldades, a despeito do conteúdo das normas, dos códigos e das leis. Essa característica ficou explícita quando os irmãos decidiram que cada um iria assumir a gestão das entidades mantenedora e mantida, sobrepondo na prática aquilo que deveria estar dissociado legalmente.

Dentro desse quadro de governança corporativa, os principais impactos na gestão universitária da FFC são a pouca competitividade; a ausência de um sistema de informação gerencial como suporte para a tomada de decisões e para a gestão e controle de processos e procedimentos de natureza administrativa, financeira e acadêmica; a presença de gestores universitários familiares não qualificados para o cargo; o baixo nível de profissionalização da gestão universitária.

Com essa configuração de governança corporativa e seus impactos na gestão universitária, a FFC vem apresentando lento processo evolutivo de crescimento e expansão, que a tem levado a gradativo ganho de complexidade, principalmente por meio da abertura de novos cursos superiores. Porém esse crescimento está-se aproximando da estagnação, havendo necessidade de rever conceitos estratégicos e estruturais na configuração da governança corporativa para suportar um novo processo evolutivo de crescimento e expansão.

Com base nos casos observados, principalmente em relação ao percurso histórico da UFP e da UFC, que são as instituições mais desenvolvidas, pode-se dizer que a revisão na configuração da governança corporativa envolve a profissionalização da gestão universitária e a gradativa divisão e socialização do poder e do controle institucional entre os demais *stakeholders* institucionais, principalmente entre os gestores profissionais.

A UFP é uma universidade com quarenta cursos presenciais de graduação (25 plena e 15 tecnológica), dois mestrados, um doutorado e aproximadamente 30 cursos de especialização e 80 de extensão (cursos eventuais). Tem 9.700 alunos e 900 funcionários (525 professores e 375 funcionários técnico-administrativos). Sua mantenedora é a Sociedade Educacional Familiar Paulista (SEFP), com cinco sócios familiares, que dividem o poder institucional entre si tanto na mantenedora quanto na mantida. Os processos e procedimentos na instituição

são formalizados, a mantenedora e a mantida apresentam organogramas funcionais próprios, porém são gerenciadas simultaneamente pelos mesmos gestores familiares.

A UFP reflete o contexto de uma instituição familiar que, em termos da governança corporativa, apresenta configuração básica marcada pelo controle concentrado exclusivamente na propriedade familiar, com a presença e a influência de gestores profissionais; pela sobreposição da mantenedora e da mantida; pela ausência do conflito de agência; pela presença de conselho de direção na estrutura da mantida; pelo grupo de *stakeholders* institucionais com interesses resguardados restritos aos proprietários familiares, com relativa projeção aos interesses dos gestores profissionais; pela característica de governança mais próxima do modelo brasileiro.

O processo político em torno das racionalidades, dos interesses e das relações de poder na Instituição envolve uma disputa entre os sócios instituidores familiares e os gestores profissionais, com forte favorecimento dos familiares que possuem informações que não são repassadas aos gestores profissionais, caracterizando assimetria de informações. Nesse processo político, as articulações deixam de enfatizar apenas o controle e o comando familiar, para enfatizar também o controle profissional voltado para os resultados.

A exemplo do que ocorreu no caso da FFC, a governança corporativa na UFP caracteriza-se pela presença do formalismo, porém, em menor intensidade. O fato de os três sócios familiares ocuparem simultaneamente os principais cargos de gestão universitária nas entidades mantenedora e mantida foi determinante na sobreposição dessas mesmas entidades, que, por imperativo legal, deveriam estar dissociadas.

Nesse quadro de governança corporativa, os impactos na gestão universitária da UFP podem ser assim resumidas: competitividade mediana, porém com dificuldades na captação de alunos; pleno desenvolvimento de atividades de pesquisa, extensão e projetos sociais; adoção de um sistema de informação gerencial integrado, terceirizado e não customizado, para suporte na tomada de decisões pela gestão, e controle de processos e procedimentos de natureza administrativa, financeira e acadêmica; gestores universitários familiares parcialmente qualificados para o cargo; gestão universitária semiprofissionalizada.

Com essa configuração de governança corporativa e seu impacto na gestão universitária, a UFP vem apresentando estabilidade no processo evolutivo de crescimento e expansão, o que leva a universidade a aproximar-se da estagnação, havendo, portanto, necessidade de revisão

de conceitos estratégicos e estruturais para suportar novo processo evolutivo de crescimento e expansão.

Com base nos casos observados, principalmente do percurso histórico da UFC, que é mais desenvolvida que a UFP, pode-se dizer que rever a configuração na governança corporativa envolve a profissionalização total da gestão universitária; a gradativa dissociação entre a mantenedora e a mantida; a observância dos conflitos de agência que surgirão em decorrência dessa dissociação; a implantação de sistema de informação gerencial integrado e customizado, contemplando os processos e os procedimentos da mantenedora e da mantida; e a gradativa divisão e socialização do poder e do controle institucional entre os demais *stakeholders* institucionais, principalmente entre os gestores profissionais.

A UFC é uma universidade com 169 cursos presenciais de graduação (39 plena e 130 tecnológica), cinco mestrados, mais de cem cursos de especialização e 1.600 de extensão (cursos eventuais). Tem aproximadamente 120.000 alunos e 9.028 funcionários (5.063 professores e 3.975 técnico-administrativos). Sua mantenedora é a Sociedade Educacional Familiar Carioca (SEFC), que possui gestão plenamente profissionalizada sem a interferência da família. Os processos e procedimentos na instituição são formalizados, a mantenedora e a mantida apresentam organogramas funcionais próprios, porém são gerenciadas por equipes de gestores profissionais distintas, autônomas e interdependentes.

A UFC representa o contexto de uma instituição familiar que, em termos da governança corporativa, mostra uma configuração básica caracterizada pela divisão do controle entre a propriedade familiar e os gestores profissionais; pela dissociação entre a mantenedora e a mantida; pela presença do conflito de agência entre a mantenedora e a mantida, inclusive com a incidência do custo de agência (auditoria quinzenal da mantenedora na mantida); pela presença de forças atuantes internas (propriedade e gestores) e externas (concorrência e competição); pela observância dos princípios de governança corporativa; pela ampliação do grupo de *stakeholders* institucionais com interesses resguardados, abrangendo diretamente proprietários, familiares e gestores e, indiretamente, alunos, fornecedores, entre outros; pela prática da governança corporativa como modelo de gestão; e pela característica de governança híbrida, transitando entre o modelo anglo-saxônico e o brasileiro.

No caso da UFC, o processo político em torno das racionalidades, dos interesses e das relações de poder enfatizam o controle profissional voltado para os resultados institucionais,

sem a interferência da família. A ausência da família na gestão universitária foi determinante para a plena profissionalização, o que permitiu à Instituição crescer e expandir-se, tornando-se a maior universidade do País.

Diferentemente do que ocorreu nos dois casos anteriores, na fase de crescimento em que se encontra a UFC, dado o grande porte da Instituição e a grande complexidade gerencial, percebeu-se aqui a efetiva ausência do formalismo, já que, em termos da governança corporativa, mantenedora e mantida se encontram efetivamente dissociadas, conforme determina a legislação educacional.

Diante desse quadro de governança corporativa, constatam-se os seguintes impactos na gestão universitária da UFC: elevada competitividade e satisfatória captação de alunos; pleno desenvolvimento de atividades de pesquisa, extensão e projetos sociais; adoção de um sistema de informação gerencial integrado, plenamente customizado às necessidades da instituição, para suporte na tomada de decisões e para a gestão e o controle de processos e procedimentos de natureza administrativa, financeira e acadêmica; gestores universitários profissionais plenamente qualificados para o cargo; e gestão universitária plenamente profissionalizada.

Com essa configuração de governança corporativa e seu impacto na gestão universitária, a UFC vem apresentando acelerado, constante e ininterrupto processo evolutivo de crescimento e expansão, que a tem levado a tornar-se a maior universidade do País. Para manutenção desse processo será necessário que se continue revendo conceitos estratégicos e estruturais na configuração da governança corporativa.

Pelos casos observados, principalmente em relação ao percurso histórico da UFC, que é a mais desenvolvida de todas, pode-se dizer que a revisão da configuração na governança corporativa envolve a institucionalização do conselho mantenedor e do conselho de família na estrutura da mantenedora; a melhoria constante do sistema de informação gerencial integrado e customizado, contemplando os processos e os procedimentos da mantenedora e da mantida; e a ampliação do grupo de *stakeholders* institucionais com interesses resguardados. Essa revisão pode ser sintetizada como a institucionalização da governança corporativa como modelo de gestão.

Analisando-se o percurso histórico dos três casos pesquisados, foi possível identificar três grandes fases da trajetória de crescimento e de expansão de IES familiar, que podem ser classificadas com base em dois critérios: primeiro, o da temporalidade, ou seja, a fase de

crescimento em que a instituição se encontra; segundo, o do grupo de *stakeholders* institucionais, cujos interesses são resguardados e contemplados pela gestão universitária.

Quanto ao critério da temporalidade, pode-se classificar o processo evolutivo de crescimento e expansão das IESs familiares em três fases: IES Familiar no Início, IES Familiar Crescendo e Evoluindo e IES Familiar Ampliada.

Quanto ao critério do grupo de *stakeholders* institucionais, pode-se classificar o processo evolutivo de crescimento e expansão das IES familiares também em três fases: IES Familiar do Proprietário Fundador, IES Familiar Híbrida e IES Familiar *Stakeholders*.

Vale observar que, independente do critério adotado, não foi possível mensurar o tempo de duração de cada uma das fases, já que cada instituição tem uma configuração de governança corporativa e uma dinâmica própria que determinam a maior ou a menor velocidade do processo. Isso implica dizer que uma instituição pode permanecer dez anos na primeira fase, enquanto outra, apenas cinco anos nessa mesma fase.

Com base nos casos pesquisados, conclui-se que a FFC se encontra na fase IES Familiar no Início (critério da temporalidade) e na fase da IES Familiar do Proprietário Fundador (critério do grupo de *stakeholders* institucionais). A segunda instituição pesquisada, a UFP, encontra-se na fase da IES Familiar Crescendo e Evoluindo (critério da temporalidade) e na fase da IES Familiar Híbrida (critério do grupo de *stakeholders* institucionais). A terceira instituição pesquisada, a UFC, encontra-se na fase da IES Familiar Ampliada (critério da temporalidade) e na fase da IES Familiar *Stakeholders* (critério do grupo de *stakeholders* institucionais).

No aspecto que envolve o relacionamento entre a entidade mantenedora e a mantida presente nos três casos pesquisados e em cada uma das três fases, pode-se inferir que a questão da efetiva governança corporativa se relaciona com a fase da trajetória de crescimento e expansão da IES. Nas duas primeiras fases, em que o porte e a complexidade gerencial são pequenos e medianos, a questão da governança corporativa é formalística; na terceira fase, em que o porte e a complexidade gerencial são grandes, a governança é efetiva.

Dos três casos pesquisados, a UFC foi a que se diferenciou substancialmente em relação às demais. O mais comum nas instituições familiares nas fases iniciais do ciclo de vida é a presença de familiares na gestão do empreendimento, caracterizando a governança pelo controle baseado na propriedade concentrada e na sobreposição da mantenedora e da mantida.

Num dos momentos mais importantes da história da UFC, quando ocorreu o processo de transformação em universidade, um impedimento legal afastou o fundador da presidência da mantenedora e da direção da mantida (cargos que ocupava cumulativamente).

Obrigado a se afastar, o fundador tentou implementar a sucessão do tipo familiar, indicando o filho para assumir o comando da instituição. Essa tentativa logo demonstrou-se arriscada, pois a inexperiência do filho e o aumento da complexidade característico das universidades foram fatores que comprometeram a gestão universitária e, por consequência, a sustentabilidade e a sobrevivência da instituição. Em razão disso, o fundador iniciou o processo de profissionalização total e a formação de uma equipe de gestores. Gradativamente, dois movimentos foram sendo implementados na UFC: a equipe de gestores profissionais foi constituída e assumiu o comando total da gestão universitária; o fundador percebeu que podia afastar-se e reposicionou-se em relação à sua atuação na empresa.

Nesse momento, entrou em cena a figura do empreendedor. O fundador, que era um empreendedor nato, passou a atuar na instituição e a contribuir para o desenvolvimento com novas idéias e novos projetos, que eram implementados, administrados e controlados pela equipe de gestores profissionais. Instalou-se na UFC a divisão de trabalho: de um lado, o fundador assumindo o papel de empreendedor; de outro, os gestores profissionais assumindo o papel de executores daquilo que fora concebido pelo fundador.

Esse fato indica que uma das questões fundamentais da governança corporativa está relacionada ao desempenho do empreendedor e do gestor. Via de regra, os sócios instituidores familiares, ao iniciarem seus empreendimentos, exercitam o papel de empreendedor. Com o efetivo funcionamento da instituição, os sócios tendem a acumular o papel de gestor universitário, causando impacto negativo no processo de profissionalização da gestão e de desenvolvimento institucional.

Essa questão torna-se explícita quando se comparam os casos da UFP e da UFC. Ambas posicionaram-se de forma distinta quanto a esse aspecto, causando impacto direto no processo evolutivo de crescimento e expansão. Enquanto na UFP os sócios familiares optaram pela associação dos papéis de empreendedor e de gestor, na UFC, optaram pela dissociação desses papéis, o que levou esta última à plena profissionalização da gestão universitária, sem com isso perder o seu potencial criativo. Atuando dessa forma, a UFC tornou-se a maior universidade do Brasil.

Espera-se que essa pesquisa possa contribuir de múltiplas formas para que gestores universitários, gestores públicos, acadêmicos, pesquisadores e especialmente proprietários de IESs familiares possam refletir sobre a educação superior, sobre o papel e a importância desse tipo de instituição para o contexto brasileiro, sobre a gestão propriamente dita e o conjunto de *stakeholders* institucionais que estão direta ou indiretamente interessados em suas práticas e suas ações e que sofrem as consequências resultantes desse processo.

Este estudo abriu uma perspectiva muito grande para a realização de novas pesquisas em IESs familiares, tanto na abordagem da teoria da Administração, quanto na perspectiva da Sociologia Política. Pretende-se, por meio da participação em grupos de pesquisa de universidades brasileiras, o desenvolvimento de estudos e pesquisas que abordem questões dialéticas sobre a educação superior e a atuação das IESs familiares e sobre o impacto social, político e econômico que elas exercem na sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS

- 1 ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 38, n. 3, p. 25-36, Spr. 1997.
- 2 ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.
- 3 ANSOFF, H.; McDONNELL, E. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- 4 ANTUNES, J. P. **A produção sob o regime da empresa: as razões da iniciativa privada, economia e direito**. São Paulo: Saraiva, 1964.
- 5 BANCO MUNDIAL. **La enseñanza superior: las lecciones derivadas de la experiencia**. Washington, 1995.
- 6 BERLE, A. A.; MEANS, G. C. **A moderna sociedade anônima e a propriedade privada**. Tradução de Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- 7 BERTERO, C. O. Questões de governança empresarial. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Ed.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 429-444.
- 8 BIDWELL, C. E. The school as a formal organization. In: MARCH, J. G. (Ed.) **The handbook of organizations**. Chicago: Rand McNally, 1965. p. 972-1022.
- 9 BLAIR, M. M. **Ownership and control: rethinking corporate governance for the twenty-first century**. Washington: Bookings Institutions, 1995.
- 10 BOBBIO, N. et al. **Dicionário de política**. Tradução de Carmem C. Varriale et al. 4. ed. Brasília: Ed. UnB, 2000. 2 v.
- 11 BOGDAN, R. C.; BIRTEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction for to theory and methods**. Boston: Allyn and Bacon, 1982.
- 12 BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. **Dicionário crítico de sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.
- 13 BRASIL. Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 17 dez. 1976. Seção 1, p. 27.833-27.841.
- 14 \_\_\_\_\_. Lei n.º 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Dispõe sobre as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 dez. 1996. Seção 1, p. 27833-27841.



- 15 \_\_\_\_\_. Decreto Lei n.º 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e de instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jul. 2001. Seção 1, p. 27833-27841.
- 16 \_\_\_\_\_. Lei n.º 10.303, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos da Lei n.º 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações, e da Lei n.º 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 1 nov. 2001. Seção 1, p. 4-9.
- 17 BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- 18 BURMAN, E. Differing with deconstruction: a feminist critique. In: PARKER, I.; SHOTTER, J. (Ed.). **Deconstructing social psychology**. London: Routledge, 1990. p. 208-220.
- 19 BURR, V. **An introduction to social constructionism**. London: Routledge, 1995.
- 20 CADBURY, A. The future of governance: the rules of the game. **Journal of General Management**, [S.l.], v. 24, n. 1, p. 1-14, 1998.
- 21 CAPELÃO, L. G. F. Relações de poder no processo de sucessão em empresas familiares: o caso das indústrias Filizzola. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 141-155, maio/ago. 2000.
- 22 CARLSSON, R. H. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.
- 23 CASTRO, C. de M. Quem governa o ensino privado: alunos ou autoridade? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR, 1., 1983, Brasília. **Anais...** Brasília: ABMES, 1983.
- 24 CATANI, A. M.; OLIVEIRA, J. F. de. **Educação superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- 25 CHANDLER JR., A. D. **Strategy and structure**. New York: Doubleday, 1962.
- 26 \_\_\_\_\_. **The visible hand: the managerial revolution in American business**. Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1977.
- 27 CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University Press, 1953.
- 28 CHURCH, R. The family firm in industrial capitalism: international perspectives on hypotheses and history. In: ARONOF, C. E.; ASTRACHAN, J. H.; WARD, J. L. **Business History**, [S.l.], v. 35, n. 4, p. 17-43, 1993.

- 29 CLARKSON, M. B. E. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Journal of the International Association for Business and Society**, [S.l.], v. 33, n. 1, p. 82-131, Apr. 1994.
- 30 CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1993.
- 31 \_\_\_\_\_. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.
- 32 COLOSSI, N. A dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. In: COLOSSI, N.; SOUZA PINTO, M. D. (Org.). **Estudos e perspectivas em gestão universitária**. Blumenau: Nova Letra, 2004. p. 21-34.
- 33 COSTA, R. T. da. Síntese extraída de importância dos conselhos na governança corporativa. In: ÁLVARES, E. (Org.). **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- 34 CRICK, B. **In defence of politics**. Londres: Penguin, 1964.
- 35 CROZIER, M. **The bureaucratic phenomenon**. Chicago: University of Chicago Press, 1967.
- 36 CUNHA, L. A. **A universidade reformada**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1988.
- 37 \_\_\_\_\_. **A universidade crítica: o ensino superior na república populista**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.
- 38 \_\_\_\_\_. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em desenvolvimento? In: TRINDADE, H. (Org.). **Universidade em ruínas: na república dos professores**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999. p. 39-56.
- 39 \_\_\_\_\_. Ensino superior e universidade no Brasil. In: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M.; VEIGA, C. G. (Org.). **500 anos de educação no Brasil**. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204. (Coleção História, 6).
- 40 DAHL, R. A. The concept of power. **Behavioral Science**, Chichester, n. 2, p. 201-215, jul. 1957.
- 41 \_\_\_\_\_. **Modern political analysis**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- 42 DAHRENDORF, R. **As classes e seus conflitos na sociedade industrial**. Brasília: Ed.UnB, 1982. (Pensamento Político, 28).
- 43 DAVEL, E.; SILVA, J. C. S.; FISHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago. 2000.
- 44 DEMO, P. **Introdução à metodologia da ciência**. São Paulo: Atlas, 1987.

- 45 DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, New York, v. 48, p. 147-160, 1983.
- 46 DOMINGUES, I. **Paradigmas e modelos das ciências humanas no século XX**: as vias de Émile Durkheim e Max Weber. 2002. Tese (Professor Titular) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.
- 47 DONAHUE, J. D. **Privatização**: fins públicos meios privados. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- 48 DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.
- 49 DOWSE, R. E.; HUGHES, J. A. **Sociología política**. Madrid: Alianza Universidad, 1993.
- 50 DUBIN, R. Approaches to the study of social conflict: a colloquium. **Journal of Conflict Resolution**, [S.l.], v. 1, n. 2, Jun. 1957.
- 51 DYER, W. G. **Cultural changes in family firms**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
- 52 EM BUSCA da eternidade: o que os controladores dos maiores grupos familiares brasileiros estão fazendo para perpetuar seus negócios. **Exame**, São Paulo, ano 37, n. 12, 11 jun. 2003. Parte integrante da edição 794.
- 53 FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- 54 FAMA, E. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, Chicago, v. 88, n. 2, p. 288-307, Apr. 1980.
- 55 FAN, P. J. **Corporate governance and investment policy**: a study of US petrochemical firms. [S.l.: s.n.], 2001. Working paper.
- 56 FIORIN, J. L. **Elementos de análise do discurso**. 9. ed. São Paulo: Contexto, 2000.
- 57 FISCHER, R. M. B. Foucault e a análise do discurso em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo: n. 114, p. 197-223, nov. 2001.
- 58 FOUCAULT, M. **Les mots et les choses**. une archéologie des sciences humaines. Paris: Gallimard, 1966.
- 59 \_\_\_\_\_. Resposta a uma questão. **Epistemologia**, Rio de Janeiro, n. 28, p. 57-81, 1972.
- 60 \_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1977.
- 61 \_\_\_\_\_. **A vontade de saber**. 2. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- 62 \_\_\_\_\_. Subject and power. In: DREYFUSS, H.; RABINOW, P. **Beyond structuralism and hermeneutics**. Brighton: The Harvester Press, 1982. p. 208-226.
- 63 \_\_\_\_\_. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense, 1986.

- 64 \_\_\_\_\_. **A ordem do discurso**. São Paulo: Loyola, 1996.
- 65 \_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2001.
- 66 FREEMAN, E. R. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.
- 67 \_\_\_\_\_. A stakeholder theory of the modern corporation. In: HARTMAN, L. P. **Perspectives in business ethics**. Boston: McGraw-Hill, 1998. p. 171-181.
- 68 GALLO, M. A. **Organos de gobierno de la empresa familiar**. Barcelona: IESE, 1993.
- 69 GEDAJLOVIC, E. R.; SHAPIRO, D. M. Management and ownership effects: evidence from five countries. **Strategic Management Journal**, [S.l.] v. 19, n. 6, p. 533-553, 1998.
- 70 GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- 71 GIDDENS, A. **A construção da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- 72 GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 73 GILL, R. Relativism, reflexivity and politics: interrogating discourse analysis from a feminist perspective. In: WILKINSON, S.; KITZINGER, C. (Ed.). **Feminism and discourse**. London: Sage, 1995. p. 244-270.
- 74 \_\_\_\_\_. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 244-270.
- 75 HABERMAS, J. **O discurso filosófico da modernidade**. Lisboa: Dom Quixote, 1990.
- 76 HANKE, S. H. **Privatizar para crescer**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1987.
- 77 HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. London: Harvard University Press, 2000.
- 78 HART, O. Corporate governance: some theory and implications. **Economic Journal**, [S.l.], v. 105, n. 430, p. 678-689, May 1995a.
- 79 \_\_\_\_\_. **Firms, contracts and financial structure**. Oxford: Oxford University Press, 1995b.
- 80 HARTMANN, J. Empresa familiar: negócio em extinção? **Mulher de Negócios**, [S.l.], v. 2, n. 25, p. 48, nov. 1997.
- 81 HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- 82 HAWLEY, J. P.; WILLIAMS, A. T. **Corporate governance in the United States: the rise of fiduciary capitalism**. California: [s.n.], 1996. Working paper.

- 83 HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- 84 HOBBS, T. **Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. Tradução de João Paulo Monteiro e Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril Cultural, 1974.
- 85 HOSHI, T. Japanese corporate governance as a system. In: HOPT, K. J. et al. (Ed.). **Comparative corporate governance: the state of art and emerging research**. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 847-876.
- 86 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 19 set. 2005.
- 87 INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sistema de avaliação da educação superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 20 nov. 2004.
- 88 \_\_\_\_\_. **Educação superior: cursos e instituições**. Disponível em: <<http://www.educação.superior.inep.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2005.
- 89 \_\_\_\_\_. **Edudatabrasil: sistema de estatísticas educacionais**. Disponível em: <<http://www.edudatabrasil.inep.gov.br>>. Acesso em: 30 jun. 2005.
- 90 JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 3. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- 91 JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, and agency cost and capital structure. **Journal of Financial Economics**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.
- 92 \_\_\_\_\_. The nature of man. **Journal of Applied Corporate Finance**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 4-19, 1994.
- 93 JONES, I.; POLLITT, M. Understanding how issues in corporate governance develop: Cadbury report to Higgs Review. **Corporate Governance: An International Review**, [S.l.], v. 12, n. 2, p. 162-171, Apr. 2004.
- 94 KLEIN, B. Contracting cost and residual claims: the separation of ownership and control. **Journal of Law & Economics**, [S.l.], v. 26, p. 367, 1985.
- 95 KORN/FERRY INTERNATIONAL; MCKINSEY & COMPANY. **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo, 2002.
- 96 LACLAU, E. A. Política e os limites da modernidade. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). **Pós-modernismo e política**. Rio de Janeiro: Rocco, 1991. p. 127-150.
- 97 LASSWELL, H. **Politics: who gets what, when, how**. New York: Meridian Books, 1958.

- 98 LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Harvard: Harvard Business School Press, 1967.
- 99 LEONE, N. M. G. A sucessão não é um tabu para os dirigentes da P.M.E. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 15., 1991, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 1991. v. 7, p. 243-257.
- 100 LIPSET, S. M. et al. **Union democracy: the inside politics of the International Typographical Union**. New York: Macmillan, 1956.
- 101 LODI, J. B. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- 102 \_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 103 \_\_\_\_\_. **Fusões e aquisições: sobrevivência e sucessão**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 104 \_\_\_\_\_. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- 105 MACHADO, R. Por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2001. p. VII-XXIII.
- 106 MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. Campinas: Pontes, 1993.
- 107 \_\_\_\_\_. **Termos-chave da análise do discurso**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.
- 108 MALDIDIER, D. Elementos para uma história da análise do discurso na França. In: ORLANDI, E. P. (Org.). **Gestos de leitura: da história no discurso**. Campinas, SP: UNICAMP, 1994. p.15-28.
- 109 MANNHEIM, K. **Libertad y planificación social**. Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1942.
- 110 MARCONDES, D. **Iniciação à história da filosofia: dos pré-socráticos a Wittgenstein**. 6. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.
- 111 MASETTO, M. T. Professor universitário: um profissional da educação na atividade docente. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **Docência na universidade**. 4. ed. São Paulo: Papyrus, 1998. cap. 1, p. 9-26.
- 112 MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- 113 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Padrões de qualidade para os cursos de graduação em administração**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 8 abr. 2003.
- 114 \_\_\_\_\_. **Reforma da educação superior**, 2005. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/reformar>>. Acesso em: 4 abr. 2006.)

- 115 MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. Tradução de Ciro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995.
- 116 MINTZBERG, H.; WALTERS, J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 285-315, 1990.
- 117 MIRANDA NETTO, A. G. de et al. (Coord.). **Dicionário de ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- 118 MIWA, Y. The economics of corporate governance in Japan. In: HOPT, K. J. et al. (Ed.). **Comparative corporate governance**: the state of art and emerging research. Oxford: Oxford University Press, 1998. p. 877-890.
- 119 MONKS, R. A. G.; MINOV, N. **Corporate governance**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2001.
- 120 MORA, J. F. **Dicionário de filosofia**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- 121 MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 122 NADLER, D. A. et al. **Arquitetura organizacional**: a chave para a mudança organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- 123 OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. São Paulo: Atlas, 1999.
- 124 ORGANIZAÇÃO ECONÔMICA DE COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO. **OECD principles of corporate governance**. Paris: OECD, 1999.
- 125 \_\_\_\_\_. **Governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/governance/principles.htm>>. Acesso em: 25 out. 2003.
- 126 \_\_\_\_\_. **“White Paper” sobre gobierno corporativo em América Latina**. Paris: Editions de l’OECD, 2004.
- 127 ORLANDI, E. P. (Org.). **Gestos de leitura**: da história no discurso. Campinas, SP: Unicamp, 1994.
- 128 \_\_\_\_\_. **Discurso e leitura**. São Paulo: Cortez, 1996.
- 129 \_\_\_\_\_. **Discurso e texto**: formação e circulação dos sentidos. Campinas, SP: Pontes, 2001.
- 130 PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- 131 PARKIN, F. **Marxism and class theory**: a bourgeois critique. London: Tavistock, 1979.
- 132 PATURY, F. Hora de negócios na educação. **Veja**, São Paulo, ano 38, n. 48, p. 32, 30 nov. 2005. Parte integrante da edição 1993.
- 133 PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Tradução de Enil Pulcinelli Orlandi et al. Campinas: Ed. UNICAMP, 1988.

- 134 PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 135 \_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- 136 RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Structure and function in primitive society**. London: Routledge & Kegan Paul, 1952.
- 137 RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1981.
- 138 \_\_\_\_\_. **Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- 139 REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- 140 RIGGS, F. W. **Ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1964.
- 141 ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 142 RONDEAU, A. A gestão dos conflitos nas organizações. In: CHANLAT, J. F. (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 205-225.
- 143 ROSS, S. A. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, [S.l.], v. 63, n. 2, p. 134-139, May. 1973.
- 144 SANDRONI, P. **Novíssimo dicionário de economia**. São Paulo: Best Seller, 1999.
- 145 SCHENKEIN, J. Sketch of the analytic mentality for the study of conversational interaction. In: \_\_\_\_\_ (Ed.). **Studies in the organisation of conversational interaction**. New York: Academic Press, 1978. chap. 1, p. 1-6.
- 146 SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.
- 147 SCOTT, J. **Corporate business and capitalist classes**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- 148 SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston: Kluwer Academic, 1996.
- 149 SILVA, J. C. de S.; FISCHER, T.; DAVEL, E. **Organizações familiares e tipologias de análise: o caso da Organização Oderbrecht**. Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999.
- 150 SMITH, A. **A riqueza das nações: investigação sobre a natureza e suas causas**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

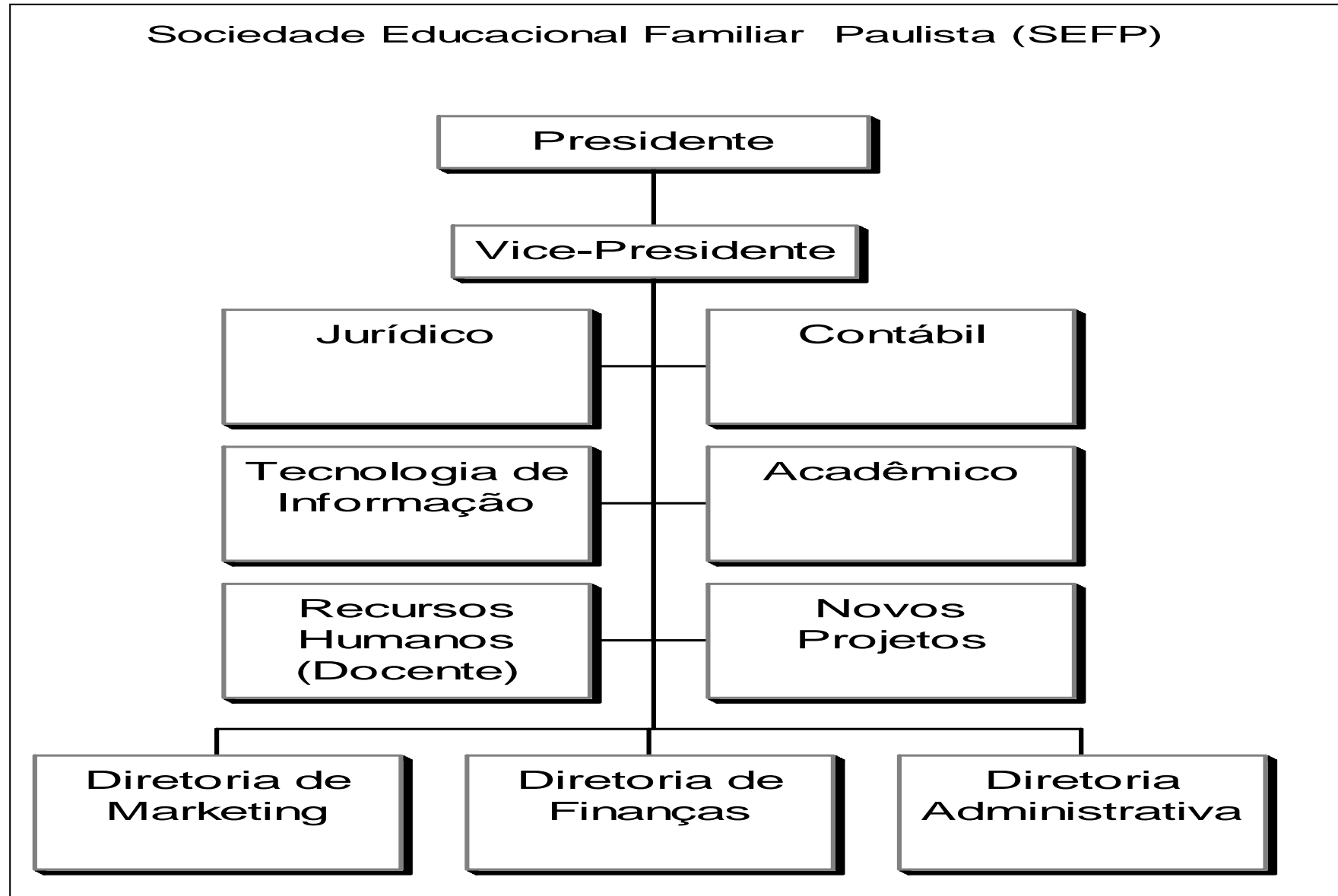


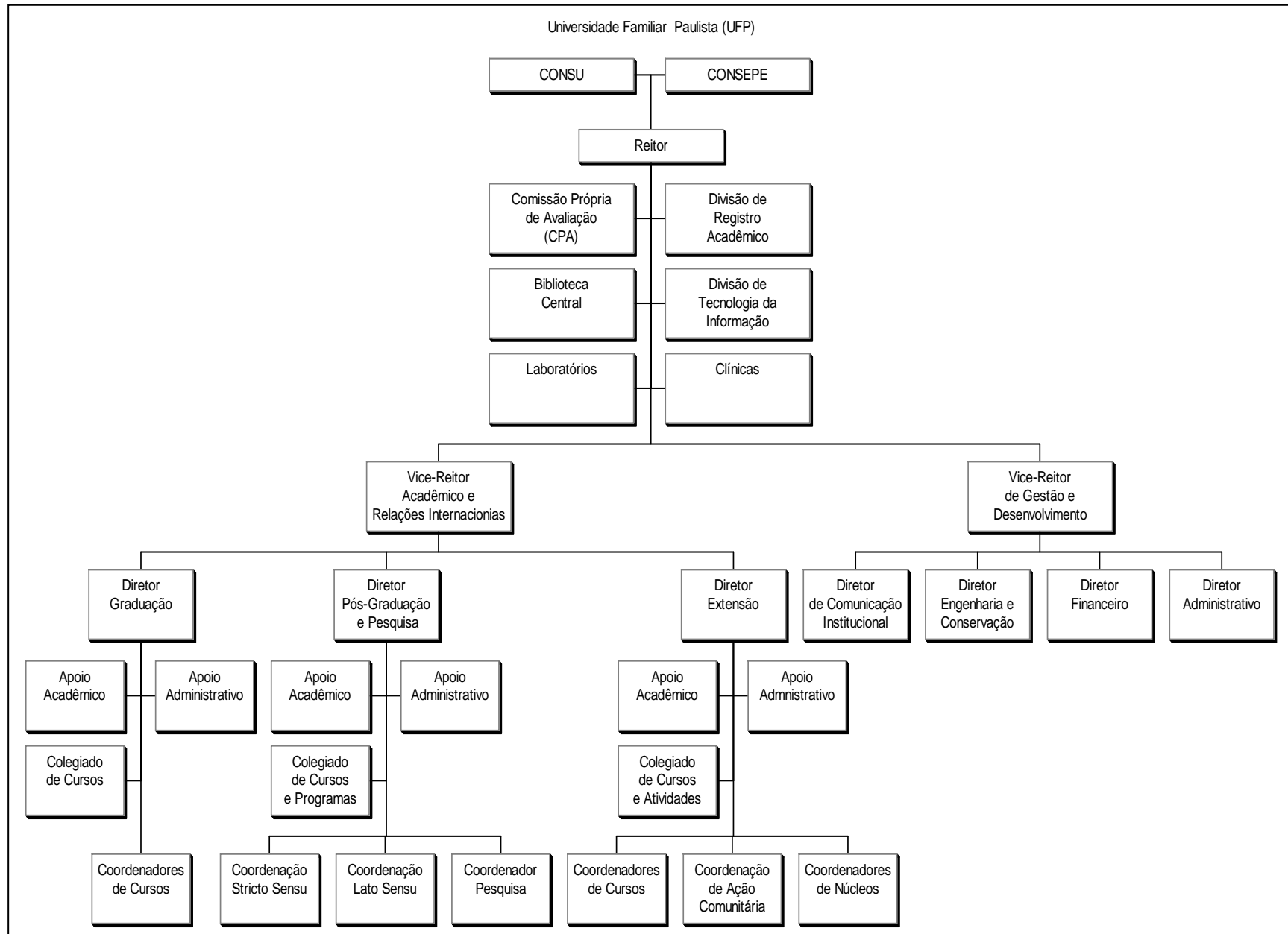
- 151 SROUR, R. S. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 152 STARIK, M. The Toronto conference: reflections on stakeholders theory. **Business and Society**, California, v. 33, p. 82-131, Apr. 1994.
- 153 TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 199-208, 1996.
- 154 TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- 155 TURNBULL, S. Corporate governance: its scope, concerns and theories. **Scholarly Research and Theory Papers**, Oxford, v. 5, n. 4, p. 180-205, Oct. 1997.
- 156 VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- 157 VILA NOVA, S. **Introdução à sociologia**. 4. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 1999.
- 158 WARD, J. L. **Creating effective boards for private enterprises**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- 159 WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. UNB, 1991. v. 1.
- 160 \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. v. 2
- 161 \_\_\_\_\_. **Metodologia das ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 1992. v. 2.
- 162 \_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. Campinas, SP: Cortez, 1993. v.1.
- 163 WESTON, J. F. et al. **Takeovers, restructuring and corporate governance**. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- 164 WIDDICOMBE, S. Autobiography and change: rhetoric and authenticity of “gothic” style. In: BURMAN, E.; PARKER, I. (Ed.). **Discourse analytical research**: readings and repertoires of texts in action. London: Routledge, 1993.
- 165 WILLIAMSON, O. E. Managerial discretion and business behavior. In: GILBERT, M. **The modern business enterprise**. England: Pequin Books, 1973.
- 166 \_\_\_\_\_. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. London: Collier Macmillan Publishers, 1975.
- 167 \_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996
- 168 YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

# **ANEXOS**

## **ANEXO A**

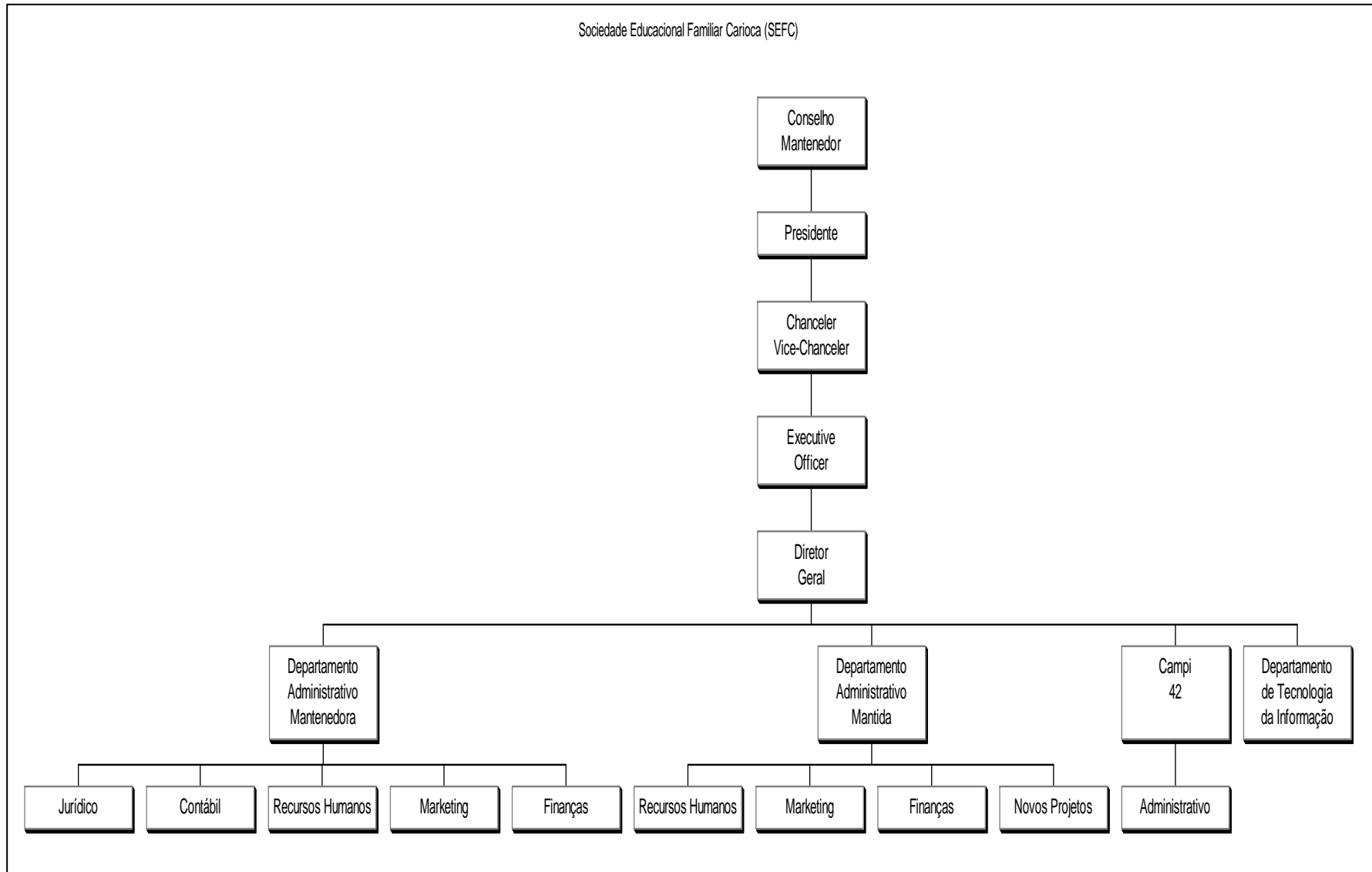
### **ORGANOGRAMAS DA SEFP E DA UFP**

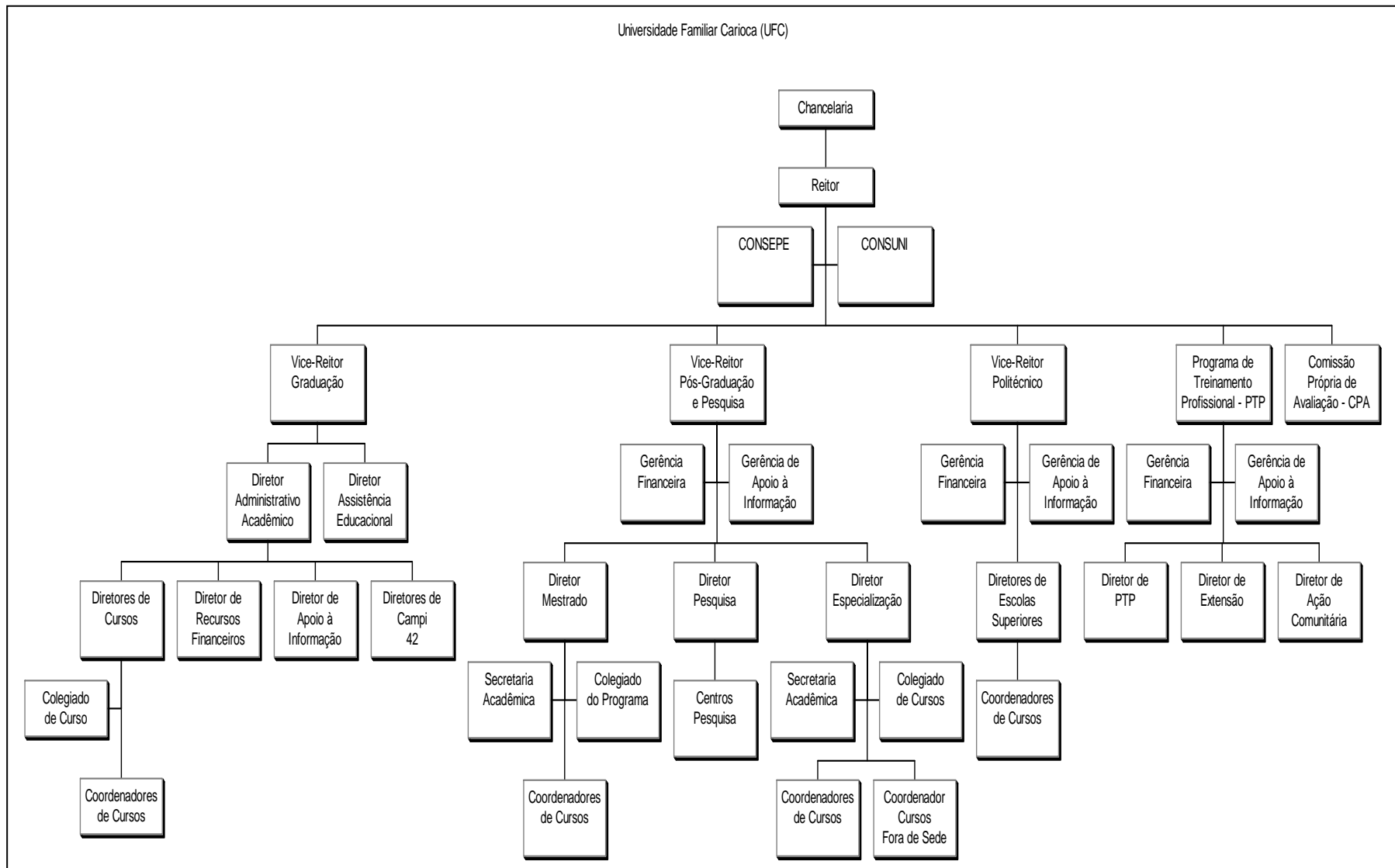




## **ANEXO B**

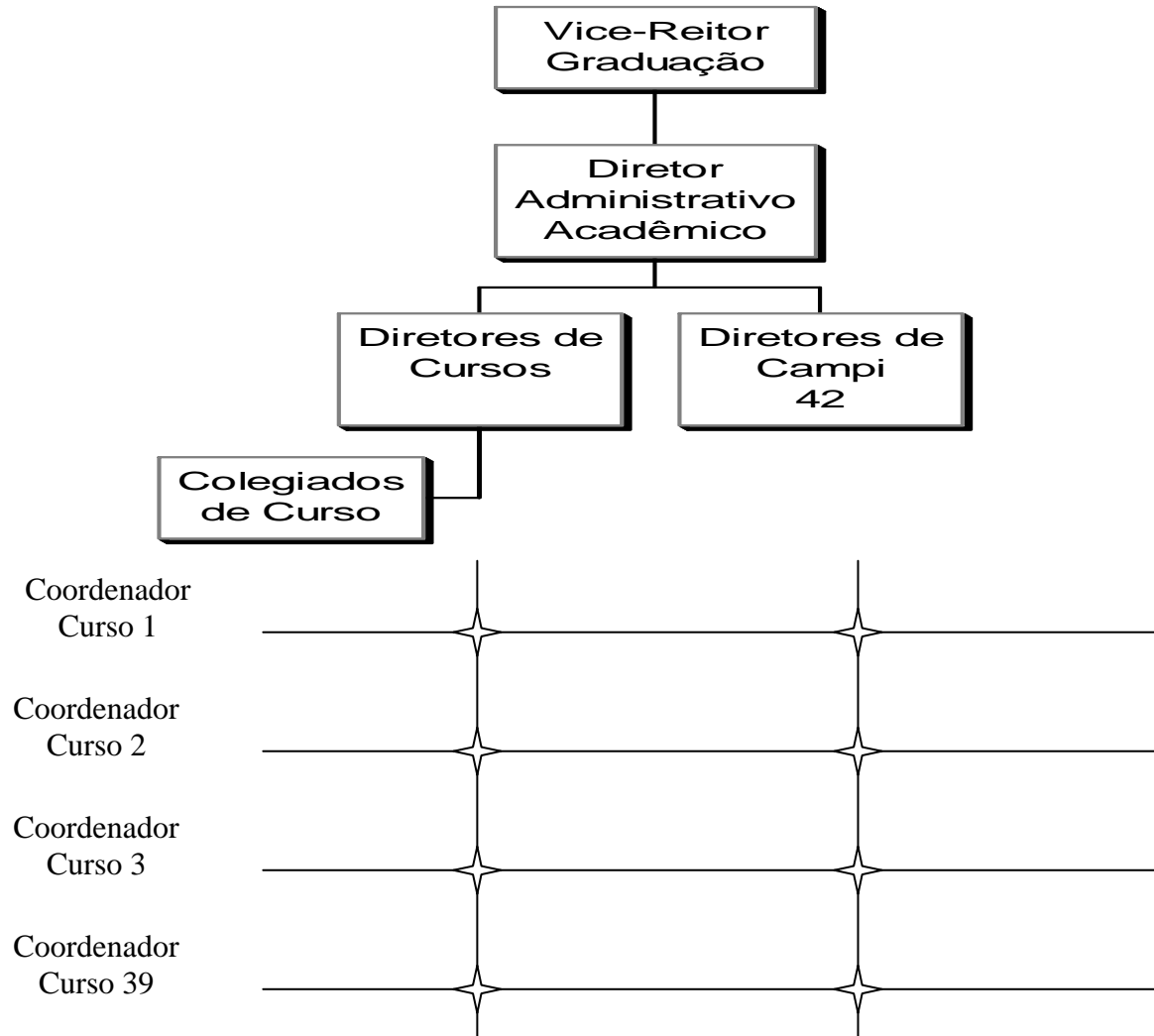
### **ORGANOGRAMAS DA SEFC E DA UFC**







Estrutura Matricial - Diretoria de Cursos de Graduação X Diretores de Campi 42



# APÊNDICES

## APÊNDICE A

### INDICADORES DAS IESs PESQUISADAS

Indicadores Institucionais	IESs Pesquisadas					
	FFC	%	UFP	%	UFC	%
<i>Campus</i>	1	--	2	--	42	--
Unidades Fora de Sede	Não Possui	--	1	--	12	--
Cursos Graduação Plena	2	100	25	58,14	39	22,41
Cursos Graduação Tecnológica	0	--	15	34,88	130	74,71
Cursos de Mestrado	0	--	2	4,65	5	2,87
Cursos de Doutorado	0	--	1	2,33	--	--
Total de Cursos Regulares	2	100	43	100	174	100
Cursos de Especialização	0	--	30	27,27	100	5,88
Cursos de Extensão	0	--	80	72,73	1600	94,12
Total de Cursos Eventuais	0	--	110	100	1700	100
Corpo Discente	720	100	9.700	100	120.000	100
Corpo Docente	37	64,91	525	58,33	5.063	56,08
Corpo Técnico-Administrativo	20	35,09	375	41,67	3.965	43,92
Força de Trabalho Total	57	100	900	100	9.028	100
Comunidade Acadêmica	777	100	10.600	100	129.028	100
Relação Aluno X Professor	19,46	--	18,48	--	23,70	--
Relação Aluno X Técnico	36,00	--	25,87	--	30,26	--
Rel. Aluno X Tot. Funcionários	12,63	--	10,78	--	13,29	--
Professores Sem Graduação	S/Informação	--	--	--	--	--
Professores Graduados	S/Informação	--	--	--	1.319	26,05
Professores Especialistas	S/Informação	--	136	25,90	1.493	29,49
Professores Mestres	S/Informação	--	252	48,00	1.844	36,42
Professores Doutores	S/Informação	--	137	26,10	407	8,04
Total de Professores	720	100	525	100	5.063	100
Técnico Auxiliar	S/Informação	--	148	39,47	1.407	35,49
Técnico Intermediário	S/Informação	--	198	52,80	1.887	47,59
Técnico Superior	S/Informação	--	29	7,73	671	16,92
Total Técnico-Administrativo	20	100	375	100	3.965	100

**Fonte: Instituições Pesquisadas (Faculdade Familiar Capixaba – FFC, Universidade Familiar Paulista – UFP e Universidade Familiar Carioca – UFC)**

## APÊNDICE B

### METODOLOGIA DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

#### GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR FAMILIARES

**DOUTORANDO:** ANNOR DA SILVA JUNIOR

**ORIENTADOR:** REYNALDO MAIA MUNIZ, PH.D.

#### **1 Histórico e posição no setor educacional**

#### **2 Atividades**

- ✓ Ensino – níveis de atuação
- ✓ Pesquisa – níveis de atuação
- ✓ Extensão – níveis de atuação

#### **3 Meio ambiente**

- ✓ Localização (geográfica).
- ✓ Contexto social, demográfico, político e econômico.
- ✓ Contexto das relações educacionais.

#### **4 Tecnologia**

- ✓ Nível de informatização e automação dos procedimentos acadêmicos.
- ✓ Sistema terceirizado, próprio, customizado.

- ✓ Sistema de controle acadêmico (estrutura de direção).
- ✓ Sistema de controle gerencial financeiro (estrutura de propriedade).

## **5 Mercado**

- ✓ Principais fornecedores.
- ✓ Principais clientes e tipo de relacionamento.
- ✓ Canais de informação verticais e horizontais (jornais, revistas, internet, entre outros).
- ✓ Competição – Qual a fatia de mercado, quem são os concorrentes?
- ✓ Participação no mercado.
- ✓ Conseqüências para os empregados, crescimento dos empregos e oportunidades de carreira.
- ✓ Conseqüências para a estrutura organizacional e *layout*.

## **6 Estrutura organizacional**

- ✓ Entidade mantenedora (estrutura de propriedade e de família) e entidade mantida (estrutura de direção).
- ✓ Níveis de formalização em termos de regras e procedimentos.
- ✓ Centralização x descentralização (participação na tomada de decisões, centro da tomada de decisões).
- ✓ Burocracia x falta de burocracia.
- ✓ Importância e autonomia do conhecimento técnico em relação ao controle burocrático.

## **7 Estratégia institucional**

- ✓ Posicionamento estratégico.
- ✓ Estratégia competitiva (estratégia genérica setorial).

## **8 Estilos gerenciais**

- ✓ Autocrático, democrático, paternalista, profissional.
- ✓ Natureza de supervisão: fechada/autonomia da responsabilidade.
- ✓ Centralização x descentralização do planejamento, controle e tomada de decisões.
- ✓ Formalização (descrição do trabalho, pré-definição dos objetivos, informação sobre os custos, informação da produção).

**OBS:** *Laissez-faire* e anarquia: ausência de estilo gerencial.

## **9 Políticas de recursos humanos**

- ✓ Força de trabalho total (número de funcionários).
- ✓ Percentual por categoria ocupacional (corpo docente e técnico-administrativo).
- ✓ Políticas e procedimentos para admissão, recompensas, treinamento, desenvolvimento, promoções, transferências, demissões, com foco especial na qualificação docente em nível de pós-graduação.

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA - ESPECIALISTAS

#### GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR FAMILIARES

**DOUTORANDO:** ANNOR DA SILVA JUNIOR

**ORIENTADOR:** REYNALDO MAIA MUNIZ, PH.D.

#### BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO

Nome		Idade	Sexo
Local de nascimento		Estado civil	
Filhos	Tempo de residência		Trajetória educacional
Trajetória profissional	Instituição onde trabalha	Tempo na instituição	Cargo que ocupa
Tempo no cargo		Projetos na vida profissional	Projetos de vida

#### BLOCO II: HISTÓRICO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL (Não obrigatório)

- Períodos mais importantes e suas características.
- Ensino público gratuito X Ensino privado pago.
- O processo “velado” de privatização do ensino superior.
- A educação superior antes da nova LDB.

### **BLOCO III: A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL HOJE**

- A educação superior após a LBD.
- As políticas públicas dos governos FHC e Luiz Inácio Lula da Silva.
- As influências da UNESCO e do Banco Mundial nas políticas públicas.
- O “sucateamento” do setor público e o crescimento do setor privado.
- Regulamentação, desregulamentação e internacionalização da educação superior brasileira.
- Perspectivas de futuro para a educação superior brasileira.

### **BLOCO IV: AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS**

- A natureza jurídica das IESs com e sem finalidade lucrativa.
- A natureza jurídica e sua interferência na dinâmica institucional.
- A autonomia universitária.
- A autonomia da mantida em relação à mantenedora.
- As atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Qualidade nas IESs privadas.

### **BLOCO V: AS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADAS DO TIPO FAMILIAR (GOVERNANÇA CORPORATIVA)**

- As principais características.
- A estrutura e a dinâmica institucional.
- A percepção sobre a interferência da família no contexto da IES.
- A percepção sobre a dissociação entre a mantenedora (estrutura de propriedade e de família) e a mantida (estrutura de direção).
- As atribuições da mantenedora (interesses).
- As atribuições da mantida (interesses).
- A percepção sobre o relacionamento entre a mantenedora e a mantida (autonomia, interdependência, etc.)
- A autonomia da mantida em relação à mantenedora (propriedade e família)
- As dimensões analíticas da IES privada do tipo familiar

### **BLOCO V: INDICADORES DE DESEMPENHO E EFETIVIDADE INSTITUCIONAL DAS IESs PRIVADAS DO TIPO FAMILIAR**

- O que entende por desempenho institucional?



- Como mensurar o desempenho institucional?
- Como avaliar o desempenho de uma IES?
- Quais as dimensões de desempenho institucional?
- Quais os principais indicadores de desempenho institucional?

**Comentários finais:**

- 1 Duração da entrevista:
  - a. Início
  - b. Interrupções
  - c. Fim
- 2 Posicionamento na entrevista
- 3 Acesso ao entrevistado

## APÊNDICE D

### ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA – IES FAMILIAR

#### **GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR FAMILIARES**

**DOUTORANDO:** ANNOR DA SILVA JUNIOR

**ORIENTADOR:** REYNALDO MAIA MUNIZ, PH.D.

#### **BLOCO I: IDENTIFICAÇÃO**

Nome		Idade	Sexo
Local de nascimento		Estado civil	
Filhos	Tempo de residência	Trajetória educacional	
Trajetória profissional	Instituição onde trabalha	Tempo na instituição	Cargo que ocupa
Tempo no cargo	Projetos na vida profissional	Projetos de vida	

#### **BLOCO II: HISTÓRICO DA INSTITUIÇÃO (Perspectiva evolucionista)**

- Fundação / origem.
- Períodos mais importantes e suas características.
- Pontos marcantes desses períodos em relação à família e à instituição familiar.

#### **BLOCO III: INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR (IES) FAMILIAR HOJE**

- Como caracteriza a instituição? Quais os pontos fortes e quais os pontos fracos?
- Como percebe a instituição em relação a princípios básicos, práticas organizacionais, níveis de formalização, tomada de decisões, canais de informação, estilo gerencial,

políticas e práticas de recursos humanos, e em relação ao mercado (clientes e fornecedores)?

- Qual a imagem da instituição na comunidade?

#### **BLOCO IV: FAMÍLIA CONTROLADORA DA IES FAMILIAR**

- Descrição (união e estabilidade familiar, tradicional e numerosa; situação financeira; sucessão e profissionalização; preocupação com a continuidade do empreendimento familiar; relacionamento família X empresa).

#### **BLOCO V: MANTENEDORA (ESTRUTURA DE PROPRIEDADE E DE FAMÍLIA)**

- Posições no M3C.
- Composição da estrutura de controle (propriedade, familiar e/ou profissional).
- Personalidade jurídica (com ou sem fins lucrativos).
- Relacionamento dos membros da família.
- Fase do ciclo de vida.
- Sucessão e profissionalização.
- Atuação de gestores familiares.
- Exercício da presidência (profissional ou familiar).
- Sistema de controle (manual, informatizado, integrado, próprio, terceirizado... ).
- Principais atribuições e interesses da mantenedora.
- Estrutura e estratégia organizacional.
- Presença e atuação de conselhos (órgãos colegiados).
- Autonomia e interdependência em relação à mantida.
- Principal fonte de financiamento.

#### **BLOCO VI: MANTIDA (ESTRUTURA DE DIREÇÃO)**

- Composição da estrutura de direção (familiar ou profissional).
- Relacionamento dos membros da família.
- Principais atribuições e interesses da mantida.
- Estrutura e estratégia institucional.
- Exercício da direção (profissional ou familiar).
- Presença de familiares ocupando cargos de alta direção.

- Autonomia em relação à mantenedora.
- Presença e atuação de conselhos (órgãos colegiados).
- Interferência da mantenedora nas decisões de natureza estritamente acadêmicas.
- Sistema de controle (manual, informatizado, integrado, próprio, terceirizado...).
- Divisão de registro acadêmico (familiar ou profissional)

## **BLOCO VII: GOVERNANÇA CORPORATIVA NA IES PRIVADA DO TIPO FAMILIAR**

- A sede da mantenedora e da mantida (própria, no mesmo local, outra).
- Mantenedora e mantida sobrepostas ou dissociadas.
- Relacionamento entre mantenedora e mantida (conflito de agência, custo de agência).
- Principal fonte de financiamento institucional.
- Propriedade e forma de controle principal (interno, externo, propriedade, família, direção).
- Articulação entre os interesses da mantenedora e os da mantida (convergências e divergências de interesses).
- Autonomia, soberania e relações de poder.
- Os *stakeholders* institucionais e seus interesses (os *stakeholders* privilegiados).
- Princípios de governança (transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas).

## **BLOCO VIII: INTERFERÊNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

- Gestão tipicamente familiar ou profissional.
- Profissionalização da gestão.
- Informatização e automação de processo e de procedimentos institucionais.
- Controle gerencial.
- Indicadores institucionais (matrículas, funcionários, cursos, *campus*, entre outros).
- Atividades desenvolvidas (ensino, pesquisa e extensão).
- Institucionalização de procedimentos (Orçamento Anual, PDI, Avaliação Institucional, entre outros).
- Desenvolvimento institucional.

**Comentários finais:**

- 4 Duração da entrevista
  - a. Início
  - b. Interrupções
  - c. Fim
- 5 Posicionamento na entrevista
- 6 Acesso ao entrevistado

## **APÊNDICE E**

### **PROCEDIMENTO PADRÃO DE ANÁLISE DE DISCURSO**

#### **GOVERNANÇA CORPORATIVA E GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO COMPARATIVO EM TRÊS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR FAMILIARES**

**DOUTORANDO:** ANNOR DA SILVA JUNIOR

**ORIENTADOR:** REYNALDO MAIA MUNIZ, PH.D.

#### **ANÁLISE DE ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS**

##### **ANÁLISE DE DISCURSO**

#### **1 Compreensão do contexto interpretativo**

- Construção da identidade do entrevistado.
- Posição que ocupa no contexto institucional.
- Contexto histórico, geográfico, político, social, cultural e econômico da IES pesquisada (interno e externo).

#### **2 Formulação de perguntas diferentes**

- Formulação no instrumento de coleta de dados (entrevista semi-estruturada).
- Busca de legitimidade discursiva, respostas aos posicionamentos críticos e construção da auto-identidade social do ator social.
- No nível da ação individual, foco em aspectos relacionados a racionalidade, interesse, relações de poder, cooperação, consenso, conflito, governança corporativa e gestão universitária.
- No nível organizacional, foco na estrutura, na dinâmica e na estratégia da mantenedora e da mantida, no relacionamento entre a mantenedora e a mantida (governança

corporativa), na gestão universitária, nos impactos no desempenho institucional e no processo evolutivo de crescimento e expansão da IES familiar.

### **3 Transcrição**

- Transcrição das entrevistas semi-estruturadas.

### **4 Espírito de leitura cética**

- Articulação argumentativa do entrevistado na construção do texto.
- Forma de organização do texto e seqüência de idéias.
- Funções e intencionalidade do discurso.

### **5 Categorias de codificação do discurso**

- Racionalidade
- Interesse
- Poder
- Consenso e cooperação
- Conflito
- Entidade mantenedora
- Entidade mantida
- Estruturas de propriedade, família e direção
- Governança corporativa
- Gestão universitária
- Processo evolutivo de crescimento e expansão

## 6 Análise de discurso

- Busca de um padrão nos dados, visando identificar variabilidades (diferenças entre as narrações), coesão, consistência, coerência e intencionalidade do discurso.
- Identificação das funções do discurso por meio da formulação de hipóteses tentativas – teste das funções do discurso a partir dos dados.
- Polarizações abordadas no discurso:
  - valores coletivos X valores individuais
  - interesses coletivos X interesses individuais
  - interesses familiares X interesses de propriedade X interesses de direção
  - dominação X submissão
  - mantenedora X mantida
  - desempenho individual X desempenho coletivo
  - consenso X conflito
  - estabilidade X instabilidade
  - crescimento X estagnação