

## **Gestão Universitária na Instituição de Ensino Superior Privada Familiar: Um Estudo de Caso**

Annor da Silva Junior<sup>1</sup>  
Reynaldo Maia Muniz<sup>2</sup>

### **Resumo**

O presente artigo tem por finalidade discutir e analisar a gestão universitária no contexto de uma instituição de ensino superior (IES) privada do tipo familiar. Esse tipo de organização possui características muito específicas e complexidade que merecem ser estudadas e analisadas. As IES's possuem, em função de imperativo legal, estrutura e dinâmica que as configuram como um macro-sistema composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares e dissociados, são eles: a entidade mantenedora e a entidade mantida, que representam respectivamente as estruturas de propriedade e de controle. As empresas familiares, por sua vez, também são vistas como um macro-sistema composto por três subsistemas autônomos e independentes porém complementares e sobrepostos, que são a família, a propriedade e o controle. A junção desses dois tipos de organizações potencializa a complexidade que ambas isoladamente já possuem. Realizou-se o estudo por meio de um estudo de caso em uma IES familiar.

Palavras Chave: Gestão Universitária, Instituição de Ensino Superior e Empresa Familiar.

### **Considerações Iniciais**

O ensino superior brasileiro tem se tornado nos últimos anos um dos setores de maior crescimento e maior importância para a economia nacional. Em parte as transformações desse setor produtivo se deve à promulgação na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, às recomendações internacionais para o ensino superior do Banco Mundial e da UNESCO, e às políticas públicas do Governo Fernando Henrique Cardoso, que em grande parte seguiram as recomendações desses organismos internacionais.

Após 1996, em função da massificação do ensino médio, o governo federal flexibilizou o processo de abertura de novas IES's e de novos cursos superiores. Essa flexibilização se dá fundamentalmente no setor privado que passa por um processo de expansão jamais observado ao longo da história da educação nacional.

Recentemente, o Ministério da Educação (MEC), por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP), divulgou os resultados do Censo da Educação Superior 2002. Esses resultados apontam que no período entre 1998 e 2002, o número de cursos superiores quase dobrou, saindo de 6.950 para 13.399, o número de IES teve um aumento de aproximadamente 70% saindo de 973 IES's em 1998 para 1.637 em 2002, neste mesmo período o número de IES's privadas tiveram crescimento de quase 90%, saindo de 764 em 1998 para 1.442 em 2002, enquanto o número de IES's públicas diminuíram em aproximadamente 9%, saindo de 209 em 1998 para 195 em 2002.

Em reportagem veiculada pela Revista Exame de 3 de abril de 2002, na edição 763, intitulada "O Meganegócio da Educação", a sociedade brasileira pôde tomar consciência da dimensão e da importância desse segmento para a economia nacional. A reportagem dava conta de indicadores estatísticos bastante volumosos, por exemplo, o movimento de 90 bilhões de reais por ano no Brasil, ou seja, aproximadamente 9% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. A participação do setor educação é superior à participação dos setores de telecomunicações com aproximadamente, 6% do PIB, de energia com 4% do PIB e do petróleo com 2% do PIB.

<sup>1</sup> Mestre e Doutorando em Administração pelo CEPEAD/FACE/UFMG

<sup>2</sup> Prof. do Programa de Doutorado em Administração do CEPEAD/FACE/UFMG

Desse total aproximadamente 44 bilhões são de responsabilidade do setor privado, além disso o faturamento das instituições privadas de ensino superior aumentou de 3 bilhões de reais em 1997 para 10 bilhões de reais em 2001.

Nesse universo de crescimento e de expansão do ensino superior, principalmente o de natureza privada, observa-se a predominância de um tipo específico de IES's, as instituições familiares, ou seja, aquelas que estão fortemente relacionadas a uma ou mais famílias. Das 1.442 IES's privadas do Censo de 2002, ou seja, 88% do total de instituições brasileiras, a grande maioria é familiar, podendo-se apenas como ilustração, citar algumas como a Universidade Candido Mandes (UCAM); Universidade Veiga de Almeida (UVA), Universidade Gama Filho (UGF), Universidade Salgado de Oliveira (UNIVERSO), Unicentro Newton Paiva, Centro Universitário Vila Velha (UVV), Universidade do Amazonas (UNAMA) entre outras.

Esse tipo específico de instituição, as IES's familiares, possuem características muito peculiares e uma dinâmica de alta complexidade, pois, é o resultado da fusão de dois tipos de sistemas independentes: o das instituições de ensino superior e o das empresas familiares.

Devido a essa peculiaridade das IES's familiares, o processo de gestão universitária torna-se amplamente complexo e de difícil articulação política entre os campos de forças que compõem cada um desses sistemas isoladamente.

A gestão universitária nas IES's familiares é objeto de pesquisa por meio de um estudo de caso, apresentado nesse artigo assim estruturado: discute-se inicialmente a estrutura e a dinâmica das IES's; as características das empresas familiares; a fusão dos sistemas IES e empresa familiar que dão origem à IES do tipo familiar, e por final apresenta-se e discute-se o caso estudado.

## 1 Metodologia do Estudo

Adotou-se neste estudo a abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso de natureza descritivo-analítico. Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados a observação, a análise documental e a entrevista do tipo semi-estruturada (YIN, 2001; BRUYNE et al., 1991; TRIVIÑOS, 1987). Na fase de coleta de dados, também foram utilizados dados secundários disponibilizados na base de dados no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação (MEC).

A análise dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, por se tratar de um "conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens" (BARDIN, 1979, p. 42).

Foram realizadas seis entrevistas com familiares, proprietários e gestores, selecionados em função dos posicionamentos na IES segundo o modelo de três círculos desenvolvidos por Gersick et al. (1997). Optou-se pela não identificação da IES's pesquisada e dos entrevistados preservando-os no anonimato. Refere-se assim à instituição por Faculdade Familiar (FF) e à família e seus membros por nomes fictícios.

Buscou-se ao longo da pesquisa extrair informações e analisá-las em termos de suas implicações para a gestão universitária. Nesse sentido, abordou-se questões como a identificação da instituição com uma organização familiar, sua adequação ao modelo de três círculos, seu ciclo de vida, seu nível de profissionalização e sua dinâmica institucional em termos do relacionamento das estruturas de propriedade (entidade mantenedora) e estrutura de controle (entidade mantida).

## 2 As Instituições de Ensino Superior

O ensino superior é atualmente um dos setores produtivos mais regulamentados na economia brasileira. Em razão dessa regulamentação a organização do ensino superior obedece a uma vasta rede normativa que determina quem pode e como devem operar os interessados em atuar nesse setor.

Segundo a legislação nacional e, especificamente, a legislação educacional, somente podem oferecer serviços educacionais no ensino superior as IES, que podem assumir diversas configurações: universidades, centros universitários, faculdades, institutos superiores de educação, entre outros. Independente da sua configuração, a legislação educacional estabelece que as IES's operem como um macrosistema, composto por dois subsistemas independentes e autônomos, porém, complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida. Essas duas entidades representam, respectivamente, a estrutura de propriedade e a estrutura de controle, que em função do imperativo legal encontram-se dissociadas, preservando a autonomia de cada uma dessas estruturas.

Mesmo podendo assumir diversas configurações, as IES's, em linhas gerais possuem estrutura e dinâmicas muito semelhantes, ou seja, mesmos padrões de relacionamentos são estabelecidos entre mantida e mantenedora e mesmas relações internas tanto da mantenedora, quanto da mantida, etc. A essas características genéricas em comum da estrutura e da abordagem (dinâmica) entre organizações e instituições no ensino superior brasileiro, é referida como isomorfismo institucional, isso é, um processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com as outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

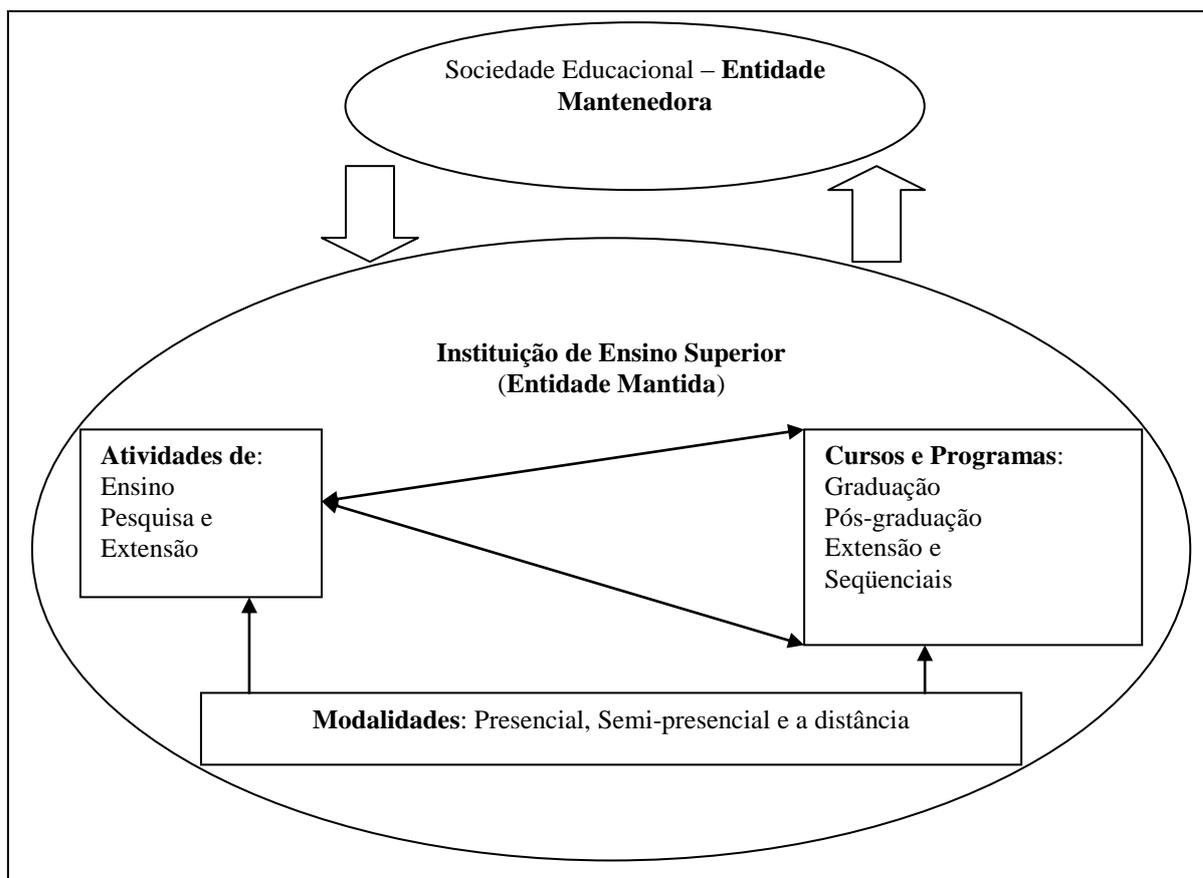
Os autores trabalham numa abordagem da teoria administrativa conhecida como sistêmica, que enxerga a organização ou instituição inserida em um ambiente estando sujeita à sua influência. Isso é importante porque entre os principais fatores aos quais as organizações devem responder estão outras organizações em seus ambientes. Através dessas organizações, os gestores adquirem suas idéias de como conduzir organizações e obter legitimação para suas ações. Ações legitimadas são aquelas que se adaptam à visão convencional, não tendo que ser eficazes. O isomorfismo institucional produz conformidade através 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).

Observa-se no caso das IES's privadas no Brasil a presença dos três tipos de mecanismos do isomorfismo institucional. O coercitivo, em função das regulamentações impostas pela legislação educacional, que determina os tipos de instituições, as estruturas permitidas, o tipo de relacionamento interno e externo, enfim a sua dinâmica interna e externa. O mimético em função da adoção por parte de instituições de pequeno porte e mais novas, de práticas e modelos de gestão que obtiveram sucesso em instituições mais tradicionais e de grande porte, bem como, a importação de modelos de gestão adotados por instituições públicas e por instituições estrangeiras, principalmente, as de tradição anglo-saxônica. O normativo em função da regulamentação profissional das diversas profissões regulamentadas, em que as IES's oferecem cursos de formação profissional. Por exemplo, as IES's para oferecerem o curso de graduação em Direito e em Administração, além da legislação educacional (isomorfismo coercitivo), precisa atender as normas e regulamentos profissionais das entidades de classe, no caso da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e do Conselho Federal de Administração (CFA) respectivamente.

Objetivando ilustrar essas características genéricas das IES's privadas em termos da estrutura e da dinâmica institucional, propõe-se um modelo a seguir.

A questão primeira levantada pelo modelo refere-se ao relacionamento entre a entidade mantenedora e o centro acadêmico mantido. A entidade mantenedora é quem goza de personalidade jurídica, ficando responsável por todas as questões administrativas (contratação de professores, técnicos administrativos, advogados, contadores, auditores, seguranças, entre outros que prestem serviço diretamente na mantida e na mantenedora), financeiras (receitas e despesas diversas, controle de contas, captação e aplicação de recursos, etc), jurídicas (representação judicial e extra-judicial da mantida e da mantenedora), contábeis (escrituração contábil de todas as operações) pedagógicas (criação e extinção de novos cursos, projetos pedagógicos, etc) e estrutura física e manutenção (construção e manutenção de instalações físicas, compra e manutenção e equipamentos didático-pedagógicos, instalação e manutenção de laboratórios diversos, etc), entre outros. Já no que se refere ao centro acadêmico mantido, a prestação de serviços educacionais se dá pela oferta de educação superior, por meio de programas e cursos de graduação, pós-graduação, extensão e sequenciais. Na execução desses cursos e programas o centro acadêmico pode desenvolver atividades de ensino, pesquisa e extensão. Podem ainda oferecer esses cursos e programas, bem como essas atividades de ensino, pesquisa e extensão nas modalidades presencial, semi-presencial e a distância. Na realidade, o que se verifica nessa dimensão é um universo infinito de possíveis ações, fazendo com que a dinâmica institucional seja bastante complexa. A estrutura e a dinâmica institucional podem ser ilustradas pelo modelo a seguir FIGURA 1.

Figura 1: O Modelo da Dinâmica de Instituição de Ensino Superior Privada.

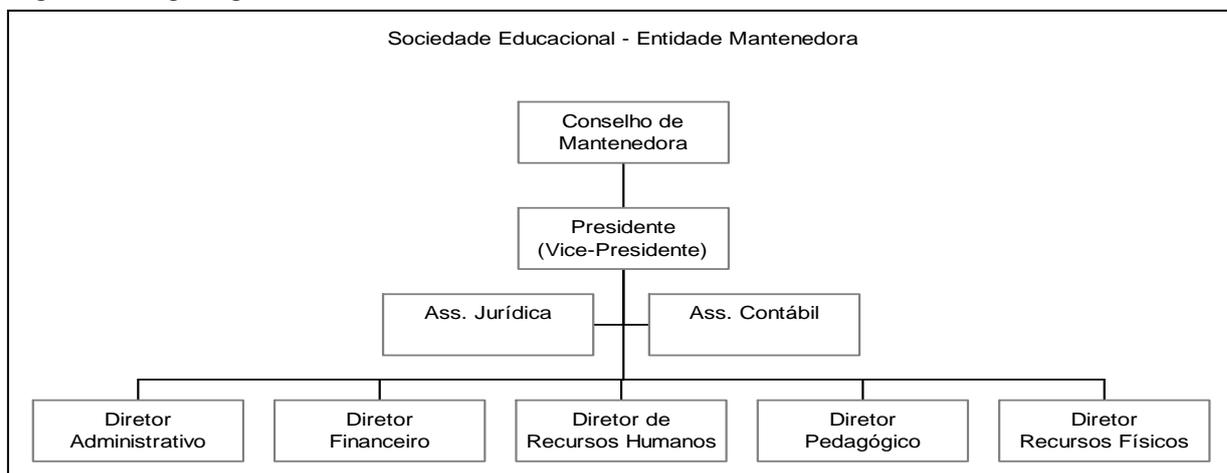


Por exemplo, na oferta dos cursos de graduação, uma IES privada desenvolve atividades de ensino em sala de aula, por meio do processo de ensino e aprendizagem envolvendo professores e alunos, podem e devem desenvolver atividades de pesquisa, por meio de núcleos de pesquisa, com a participação de professores titulados (doutores e mestres) e principalmente

de alunos; e atividades de extensão, por meio de ações que tragam algum tipo de benefício à comunidade onde está inserida a instituição.

Em função de suas especificidades, mantenedoras e mantidas possuem estruturas organizacionais distintas. A FIGURA 2 a seguir demonstra como pode se organizar uma entidade mantenedora privada.

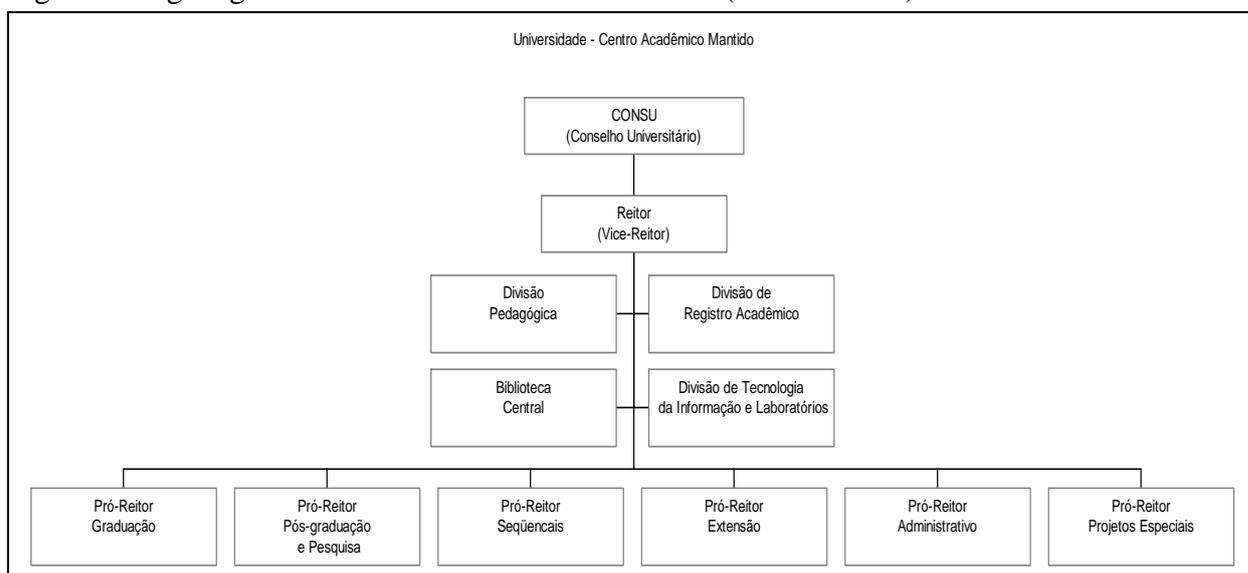
Figura 2: Organograma de Entidade Mantenedora Privada



A entidade mantenedora que obedece a legislação vigente possui estatuto ou contrato social que regulamenta suas atividades internas. Independente de sua natureza, com ou sem finalidade lucrativa, as entidades mantenedoras possuem organograma como o ilustrado pela FIGURA 2, ou seja, o conselho de mantenedora como órgão supremo, composto pelos sócios mantenedores e até mesmo, membros externos ao quadro societário; presidência e vice-presidência e demais assessorias e diretorias. O que vai ser fundamental na orientação das estratégias e políticas institucionais será o objetivo social da mantenedora, ou seja, no caso de sem fins lucrativos, o objetivo é oferecer educação superior e, no caso das com finalidade lucrativa, o objetivo é obter lucro por meio da prestação de serviços educacionais.

A FIGURA 3 a seguir demonstra como pode se organizar um centro acadêmico mantido, no caso uma universidade. 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).

Figura 3: Organograma de Centro Acadêmico Mantido (Universidade)



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

Observa-se que a dissociação entre a propriedade e o controle nas IES's brasileiras, pressupõe a presença da governança corporativa, que em linhas gerais tem como objetivo principal preservar por meio de relações transparentes os interesses dos *stakeholders*, ou seja, da entidade mantenedora (representante da estrutura de propriedade, ou seja, os acionistas ou instituidores), da entidade mantida (representante da estrutura de controle, ou seja, o corpo de dirigentes, o corpo técnico administrativo e o corpo docente), a comunidade acadêmica, o corpo discente, os fornecedores, o governo e a sociedade como um todo.

### 3 As Empresas Familiares

O campo de pesquisa sobre empresas familiares inicia-se na década de 1950 com os trabalhos de Christensen (1953), abordando os problemas da sucessão em pequenas empresas em fase de crescimento. Nesses mais de cinquenta anos, apesar do considerável aumento de pesquisas, artigos publicados e da inclusão do tema como central nos núcleos de pesquisas das universidades, ainda não se encontra um corpo teórico convergente, unificado e maduro. Sharma; Chrisman; Chua (1996), em recente revisão literária sobre as empresas familiares, encontraram mais de 34 definições diferentes.

Adota-se, nesta pesquisa, a definição de empresa familiar de Donelley (1964), que considera uma empresa como familiar, quando se identifica há, pelo menos, duas gerações com uma família e quando essa ligação influencia a política da empresa nos interesses e nos objetivos da família. O autor define ainda como se dá essa ligação, por meio de algumas condições, por exemplo, o relacionamento familiar ser um fator, dentre outros, a determinar a sucessão; esposas e filhos poderem participar no conselho de administração e, valores da empresa, identificados com os valores da família, dentre outros.

#### Modelo Conceitual de Três Círculos

No início dos anos 80, Tagiuri; Davis (1982), citados por GERSICK et al. (1997) apresentam o modelo de dois sistemas, argumentando que as empresas familiares precisariam fazer uma distinção crítica entre os subsistemas de propriedade e de gerenciamento dentro do círculo da empresa. Isto é, algumas pessoas são proprietárias, mas não estão envolvidas na operação da empresa; outras são gerentes, mas não controlam ações.

Com base no modelo de dois sistemas, Gersick et al. (1997, p. 6) criaram o Modelo de Três Círculos (M3C) apresentado pela FIGURA 4 a seguir, que fortalece o argumento do primeiro, de que muitos dos mais importantes dilemas enfrentados pelas empresas familiares, têm mais a ver com a distinção entre proprietários e gerentes do que entre família e gestão como um todo.

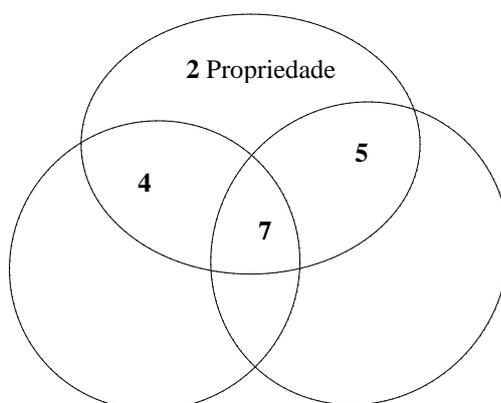


Figura 4 – Modelo de Três Círculos

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, bem como 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. Observa-se que, em cada subsistema, os personagens possuem interesses específicos, pode convergir ou divergir ao longo de suas existências, sendo que, quando são convergentes, tem-se as situações de estabilidade e cooperação, porém, quando são divergentes e contraditórios entre si, transforma-se em fonte inesgotável de conflitos na empresa familiar, considerada como o sistema maior.

### **Ciclo de Vida e Evolução**

Os estudos sobre mudança em organizações familiares, geralmente se baseiam em um modelo evolucionista e desenvolvimentista da teoria familiar que se preocupa em estudar como a família muda, passando por sucessivos estágios em seu ciclo de vida. Alguns eventos marcam esses sucessivos estágios, como por exemplo, o casamento, o nascimento, a morte, o divórcio, etc. Essas mudanças estruturais na família, alteram qualitativamente os padrões de interação de um estágio para o outro (RODGERS; WHITE, 1993). Partindo-se dessa perspectiva é que pesquisadores, examinam as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar, afirmando que essas transições presentes nesses dois universos coincidem (KEPNER, 1983).

Demers (1999), citado por Davel et al. (2000), abordando o tema, reflete que a evolução das empresas familiares, tendo como foco o desenvolvimento, representa o processo (ordenado e seqüenciado) de eventos durante o tempo. O desenvolvimento, então, corresponde ao processo de mudança progressivo, padronizado e provável do 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. O modelo adotado nesta pesquisa é o modelo tridimensional de desenvolvimento de empresas familiares elaborado por Gersick et al. (1997). Trata-se de um modelo que visa a compreender as empresas familiares, na abordagem sistêmica das três dimensões, propriedade, família e empresa/gestão, apresentada através do Modelo de Três Círculos.

A combinação dos estágios de desenvolvimento da propriedade, da família e da empresa é que determina os quatro tipos clássicos de empresa familiar, defendido por Gersick et al. (1997): 1) Empresa do Proprietário Fundador – empresa de primeira geração, dirigida pelo fundador, de propriedade de um indivíduo empreendedor; 2) Empresa Familiar Crescendo e Evoluindo – Sociedade de Irmãos; 3) Empresa Familiar Complexa – Consórcio de Primos; e 4) Empresa Familiar à Beira da Transição – controlada por uma família no “estágio da passagem do bastão”.

### **Profissionalização**

A empresa familiar, ao iniciar suas atividades, de modo geral, possui estrutura administrativa muito simples, caracterizando-se pela concentração total de poder e de tomada de decisões do 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. 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; Walters (1990) quase como natural, pois, conforme defendem, as organizações movem-se em direção à profissionalização, ao planejamento e a procedimentos, inevitavelmente deslocando 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 deverá caminhar para uma nova estruturação, fundamentada no aspecto racional legal, numa perspectiva weberiana.

Lodi (1994) 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.

### **4 As Instituições de Ensino Superior e as Empresas Familiares**

As IES's familiares são vistas aqui como o resultado da fusão dos dois modelos originais: o das IES's e o das empresas familiares.

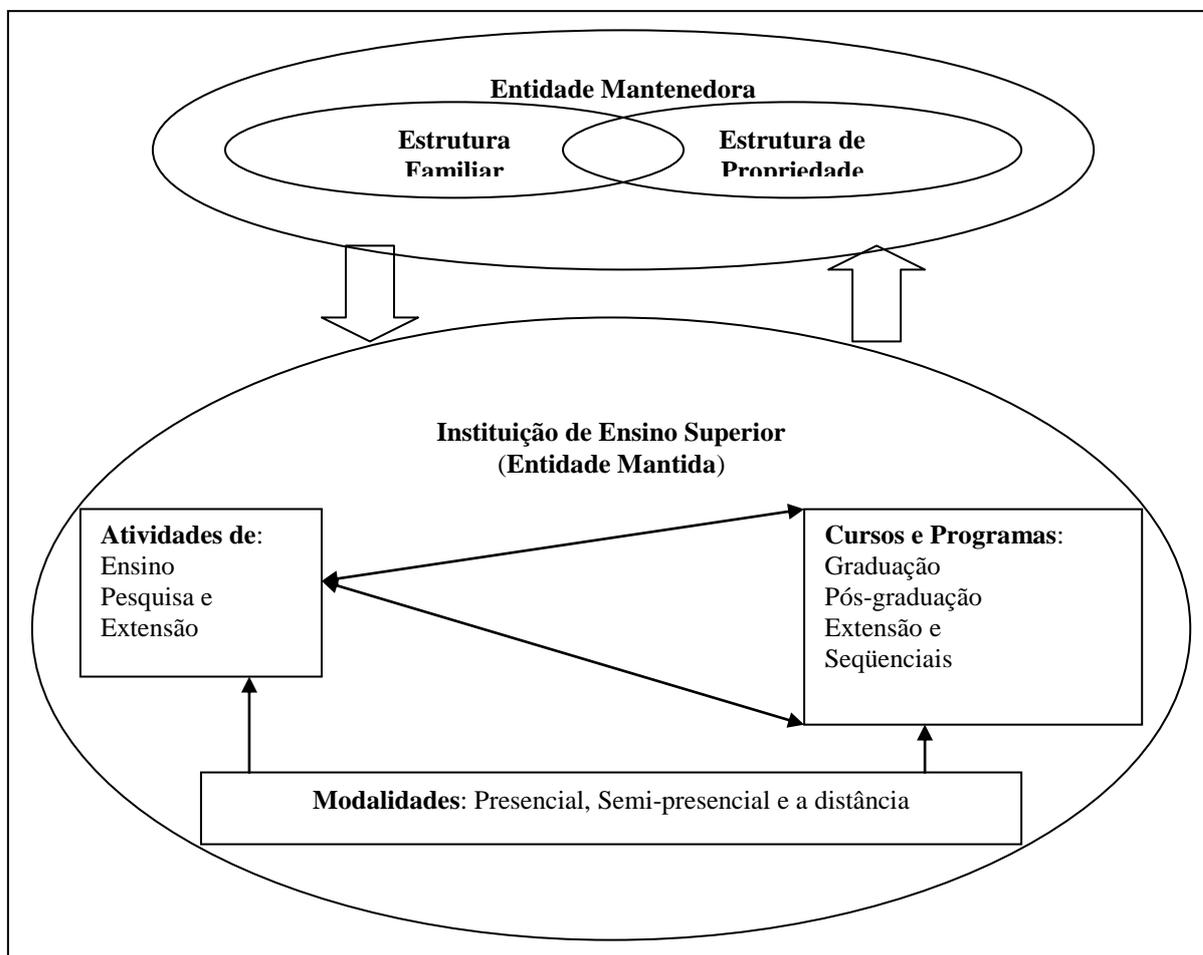
A tarefa de junção desses dois modelos somente foi possível em virtude da proximidade entre eles, já que se tratava de dois sistemas compostos por subsistemas de mesma natureza. Em função de suas peculiaridades e especificidades, dois pontos fundamentais precisavam ser analisados e equacionados: o primeiro referia-se ao número de subsistemas de cada modelo, já que o M3C possui três (família, propriedade e controle/gestão) e o Modelo da Estrutura e da

Dinâmica da Instituição de Ensino Superior Privada possui apenas dois (propriedade e controle/gestão); o segundo referia-se ao fato de que, no M3C, os três subsistemas são independentes, complementares e sobrepostos; já no Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Ensino Superior Privada, os dois subsistemas são independentes, complementares e não sobrepostos.

Para obter a junção dos dois modelos, tomou-se como base o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Ensino 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 controle/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 IES's operem como um sistema composto por dois subsistemas independentes, complementares e não sobrepostos, representados pela entidade mantenedora (estrutura de propriedade) e pela entidade mantida (estrutura de controle/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 Ensino Superior Privada e sobrepô-lo ao subsistema propriedade, mantendo independente, complementar, não sobreposto aos demais e autônomo o subsistema controle, o que resultou num novo modelo intitulado Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Ensino Superior Privada do tipo Familiar, de característica híbrida. O modelo obtido está representado na FIGURA 5 a seguir.

Figura 5: O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Ensino Superior Privada do Tipo Familiar.



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 controle/gestão. Nada impede que na entidade mantida do subsistema da IES privada do tipo familiar, ou seja, na estrutura de controle/gestão, atores sociais que representam a família e a propriedade assumam posição de comando.

Na dinâmica institucional da IES privada do tipo familiar, na qual as estruturas de propriedade e de controle/gestão se encontram dissociadas, desenrolam-se relações sociais em que se fazem presentes questões relativas à família, à propriedade e ao controle/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.

Na IES privada do tipo familiar, o processo político envolve questões centrais, como a disputa de interesses relacionados à família, à propriedade, ao controle/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. Esse processo político acaba por causar impactos na dinâmica interna e externa e no desempenho desse tipo de IES. Esses impactos devem-se, particularmente, ao fato de que, na articulação e na disputa de interesses múltiplos, duas situações fundamentais se apresentem: 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 desenvolvimento da IES privada do tipo familiar, ou seja, ao seu ciclo de vida, que reforça, acentua e até minimiza a disputa de interesses, afetando direta ou indiretamente questões centrais, como a estrutura familiar, a estrutura de propriedade, a estrutura de controle/gestão, a sucessão, a profissionalização.

Essas questões serão tratadas no caso apresentado a seguir.

## **5 A Gestão Universitária em uma IES Privada do Tipo Familiar: um Estudo de Caso**

A apresentação do caso da Faculdade Familiar (FF) se dará em dois momentos: primeiro um breve histórico da instituição e em seguida a discussão e análise do caso.

A FF credenciada como IES no ano de 2001 por meio de Portaria do MEC, iniciou as suas atividades com os cursos de Administração (Geral e Comércio Exterior) e de Pedagogia (Magistério das Disciplinas do Ensino Médio, Supervisão Escolar, Orientação Educacional e Administração e Inspeção Escolar).

A FF que somente em 2001 passa a atuar no ensino superior teve suas origens em uma escola de 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 uma família tradicional no município onde residem 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 decide 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 FF, o Sr. Antonio 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, Sr. Antonio reúne-se com os dois filhos homens (ambos casados, com filhos e estáveis financeiramente), apresenta a idéia e impõe 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 inicia-se a construção da escola na área e com capital da família, tendo como inspiração a arquitetura israelense. Após um ano do início da construção, no ano de 1994 é 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 consolidado, transformando em referência no município onde atua, e contribuindo para o crescimento da comunidade local.

No ano de 2000 motivados pelo processo de massificação do ensino superior e pela própria demanda interna para esse tipo de nível educacional, os sócios familiares decidem criar a FF. Tendo em vista as especificidades desse nível educacional e das características das IES's, aproveitaram a estrutura da EF, que possui personalidade jurídica e tem como sócios o Sr. Antonio 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 junto ao MEC e avaliação das condições de oferta por parte das Comissões de Especialistas, em 2001, a FF foi credenciada como entidade mantida (representante da estrutura de controle), sendo responsável pela prestação de serviços educacionais em nível superior.

Três anos após o seu credenciamento, a FF hoje passa por um processo de expansão, por meio da abertura de novos cursos de graduação e atuação em outros níveis do ensino superior como é o caso da pós-graduação.

Motivados pelo crescimento contínuo, tanto da EF quanto da FF, a família têm projetos de ampliação da atual sede, abertura de novos cursos, principalmente em áreas ainda não contempladas pela instituição.

A história da FF é um caso clássico de empresa familiar na fase inicial do seu ciclo de vida. Percebe-se inicialmente que essa instituição enquadra-se perfeitamente com a perspectiva conceitual de empresa familiar (DONNELEY, 1964) e ao modelo conceitual M3C (GERSICK et al., 1997).

No que se refere ao M3C, a FF apresenta todas as posições do modelo, com exceção da posição de número cinco, ou seja, a de proprietário, gestor, não familiar (GERSICK et al., 1997).

Quanto ao ciclo de vida, a FF, apesar de ser considerada uma empresa no início, apresenta-se numa fase híbrida, já que não poder ser reconhecida como uma empresa do proprietário fundador e nem uma empresa familiar crescendo e evoluindo (sociedade de irmãos), tendo em vista a presença do Sr. Antonio como fundador e os dois filhos como sócios. Apesar do Sr. Antonio ser fundador ele ocupa a posição de número 4 do M3C (proprietário, familiar e não gestor), tendo apenas os dois filhos ocupando a posição de número 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor), sendo que o filho Marcos na IES é o diretor acadêmico, responsável e representante da estrutura de controle (entidade mantida); e o filho Eduardo o presidente da entidade mantenedora, responsável e representante da estrutura de propriedade (GERSICK et al., 1997). Percebe-se que em função da IES encontrar-se em uma fase híbrida do ciclo de



vida e do Sr. Antonio não ocupar posição de gestão, a instituição não tem preocupações com o planejamento do processo sucessório.

O fato dos irmãos ocuparem os principais cargos da instituição, sinaliza que em termos da profissionalização a IES ainda tem muito que evoluir, já que os critérios que os conduziram a essas posições estão mais relacionados ao fato de serem familiares e proprietários do empreendimento, do que as características da profissionalização defendidas por Reed (1997), Parkin (1979) e Lodi (1993; 1994).

O caso da FF apresenta configuração específica em termos da estrutura e da dinâmica institucional. Observou-se que o modelo teórico da estrutura e da dinâmica da Instituição de Ensino Superior Privada do Tipo Familiar, tem aplicações práticas no cotidiano da FF, em que as estruturas da família e da propriedade encontram-se associadas na entidade mantenedora e a entidade mantida, ou seja, o centro acadêmico, que em função de imperativo legal da regulamentação do ensino superior encontra-se dissociada da mantenedora.

Observou-se que a instituição atende à essa regulamentação, porém, encontrou uma forma de estar presente na entidade mantida, preservando assim as articulações políticas do campo de forças natural presente nas IES's em que as estruturas de propriedade e de controle encontram-se dissociadas. Marcos que é familiar, proprietário e gestor assume a direção acadêmica, aproximando de forma informal as estruturas de propriedade e de controle, já que ele defende os mesmos interesses do irmão Eduardo que encontra-se na presidência da mantenedora. Essa forma de articulação demonstra claramente a intencionalidade da preservação política e das relações de poder institucional sob o controle da família, mesmo conscientes de que no nível da profissionalização essa não é a decisão mais coerente.

A forma atual com que a IES encontrou para estruturar-se e desenvolver a sua dinâmica institucional em termos da articulações políticas demonstra ser positiva para a instituição nesta fase do ciclo de vida em que se encontra, porém, com a expansão que está sendo implementada, haverá a necessidade de implementar um processo de profissionalização, que de alguma forma acabe por culminar de fato na dissociação entre as estruturas de propriedade e de controle.

### **Considerações Finais**

A proposta do artigo foi analisar a gestão universitária em uma IES privada do tipo familiar, discutindo e analisando como se dá a estrutura e a dinâmica desse tipo específico de instituição.

Buscou-se na primeira parte do artigo apresentar uma abordagem teórica sobre a temática e a partir da teoria desenvolver um modelo teórico que dê conta de ilustrar a estrutura e a dinâmica de uma IES privada do tipo familiar.

A partir da abordagem teórica, descreveu-se e analisou-se por meio de um estudo de caso, aspectos da realidade empírica de uma IES com essas características.

A principal limitação do estudo de caso encontra-se no seu baixo poder de generalização em relação a outros casos, porém, pode-se fazer generalizações em relação à teoria (YIN, 2001).

Partiu-se de uma perspectiva evolucionista da história da instituição, para em seguida discutir e analisar com base em aspectos teóricos o caso da Faculdade Familiar.

Percebeu-se que trata-se de uma instituição tipicamente familiar na fase inicial do ciclo de vida, não profissionalizada e sem a presença de sócios não familiares.

O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da IES Privada do Tipo Familiar desenvolvido a partir da fusão dos M3C e do Modelo da Dinâmica da IES Privada demonstrou ser aplicável à realidade empírica no caso da FF. Percebeu-se, porém, que mesmo com a dissociação estrutural entre as estruturas de propriedade e de controle nas IES's brasileira, a família controladora da FF implementou uma estratégia em que um cada um dos dois familiares

responsáveis pela gestão do empreendimento ocupassem os principais cargos na entidade mantenedora e na entidade mantida.

Essa forma de conduzir a dinâmica institucional é uma demonstração clara de que a família tem o interesse de controlar as relações e as articulações políticas no contexto da IES. Essa decisão implica na não profissionalização da gestão universitária. Porém, com a expansão da IES em termos do número de alunos, do número de cursos e da ampliação do campo de atuação, que já se iniciou, a profissionalização da gestão universitária será uma necessidade. Essa profissionalização traz para o contexto da gestão universitária de IES's privadas do tipo familiar o surgimento do fenômeno organizacional conhecido como governança corporativa, visto como um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionado aos interesses dos sócios) e o controle (relacionados aos interesses dos administradores e gestores), que por meio de profissionalização, proporciona à instituição ou corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo, preservando assim os interesses dos demais *stakeholders* institucionais (corpo docente, corpo técnico-administrativo, corpo discente, demais membros da comunidade acadêmica, fornecedores, governo e a sociedade em geral).

A verificação empírica dessas possibilidades será objeto de estudo futuro na mesma instituição, o que permitirá o desenvolvimento de um estudo longitudinal sobre a evolução histórica dessa IES privada do tipo familiar.

### Referências

- 1 BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979. 229p.
- 2 BRASIL. 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, DF, p. 27833-27841, 23 dez 1996.
- 3 BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- 4 CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- 5 DAVEL, E.; COLBARI, A. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinaridade. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.
- 6 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.
- 7 DEMERS, C. De la gestion du changement à la capacité de changer. L'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à aujourd'hui. **Gestion**, v. 24, n. 3, p. 131-139, 1999.
- 8 DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160, 1983.
- 9 DONNELLY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.
- 10 GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- 11 INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS. **Sistema de avaliação da educação superior**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2004.



- 12 KEPNER, E. **The family and the firm: a coevolutionary perspective**. Organizational Dybamics, Summer, p. 57-70, 1983.
- 13 LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- 14 \_\_\_\_\_. **O fortalecimento da empresa familiar**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- 15 \_\_\_\_\_. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 16 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Padrões de qualidade para os cursos de graduação em administração**. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 14 out. 2004.
- 17 MINTZBERG, H. ; WALTERS J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, volume 3, number 3, p. 285-315, 1990.
- 18 PARKIN, F. **Marxism and class theory: a bourgeois critique**. London: Tavistock, 1979.
- 19 REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- 20 RODGERS, R. H.; WHITE, J. M. Family development theory. In; BOSS, P. G. et al. (Eds.) **Sourcebook of family theories and methods: a contextual approach**. New York: Plenum, 1993.
- 21 SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.
- 22 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.
- 23 TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. 1982. Reimpresso em 1996, **Family Business Review IX (2): 199-208**.
- 24 TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992. 176p.
- 25 YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.