

## **Processo Evolutivo e Gestão Universitária: Um Estudo Comparativo entre Três IES Familiares**

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

### **RESUMO**

Trata-se de um estudo comparativo em três Instituições de Educação Superior (IES) familiares em que se caracteriza a gestão universitária e se verifica os impactos causados pela gestão no processo evolutivo de crescimento e expansão das instituições. Identificou-se dez indicadores relacionados à gestão universitária, para realizar a análise comparativa inter-institucional. Identifica, descreve e analisa a partir da perspectiva histórica, as fases do ciclo de vida das IES familiares pesquisadas. Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso de natureza qualitativa. Como método de análise de dados foi utilizado a análise de discurso. Aplicou-se vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas com proprietários, familiares e gestores. Percebe-se que nas fases iniciais do ciclo de vida da IES familiar, a gestão universitária é marcada pela gestão familiar de natureza paternalista, em que o proprietário familiar acumula os papéis de gestor e de empreendedor. É fundamental para o crescimento e a evolução da instituição a dissociação desses dois papéis e a implementação da profissionalização da gestão. Nas fases seguintes da evolução, verifica-se que a profissionalização da gestão universitária acelera o processo evolutivo de crescimento e expansão da instituição tornando a instituição mais competitiva.

Palavras-chave: Gestão Universitária. Instituição de Educação Superior Familiar. Trajetória de Crescimento e de Expansão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos a educação superior no Brasil tem passado por um acelerado processo de crescimento. Desde a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) em 1996, até 2004, ano em que foi divulgado o último Censo Educacional pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) do Ministério da Educação (MEC), percebeu-se um crescimento de 122,83% no número de matrículas na educação superior.

Em 1996 estavam matriculados 1.868.529 alunos em 922 IES que ofereciam 6.644 cursos de graduação. Já em 2004, estavam matriculados 4.163.733 alunos em 2.013 IES que ofereciam 18.644 cursos de graduação.

Desse universo de 2.013 IES, predominam as instituições privadas que representam 88,87% do total. Dentre as 1.789 instituições privadas, uma grande parcela está ligada às famílias, ou seja, são instituições que se configuram como organizações familiares.

Embora não existam dados estatísticos precisos a respeito da quantidade de IES familiares, constata-se em todo Brasil a presença desse tipo de instituição, podendo destacar 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 representa um tipo especial de organização com característica peculiar e dinâmica de alta complexidade, visto que ela é resultado 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.

Ao se analisar o contexto das organizações familiares, percebe-se que elas são predominantes no mundo inteiro, visto que segundo Gersick et al. (1997) 80% de todas as empresas do mundo são familiares e que no caso brasileiro, segundo Vidigal (1996) 99% das empresas não estatais são familiares.

Além da predominância das organizações familiares, elas enfrentam um outro fenômeno clássico – a mortalidade. Conforme enfatiza Gersick et al. (1997), 40% delas fracassam no primeiro ano, 60% em menos de dois anos e 90% até o final de primeira década de existência. Na mesma linha, Bernhoeft apud Soares et al. (1997) afirma que 70% dos empreendimentos familiares no mundo não sobrevivem a morte do fundador.

Em razão de não existirem dados específicos das IES familiares, pode-se inferir que essa dupla problemática, qual seja, a predominância e a mortalidade, também estejam presentes em suas dinâmicas, fazendo-se necessário empreender estudos e pesquisas a respeito da problemática que envolve as instituições familiares, o que permitirá compreender melhor com esse tipo especial de organização se articula na sua prática cotidiana.

Diante dessas constatações e inquietações é que emerge o problema de pesquisa que norteou esse estudo: **Como se configura a gestão universitária e como essa sua configuração causa impacto no processo evolutivo de crescimento e de expansão da IES familiar?**

Dado o problema de pesquisa, o objetivo geral da pesquisa foi descrever e analisar como ocorre o processo evolutivo de crescimento e de expansão da IES familiar, verificando como esse processo causa impacto na gestão universitária.

Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso qualitativo, em três IES familiares, em que descreveu e analisou por meio da perspectiva histórica, o processo evolutivo dessas instituições, identificando as principais fases do ciclo de vida e os impactos causado na gestão universitária tendo como parâmetro analítico dez indicadores analíticos.

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 três 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 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. A estrutura e a dinâmica institucional podem ser ilustradas pelo modelo a seguir FIGURA 1.

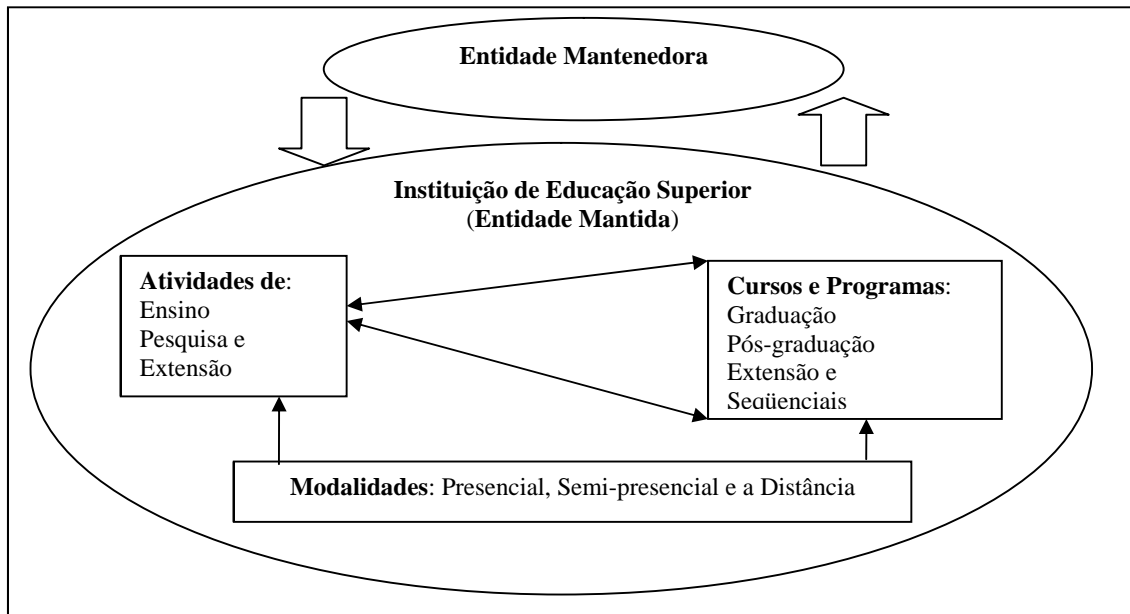


Figura 1: O Modelo da Estrutura e Dinâmica de Instituição de Educação Superior.  
Fonte: Silva Junior e Muniz (2003, p.4).

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.

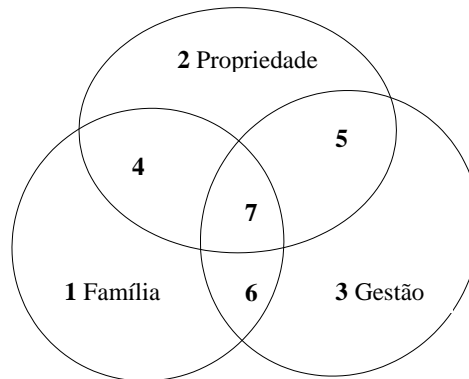


Figura 2: Modelo de Três Círculos (M3C)  
Fonte: Gersick et al. (1997, p. 6).

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 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 examinaram as interdependências dos ciclos da vida familiar com relação aos ciclos da empresa familiar e afirmaram 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 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”.

Esses quatro tipos clássicos, conforme concebido pelos autores são estáticos, servindo como parâmetro analítico de empresas familiares. Porém, vale considerar que pode existir, na prática, situações híbridas em que a empresa familiar se apresente em um estágio que contemple características de duas fases simultaneamente, como é o caso da empresa na primeira fase do ciclo de vida que possui irmãos como sócios proprietários.

Observa-se entre essas quatro fases do ciclo de vida da empresa familiar a atitude empreendedora, principalmente na primeira fase do ciclo de vida, quando o fundador resolve iniciar o próprio empreendimento. Essa postura empreendedora do fundador na primeira fase do ciclo de vida da empresa familiar e dos sucessores nas demais fases, é vista na perspectiva econômica como o processo de destruição criativa, reconhecido como o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, criando constantemente novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-os aos antigos métodos menos eficientes e mais caros (SCHUMPETER, 1934).

### 2.2.3 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.

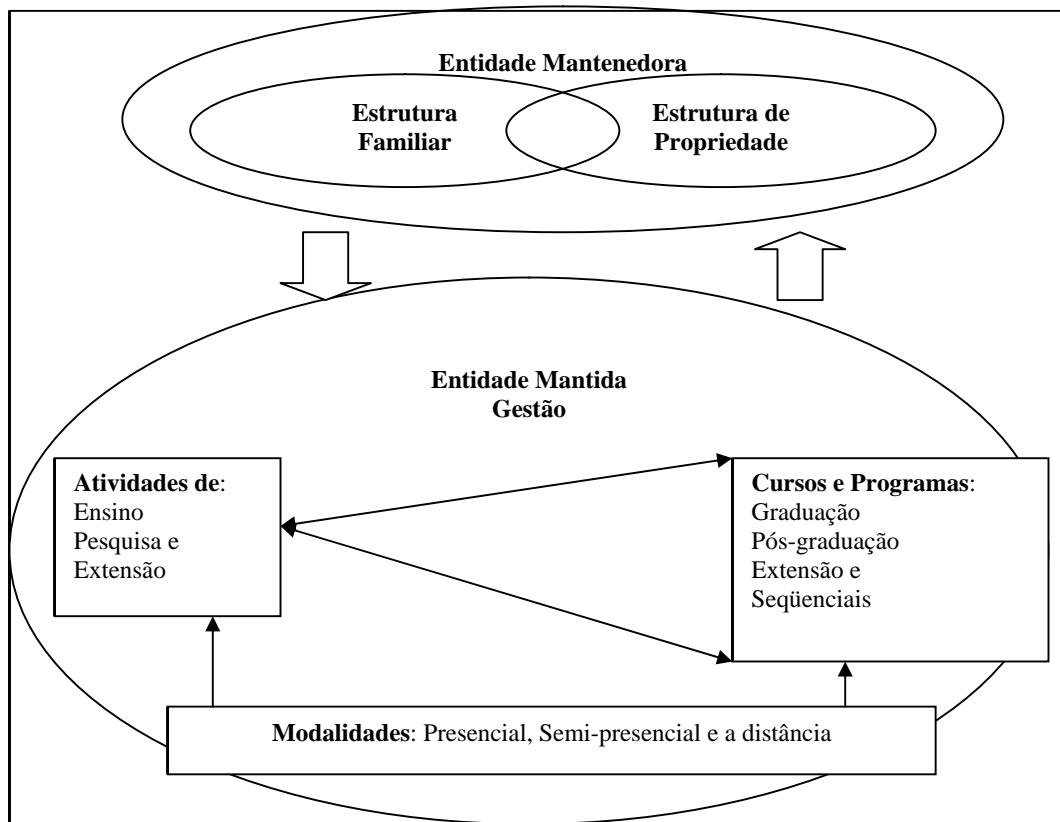


Figura 3: O Modelo da Estrutura e da Dinâmica da Instituição de Educação Superior Privada do Tipo Familiar.

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.

### 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 três IES familiares, localizadas no Espírito Santo, Rio de Janeiro e São Paulo. As instituições pesquisadas optaram pela não identificação, razão pela qual atribuiu-se nomes fictícios para elas: Faculdade Familiar Capixaba (FFC), Universidade Familiar Carioca (UFC) e Universidade Familiar Paulista (UFP).

Foram entrevistados os familiares, proprietários e gestores que atuam nessas instituições. Realizou-se no total, vinte e quatro entrevistas semi-estruturadas, sendo, cinco na FFC; onze na UFC; e, oito na UFP. 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 processo histórico e evolutivo de crescimento e expansão, identificando as principais fases do ciclo de vida das IES familiares, o que permitiu a realização de uma análise comparativa entre os casos pesquisados, identificando características comuns e incomuns entre eles.

#### **4 O ESTUDO DE CASO COMPARATIVO**

A apresentação dos casos seguiu uma ordem de evolução das instituições pesquisadas, da menos evoluída para a mais evoluída. O primeiro caso é da FFC, instituição recém criada com aproximadamente cinco anos de existência. O segundo e terceiro casos, respectivamente, da UFP e da UFC, são de instituições criadas no mesmo ano e com aproximadamente trinta e seis anos de existência. A principal diferença entre esses dois casos é que o último apresentou um processo evolutivo de crescimento e de expansão significativamente maior do que o caso da UFP.

Para a caracterização da gestão universitária utilizou-se dez indicadores relacionados à gestão universitária: (1) número de alunos; (2) número de cursos; (3) número de docentes e de pessoal técnico-administrativo; (4) modalidades de atividades desenvolvidas; (5) qualificação do corpo docente, técnico-administrativo e corpo diretivo; (6) institucionalização do organograma institucional; (7) sistema de informação gerencial e controle de gestão; (8) nível de profissionalização da gestão universitária; (9) institucionalização do orçamento anual, plano de desenvolvimento institucional e avaliação institucional; e (10) processo de expansão e crescimento institucional.

Esses indicadores apresentados pela TABELA 1 a seguir, referem-se ao período da realização da coleta de dados, qual seja, segundo semestre de 2005, sendo provável que tenha ocorrido algumas alterações.

<b>Indicadores</b>	<b>Faculdade Familiar Capixaba</b>	<b>Universidade Familiar Paulista</b>	<b>Universidade Familiar Carioca</b>
Alunos	720	9.700	120.000
Cursos regulares	2	43	174
Cursos eventuais	0	110	Mais de 1.700
Professores	37	525	5.063
Técnico-administrativo	20	375	3.965
Força de trabalho total	57	900	9.028
Aluno X Docente	19,46	18,48	23,70
Aluno X Téc.-administrativo	36,00	25,87	30,26
Aluno X Total	12,63	10,78	13,29
Pesquisa	Não desenvolve	Institucionalizada	Institucionalizada
Extensão	Não desenvolve	Institucionalizada	Institucionalizada
Projetos Sociais	Não desenvolve	Institucionalizada	Institucionalizada
Qualificação docente	Não informado	74,10% mestres e doutores	44,46% mestres e doutores
Qualif. técnico-administrativo	Não informado	Predominante o nível intermediário	Predominante o nível intermediário
Qualificação dirigentes	Não qualificados	Parcialmente qualificados	Plenamente qualificados
Organograma	Não possui	Institucionalizado	Institucionalizado
Sistema Informação	Não possui	Terceirizado e não customizado	Próprio e customizado
Profissionalização	Baixa ou inexistente	Semiprofissional	Profissionalizada
Orçamento	Não adotado	Adotado, porém não institucionalizado	Institucionalizado
PDI	Não adotado	Institucionalizado	Institucionalizado
Avaliação Institucional	Não adotada	Institucionalizada	Institucionalizada
Crescimento e Expansão	Lento e burocrático	Estabilizado (condições mercado)	Acelerado, constante e ininterrupto

Tabela 1: Indicadores de Gestão Universitária das Três IES Familiares Pesquisadas.

Analisando a TABELA 1, percebe-se significativas diferenças entre o tamanho das três IES pesquisadas, sendo a FFC de pequeno porte, a UFP de médio porte e a UFC de grande porte. Em termos do tamanho das instituições pesquisadas, chama a atenção as diferenças entre a UFP e a UFC.

Essas duas instituições foram credenciadas como IES junto ao MEC no mesmo ano, porém, a instituição carioca apresenta uma trajetória de crescimento significativamente diversa da paulista. Ao longo dos trinta e cinco anos de existência a UFC alcançou a marca de 120 mil alunos matriculados, enquanto a UFP alcançou menos de 10 mil alunos.

Em grande parte essas diferenças na trajetória de crescimento estão relacionadas à gestão universitária 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 FFC

Trata-se do caso de uma IES familiar ainda no início com oferta regular de apenas dois cursos de graduação, sendo que a instituição vem implementando um lento processo de expansão por meio da formalização de pedidos de autorização de novos cursos junto ao MEC.

A FFC encontra-se na primeira fase do ciclo de vida, aqui identificada como IES Familiar no Início. Essa fase apresenta características híbridas, quando analisadas sob o ponto de vista de Gersick et al. (1997), já que nela estão presentes como fundadores da instituição a primeira e a segunda geração da família. Isso implica dizer que a FFC não pode 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 (pai), Marcos e Eduardo (filhos do Sr. Antonio) como fundadores e sócios do empreendimento familiar.

O Sr. Antonio como fundador ocupa a posição de número 4 do M3C (proprietário, familiar e não gestor), e seus dois filhos ocupam a posição de número 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor), sendo que Marcos ocupa o cargo de diretor acadêmico e Eduardo o cargo de presidente da mantenedora (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 a 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).

Um outro aspecto identificado quanto à participação dos familiares e proprietários na gestão do empreendimento educacional é o acúmulo dos papéis de gestor e de empreendedor (SCHUMPETER, 1934). Percebeu-se ao longo das entrevistas por meio da análise do discurso que por traz desse acúmulo de papéis, estabelece-se uma relação de poder. Essa relação de poder está ligada ao fato de que a família, na condição de principal fonte financiadora do empreendimento educacional, opta por ela mesma gerenciar o empreendimento, mesmo que isso comprometa a profissionalização da gestão e, conseqüentemente, o processo evolutivo de crescimento e de expansão.

Percebeu-se que na atual fase do ciclo de vida da FFC esse processo de crescimento é lento e burocrático, devido principalmente, à concentração de poder nas mãos da família, à não profissionalização da gestão, à limitação de novas fontes de financiamento, e à dependência de processos burocráticos junto ao MEC (a instituição não goza de autonomia para a abertura de novos cursos superiores).

#### 4.2 O CASO DA UFP

Trata-se do caso de uma IES familiar já consolidada, credenciada junto ao MEC como universidade desde 1994, com oferta regular de quarenta e três cursos de graduação e pós-graduação “*stricto sensu*”. Mesmo possuindo autonomia universitária para abertura de novos cursos, percebe-se que a instituição vem apresentando um lento processo de crescimento e de expansão, com tendência à estagnação de seus indicadores de gestão universitária.

A UFP encontra-se numa fase mais evoluída do ciclo de vida, aqui identificada como IES Familiar Crescendo e Evoluindo. Nessa fase, percebe-se a presença do fundador ainda atuando na gestão universitária, acumulando os cargos de reitor da universidade e presidente da mantenedora, porém, em pleno processo de sucessão, já que a segunda geração vem assumindo gradativamente seu espaço na gestão universitária. Nesse processo, o fundador vem transmitindo de forma gradual poder, autoridade e capital para a geração seguinte formada pelos seus dois filhos que ocupam os cargos de pró-reitores da universidade e de diretores da entidade mantenedora.

Percebe-se no caso da UFP que o fundador e seus dois filhos ocupam a posição de número 7 do M3C (proprietário, familiar e gestor), tanto na mantenedora, quanto na mantida (GERSICK et al., 1997).

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).

Semelhante ao que ocorreu com o caso da FFC, percebe-se na UFP o acúmulo de papéis de gestor e de empreendedor (SCHUMPETER, 1934) entre os principais gestores universitários (fundador e seus dois filhos). Aqui, também foi possível captar por meio da análise de discurso o estabelecimento de relações de poder por parte da família, que opta por assumir o controle do empreendimento, mesmo que isso possa comprometer a profissionalização da gestão universitária e, conseqüentemente, o crescimento e a expansão da instituição.

#### 4.3 O CASO DA UFC

Trata-se do caso de uma IES familiar já consolidada, credenciada junto ao MEC como universidade desde 1988, com oferta regular de cento e setenta e quatro cursos de graduação e pós-graduação “*stricto sensu*”. A instituição faz pleno uso de sua autonomia universitária e desde o ano de sua transformação em universidade vem empreendendo um longo e constante processo de crescimento e de expansão que a transformou na maior universidade do país em número de alunos matriculados.

A UFC dos três casos pesquisados é a que se encontra na fase mais evoluída do ciclo de vida. Essa fase é identificada como IES Familiar Ampliada. Semelhante ao que aconteceu com a FFC e a UFP, na UFC, desde o seu credenciamento como IES no ano de 1970 até aproximadamente a sua transformação em universidade, a gestão universitária era exercida pelo fundador do empreendimento educacional familiar, em que havia o acúmulo de papéis de gestor e empreendedor (SCHUMPETER, 1934), e conseqüentemente, absoluto controle do empreendimento nas mãos da família.

Porém, aproximadamente no período do credenciamento da instituição como universidade, um fator involuntário fez com que o fundador tivesse que deixar a gestão universitária. Na época 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.

Após o seu 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).

Na atual fase, percebe-se a ausência de familiares proprietários ocupando cargos de gestão de primeiro e segundo escalão na estrutura hierárquica da instituição, concretizando a plena profissionalização da gestão universitária.

Com o afastamento do fundador da gestão universitária e a contratação de gestores profissionais tanto para a mantenedora quanto para a mantida da UFC, percebe-se a dissociação entre os papéis de empreendedor (SCHUMPETER, 1934) e de gestor, ficando esse primeiro sob responsabilidade do proprietário fundador e o segundo sob responsabilidade dos gestores profissionais.

Ao implementar a profissionalização da gestão universitária, percebeu-se como conseqüência uma maior distribuição de poder, autoridade e responsabilidade junto aos gestores profissionais atuantes tanto na estrutura da mantenedora quanto na estrutura da mantida.

Em grande parte, a profissionalização juntamente com a dissociação entre os papéis de empreendedor e de gestor, contribuíram para que a trajetória de crescimento presente no caso

da UFC, iniciado em 1988 e, ainda, em pleno vigor, ocorresse de forma acelerada e ininterrupta.

#### 4.4 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

A partir do percurso histórico das três IES familiares pesquisadas, percebeu-se que as instituições mais evoluídas, quais sejam, a UFC e a UFP, passaram nas fases iniciais do ciclo de vida por situações e características semelhantes às que a FFC enfrenta na fase atual.

Quando as três IES familiares estiveram na fase da IES Familiar no Início, elas assumiram as seguintes características principais: participação de familiares proprietários na gestão universitária; gestão não profissionalizada; falta de sistemas formais de informação para controle e apoio à tomada de decisões; e, acúmulo pelo proprietário familiar dos papéis de gestor e empreendedor.

Em grande parte essas semelhanças, mesmo considerando o lapso temporal, já que as fases iniciais da UFC e da UFP ocorreram na década de 1970 e a fase inicial da FFC ocorreu a partir do ano de 2001, pode ser interpretada e compreendida em razão do isomorfismo institucional característico da IES brasileiras (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Analisando o período em que a UFC e a UFP vivenciaram a segunda fase do ciclo de vida (IES Familiar Crescendo e Evoluindo), que no caso da primeira ocorreu aproximadamente na década de 1980 e no caso da segunda, a partir do credenciamento em universidade (1994) até o presente momento, guardada as devidas proporções, percebe-se que elas assumiram as seguintes características principais: participação de familiares proprietários na gestão universitária; gestão semi-profissionalizada, por meio da contratação de gestores profissionais para assumir cargos de segundo e terceiro escalão; implementação de sistemas formais de informação para controle e apoio à tomada de decisões, embora deficientes e não integrando os processos gerenciais da mantenedora e da mantida; e, acúmulo pelo proprietário familiar dos papéis de gestor e empreendedor.

Já no caso específico da UFC, instituição que apresentou a maior evolução dos três casos pesquisados, percebe-se que as principais características que a diferenciaram e em grande parte contribuíram para o seu crescimento e transformação na maior universidade do país, foram: afastamento (mesmo que involuntário e não intencional) do proprietário familiar da gestão universitária; plena profissionalização da gestão (mantenedora e mantida); implementação de sistemas formais de informação para controle e apoio à tomada de decisões, integrando os processos gerenciais da mantenedora e da mantida; e, a dissociação dos papéis de empreendedor (sob responsabilidade do fundador afastado) e de gestor (sob responsabilidade dos gestores profissionais).

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta da pesquisa foi caracterizar e analisar a gestão universitária presente em três IES familiares, verificando como a gestão causa impacto na trajetória de crescimento e de expansão da instituição.

Realizou-se essa pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso comparativo de natureza descritiva e analítica em três IES familiares, sendo uma de pequeno porte localizada no Espírito Santo, uma de médio porte localizada em São Paulo e uma de grande porte localizada no Rio de Janeiro. A principal limitação do estudo de caso encontra-se no seu baixo poder de generalização em relação a outros casos.

Para a condução da pesquisa, descreveu-se a partir da perspectiva história e evolucionista a trajetória de crescimento de cada uma das três instituições pesquisadas, identificando as fases do ciclo de vida e suas principais características. A partir dessa descrição individualizada de

cada um dos casos, procedeu-se a uma análise comparativa entre as trajetórias de crescimento, identificando os pontos de convergência e de divergência entre elas.

Além da trajetória de crescimento e identificação das principais fases do ciclo de vidas das IES familiares, identificou-se dez indicadores relacionados à gestão universitária, objetivando com isso, verificar os impactos da trajetória de crescimento e a gestão universitária.

Mesmo considerando que cada caso é único e idiossincrático, percebeu-se que em razão do isomorfismo institucional presente no setor educacional brasileiro e conseqüentemente nas IES, os três casos apresentaram características semelhantes em cada uma das fases do ciclo de vida.

Identificou-se, a partir dos casos três principais fases do ciclo de vida: a IES Familiar no Início; a IES Familiar Crescendo e Evoluindo; e, IES Familiar Ampliada. Dos três casos pesquisados percebeu-se que a FFC encontra-se na primeira fase, que a UFP encontra-se na segunda fase e que a UFC encontra-se na terceira fase.

A UFC como instituição mais evoluída em termos de crescimento e de expansão, apresentou das duas primeiras fases do seu processo evolutivo características semelhantes às que estão apresentando a FFC e a UFP no momento atual.

Essa constatação permitiu fazer algumas inferências analíticas, dentre as quais destacam-se:

1. Na fase inicial do ciclo de vida a gestão universitária é marcada pela gestão familiar de natureza paternalista, em que o proprietário familiar acumula os papéis de gestor e de empreendedor, e concentra o controle e o poder sob o comando da família, mesmo que isso comprometa a profissionalização e o crescimento da instituição.
2. Para viabilizar e sustentar o crescimento da instituição e ingressar na segunda fase é necessário a implementação do processo de profissionalização, em que o proprietário familiar abre mão de parcela de poder para dividir com os gestores profissionais, embora não plenamente.
3. Para consolidar o crescimento e ingressar na terceira fase é necessário o pleno afastamento do proprietário familiar da gestão do empreendimento, implementando a profissionalização total e dissociando os papéis de empreendedor (a cargo do proprietário familiar) e de gestor (a cargo dos profissionais).

Percebeu-se que a profissionalização da gestão universitária e a dissociação dos papéis de empreendedor e gestor, aceleram o processo evolutivo de crescimento e expansão da instituição tornando a instituição mais competitiva.

Essas constatações empíricas observadas nos três casos pesquisados fazem emergir indagações a respeito de outras possibilidades de pesquisas em IES familiares, como por exemplo, a problemática em torno da governança corporativa.

Essa problemática que abrange a discussão em torno do relacionamento entre a estrutura de propriedade (mantenedora) e estrutura de direção (mantida), parecer ser adequado para o contexto das IES, principalmente às privadas de natureza familiares.

## REFERÊNCIAS

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.

BRUYNE, P. et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CHRISTENSEN, C. R. **Management succession in small and growing enterprises**. Boston: Harvard University Press, 1953.

DAVEL, E. et al. 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.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revised: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48: 147-160, 1983.

DONELLEY, R. G. The family business. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 42, n. 4, p. 94-105, Jul./Aug. 1964.

GERICK, K. E. et al. **De geração para geração**: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

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.

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.

KEPNER, E. **The family and the firm**: a coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, Summer, p. 57-70, 1983.

LODI, J. B. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

\_\_\_\_\_. **A ética na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000.

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.

MINTZBERG, H. ; WALTERS J. A. Tracking strategy in an entrepreneurial firm. **Family Business Review**, volume 3, number 3, p. 285-315, 1990.

ORLANDI, E. P. **Discurso e texto**: formação e circulação dos sentidos. Campinas, SP: Pontes, 2001.

PARKIN, F. **Marxism and class theory**: a bourgeois critique. London: Tavistock, 1979.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

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.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. J.; CHUA, J.H. **A review and annotated bibliography of family business studies**. Boston : Kluwer Academic Publishers, 1996.

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.

SOARES, J.; MACHADO, A. C.; MAROCCO, B. Gestão em família. **Pequenas Empresas: Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 107, p. 30-35, dez. 1997.

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.

TRIVIÑOS, A.N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 176p.

VIDIGAL, A. C. **Viva a empresa familiar!** Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.