

A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas: o caso do Grupo Ser Educacional S.A.

Corporate governance as a management model for financial educational companies: the case of Grupo Ser Educacional S.A.

Fabíola Bouth Grello Kato

Tarcísio da Silva Cordeiro

Carolina Costa da Costa

Universidade Federal do Pará (UFPA)

Belém-PA, Brasil

Resumo

No contexto de financeirização da economia e da presença de instituições de ensino atuando na Bolsa de Valores, este artigo tem o objetivo de analisar as estratégias de gestão da governança corporativa do Grupo Ser Educacional S.A., que repercutem nas empresas educacionais pertencentes à *holding*. Trata-se de uma pesquisa de base documental, a partir do exame dos documentos do Grupo. Há indícios de que a adoção da governança corporativa altera a política das IES adquiridas pelo Grupo, por meio da incorporação do ensino híbrido e das tecnologias, criando uma anatomia do ensino com consequências sobre o trabalho do professor e sua função social no processo de ensino e aprendizagem, pois as IES adquiridas passam a ser orientadas pela lógica dos acionistas e pela maximização dos lucros.

Palavras-chave: Financeirização; Governança corporativa; Grupo Ser Educacional S.A.

Abstract

In the context of the financialization of the economy and the presence of educational institutions operating on the Stock Exchange, this article analyses the corporate governance management strategies of Grupo Ser Educacional S.A, which have an impact on the educational companies belonging to the holding company. This is a documentary-based research based on the examination of the group's documents. There are indications that the adoption of this management model changes the policy of the HEI acquired by the Group, based on the incorporation of the culture of blended learning and technologies, creating an anatomy for teaching with repercussions on the work of teachers and in the teaching and learning process, as the acquired HEI are guided by the logic of shareholders and the maximization of profits.

Keywords: Financialization; Corporate governance; Grupo Ser Educacional S.A.

Introdução

Por trás da aparente neutralidade da expressão mundialização da economia, esconde-se, segundo Chesnais (2001, p. 7), “um modo específico de funcionamento e de dominação política e social do capitalismo”. Tal movimento de reorganização do capitalismo apresenta três grandes características: i) mudanças na forma de organização econômica e social, exigindo a repactuação do tripé Estado, mercado e sociedade; ii) por consequência, há o enfraquecimento dos Estados nacionais, com redução do controle do poder público na economia; iii) com isso, ocorre a desregulamentação do trabalho e enfraquecimento das políticas públicas sociais, ao mesmo tempo em que se fortalece o setor financeiro, que muda seu papel na dinâmica da economia.

O avanço das grandes corporações para o setor de serviços e no âmbito das políticas sociais – com vistas à ampliação e manutenção das suas taxas de lucratividade – se consolida num contexto de crescente desenvolvimento tecnológico, informacional, e do enfraquecimento do pacto keynesiano.

O *Welfare State* se constituía como o padrão de financiamento público da economia capitalista, tendo sua base de sustentação na esfera pública. A partir de regras universais, o fundo público passou, de um lado, a ser o pressuposto do financiamento da acumulação do capital nessa mesma esfera pública; de outro, o financiamento da força de trabalho atingia globalmente a população por meio de gastos sociais (medicina socializada, educação universal, gratuita e obrigatória; previdência social; seguro desemprego; subsídios para transporte), benefícios familiares (auxílio habitação, salário-família), além de gastos com o capital e com o financiamento da ciência e tecnologia, e subsídios para a produção (Oliveira, 1988).

Para Guttman (2008), desde a crise de estagflação mundial iniciada no final dos anos 70, quando se desregulamentou os bancos e lhes foi permitido remodelar os trabalhos da nossa economia, passamos a viver em um sistema dominado pelas finanças, no qual o capitalismo, “dirigido pelas finanças, disseminou a sua lógica inexorável do mercado *caracterizado pela ausência de regulamentação e voltado para a maximização do valor aos acionistas por todos os cantos do planeta*” (Guttman, 2008, p. 11, grifo nosso).

O mercado, conforme a visão de Chesnais (2001), seria o eufemismo que escamoteia esse modo específico de dominação, sendo, portanto:

O termo “mercado” [...] a palavra que serve hoje para designar pudicamente a propriedade privada dos meios de produção; a posse de ativos patrimoniais que comandam a apropriação sobre uma grande escala de riquezas criadas por outrem; uma economia explicitamente orientada para os objetivos únicos de rentabilidade e de competitividade e nas quais somente as demandas monetárias solventes são reconhecidas (Chesnais, 2001, p. 7, grifos do autor).

Chesnais (2001) explicita que após um ciclo de 20 anos, orientado por um capital predominantemente industrial, há um deslocamento ou mudança da forma histórica do capitalismo (Dowbor, 2017), caracterizado por um regime de acumulação dominado pelas finanças (Chesnais, 2001). Esse deslocamento passa a exigir nova base de sustentação na superestrutura do capital (Estado, direito, ideologia, cultura, religião) e tem sua pedra de toque no enfraquecimento da relação entre Estado e sociedade (das políticas públicas de trabalho e direitos sociais *lato sensu*) (Dowbor, 2017).

A partir dos anos 1990, o Brasil adere à agenda neoliberal e repactua com esta agenda de reformas por meio de mudanças jurídicas e institucionais. Nesse cenário, as políticas públicas sociais, com destaque aqui para a educação superior, aderiram a mudanças na sua concepção e nas estratégias de atuação. Como características desse período, Vale, Chaves e Carvalho (2013) destacam mudanças legislativas após a aprovação da LDB 9394/96 que, pela via legislativa, estimularam e favoreceram a expansão do setor privado lucrativo por meio de vasto incremento – em boa parte com origem no Estado – no número de cursos, de IES, liberalização de serviços educacionais, Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e Programa Universidade Para Todos (PROUNI). O segundo período destacado pelas autoras diz respeito às novas configurações que a educação superior assume a partir de 2007, materializadas no aparecimento de grandes fundos de investimentos no mercado educacional e a formação de grandes conglomerados de ensino superior.

Empresas educacionais com regime de negócios na Bolsa de Valores passam a organizar suas práticas de gestão e seus objetivos institucionais orientados pela lógica da governança corporativa, caracterizada por gestão profissional, mudanças no processo de tomada de decisão e subordinação das atividades às finanças, com foco nos resultados para distribuição de dividendos.

Este artigo¹, portanto, propõe-se a analisar brevemente as principais estratégias de gestão, mediadas pela governança corporativa, conforme utilizadas pelo Grupo Ser Educacional S.A. após a abertura de capital na Bolsa de Valores. E propõe-se, especialmente,

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

a levar em conta como essas estratégias repercutem nas empresas educacionais pertencentes à *holding* a partir da abertura de seu capital. Trata-se de uma pesquisa de base documental, realizada a partir do exame dos documentos do Grupo Ser Educacional S.A., principalmente aqueles retirados da sua página *web* de Informação aos Investidores. Os documentos analisados foram: Estatuto Social, relatórios de comunicação com os acionistas, Releases do 4º trimestre e outras informações extraídas do *site* oficial da empresa.

Para cumprir seus objetivos, este artigo apresentará nos próximos tópicos: uma discussão teórica sobre a financeirização e a governança corporativa; a adesão do Brasil a esta agenda mundializada, que passa a exigir das empresas boas práticas de governança corporativa, inclusive nas empresas educacionais. Em seguida, a partir de breves considerações, apresentaremos as estratégias de gestão adotadas pelo Grupo Ser Educacional S.A. num contexto de expansão da educação superior privada.

A financeirização e a governança corporativa: breves considerações teóricas

De acordo com Lapyda (2023), o movimento de financeirização da economia se expressa na predominância da lógica financeira nas atividades *lato sensu* da economia, da política e da sociedade, ou seja, na amplitude da natureza e movimentações desses três setores, exigindo, para tal propósito, a intensificação e diversificação do trabalho para atender à apropriação rentista da riqueza produzida.

Neste sentido, o capitalismo dirigido pelas finanças disseminou sua lógica da inexorabilidade do mercado, “caracterizado pela ausência de regulamentação e voltado para a maximização do valor aos acionistas por todos os cantos do planeta” (Guttmann, 2008, p. 11).

O novo regime, de acordo com Guttmann (2008), é dirigido pelas finanças. O seu atributo central é um processo amplamente referido como financeirização, que, ao ser analisado por Guttmann (2008, p. 12) em diálogo com Epstein, é definido como “[...] o aumento do papel dos motivos financeiros, mercados financeiros, atores financeiros e instituições financeiras nas operações das economias nacionais e internacionais”.

Quando vista de forma concisa, explica Guttmann (2008), “a financeirização é um processo complexo que abrange muitas e diferentes facetas [...] no plano da empresa, a financeirização refere-se sobretudo à dominação da maximização do valor ao acionista entre os objetivos corporativos” (Guttmann, 2008, p. 12).

Com base em Chesnais, Lapyda (2018) argumenta que a financeirização não se caracteriza apenas pelo aumento da circulação das riquezas por canais financeiros, mas por um longo processo histórico de transformação do capitalismo que foi impulsionado pela predominância do poder das finanças. Este poder se consolida por meio de uma situação de sobreacumulação de escopo mundial, que culminou na crise dos anos 1970, no fim do pacto social keynesianista/fordista e no fortalecimento do neoliberalismo em escala mundial.

A esse respeito, Lapyda (2018, p.2) também afirma:

O entendimento adequado do fenômeno da financeirização e dos processos recentes que o capitalismo atravessou é fundamental para a compreensão das transformações econômicas, sociais (sobretudo do mundo do trabalho) e políticas pelas quais o Brasil tem passado. Alguns exemplos: a centralidade da dívida pública e da taxa de juros nas decisões governamentais brasileiras; [...] atuação do BNDES; a atual crise política e a série de reformas (Trabalhista, da Terceirização, da Previdência, do Teto dos Gastos) que são seu ponto-chave.

Já segundo Plihon (2003), essa mudança no padrão macrofinanceiro explica boa parte das mutações econômicas e financeiras observadas na Europa no final do século XX, mediadas por alterações no regime macrofinanceiro, cuja característica central é a diminuição do endividamento bancário por parte das empresas, que passam a migrar para um regime de fundos próprios (poupança e emissão de ações). De acordo com o autor, tal alteração macrofinanceira impôs às empresas uma nova lógica de gestão comandada pelo poder desses acionistas, exigindo modificações na relação entre os três principais parceiros: acionistas, dirigentes e assalariados, com privilégio aos acionistas.

O modelo que emerge, portanto, é qualificado como *shareholder* (acionista), que dá primazia ao interesse dos acionistas, ou seja, à rentabilidade dos fundos próprios das empresas, de modo que exige um tipo de gestão denominada de governança corporativa. Ao investigarem a financeirização francesa, Sauviat e Chesnais (2005) argumentam serem três as principais características do regime de acumulação financeira: globalização das empresas, ascensão dos mercados financeiros e mudanças na base tecnológica – com repercussões sobre os modos dominantes de gestão da mão-de-obra (força de trabalho) e também sobre o conteúdo das relações salariais contemporâneas (condições de trabalho, remuneração e organização do trabalho) (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Nesta perspectiva, a gestão da produção passa a ser orientada pela governança corporativa, diante da qual o foco principal da empresa é a rentabilidade financeira das suas

A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas: o caso do Grupo Ser Educacional S.A.

ações (o valor acionário) em detrimento dos interesses dos assalariados “criadores das riquezas” (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Algumas características ficam evidentes nas análises de Sauviat e Chesnais (2005) sobre a adesão ao modelo de governança corporativa. Neste cenário de financeirização da economia, há a desestruturação do trabalho segundo o padrão keynesiano. Conseqüentemente, há desregulamentação da legislação trabalhista, além de crescente precarização e insegurança do emprego. Também são marcas desse processo as novas formas de controle e intensificação do trabalho (precarização, baixos salários), bem como remuneração associada ao desempenho e desnível de remuneração entre trabalhadores (diferença na remuneração média de um presidente de uma empresa de um trabalho comum) (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Este conjunto de mudanças institucionais, políticas, sociais e econômicas, comandado por uma nova etapa do capitalismo de escopo financeirizado, tem alterado há mais de duas décadas o cotidiano organizacional das empresas europeias, marcadas “pela pressão direta dos mercados financeiros, por conta da emergência da ‘governança corporativa’ [...] com pesada tendência à fragmentação do salário e a precariedade do trabalho” (COUTROT, 2005, p. 53).

A governança corporativa é caracterizada por Coutrot (2005, p. 53) como “um conjunto de normas de organização e de gestão que objetiva assegurar que o ajuste da empresa seja guiado pelos interesses dos seus acionistas”. Dentro desse modelo de gestão, os critérios designados como de qualidade são: qualidade da informação aos acionistas; composição de um conselho de administração (eleições, direito ao voto, remuneração e separação das funções de presidente e direção geral); remuneração dos diretores (opções de stock); igualdade no tratamento entre acionistas nacionais e estrangeiros.

Essa nova forma de organização de empresas financeirizadas passa a exigir um novo papel dos governos na preparação política, jurídica e institucional de um país em prol da atratividade dos investimentos. Para Paulani (2008), foi a partir da segunda metade dos anos 1990 que o Brasil se tornou uma potência financeira emergente, tendo realizado todas as reformas estruturais necessárias para elevá-lo à condição de “Plataforma Internacional de Valorização Financeira”.

Paulani (2008) destaca ainda como principais elementos desse corpo de reformas: a securitização da Dívida Pública, com internacionalização do mercado interno brasileiro de títulos públicos; a desregulamentação financeira expressos pelas contas CC5, com liberdade de envio de recursos ao exterior; o Plano Real; a venda para o capital internacional de empresas públicas e estratégicas, como de energia elétrica e de telecomunicações; a elevação da taxa básica de juros; a promulgação da Emenda Constitucional que aprovou a isenção de CPMF para os recursos aplicados na Bolsa de Valores; a Lei de Responsabilidade Fiscal; a centralidade da dívida pública e da taxa de juros nas decisões governamentais brasileiras; e as reformas estruturais com foco na reestruturação das políticas de corte social, como a trabalhista, da terceirização, da previdência e do teto dos gastos.

Elementos da financeirização da educação superior no Brasil a partir da governança corporativa

Atualmente, são cinco as empresas que representam o ramo da educação superior na B3 (indicador: IBOVESPA), a bolsa de valores do Brasil, a partir da operação de Oferta Pública Inicial de ações ordinárias. São elas: Yduqs (YDUQ3), com abertura do capital datando de 2007; Cogna Educação (COGN3), de 2012; Ser Educacional (SEER3), de 2013; Ânima Educação (ANIM3), de 2013; e Cruzeiro do Sul (CSED3), de 2021.

Com a oferta de ações no mercado de capitais, as empresas educacionais aumentam suas fontes de recursos e expandem sua atuação no mercado educacional, com as aquisições e fusões de instituições. Nessa conjuntura, as empresas que negociam suas ações na Bolsa de Valores devem se adequar às boas práticas da governança corporativa sob o auspício da transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade social, para cumprir as exigências do mercado, pois “o proprietário do dinheiro investe, empresta e recebe os juros como forma de pagamento desta operação pela mera propriedade privada do dinheiro” (Silva Júnior, 2017, p. 127).

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

O referido Grupo, com a expansão de suas fontes de recursos, realiza a fusão e a aquisição de outras IES de menor porte, porém, com grande prestígio nos estados e nas

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

regiões onde atua. No estado do Pará, o Grupo Ser Educacional faz aquisição de duas importantes IES, em 2014, quais sejam, as Faculdades Integradas do Tapajós e a Universidade da Amazônia, implantando o seu modelo de governança corporativa nas instituições, para a expansão de seus lucros em favorecimento aos seus donos e acionistas.

No Brasil, “o movimento por boas práticas mostrou-se mais dinâmico a partir das privatizações e a da abertura do mercado nacional nos anos 1990” (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], [202-], on-line), o que norteou publicações de cinco edições do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, pelo Instituto de Brasileiro de Governança Corporativa² (IBGC), criado no ano de 1995.

De acordo com o Instituto, a GC é “o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p. 20).

De acordo com o IBGC ([202-], on-line):

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

Nesse sentido, a GC se apresenta como objetivo central para a melhoria das relações entre os sócios-proprietários e sócios-acionistas da empresa. Para tanto, a empresa se utiliza da boa governança para efetivar seus objetivos e princípios, de maneira a melhorar seus meios e processos como forma de aumentar a valoração das ações da sociedade, dando maior confiança e garantias para seus investidores, e perenidade da companhia e qualidade de sua gestão (IBGC, [202-]).

O Grupo Ser Educacional, a governança corporativa e as estratégias de lucratividade.

No ano de 2013, o grupo Ser Educacional (B3 SEER3) lançou a sua primeira Oferta Pública Inicial ou *Initial Public Offering* (IPO), sob o foco de expandir-se e de se tornar o maior grupo educacional das regiões Norte e Nordeste³, ficando entre os cinco maiores conglomerados educacionais do Brasil.

Para entender melhor o projeto de expansão do Grupo, faz-se necessário analisar a sua trajetória histórica, uma vez que se construiu, na educação brasileira, a partir do ano de

1993, como um cursinho preparatório para os concursos públicos de grande concorrência e com destaque para congressos nacionais e internacionais da área jurídica, ofertados pela sua instituição, que ficou conhecida, em Recife, como Complexo Educacional Bureau Jurídico (Ser Educacional S.A., 2019). Em 1999, assumiu o formato de Complexo Educacional, iniciando sua atuação como cursinho pré-vestibular específico para preparar estudantes que desejavam realizar exame vestibular para o curso de Direito.

Sua atuação e expansão com capilaridade no ensino superior se inicia em 2003, quando o Complexo Educacional Bureau Jurídico se transforma no Ensino Superior Bureau Jurídico Ltda (ESBJ), também quando realiza o credenciamento de sua primeira Instituição de Educação Superior (IES), a Faculdade Maurício de Nassau. Foi essa instituição que propiciou seu crescimento pelo Brasil, por meio de aquisições de empresas educacionais num primeiro momento, e a partir do ano de 2020, com a incorporação de Edtechs e Fintechs que lhe permitiram ampliar seu portfólio de negócios, com exploração de comércio digital a partir de estratégias *e-commerce* B2B (Business to Business) e B2C (Business to Consumer).

Cabe enfatizar como parte do processo de expansão do Grupo Ser não está alinhada somente às operações no mercado financeiro, via Bolsa de Valores, mas também à atuação política do sócio majoritário e fundador, Janguê Diniz. O destaque está na sua atuação junto ao Fórum das Entidades Representativas do Ensino Superior Particular (FERESP), incluindo a presidência desta entidade. Também se envolveu com a criação e atuação em entidades importantes de defesa dos interesses do Ensino Superior privado, agindo junto ao Ministério da Educação (MEC) e ao Congresso Federal, por meio da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), na qual foi presidente no período de 2016 a 2019, bem como da Associação Brasileira das Mantenedoras das Faculdades Isoladas e Integradas (ABRAFI), que ajudou a fundar.

A companhia oferta cursos de graduação, pós-graduação, técnicos e de ensino a distância, estando presente em 26 estados e no Distrito Federal, e contando com uma base de aproximadamente 354,1 mil alunos, operada a partir das marcas Centro Universitário Maurício de Nassau (UNINASSAU), Centro Universitário Joaquim Nabuco (UNINABUCO), Faculdades UNINABUCO, Escolas Técnicas Joaquim Nabuco e Maurício de Nassau, UNIVERITAS/UNG, Universidade da Amazônia (UNAMA) e Faculdade da Amazônia, Centro Universitário Universitas Veritas (UNIVERITAS), Faculdades UNIVERITAS, Centro Universitário

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

do Norte (UNINORTE), Centro Universitário de Ciências Biomédicas de Cacoal (UNIFACIMED), Centro Universitário de Juazeiro do Norte (UNIJUAZEIRO), Sociedade Educacional de Rondônia (UNESC), Centro Universitário São Francisco de Barreiras (UNIFASB), Centro de Desenvolvimento da Medicina Veterinária (CDMV), Centro Universitário da Lapa (UNIFAEL) e Centro Universitário 7 de Setembro (UNI7).

No ano de 2007, o Grupo Ser Educacional iniciou, a partir de trabalho de consultoria com a Hopper, a preparação para a negociação de suas ações no mercado de capitais. Destacamos como primeiras ações a implantação de um conselho consultivo paralelo à administração da empresa, seguido da implantação de práticas de governança corporativa, com a implantação, em 2008, de um conselho de administração voltado para orientar o planejamento da empresa (Ser Educacional, 2019). Dentre as práticas de governança corporativa, o Grupo redefiniu, no ano de 2009, suas diretrizes acadêmicas, com a unificação de suas matrizes curriculares e dos planos de ensino das disciplinas para todas as unidades do Grupo, bem como instituiu a metodologia do diário eletrônico (kato; Chaves; Meguins, 2020).

Este conjunto de alterações administrativas e pedagógicas, induzido pelo processo de expansão e de profissionalização da gestão do grupo, e, por estratégia de marketing alterou o seu nome para Grupo Ser educacional S.A. As alterações em direção à profissionalização da Gestão relatada anteriormente possibilitaram que a Companhia, já em 2013, “por meio de uma oferta pública inicial de ações [...] pass[asse] a ter suas ações negociadas na B3 [...], no segmento do novo mercado” (Kato; Chaves; Meguins, 2020, p. 8).

O Quadro 1, abaixo, ilustra ano a ano o processo de preparação e as estratégias de gestão operadas pelo Grupo Ser Educacional na última década, desde sua preparação para a abertura de capital até suas principais estratégias de gestão de 2013 a 2022, demonstrando forte submissão das atividades da empresa às finanças, com modelo de governança focado na criação de valor ao acionista.

Quadro 1 - Estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional de 2007 a 2022

(continua)

2007	Criação do Conselho consultivo paralelo .
2008	Criação do Conselho de administração .
2009	Definição de todas as matrizes acadêmicas para suas IES.
2010	Alteração para o nome Grupo Ser Educacional S.A.
2013	Abertura de Capital na Bolsa de Valores de São Paulo.

2014	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura voltada para o ensino (foco em salas de aula, acervo bibliográfico); - Criação de linhas de financiamento alternativo ao FIES (PRAVALER, EDUCRED); - Aprovação da operação na modalidade EAD (9 polos e 2 mil alunos); - Possuía 24 unidades, sendo 1 Centro universitário.
-------------	---

Quadro 1 - Estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional de 2007 a 2022

(continuação)

2015	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria das práticas de governança e transparência com a criação de um conselho fiscal; Investimento em EAD nas unidades; - Expansão da graduação presencial, adequação administrativa e acadêmica das suas duas aquisições: UNAMA (2014) e UNG (2015).
2017	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento em polos de EAD com o credenciamento de polos na UNAMA, incentivados por mudanças no novo marco regulatório da EAD, com aumento de 15 para 119 polos em 12 meses; - Credenciamento da UNINASSAU como centro universitário visando a prerrogativa de autonomia para novos cursos e unidades.
2018	<ul style="list-style-type: none"> - Maior integração entre o Ensino Presencial e EAD; - Criação de uma cultura digital; - Robotização e automatização dos processos.
2019	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação do primeiro relatório de sustentabilidade, com apresentação dos resultados sociais, ambientais e de governança corporativa, visando captação de novos investidores e apoio aos <i>stakeholders</i>; - Credenciamento da UNINASSAU de Fortaleza e Aracaju como centro universitário; crescimento em 86% da modalidade EAD; - Lançamento do “CAMPUS 2.0”, novo modelo que compreende integração entre cursos presenciais, híbridos e 100 online; aquisição da UNINORTE, mais reconhecida IES de Manaus; - Investimento no projeto SER DIGITAL, que prepara a transformação digital da companhia; - Aumento com despesas publicitárias; entrada de cursos <i>premium</i> nos segmentos presenciais, híbridos e EAD; - Criação de novos diferenciais competitivos com foco na educação continuada por meio do uso de plataformas multicanais e conteúdos próprios com alta tecnologia.
2020	<ul style="list-style-type: none"> - Aquisição da Unifacimed, Unijuazeiro, Unesc; - Aceleração de iniciativas de cursos digitais; - Aquisição do portal Beduka; - Adesão ao conceito Lifelong Learning (educação para a vida toda); - Adesão a novo modelo acadêmico UBIQUA, trazendo um conceito de educação onipresente;

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

	<ul style="list-style-type: none">- Utilização de metodologias ativas de ensino baseada no modelo TPACK;- Novas formas de comercialização de seus produtos como <i>Marketplaces</i> e <i>e-commerce</i>;- Campi digitais com integração entre cursos presenciais, híbridos e 100% online.
--	---

Quadro 1 - Estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional de 2007 a 2022

(conclusão)

2021	<ul style="list-style-type: none">- Aquisição da UNESC e UNIFASB;- Mudança de nomenclatura de Ensino a Distância para Ensino Digital;- Aquisição do Delínea;- Aquisição do Hospital Plantão Veterinário de Recife;- Ecossistema da Ser Educacional;- Aquisição da FAEL, ampliando significativamente seu portfólio de matrículas EAD e alcançando o público Sul e Sudeste;- Investimento em Edteches dedicadas ao ensino digital, como: PROVAFACIL, GO CURSOS e DELÍNEA;- Criação da Fintech B.UNI;- Criação de um comitê de auditoria da companhia.
2022	<ul style="list-style-type: none">- Plano de otimização operacional com devolução de imóveis com baixa utilização;- Substituição do Termo Ensino Presencial por Ensino Híbrido e Ensino Digital.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados do histórico do site do Grupo Ser Educacional e relatórios de apresentação trimestral do ano de 2013 a 2022 (Ser Educacional, 2013, 2022a, 2022b, [202-]).

Os dados aqui apresentados nos permitem analisar a trajetória e as estratégias de gestão do Grupo Ser. Ao longo de 20 anos de atuação na educação superior, demarcamos sua história em dois períodos. De 2003 a 2013, houve o período em que o Grupo se preparou, por meio de consultoria profissional, para organização de suas atividades a partir de um modelo profissional de gestão, paralelamente à administração da companhia. Neste período, houve ainda a alteração do nome da empresa, que passou a se chamar Grupo Ser Educacional S.A., a criação de conselho consultivo e do conselho de administração, e a unificação de matrizes acadêmicas a todas as IES do grupo, culminando na abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo.

O segundo período pode ser contado desde a abertura de capital na Bolsa, no ano 2013, indo até o ano de 2022. A análise deste segundo período também exige uma

periodização, pois, ao longo dos últimos 10 anos, a empresa foi refinando suas estratégias de gestão com vistas a acompanhar a incorporação de tecnologias no ambiente educacional, as alterações na regulação estatal sob pressão dessas mesmas companhias – as quais permitiram flexibilizar cada vez mais a oferta educacional – e, de modo decisivo, a criação de riqueza ao acionista.

As estratégias realizadas pela companhia de 2013 a 2019 centraram-se na expansão da empresa por meio da compra de diversas IES, com foco em universidades e centros universitários, que incorporam à companhia Fundo Público, por meio do FIES e PROUNI. A leitura dos *releases* do Grupo Ser divulgados quadrimestralmente aos seus acionistas revela uma expansão centrada numa educação presencial, com investimentos em EAD, sobretudo motivada pelas flexibilizações jurídicas de oferta desta modalidade, principalmente após a aprovação do Decreto nº 9.057/17 de 25 de maio de 2017 (Brasil, 2017). As aquisições da companhia revelam um duplo caráter: o potencial local e nacional de expansão em EAD, e a inserção regional da IES adquirida.

A partir do ano de 2019, as estratégias da companhia se direcionam para uma “nova” concepção de ensino. Em seus relatórios, a expressão “ensino presencial” deixa de ser utilizada, sendo substituída por “ensino híbrido”, ancorado a outra base de sustentação acadêmico-pedagógica, representada pelo Ecosystema Educacional, que se materializa na interação entre as IES e a nova carteira de produtos e serviços que a empresa passa a vender por meio da aquisição de *startups*.

De acordo com Laval (2019), o novo modelo escolar se baseia em três princípios: a sujeição da escola à razão econômica, cuja função social é a formação do trabalhador autônomo e do homem flexível, sendo seu ideal pedagógico atrelado à economia. Neste modelo, não há espaço para a autonomia, ao passo que o saber “não é mais um bem que se adquire para fazer parte de uma essência universal do humano” (Laval, 2019, p. 49). Nesta atual etapa do capitalismo orientado pelas finanças, “os valores que constituíam o mundo escolar foram substituídos por novos critérios operacionais: eficiência, mobilidade, interesse”, sendo o sentido da escola voltado para a “formação de caracteres adaptáveis às variações existenciais e profissionais em incessante movimento” (Laval, 2019, p. 49).

O Quadro 2 é ilustrativo das *startups* adquiridas pela companhia a partir de 2019. As novas estratégias de alavancagem de geração de valor centram-se em duas premissas: i) um

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

novo modelo acadêmico, o UBIQUA, incluído na companhia em 2020, com o objetivo de interligar o conjunto de produtos oferecidos pelas *startups* compradas pela empresa, conforme quadro abaixo; ii) este modelo acadêmico é baseado em metodologias ativas de ensino, com base no modelo TPACK⁴. Esse modelo pedagógico não só está voltado para uma educação híbrida, como tem foco na tecnologia como protagonista no processo de ensino-aprendizagem.

Quadro 2 - As principais startups do Grupo Ser Educacional

Nome	Tipo	Atuação
Ubíqua – Educação Onipresente	Ed-tech	É uma plataforma de educação continuada que atua no meio digital dando suporte a ofertas de ensino híbrido para qualquer modalidade de ensino ou curso de graduação e pós-graduação. Contém o conteúdo programático do curso na forma digital, conteúdos interativos como jogos e vídeos, faz o treinamento de docentes e detém o Ambiente Virtual de Aprendizado (AVA). Também é um hub de projetos de ensino de orientação, com profissionais já inseridos no mercado de trabalho, influenciadores e instituições internacionais.
Beduka	Ed-tech	Plataforma de conteúdos preparatórios para o Enem e Vestibulares com o uso de testes vocacionais, simulados, planos de estudos etc. Também possui um <i>marketplace</i> de bolsas de estudo, aproximando alunos e instituições privadas.
Prova Fácil	Ed-tech	Plataforma de gestão de provas, automatiza e traz para o meio digital qualquer processo seletivo com o objetivo de transformar avaliações em bancos de dados que permitam análises do desempenho e aprendizado dos alunos e professores ⁵ .
GoKursos – Educação Continuada	Ed-tech	Plataforma de cursos on-line em diversas áreas e temáticas específicas, e relativas a uma grande área de conhecimento, com um preço baixo ⁶ e emissão de certificados.
Delínea	Ed-tech	Plataforma de produção e acervo de materiais didáticos personalizados e digitais com interatividade. Dentro da Delínea, há a plataforma SaaS, que possibilita a produção e gestão de conteúdo interativo e customizável para os estudantes.
b.Uni	Fin-tech	A primeira fin-tech direcionada ao setor educacional, almeja possibilitar aos estudantes o acesso a produtos e serviços financeiros, como <i>cashbacks</i> e orientações de educação financeira.

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados extraídos do site do grupo Ser Educacional - Relação com os investidores (Ser Educacional, [202-]).

Dentre o vasto conjunto de elementos que podemos destacar desse novo ‘ecossistema educacional’, está a alteração da cultura pedagógica, expressa nas alterações significativas no trabalho do professor. Há também a criação de um ambiente virtual de aprendizagem, no qual a cultura do ensino híbrido visa substituir o ensino presencial, criando uma anatomia para o ensino com repercussões diretas sobre o trabalho do professor e sua função social no processo de ensino e aprendizagem. Note-se ainda a incorporação de plataformas como Prova fácil e Delínea, que retiram do professor a autonomia e criatividade sobre seu trabalho, bem como a plataformização, que exerce forte controle sobre o tempo pedagógico da produção do conhecimento, a exemplo do B.UNI, que bancariza professores e estudantes.

No contexto da governança corporativa, portanto, os objetivos que predominam na prática social, pedagógica, política e intelectual são subsumidos à lógica da lucratividade e da maximização do valor acionário da empresa. Isto posto, neste modelo de gestão, há perda progressiva do sentido de trabalhador docente, pois não há espaço para organização sindical, negociação salarial, carreira, política de remuneração, gestão colegiada, autonomia científica, princípios estes constitucionais.

Algumas considerações

Como afirma Laval (2019), o ensino é o grande mercado deste século, enquanto a governança corporativa é a principal estratégia de organização da educação, voltada para criação de riqueza e distribuição de lucros como dividendos. Nesta atual fase de desenvolvimento do capitalismo de predomínio das finanças, a gestão profissional expressa a adesão à governança corporativa, elegendo-a como o alicerce do planejamento das atividades de uma companhia educacional. Esse processo demonstra claramente como, dentro deste modelo de ensino, há um esvaziamento do papel político e social da educação, sobretudo, dentro de uma instituição cujo principal atributo é o ensino. Isso, porque este modelo de gestão profissional esvazia o conteúdo social da formação, com substituição da tecnologia em detrimento da apropriação do saber e da cultura sistematizada.

Analisar as estratégias de gestão, mediadas pela governança corporativa do Grupo Ser Educacional S.A., foi relevante na medida em o Grupo foi-se modificando desde o cursinho preparatório até a compra da primeira IES, que permitiu sua expansão nas regiões Norte e Nordeste. Sua atuação é marcada pela recente intensificação de uma concepção de educação

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

superior por meio ensino híbrido, com a aquisição de *startups* que colocam a plataformação da educação como modelo a ser seguido, o que tem consequências para a gestão e organização do Grupo, as quais refletem em pagamento dos docentes, qualidade do ensino e inserção em bases de tecnologia com alcance internacional, entre outras consequências que geram uma necessidade atual de aprofundamento dos estudos deste tema.

Neste contexto, há prejuízos na autonomia docente, na política trabalhista e de organização da classe trabalhadora docente, expondo os limites desta forma de organização, pois “os dirigentes das corporações são compelidos a direcionar suas atividades [...] em direção à maximização do valor de mercado das corporações e a distribuição de grandes frações dos lucros como dividendos” (Duménil; Lévy, 2010, p. 199).

Referências

- BRASIL. **Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017.** Regulamenta o art. 8º da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: <https://tinyurl.com/y6rvs5ud>. Acesso em: 12 jun. 2023.
- CHESNAIS, François. **A mundialização financeira: gênese, custos e riscos.** São Paulo: Xamã, 1998.
- CHESNAIS, François. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Outubro Revista**, n. 5, p. 7-28, fev. 2001.
- COUTROT, Thomas. Organização do trabalho e financeirização das empresas: a experiência europeia. In: FERREIRA, Carla; SCHERER, André Forti (Org.). **O Brasil frente à ditadura do capital financeiro: reflexões e alternativas.** Lajeado: UNIVATES, 2005. p. 53-89.
- DOWBOR, Ladislau. **A era do capital improdutivo.** São Paulo: Autonomia Literária, 2017.
- DUMÉNIL, Gérard; LÉVY, Dominique. A finança capitalista: relações de produção e relações de classe. In: BRUNHOFF, Suzanne de et al. **A finança capitalista.** São Paulo: Alameda, 2010. p. 183-246.
- GUTTMANN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 82, p. 11-33, nov. 2008.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 5. ed. São Paulo: IBGC, 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/59yvfjty>. Acesso em: 28. jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Origens da governança corporativa. **IBGC**, [on-line], [202-]. Disponível em: <https://tinyurl.com/mr3u34ae>. Acesso em: 28 jun. 2023

KATO, Fabíola Bouth Grello; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; MEGUINS, Rosimê da Conceição. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, Tempe, v. 28, n. 9, p. 1-24, jan. 2020.

LAPYDA, Ilan. François Chesnais. Finance capital today: corporations and banks in the lasting global slump [resenha]. **Tempo Social**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 331-342, maio/ago. 2018.

LAPYDA, Ilan. **Introdução à financeirização**: David Harvey, François Chesnais e o capitalismo contemporâneo. São Paulo: CEFA Editorial, 2023.

LAVAL, Christian. **A escola não é uma empresa**: neoliberalismo em ataque ao ensino público. São Paulo: Boitempo, 2019.

OLIVEIRA, Francisco de. O surgimento do antivalor. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, n. 22, p. 8-28, 1988.

PAULANI, Leda. **Brasil Delivery**: servidão financeira e estado de emergência econômico. São Paulo: Boitempo, 2008.

PLIHON, Dominique. A Economia de fundos próprios: um novo regime de acumulação financeira. In: CHESNAIS, François; PILHON, Dominique. **As armadilhas da finança mundial**: diagnósticos e soluções. Lisboa: Campo da Comunicação, 2003. p. 15-34.

RABELLO, Cintia Regina Lacerda. **Tecnologias digitais e ensino superior**: uma experiência de desenvolvimento profissional docente na UFRJ. 2015. 262 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada) –Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

SAUVIAT, Catherine; CHESNAIS, François. As transformações das relações salariais no regime de acumulação financeira. In: LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, José E.; ARROIO, Ana (Org.). **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2005. p. 221-258.

SER EDUCACIONAL. *Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) - 31/12/2013*. **Informações Trimestrais (ITR)**. Recife: Ser Educacional, 2013. Disponível em: <https://tinyurl.com/mrxzzenf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SER EDUCACIONAL. *Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) - 31/12/2022*. *Informações Trimestrais (ITR)*. Recife: Ser Educacional, 2022a. Disponível em: <https://tinyurl.com/ynecbdzh>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SER EDUCACIONAL. **Relatório de Sustentabilidade – 2021**. Recife: Ser Educacional, 2022b. Disponível em: <https://tinyurl.com/4p8curws>. Acesso em: 14 jun. 2023.

SER EDUCACIONAL. Histórico. **Ser Educacional - Relação com os Investidores**, [on-line], 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/bdu779j2>. Acesso em: 20 maio 2023.

SILVA JÚNIOR, João dos Reis. **The new Brazilian University**: a busca por resultados comercializáveis: para quem? Bauru: Canal 6, 2017.

*A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas:
o caso do Grupo Ser Educacional S.A.*

VALE, Andréa A. do; CHAVES, Vera L. J.; CARVALHO, Cristina H. de A. Estratégias de expansão do segmento privado-mercantil do ensino superior brasileiro e suas repercussões no trabalho docente. In: CONGRESSO DE BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 16., 2013, Salvador. **Anais...** Brasília: SBS, 2013.

Notas

¹ Este artigo é parte de pesquisa financiada pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), processo n. 435581/2018-0, que investiga a financeirização da economia e suas repercussões no trabalho docente em dois grupos educacionais que negociam na Bolsa de Valores no Brasil.

² Em 27 de novembro de 1995, foi fundado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que se transformou, em 1999, no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, [202-]). De acordo com o seu *Código das melhores práticas de governança corporativa*, “O IBGC – associação de âmbito nacional, sem fins lucrativos – é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no País, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional” (IBGC, 2015, p. 3).

³ “Em 28 de outubro de 2013, as ações da Ser Educacional começaram a ser negociadas na BM&FBovespa, com o ticker SEER3, ao preço de R\$17,50 por ação. Em 27 de novembro de 2013, a Companhia publicou o anúncio de encerramento da oferta pública inicial (IPO), com captação total de R\$ 619.428.180,00. Em 31 de dezembro de 2013, as ações da Ser fecharam ao preço de R\$23,50, uma valorização de 34% desde o IPO” (Ser Educacional, 2013, p. 24).

⁴ “O modelo TPACK (do inglês *Technological Pedagogical Content Knowledge*), ou em português, Conhecimento Tecnológico, Pedagógico e de Conteúdo, proposto por Koehler e Mishra [...], assume que a integração eficaz da tecnologia à educação envolve três componentes centrais: o conteúdo, a pedagogia, a tecnologia e as interações entre eles. Assim, além de dominar a tecnologia em si, ou seja, o conhecimento tecnológico (TK), o conteúdo específico da área de atuação, conhecimento do conteúdo (CK), e a pedagogia, conhecimento pedagógico (PK)” (Rabello, 2015, p. 69). Nele, o professor precisa considerar a interação entre os três componentes, que faz emergir novas formas de conhecimento, ou seja, o conhecimento pedagógico de conteúdo, que diz respeito a pedagogias voltadas para o ensino de conteúdos específicos (PCK) (Rabello, 2015).

⁵ A Ser Educacional usa o termo “colaboradores” para se referir aos professores no texto original, mas, como estamos falando de um sistema de gestão de avaliações e provas, o termo “professores” torna-se mais preciso para análises de desempenho e aprendizado.

⁶ Os cursos do plano básico custam a partir de R\$29,90, e os do plano especial, a partir de R\$69,90.

Sobre os autores

Fabíola Bouth Grello Kato

Doutora em Educação. Professora do quadro permanente do Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Vice-líder do Grupo de Estudos e Pesquisa sobre a Educação Superior (GEPES), pesquisadora vinculada à ANPEd e à Rede Universitas.

E-mail: fabiola_kato@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9128>

Tarcísio da Silva Cordeiro

Doutorando em Educação. Mestre em Educação pelo Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Discente vinculado ao Grupo de Estudos e Pesquisa sobre a Educação Superior (GEPES) e à Rede Universitas.

E-mail: tarcisiocordeiro@outlook.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6256-4755>

Carolina Costa da Costa

Mestranda em Educação no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da Universidade Federal do Pará (UFPA). Graduada em Licenciatura Plena em Letras – Língua Portuguesa (UFPA). Discente vinculada ao Grupo de Estudos e Pesquisa sobre a Educação Superior (GEPES) e à Rede Universitas.

E-mail: carolc097@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1773-0750>

Recebido em: 31/08/2023

Aceito para publicação em: 10/09/2023