

## **A Prática da Governança Corporativa na IES Familiar: Entre o Formalismo e a Prática Efetiva**

**Annor da Silva Junior  
Reynaldo Maia Muniz  
Priscilla De Oliveira Martins**

### **RESUMO**

Aborda-se a questão da governança corporativa na Instituição de Educação Superior (IES) familiar. A IES familiar é um tipo especial de organização em que a problemática da governança corporativa apresenta-se como um fenômeno endógeno e natural. Em razão da legislação educacional brasileira, as entidades mantenedora (estrutura de propriedade) e mantida (estrutura de direção) atuam como subsistemas autônomos, independentes e dissociados, porém, de forma complementar no sistema maior que é a IES familiar. Trata-se de um estudo comparativo entre duas IES familiares de médio e de grande porte, em que descreve e analisa o relacionamento entre a mantenedora e a mantida, verificando como esse relacionamento causa impacto na gestão universitária. Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa. Como método de análise de dados utilizou-se a análise de discurso. Aplicou-se dezenove entrevistas semi-estruturadas com proprietários, familiares e gestores. Percebe-se que na instituição de médio porte a mantenedora e a mantidas articulam-se de forma sobrepostas, caracterizando a governança corporativa como formalística e na instituição de grande porte a governança corporativa caracteriza-se pela prática efetiva em que mantenedora e mantida encontra-se dissociadas, autônomas e interdependentes.

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

### **1 INTRODUÇÃO**

A educação superior vem se tornando um dos setores mais importantes para economia e sociedade brasileira. Os últimos dados do Censo Educacional de 2004, divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação (MEC), indicam que mais de 4 milhões de alunos estavam matriculados em 2.013 IES.

Do universo de IES credenciadas junto ao MEC, a grande maioria é de instituições privadas, totalizando 1.789 instituições, sendo que uma parcela significativa das instituições privadas pertencem à famílias o que as caracteriza como IES familiares.

Embora não existam dados estatísticos oficiais a respeito da quantidade de IES familiares credenciadas junto ao MEC, dada a predominância das organizações familiares no Brasil (VIDIGAL, 1996), pode-se inferir que muitas instituições sejam familiares, podendo citar como exemplo a Universidade Cândido Mendes (UCAM); a Universidade Veiga de Almeida (UVA); e, a Universidade Gama Filho (UGF) que estão localizadas no Rio de Janeiro; o Unicentro Newton Paiva, de Belo Horizonte (MG); a Universidade do Amazonas (UNAMA), de Belém (PA); e, o Centro Universitário Vila Velha (UVV) de Vila Velha (ES).

A IES familiar é visto como um tipo especial de organização resultante da fusão de dois tipos de organizações: as instituições de educação superior e as empresas familiares. Isoladamente essas organizações, se configuram como sistemas que possuem subsistemas próprios, que ao se unirem transformam a IES familiar num macro sistema amplamente complexo e de difícil articulação política entre os campos de forças presentes.

As IES brasileiras, em razão da legislação educacional vigente, são vistas como um sistema, composto de dois subsistemas dissociados, autônomos e interdependentes que são a entidade mantenedora (representante da estrutura de propriedade) e a entidade mantida (representante da estrutura de direção). As empresas familiares, por suas características próprias, são vista também como um sistema, composto por três subsistemas interdependentes, porém superpostos: família, propriedade e controle (gestão). Ao fundir os dois sistemas, IES e empresa familiar, tem-se um macro sistema denominado IES familiar.

Dada as suas características intrínsecas, a dinâmica institucional em torno da IES familiar evolve a problemática clássica da governança corporativa, que tem como foco a análise do relacionamento entre a entidade mantenedora e a entidade mantida e as conseqüências desse relacionamento para a gestão universitária e para os interesses de um conjunto de *stakeholders* institucionais, dentre os quais destacam-se o corpo diretivo da instituição (reitores, pró-reitores, diretores e coordenadores entre outros), o corpo docente, o corpo técnico-administrativo, o corpo discente, os fornecedores de produtos e serviços.

Objetivando compreender melhor a dinâmica institucional das IES familiares é que se concebeu essa pesquisa que tem como problema de pesquisa norteador a seguinte questão: **Como se configura a governança corporativa, ou seja, como se dá o relacionamento entre a mantenedora e a mantida e como essa configuração causa impacto na gestão universitária da IES familiar?**

Em razão do problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral da pesquisa é descrever e analisar a prática da governança corporativa na IES familiar, isto é, descrever e analisar como ocorre o relacionamento entre a mantenedora (estrutura de propriedade) e a mantida (estrutura de direção), verificando como esse relacionamento causa impacto na gestão universitária.

Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso qualitativo, em duas IES familiares, de médio e grande porte, ambas credenciadas junto ao MEC como universidades e com mais de trinta e cinco anos de existência.

Estruturou-se o artigo em quatro partes além da presente introdução. Na primeira apresenta-se a revisão de literatura a respeito da temática aqui discutida, na segunda os aspectos metodológicos da pesquisa, na terceira os dois casos e a quarta e última parte as considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

A educação superior no Brasil é um setor amplamente regulamentado em que o Governo Federal estabelece praticamente todos os critérios e requisitos para que as IES sejam criadas, credenciadas, autorizadas e reconhecidas, bem como a forma como devem atuar.

De acordo com a legislação educacional brasileira, mais especificamente a LDB, as IES podem assumir diversas configurações, desde universidades até faculdades isoladas, porém independente de sua configuração, elas devem se estruturar como um macro sistema composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2004).

Em grande parte, esse imperativo legal determina que as IES brasileiras acabem por adotar algumas características genéricas de natureza estrutural e dinâmica comuns, que fazem com

que elas operem mediante um isomorfismo institucional, que representa 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 concebem o isomorfismo institucional na abordagem 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 nas IES brasileiras a presença dos três tipos de mecanismos do isomorfismo institucional, principalmente nas instituições de natureza privadas. 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 oferecem cursos de formação profissional. Por exemplo, as IES para oferecerem o curso de graduação em Direito e em Administração, além da legislação educacional (isomorfismo coercitivo), precisam 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.

Tendo como fundamento esse isomorfismo institucional, Silva Junior e Muniz (2003) conceberam o modelo de IES no Brasil, em que a mantenedora e a mantida possuem papéis e funcionalidades distintas, porém complementares.

A entidade mantenedora é quem goza de personalidade jurídica, ficando responsável por todas as questões administrativas, financeiras, jurídicas, contábeis, pedagógicas e estrutura física. Já a entidade mantida é responsável pela prestação de serviços educacionais e pela oferta de cursos e programas da educação superior (graduação, pós-graduação, extensão e seqüenciais). 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. A estrutura e a dinâmica institucional podem ser ilustradas pelo modelo a seguir FIGURA 1.

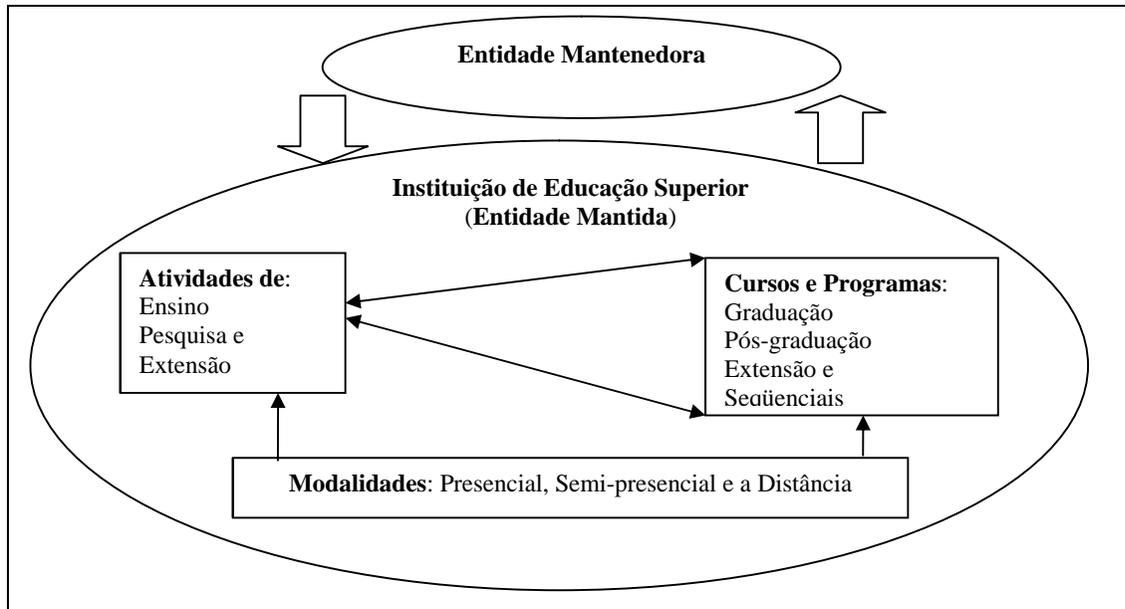


Figura 1: O Modelo da Estrutura e Dinâmica de Instituição de Educação Superior.  
Fonte: Silva Junior e Muniz (2003, p.4).

Vale aqui observar que segundo a legislação educacional brasileira as entidades mantenedoras podem assumir, a condição de entidades públicas ou privadas, sendo que no primeiro caso a entidade mantenedora é o poder público (federal, estadual ou municipal) e no segundo pessoas físicas ou jurídicas de direito privado (com ou sem finalidade lucrativa).

## 2.2 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 e Chua (1996), em 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, 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.

### 2.2.1 MODELO CONCEITUAL DE TRÊS CÍRCULOS E A DINÂMICA DAS EMPRESAS FAMILIARES

Partindo de Tagiuri e Davis (1982), Gersick et al. (1997) propõem o Modelo de Três Círculos (M3C), que descreve o sistema de empresa familiar como três subsistemas independentes,

mas superpostos: gestão, propriedade e família, o que implica dizer que isso leva a uma relação de interdependência entre os subsistemas do modelo.

O M3C, apresentado na FIGURA 2 a seguir, é um poderoso instrumento para a compreensão da dinâmica da empresa familiar, no que se refere, particularmente à complexidade da relação entre os membros de sua gestão/direção, que se configura a partir da existência dos seguintes atores identificáveis no modelo: 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.

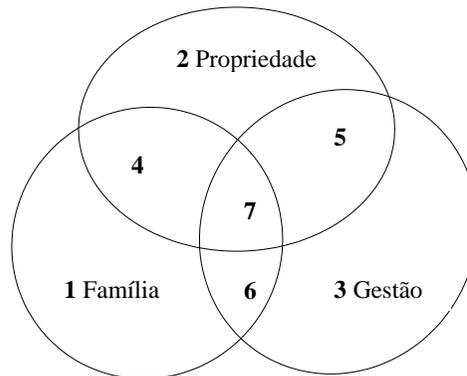


Figura 2: Modelo de Três Círculos (M3C)

Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

Os atores integrantes de cada subsistema possuem interesses específicos, que podem convergir ou divergir com os demais ao longo de sua existência. Quando os interesses são convergentes, tem-se uma situação 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.

### 2.2.2 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 no fundador (dono da empresa). Este assume todos os papéis administrativos da organização, como marketing, vendas, produção, recursos humanos, finanças, mas, geralmente, não possui formação profissional adequada. Após alguns anos, a empresa amadurece e conquista espaço no mercado. Com o crescimento, precisa ser reestruturada, deixando a administração amadorística de lado e buscando o caminho da profissionalização. Dessa forma, conduzida por profissionais, a empresa terá condições de continuar prosperando e de vencer a concorrência no mercado. Esse processo é visto por Mintzberg e Walters (1990) 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.

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.

### 2.3 AS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PRIVADAS DO TIPO FAMILIAR

As IES privadas do tipo familiares são vistas como o resultado da junção dos dois modelos originais: o das IES (SILVA JUNIOR; MUNIZ, 2003) e o das empresas familiares (GERSICK et al., 1997).

A junção desses dois modelos originais, foi concebida por Silva Junior e Muniz (2003), que tomaram como base o Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior, ajustando-o para receber o M3C.

Para isso, o subsistema família foi inserido no contexto do Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior, superpondo-o ao subsistema propriedade e mantendo-o interdependente, complementar, autônomo e não superposto ao subsistema direção. Dessa superposição resulta um novo modelo intitulado Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do tipo Familiar, de característica híbrida (já que possui características dos dois modelos), em que o subsistema direção permanece dissociado dos subsistemas família e propriedade. O novo modelo está representado na FIGURA 3 a seguir.

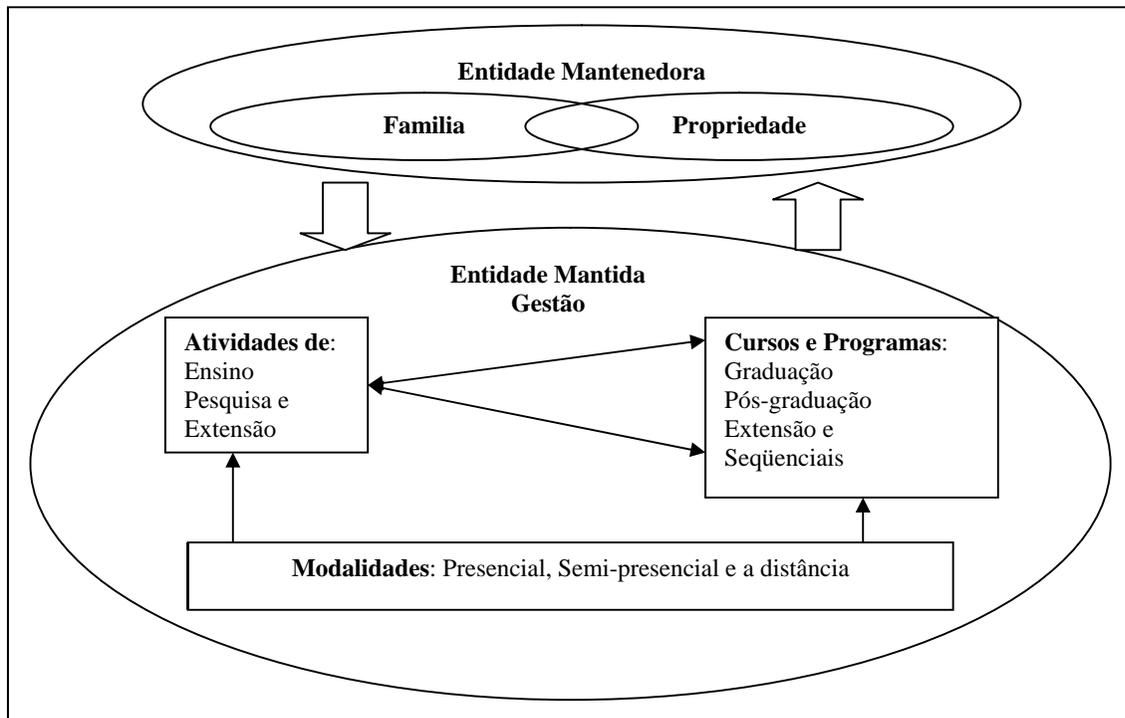


Figura 3: O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar.

Fonte: Silva Junior e Muniz (2003, p. 9).

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, em que 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, à direção/gestão, às relações de trabalho, aos agentes coletivos, aos agentes individuais, ao conteúdo das relações coletivas, aos grupos sociais, às categorias sociais, aos tipos de público e suas relações de interesses, às interdependências institucionais e organizacionais, às dimensões da instituição, entre outras. Esse processo político acaba por causar impactos na dinâmica interna e externa e na gestão universitária. Esses impactos devem-se, particularmente, ao fato de que, na articulação e na disputa de interesses múltiplos, duas situações fundamentais se apresentam: a convergência e a divergência de interesses.

Nesse contexto, a governança corporativa funciona como um fenômeno organizacional característico desse tipo de organização, que pelo menos na dimensão legal tem o papel de resguardar a transparência nas relações entre as estruturas de propriedade e de controle, bem como o de defender os interesses dos principais *stakeholders* que fazem parte da IES familiar.

## 2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A origem histórica da discussão em torno da governança corporativa está ligada aos estudos clássicos da Moderna Sociedade Anônima empreendido por Adolf A. Berle e Gardiner C. Means na década de 1930, em que o foco de análise era o divórcio entre a propriedade e a direção.

O conceito de governança corporativa ainda está em construção e em razão disso percebe-se a existência de uma diversidade de conceitos, não havendo consenso real sobre eles. Andrade e Rossetti (2004), analisando a diversidade conceitual acerca da governança corporativa, defendem que há um conjunto definido de expressões-chave, ligadas aos princípios, aos modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e aos propósitos da governança corporativa, que está presente na maioria das definições. São elas: direito dos acionistas (*shareholders*), direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*), conflitos de agência, sistema de relações, sistema de valores, sistema de governo, estrutura de poder, estrutura de regulação e padrões de comportamento.

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

Numa outra perspectiva que focaliza os sistemas de valores e padrões de comportamento, tem-se a posição de Williamson (1996), que defende que a governança corporativa trata da justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo.

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

#### 2.4.1 OS PRINCIPAIS INTERESSES NO CONTEXTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

No escopo de discussão sobre a governança corporativa, três questões apresentam-se como centrais: os interesses da propriedade, da direção e o dos *stakeholders*.

A propriedade, que está relacionada aos acionistas (*shareholders* ou *stockholders*), tem como principal interesse, transformar a corporação de negócios em um instrumento pelo qual o capital é designado para as atividades de produção e distribuição de produtos e serviços, visando maximizar o lucro corporativo e o ganho dos proprietários com um risco satisfatório (MONKS; MINOW, 2001).

Na perspectiva da direção, que está relacionada aos gestores da corporação, os interesses geralmente estão focados nas decisões empresariais, no domínio do negócio, no conhecimento da gestão e na concepção e implementação da estratégia corporativa, que de alguma forma contribuam para o crescimento da corporação (ANDRADE; ROSSETTI, 2004).

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

Athkinson e Waterhouse (1997) defendem que os *stakeholders* podem ser classificados em primários (aqueles sem os quais a corporação não sobreviverá, ou seja, os acionistas, controladores, empregados, fornecedores e consumidores) e secundários (aqueles que possuem algum grau de importância, porém sem comprometer a sobrevivência da corporação, como, por exemplo, a comunidade, o Governo, os sindicatos e as associações de classe).

#### 2.4.2 A TEORIA E O PROBLEMA DE AGÊNCIA

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

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

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

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

#### 2.4.2 FATORES DE DIFERENCIAÇÃO ENTRE AS CONFIGURAÇÕES DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Diversas são as formas de uma organização desenvolver sua configuração de governança corporativa. Em razão disso a análise da governança corporativa assumida pelas organizações, envolveria uma infinidade de fatores o que tornaria a análise demasiadamente complexa e dificultaria a comparação inter-organizacional.

Visando resolver essa questão, Andrade e Rossetti (2004) propõem a adoção de dez fatores de diferenciação, que possibilitam analisar comparativamente a configuração de governança corporativa assumida pelas mais diferentes organizações.

Esses fatores são: (1) fonte predominante de financiamento das empresas; (2) propriedade e forma de controle; (3) separação entre a propriedade e a gestão; (4) tipologia dos conflitos de agência; (5) proteção legal aos minoritários; (6) composição e forma de atuação dos conselhos de administração; (7) liquidez da participação acionária; (8) forças de controle mais atuantes; (9) estágio em que se encontra a adoção das boas práticas de governança corporativa; e, (10) abrangência dos modelos de governança praticados.

Optou-se nessa pesquisa focar apenas alguns desses fatores de diferenciação para a análise da configuração de governança corporativa assumido pelas IES familiares pesquisadas. Os fatores adotados foram a fonte de financiamento; a separação entre a propriedade e gestão; conflito de agência; e, força de controle mais atuante.

## 2.5 O FORMALISMO NA SOCIEDADE BRASILEIRA

O formalismo é de certa forma, um fenômeno característico da cultura brasileira. Segundo Riggs (1964), o formalismo consiste na discrepância entre a conduta concreta e a norma prescrita que se supõe regulá-la. Na visão de Fred W. Riggs em razão do formalismo, o comportamento efetivo das pessoas não observa as normas estabelecidas que lhe correspondem, sem que isso culmine em sanções para os infratores.

Do ponto de vista conceitual, Riggs (1964) observa que o formalismo corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo. Quanto maior a discrepância entre o formal e o efetivo, mais formalístico é o sistema.

Na visão de Riggs (1964) o formalismo se apresenta em todas as sociedades, sendo residual nas sociedades concentradas e nas sociedades difratadas; e, dominante nas sociedades prismáticas.

Na perspectiva de Rigg (1964), as sociedades concentradas são sociedades mais primitivas, enquanto que as sociedades difratadas são as sociedades mais evoluídas e avançadas. Já as sociedades prismáticas são sociedades intermediárias entre o primitivo e o avançado. As sociedades prismáticas como é o caso da sociedade brasileira, são caracterizadas pelo alto grau de heterogeneidade, em que nela coexistem o velho e o novo, o antigo e o moderno, o atrasado e o avançado tecnologicamente, o rural e o urbano.

## 3 MÉTODO

Adotou-se neste estudo a abordagem de pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso de natureza descritiva-analítica. 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 discurso, método esse que visa refletir sobre as condições de produção e a apreensão da significação de textos e busca compreender o modo de funcionamento, os princípios de organização e as formas de produção do sentido (MINAYO, 2000). Na análise de discurso, o analista deve evidenciar a compreensão do que é a textualização do político, a simbolização das relações de poder, o modo de historização dos sentidos, o modo de existência dos discursos no sujeito, na sociedade e na história (ORLANDI, 2001).

A literatura dá conta que não existe uma única maneira de operacionalizar a análise de discurso, pelo contrário, existem mais de 57 variedades distintas. Utilizou-se aqui a análise de discurso mais voltada para a teoria do ato da fala, para a etnometodologia e para a análise da conversação, com ênfase no discurso como forma de ação (GILL, 2002).

Definiu-se como unidade de análise duas IES familiares, localizadas em São Paulo e no Rio de Janeiro. As instituições pesquisadas optaram pela não identificação, razão pela qual atribuiu-se nomes fictícios para elas: Universidade Familiar Paulista (UFP) e Universidade Familiar Carioca (UFC).

Foram entrevistados os familiares, proprietários e gestores que atuam nessas instituições. Realizou-se no total, dezenove entrevistas semi-estruturadas, sendo, oito na UFP e onze na

UFC. Todos os entrevistados ocupavam cargos de alto e médio escalão na estrutura organizacional das instituições pesquisadas.

Por meio da coleta de dados foi possível descrever e analisar o relacionamento entre a mantenedora e a mantida identificando a configuração de governança corporativa adotada em cada um dos casos, verificando como essa configuração causa impacto na gestão universitária.

#### 4 O ESTUDO DE CASO COMPARATIVO

A pesquisa teve como unidades de análise duas IES familiares credenciadas junto ao MEC como IES na década de 1970: a UFP e a UFC. Essas instituições foram credenciadas como universidade em 1994 e 1988 respectivamente, e desde então gozam de autonomia universitária para criação e extinção de cursos e vagas, entre outras.

Para a apresentação dos casos descreve-se e analisa a configuração de autonomia universitária das duas IES familiares verificando como essa configuração causa impacto na gestão universitária. Para analisar os impactos na gestão universitária utilizou-se seis indicadores relacionados à gestão universitária: (1) número de alunos; (2) número de cursos; (3) número de docentes e de pessoal técnico-administrativo; (4) sistema de informação gerencial e controle de gestão; (5) nível de profissionalização da gestão universitária; e (6) processo de expansão e crescimento institucional.

Esses indicadores apresentados pela TABELA 1 a seguir, são do segundo semestre de 2005.

<b>Indicadores</b>	<b>Universidade Paulista</b>	<b>Familiar</b>	<b>Universidade Carioca</b>	<b>Familiar</b>
Alunos	9.700		120.000	
Cursos regulares	43		174	
Cursos eventuais	110		Mais de 1.700	
Professores	525		5.063	
Técnico-administrativo	375		3.965	
Sistema Informação	Terceirizado e não customizado		Próprio e customizado	
Profissionalização	Semiprofissional		Profissionalizada	
Crescimento e Expansão	Estabilizado	(condições mercado)	Acelerado,	constante e ininterrupto

Tabela 1: Indicadores de Gestão Universitária da UFP e UFC.

Analisando a TABELA 1, percebe-se significativas diferenças entre o tamanho das duas IES pesquisadas, sendo a UFP de médio porte e a UFC de grande porte. Como essas instituições possuem aproximadamente trinta e cinco anos de existência, fica afastada como possível explicação da diferença de tamanho, a questão temporal.

Em grande parte essa diferença no porte institucional pode estar relacionada à configuração de governança corporativa e a fatores como a profissionalização e a dissociação entre os papéis de gestor e empreendedor desempenhado pelo proprietário familiar, conforme será discutido adiante.

##### 4.1 O CASO DA UFP

A UFP caracteriza-se como uma instituição familiar (DONELLEY, 1964), plenamente adequada ao modelo conceitual de três círculos (GERSICK et al., 1997), em que os principais os proprietários familiares (fundador e seus dois filhos) atuam na gestão do empreendimento,

ocupando os cargos de presidente e de diretores na mantenedora e os cargos de reitor e de pró-reitores na mantida.

Esse fato caracteriza a existência da posição de número 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor), tanto na mantenedora, quanto na mantida, em que a família proprietária do empreendimento familiar centraliza as fontes de poder, concentrando em suas mãos a tomada de decisões.

Como os familiares ocupam os cargos de primeiro escalão da UFP deixando para os gestores profissionais os cargos de segundo escalão, pode-se dizer que em termos da profissionalização a instituição vem evoluindo, porém ainda não atingiu as características de gestão profissionalizada conforme defendem Reed (1997), Parkin (1979) e Lodi (1993; 1994).

Analisando a configuração de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004) da UFP em termos dos fatores de diferenciação chega-se à seguinte situação:

- Fonte de financiamento: capital e patrimônio próprios da família proprietária.
- Propriedade e gestão: sobreposição entre a mantenedora e a mantida
- Conflito de agência: inexistência do conflito de agência, já que a família proprietária assume a gestão e o controle da mantenedora (propriedade) e da mantida (direção).
- Força de controle atuante: internas relacionadas aos interesses da família proprietária, que possui total controle sobre a instituição tanto na mantenedora quanto na mantida.

Analisando o fator de diferenciação propriedade e gestão presente na UFP, tendo como fundamento a legislação educacional brasileira, percebe-se que ela é formalística, ou seja, há um descolamento entre o formal (definido por norma legal) e o efetivo (real) (RIGGS, 1964).

Percebe-se que a configuração de governança corporativa da UFP vem comprometendo o processo de profissionalização da gestão universitária e causando um impacto negativo no processo de crescimento da instituição, visto que a instituição, há pelo menos três anos, vêm registrando o número superior a nove mil e quinhentos e inferior a dez mil alunos matriculados, isto é, o número de alunos matriculados não vem sofrendo alterações significantes.

#### 4.2 O CASO DA UFC

A UFC caracteriza-se como uma instituição familiar (DONELLEY, 1964), plenamente adequada ao modelo conceitual de três círculos (GERSICK et al., 1997), em que o fundador não atua na gestão do empreendimento, seja na mantenedora, seja na mantida.

Esse fato caracteriza a inexistência da posição de número 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor), nos cargos de primeiro escalão da mantenedora e da mantida. Em grande parte, a inexistência da posição 7 está relacionada a um fator involuntário que fez com que o fundador tivesse que deixar a gestão universitária. Na década de 1980 o fundador era magistrado estadual no Rio de Janeiro e em razão de suas atividades na magistratura foi impedido de continuar assumindo a gestão da UFC.

Com esse impedimento, não restou ao fundador outra opção que não iniciar a implementação do processo de profissionalização plena da gestão universitária (REED, 1997; PARKIN, 1979; LODI, 1993; 1994). Agindo dessa forma, foi necessário que o fundador tivesse que compartilhar o poder e a tomada de decisões na instituição com os gestores profissionais.

Um outro aspecto ligado ao afastamento do fundador da gestão é a dissociação entre os papéis de empreendedor e de gestor, em que o primeiro papel é exercido pelo proprietário fundador e o segundo exercido pelos gestores profissionais. Isso têm trazido conseqüências positivas para a gestão universitária e para o crescimento institucional, pois, o fundador possui tempo para conceber a inovação que é implementada pelos gestores profissionais.

Analisando a configuração de governança corporativa (ANDRADE; ROSSETTI, 2004) da UFC em termos dos fatores de diferenciação chega-se à seguinte situação:

- Fonte de financiamento: capital e patrimônio próprios da família proprietária.
- Propriedade e gestão: dissociação entre a mantenedora e a mantida
- Conflito de agência: presença de conflito em três níveis – (1) entre o proprietário e a mantenedora; (2) entre o proprietário e a mantida; e, (3) entre a mantenedora e a mantida. Esse conflito triplo de agência implica na existência de custo de agência, qual seja, a realização quinzenal de auditoria da mantenedora na mantida e prestação de contas ao proprietário fundador.
- Força de controle atuante: internas relacionadas aos interesses do fundador e dos gestores profissionais. Percebe-se também a presença de forças externas relacionadas ao mercado, como a concorrência e a competição no setor.

Analisando o fator de diferenciação propriedade e gestão presente na UFC, tendo como fundamento a legislação educacional brasileira, percebe-se que ela é efetiva e não formalística, ou seja, não há um descolamento entre o formal (definido por norma legal) e o efetivo (real) (RIGGS, 1964).

Percebe-se que a configuração de governança corporativa da UFC contribuiu significativamente para a plena profissionalização da gestão universitária, que combinado com a dissociação entre os papéis de empreendedor (fundador) e de gestor (profissionais) vem causando um impacto positivo no processo de crescimento da instituição, visto que a instituição, desde 1996 vem empreendendo um acelerado e ininterrupto processo de expansão, responsável pelo elevado número de alunos matriculados, nos 42 campus que a UFC possui no Estado do Rio de Janeiro.

#### 4.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Tendo como fundamento a configuração de governança corporativa das duas IES familiares pesquisadas pode-se sintetizar por meio da TABELA 2 a seguir, os principais pontos de semelhança e diferença entre elas.

<b>Fatores de Diferenciação</b>	<b>Universidade Paulista Familiar</b>	<b>Universidade Carioca Familiar</b>
Fonte de Financiamento	Capital e Patrimônio Familiar	Capital e Patrimônio Familiar
Propriedade e Gestão	Sobrepostas	Dissociação
Conflito de Agência	Inexistência	Presença (tripo)
Forças de Controle	Internas (Propriedade Familiar)	Internas e Externas

Tabela 2: Configuração de Governança Corporativa presentes na UFP e UFC.

Percebe-se nos dois casos que a principal fonte de financiamento é o capital e o patrimônio próprio da família proprietária do empreendimento educacional, porém a forma como esse aspecto é visto pelos proprietários familiares é distinta nos dois casos.

No caso da UFP percebe-se que a posição da família proprietária é de assumir a gestão do empreendimento, justificando esse posicionamento pelo fato de considerar que como principal financiadora, ninguém melhor que ela para controlar e gerenciar a instituição. Esse posicionamento acaba por determinar a configuração dos outros três fatores de diferenciação, já que a propriedade e a gestão tornam-se sobrepostas, eliminando o conflito de agência e baseando a principal força de controle na concentração de poder e tomada de decisões nas mãos dos proprietários familiares.

Já no caso da UFC, o posicionamento tem sido diferente. Mesmo sendo a principal financiadora, o proprietário familiar (por imposição) deixou de exercer a gestão do empreendimento, delegando e compartilhando com gestores profissionais as relações de poder e de tomada de decisão. Esse posicionamento acaba por determinar a configuração dos outros três fatores de diferenciação, já que a propriedade e a gestão tornam-se dissociadas, estabelecendo o conflito de agência (no caso triplo, inclusive com incidência de custo de agência) e bi-polarizando as forças de controle no nível interno (entre o fundador e os gestores profissionais) e externo (competição e concorrência presentes no setor).

Em grande parte, a configuração de governança corporativa presentes no caso causaram impacto na gestão universitária e no processo de crescimento das IES pesquisadas. No caso da UFP, percebe-se o comprometimento da profissionalização da gestão universitária e conseqüentemente inibição do processo de crescimento. Já no caso da UFC, percebe-se que essa configuração de governança corporativa favoreceu a plena profissionalização da gestão universitária e conseqüentemente o favorecimento para que a instituição carioca apresentasse elevados níveis de crescimento, que tem se mostrado ser ininterrupto desde o ano de 1996 quando iniciou o processo de abertura de novos campus, que hoje totalizam 42 unidades no Estado do Rio de Janeiro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da pesquisa foi descrever e analisar a configuração de governança corporativa presente em duas IES familiares, verificando como essa configuração causa impacto na gestão universitária.

Realizou-se essa pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso comparativo de natureza descritiva e analítica entre a UFP e a UFC. A principal limitação do estudo de caso encontra-se no seu baixo poder de generalização em relação a outros casos.

A IES familiar caracteriza-se como um tipo especial de organização em que a problemática de governança corporativa apresenta-se como um fenômeno endógeno e natural, visto que a legislação educacional regulamenta a presença de duas estruturas distintas, independentes, autônomas e dissociadas, porém, complementares: a mantenedora (propriedade) e a mantida (direção).

Percebeu-se que a configuração de governança corporativa presente na UFP caracteriza-se pela sobreposição entre a propriedade e a gestão, pela ausência do conflito de agência e pela principal fonte de controle ser interna. Isso caracteriza a governança corporativa como formalística, ou seja, a prática efetiva se afasta do que é determinado por lei (o formal).

Já no caso da UFC a configuração de governança corporativa caracteriza-se pela dissociação entre a propriedade e a gestão, pela presença do conflito de agência e pela fonte de controle ser interna e externa. Isso caracteriza a governança corporativa como efetiva, ou seja, a prática efetiva se aproxima do que é determinado por lei (o formal).

## REFERÊNCIAS

- 1 ALTKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. A stakeholders approach to strategic performance measurement. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 38, n. 3, p. 25-36, Spr. 1997.
- 2 ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

- 3 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.
- 4 BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- 5 CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston : Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1953.
- 6 DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160, 1983.
- 7 DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.
- 8 FREEMAN, E. R. **Strategic management: a stakeholder approach**. London: Pitman Publishing, 1984.
- 9 GERSICK, K. E. et al. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. São Paulo: Negócio, 1997.
- 10 GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. p. 244-270.
- 11 HANSMANN, H. **The ownership of enterprise**. London: Harvard University Press, 2000.
- 12 HITT, M. A. et al. **Strategic management: competitiveness and globalization**. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.
- 13 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.
- 14 JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, and agency cost and capital structure. **Journal of Financial Economics**, [S.l.], v. 3, n. 4, p. 305-360, Oct. 1976.
- 15 LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- 16 \_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- 17 MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- 18 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.
- 19 MINTZBERG, H. ; WALTERS J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, volume 3, number 3, p. 285-315, 1990.
- 20 MONKS, R. A. G.; MINOV, N. **Corporate governance**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2001.
- 21 ORLANDI, E. P. **Discurso e texto: formação e circulação dos sentidos**. Campinas, SP: Pontes, 2001.
- 22 PARKIN, F. **Marxism and class theory: a bourgeois critique**. London: Tavistock, 1979.
- 23 REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.
- 24 RIGGS, F. W. **Ecologia da administração pública**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1964.
- 25 SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.

- 26 SILVA JUNIOR, A. da; MUNIZ, R. M. Gestão universitária na instituição de educação superior privada familiar: um estudo de caso. In: IV COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA DA AMÉRICA LATINA, 2004, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: 2004.
- 27 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.**
- 28 TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 176p.
- 29 VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.
- 30 WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996
- 31 YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.