

O Trabalho Docente no Contexto da Governança Corporativa: o estudo de uma IES do Grupo Ser Educacional S.A.

Fabíola Kato¹

¹Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém/PA – Brasil

Resumo

O artigo examina a atuação da *holding* Ser Educacional S.A. na educação superior, no período de 2007 a 2023, e os efeitos no trabalho docente em uma IES do grupo, localizada no estado do Pará. Trata-se de uma pesquisa de base documental e empírica que combinou o exame dos relatórios do grupo e entrevistas com professores da IES. As falas dos entrevistados demonstram que a venda de uma IES para uma empresa com atividades no mercado de ações acarreta evidentes prejuízos ao trabalho do professor, abundantemente relatando as estratégias adotadas. Nesse caso, é sobre a intermitência do trabalho docente que recai parte das estratégias de lucratividade da empresa: insegurança salarial, ausência de estabilidade, superlotação de turmas, falta de isonomia salarial. As falas expuseram a precarização e a intensificação do professor sob a lógica da governança corporativa.

Palavras-chave: **Financeirização da Educação. Trabalho Docente. Governança Corporativa. Grupo Ser Educacional S.A.**

The Academic Work in the Context of Corporate Governance: a study of an IES from the Ser Educacional S.A. Group

Abstract

The article examines the role of the Ser Educacional S.A. holding company in higher education, from 2007 to 2023, and the effects on academic work at an IES (Instituição de Ensino Superior) in the group, located in the state of Pará. This is a documentary and empirical research that combined the examination of the group's reports and interviews with professors from the IES. The interviewees' statements demonstrate that the sale of an IES to a company with activities in the stock market results in evident harm to the professor's work, abundantly reporting the strategies adopted. In this case, part of the company's profitability strategies falls on the intermittency of academic work: salary insecurity, lack of stability, overcrowded classes, lack of salary equity. The statements exposed the precarization and intensification of the professor under the logic of corporate governance.

Keywords: **Financialization of Education. Academic Work. Corporate Governance. Ser Educacional S.A. Group.**

El Trabajo Docente en el Contexto de la Gobernanza Corporativa: el estudio de una IES del Grupo Ser Educacional S.A.

Resumen

El artículo examina el papel de la empresa matriz Ser Educacional S.A. en la educación superior, en el período de 2007 a 2023, y los efectos en el trabajo docente en una IES del

grupo, ubicada en el estado de Pará. Se trata de una investigación documental y empírica que combinó el examen de los informes del grupo y entrevistas con profesores de la IES. Las declaraciones de los entrevistados demuestran que la venta de una IES a una empresa con actividades en el mercado de valores resulta en evidentes perjuicios para el trabajo del profesor, relatando abundantemente las estrategias adoptadas. En este caso, parte de las estrategias de rentabilidad de la empresa recae en la intermitencia del trabajo docente: inseguridad salarial, falta de estabilidad, superpoblación de clases, falta de equidad salarial. Las declaraciones expusieron la precarización e intensificación del profesor bajo la lógica de la gobernanza corporativa.

Palabras clave: **Financiarización de la Educación. Trabajo Docente. Gobernanza Corporativa. Grupo Ser Educacional S.A.**

Introdução

Quais as consequências para um trabalhador docente quando a empresa na qual atua passa a operar suas atividades no mercado de ações (B3), ou seja, passa a realizar Oferta Pública Inicial (IPO), vendendo suas ações ao público no mercado de ações? Este estudo se propõe a examinar as repercussões da adoção do modelo de governança corporativa para o trabalho docente em uma (1) instituição de ensino superior (IES) incorporada ao Grupo Ser Educacional S.A. em 2014, organizada administrativamente como universidade. Queremos apresentar, brevemente, os efeitos para o trabalho docente quando uma universidade consolidada regionalmente é vendida para uma *holding* organizada como Sociedade Anônima (S/A), com operações no mercado ações.

Carvalho (2013, p. 770), ao expor as estratégias de mercado de empresas educacionais como tendências à mercantilização do ensino superior, ponderou que “a manifestação mais significativa do fenômeno de mercantilização pode ser observada por meio das aquisições realizadas por fundos *private equity* e pela abertura de capital das empresas educacionais na bolsa de valores (IPOs) a partir de 2007”.

O fenômeno ficou mais evidente quando acompanhamos pela mídia local, em Belém do Pará, a negociação de venda de uma empresa educacional, universitária, organizada juridicamente, como uma empresa de sociedade empresarial LTDA., de gestão familiar, reconhecida no plano regional como uma universidade de oferta educacional de qualidade e de valorização de seus professores foi incorporada como subsidiária de uma *holding* que havia recentemente, em 2013, realizado sua primeira oferta pública inicial.

Há pelo menos 15 anos, temos acompanhado o movimento de mudanças nas empresas que operam a venda da mercadoria educação no mercado de ações. Atualmente, temos 7 (sete) companhias de capital aberto que atuam no setor educacional em nível superior e que possuem ações listadas e negociadas no novo mercado da bolsa de valores de São Paulo (B3). São elas: Ânima Educação (ANIM3), com abertura de capital em 2013; Cogna Educação (COGN3), com abertura de capital em 2007; Cruzeiro do Sul Educacional (CSED3), com abertura de capital em 2020; Ser Educacional (SEER3), com abertura de capital em 2013; YDUQS (YDUQ3), com abertura de capital em 2007; Vitru Educação (VTRU3), em 2024; e AFYA (A2FY34), com abertura de capital em 2023.

Este artigo se propõe a investigar a atuação do Grupo Ser Educacional S.A. na educação superior, a incorporação de novas estratégias de lucratividade e de negócios no

período de 2007 a 2023 e os efeitos sobre o trabalho docente nas IES pertencentes ao Grupo, com foco em uma (1) IES com atuação no estado do Pará.

Trata-se de uma pesquisa de base documental e empírica, que combina o exame de documentos do Grupo, como o Estatuto Social, os relatórios de comunicação com os acionistas (2007-2023), e outras informações extraídas do *site* oficial da empresa (no *site* Relação com os investidores), além de entrevistas¹ semiestruturadas realizadas com 4 professores pertencentes a esta IES e que vivenciaram o processo de venda desta instituição para a *holding* Ser.

O artigo está dividido em duas seções, além da Introdução e das Considerações Finais. Na primeira seção, apresentamos uma breve discussão de fundo teórico sobre a financeirização da economia e o modelo de gestão da governança corporativa (GC), com foco nas repercussões sobre as relações de trabalho, trazendo o caso do Grupo Ser. Já na segunda, apresentamos brevemente uma parte das entrevistas com 4 professores, com foco no trabalho docente, como grande parte das estratégias de lucratividade da empresa.

Breves considerações sobre a financeirização da economia e a governança corporativa nas relações de trabalho e o Grupo Ser Educacional S.A.

O termo financeirização capta uma dimensão muito importante de alterações na dinâmica da economia mundial, alçado pelo aumento da participação do setor financeiro no PIB dos países, nos lucros das empresas, na crescente oferta de produtos intangíveis e no poder das corporações, pois assim fragiliza o pacto social nacional, inclusive a forma de organização democrática de estado.

O crescente predomínio das finanças deriva de mudanças estruturais iniciadas a partir do final dos anos 1970: o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação que impulsionaram a deslocalização geográfica da produção e sua incorporação ao processo de produção, a liberalização dos mercados e dos fluxos de capital, a criação ou fortalecimento de organismos multilaterais² (OCDE, FMI, BM, UNESCO, OMC, OMS) para operar a gestão transnacional em vários domínios das atividades humanas (economia, política, cultura, educação, saúde).

Diversas nomenclaturas buscam captar terminologicamente esta etapa do capitalismo: “capitalismo patrimonial”, “regime de crescimento dirigido pelas finanças” ou “regime de acumulação dominado pelas finanças”, não importando, entretanto, o nome pelo qual é chamado: o novo regime é dirigido pelas finanças. O seu atributo central é um processo amplamente referido como financeirização, definido por Epstein como “[...] o aumento do papel dos motivos financeiros, mercados financeiros, atores financeiros e instituições financeiras nas operações das economias nacionais e internacionais”. (Guttmann, 2008, p. 12).

¹ Aqui, cabe destacar que o fluxo das entrevistas foi interrompido pela COVID-19 e pela licença maternidade da pesquisadora entre dezembro de 2021 e julho de 2022, entretanto, todos os lapsos temporais obedeceram ao período da execução da pesquisa, finalizada somente em 31/08/2023 pelo CNPq, o que contextualiza o longo período de realização das entrevistas.

² Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), Banco Mundial (BM), OMS (Organização Mundial da Saúde), Fundo Monetário Internacional (FMI), Organização Mundial do Comércio (OMC) e Organização das Nações Unidas para a Ciência, Educação e Cultura (Unesco).

A origem da financeirização e da sua mundialização pode ser compreendida e caracterizada, segundo Chesnais (1998, p. 16), a partir de variadas estratégias históricas, que representam, em última instância, um novo protagonismo da esfera financeira. Entre seus elementos constitutivos, podemos destacar: a abertura, a liberalização e a desregulamentação financeira; a securitização da dívida pública pelos principais países industrializados; o surgimento/fortalecimento de novos atores ligados ao capital portador de juros e ao capital fictício (fundos de investimento, fundos de pensão, seguradoras etc.); mudanças na função do Estado (Política de Juros, política de câmbio, política fiscal etc.) (Chesnais, 1998, p. 16-17), além da reconfiguração das relações de força entre capital e trabalho.

A partir do que foi dito acima, pode-se afirmar que os fundamentos dessa redefinição econômica encontram lastro nos traços domésticos e na conjuntura mundial, que se acentuam no Brasil desde os anos 1990, sobretudo, a partir de diversos contornos e movimentos conjunturais: reforma no Estado, aprofundamento da restrição da esfera pública e ampliação da esfera privada; mudanças na estrutura e na regulação do trabalho com a aprovação de políticas de terceirização e de flexibilização das relações de trabalho, além de mudanças nas regras de aposentadorias muito bem representadas pelas reformas trabalhistas e previdenciárias³.

Este modelo pressupõe adesão à cultura corporativa, ou modelo *shareholder capitalism* ou, em tradução livre, capitalismo de acionista, sendo um novo regime de acumulação dominado pelas finanças. Segundo Chesnais (2001, p. 7), trata-se de “um modo específico de funcionamento e de dominação política e social do capitalismo”.

Nesse sentido, Dominique Plihon (2002), ao analisar o protagonismo das finanças na economia francesa no início dos anos 1980, ponderou que uma das características centrais deste protagonismo é o fim do regime tradicional de empresa, próprio do período fordista de economia, baseado, principalmente, “na negociação e partilha da rentabilidade entre capital e trabalho em substituição por um modelo de gestão empresarial cujo objetivo prioritário às empresas é a criação de valor acionista: trata-se de aumentar por todos os meios a cotação da empresa na bolsa” (Plihon, 2002, p. 24).

Para Sauviat (2005), ao perseguir a maximização do valor das ações como principal objetivo das empresas, percebeu que tal fato levou ao aumento das desigualdades nas condições de emprego e nas remunerações dos assalariados, apensando novas características ao mundo do trabalho: insegurança no emprego, tipos de contrato (temporário, por exemplo), força de trabalho contingente com trabalhadores em regime de trabalho parcial e intermitente, esvaziamento do poder sindical (dessindicalização e descentralização das negociações coletivas), aliado à deterioração da cobertura social como as mudanças nos regimes previdenciários e nos direitos sociais e o crescimento das relações trabalhistas individualistas.

Em complemento às análises de Plihon (2002), Sauviat (2002) e Chesnais (2002) enfatizam a GC como um núcleo importante neste processo de reorganização das empresas, tendo como principal estratégia a intensidade da exploração dos assalariados e as formas

³ Podem ser destacadas, respectivamente pela Lei n. 13.467/2017 e pela Emenda Constitucional 103, de 13 de janeiro de 2019.

que esta assume, tais como demissões massivas, rebaixamento do nível salarial, precariedade do trabalho (Chesnais, 1996) e “a gestão da empresa a serviço da performance em bolsa” (Sauviat, 2002, p. 33).

Portanto, o modelo que emerge é qualificado como *Shareholder* (acionista), que dá primazia ao interesse dos acionistas, ou rentabilidade dos fundos próprios das empresas, e exigem um tipo de gestão denominada GC. Nesta perspectiva, a gestão da produção e do trabalho passa a ser orientada pela GC, cujo foco principal da empresa é a rentabilidade financeira das suas ações (o valor acionário) em detrimento dos interesses dos assalariados “criadores das riquezas” (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Algumas características da adesão ao modelo de GC ficam evidentes nas análises de Sauviat e Chesnais (2005): neste cenário de financeirização da economia, há uma desestruturação do trabalho segundo o padrão keynesiano; consequente desregulamentação da legislação trabalhista; crescente precarização e insegurança do emprego; novas formas de controle e de intensificação do trabalho (precarização, baixos salários); remuneração associada ao desempenho e desnível de remuneração entre trabalhadores (diferença na remuneração média de um presidente de uma empresa de um trabalho comum) (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Para Coutrot (2005, p. 53), a GC é caracterizada por como “um conjunto de normas de organização e de gestão que objetiva assegurar que o ajuste da empresa seja guiado pelos interesses dos seus acionistas”.

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

Quando examinamos a trajetória de governança do Grupo Ser Educacional, notamos que, anterior a sua primeira oferta pública inicial (IPO), no ano de 2007, o grupo iniciou consultoria com a Hopper com vistas a preparar o grupo para a negociação de suas ações no mercado de capitais. Nesta convergência, destacamos como primeiras ações: a implantação de um conselho consultivo paralelo à administração da empresa, seguido do estabelecimento de práticas de GC, além de instituir, em 2008, um conselho administrativo voltado para orientar o planejamento da empresa (Ser Educacional, 2019).

Entre as práticas de GC, o grupo redefiniu suas diretrizes acadêmicas no ano de 2009, com a unificação de suas matrizes curriculares e dos planos de ensino das disciplinas para todas as unidades do grupo, bem como instituiu a metodologia do diário eletrônico (Kato; Chaves; Meguins, 2020).

Em acréscimo, nos anos que sucederam a abertura de capital em 2013, o Grupo Ser optou por uma expansão de caráter regional, com investimento em ensino presencial, simbolicamente representado pela aquisição de universidades como a Universidade da Amazônia (Unama), em 2014, e a Universidade de Guarulhos (UNG), em 2015, mas também por meio da abertura e expansão de polos de cursos com ofertas exclusivas via Educação a distância (EaD). A partir do ano 2018, a estratégia da empresa foi em direção ao processo de plataformação das atividades acadêmicas e administrativas, seja pela compra de

plataformas digitais (edtechs), seja pela incorporação de um novo modelo pedagógico com vistas a hibridização do ensino e a aquisição de um novo modelo acadêmico: o Ubíqua.

As estratégias realizadas pela companhia de 2013 a 2019 centraram-se na expansão da empresa por meio da compra de diversas IES, com foco em universidades e centro universitários, que incorporam à companhia Fundo Público, por meio do FIES e PROUNI. A leitura dos releases do Grupo Ser divulgados quadrimestralmente aos seus acionistas revela uma expansão centrada numa educação presencial, com investimentos em EAD, sobretudo motivada pelas flexibilizações jurídicas de oferta desta modalidade, principalmente após a aprovação do Decreto nº 9.057/17, de 25 de maio de 2017 (Brasil, 2017). As aquisições da companhia revelam um duplo caráter: o potencial local e nacional de expansão em EAD, e a inserção regional da IES adquirida (Kato; Cordeiro; Costa, 2023, p. 13).

É válido notar que, a partir do ano de 2018,

A crescente adoção da cultura digital, impulsionada pela aquisição de startups pelo Grupo Ser Educacional, vem proporcionando forte crescimento na base total de aluno matriculados, adotando-se a educação digital como nova estratégia de oferta de cursos centrados nas tendências de mercado, com ensino aligeirado e conteúdo digital de elevado nível. Desde o ano de 2018, a companhia vem ampliando estratégias voltadas para a implementação da cultura digital por meio da aquisição de startups: Ubíqua (Educação Onipresente), Gokursos, Beduka, Prova Fácil, Delínea, b.Uni e peixe30. Todas essas plataformas ampliam cada vez mais o portfólio de negócios da companhia, disponibilizando aos seus usuários um ecossistema de educação continuada digital, além de oferecer produtos e serviços financeiros como cartão de créditos, seguros, conta digital e outros (Kato; Alves; Lazame, 2024, p. 16).

A exposição até aqui realizada nos permite vislumbrar que as mudanças nas estruturas das organizações capitalistas e as alterações na base produtiva, de escopo mundial, induziram o aumento da face financeira da produção, fortalecendo o capital financeiro. Nesta conjuntura, empresas educacionais passaram a comercializar seus ativos no mercado de ações, aumentando a participação do capital financeiro no lucro das empresas e redesenhando suas estratégias de crescimento e lucratividade, sob a orientação da GC. O Grupo Ser Educacional S.A., que aderiu ao mercado financeiro em 2013, também redefiniu suas estratégias de crescimento com base na maximização do valor acionário, combinando aquisições de novas empresas, racionalização dos custos e incorporação de plataformas digitais em suas atividades.

Breves apontamentos sobre as repercussões no trabalho docente: o caso da Unama/Ser Educacional S.A.

As entrevistas aqui apresentadas foram realizadas nos anos de 2017, 2018 e 2023, totalizando 4 (quatro) sujeitos entrevistados. O roteiro das entrevistas foi organizado a partir de três grandes eixos: autonomia do trabalho docente, as condições de trabalho e a gestão universitária. Já o critério de escolha dos sujeitos foi para professores que trabalhavam na universidade pesquisada e que, preferencialmente, estavam vinculados a ela antes do processo de venda desta instituição para o grupo Ser Educacional, e que permaneceram após sua venda.

Tomamos aqui o entendimento da categoria trabalho docente na educação superior como aquele que se refere ao conjunto de atividades desenvolvidas pelo professor no âmbito

das relações estabelecidas junto à IES, considerando seus fins e objetivos, visando a abranger os aspectos do processo de ensino, de produção e de socialização do conhecimento. Não devemos perder de vista que a IES investigada se organiza academicamente como universidade, estando sujeita a princípios e à regulações que, em tese, não poderiam ser flexibilizadas em favor do aumento da lucratividade.⁴

Portanto, o trabalho docente assume novas feições no contexto do capitalismo, orientado pelas finanças (Guttman, 2008) e sob a gestão da GC, em que, como apontado por Plihon (2002), o objetivo desta forma de governar é “incitar os gestores a gerir a empresa com a única finalidade de maximizar o valor das ações”. Ou seja, os objetivos que passam a predominar na prática social de qualquer empresa, não importando se é uma instituição educacional, pois, dentro desta lógica de gestão, é o lucro e não a atividade final, no caso de uma universidade, a atividade de ensino, de pesquisa e de extensão.

A partir da entrevista com os professores, destacamos alguns elementos centrais dessas mudanças: precarização nas condições de trabalho, insegurança salarial (falta de isonomia) e ausência de estabilidade no emprego, justaposição de funções, nova política salarial e a crescente incorporação de plataformas digitais no seu trabalho, esvaziando sua autonomia e diminuindo o valor da sua força de trabalho.

Outra categoria central nesta pesquisa diz respeito às relações de trabalho docente que, de acordo com Oliveira (2010, p. 1), “As condições de trabalho se referem a um conjunto que inclui relações, as quais dizem respeito ao processo de trabalho e às condições de emprego (formas de contratação, remuneração, carreira e estabilidade)”. Dito de outro modo, as condições de trabalho docente estão atravessadas tanto pelas condições física e materiais do ambiente laboral, quanto pelo conteúdo das relações sociais que envolve, condições do emprego, remuneração e organização do trabalho (Sauviat; Chesnais, 2005).

Dessa forma, essas condições foram expressas de maneiras distintas nas etapas anteriores do capitalismo, tendo como termômetro as contradições entre capital e trabalho. Na atual etapa de capitalismo, orientado pelas finanças e sob a regência da GC, as relações de trabalho tendem mais a se individualizar e ganham contornos de instabilidade e intermitência.

A Universidade da Amazônia (Unama) foi fundada em 1987 com a denominação de União das Escolas Superiores do Pará-UNESPA e criada a partir da junção do Centro de Estudos Superiores do Estado do Pará (CESP) com as demais Faculdades Integradas Colégio Modelo. É uma instituição de ensino superior privada, com sede em Belém, no estado do Pará, e que somente em 1993 assumiu a organização administrativa de universidade, passando a ser denominada Unama. Em 2014 a instituição passou a fazer parte do Grupo Ser Educacional AS, se organizando em dois *campi* na região metropolitana de Belém e Ananindeua, além de outras 7 unidades localizadas nas seguintes cidades: Boa Vista, Castanhal, Macapá, Marabá, Porto Velho, Rio Branco e Santarém.

⁴ De acordo com a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei n. 9394/96, no Art. 52, expõe que “As universidades são instituições pluridisciplinares de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano, que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral”.

De acordo com o Entrevistado 1, apesar da forte expectativa sobre o devir da instituição durante o processo de venda, a transferência de mantença não preservou nem a história, nem a organização administrativo-pedagógica que figurava na universidade até então. Apesar das promessas de preservação dos empregos e da estrutura administrativa nos processos de fusão e aquisição, o grupo impõe àquele ambiente toda sua estrutura, muito bem representada pelas demissões de professores.

Ela foi colocada à venda e aí tinham vários grupos interessados, né, e o que nos foi passado, lá quando a UNAMA foi vendida para o grupo Ser Educacional ele, ele foi priorizado por algumas condições, né, qual foram as condições? Eles se comprometeram em não demitir professor, né, que na verdade... Ah, outra condição é que não mudaria o nome UNAMA por não sei quantos anos, porque tem toda uma paixão por esse nome desde a criação lá, né? E aí a estrutura administrativa ela não iria ser mudada, isso foi passado pelo Pró-reitor pra gente em uma reunião com os gerentes da UNAMA. Na época eu era coordenador, né, eles garantiram lá, não sei lá, não sei o quê e, aí quando foi 2014 início de 2015 começou uma nova administração junto com a Ser Educacional (Entrevistado 1).

As promessas assumidas durante o processo de venda não se efetivaram na prática, fato que pode ser conferido com um conjunto de reportagens publicadas pela mídia local sobre as mudanças após o período de venda. No site do jornal Diário do Pará (DOL), foi publicada em 30 de junho de 2015 uma reportagem com o título “Alunos denunciam demissão em massa de professores”, que expôs diversas denúncias de estudantes e sindicatos: “O Sinpro diz que cerca de 40 docentes foram liberados das atividades na universidade para contratação de profissionais com menor tempo de experiência e salários menores”.

Para Sauviat e Chesnais (2005), no regime de acumulação financeira, o processo de globalização de empresas, a ascensão ao mercado financeiro e as mudanças de base tecnológica impuseram transformações sobre as relações salariais que inclui, segundo eles, mudanças na gestão da mão de obra e no conteúdo das relações salariais contemporâneas, incluindo o papel dos salários para o regime de acumulação, condições de emprego, remuneração e organização do trabalho.

É sobre esse conteúdo do trabalho acima exposto que parte das mudanças contemporâneas incidem, que, orientados pela razão neoliberal (Dardot; Laval, 2016), impõem mudanças de finalidade na organização da produção de qualquer empresa, mesmo em empresas educacionais. Sauviat e Chesnais (2005, p. 221) chamam atenção ao fato de “[que] o ‘capital humano’ desempenha um papel ainda mais decisivo na criação de riquezas do que aquele que desempenhava nas formas anteriores de organização da produção”, em virtude do papel dessa mão de obra no processo de produção, entretanto:

A realidade econômica, política e social contemporânea nos oferece, entretanto, um quadro bastante distinto [...] ao contrário, as escolas teóricas que tem influência sobre os modelos de gestão são aquelas que defendem a posição segundo a qual os interesses dos acionistas devem ser priorizados e as suas exigências atendidas.[...] Os investidores institucionais estão preocupados principalmente com a rentabilidade financeira das suas ações (o seu valor acionário) e se beneficiam do poder conferido pela liquidez da bolsa de valores, estando dispostos a rever seus compromissos a qualquer momento (Sauviat; Chesnais, 2005, p. 222).

Segundo o Entrevistado 2, as alterações nesse processo de transferência de manutenção foram tanto de ordem pedagógica quanto administrativa. Toda a cultura e os projetos desenvolvidos pela IES foi desconsiderada e substituída pelo modelo pedagógico próprio do Grupo Ser, que é o padrão assumido por todas as suas unidades.

De acordo com os relatos, não houve uma mudança gradual, mas a imposição de um novo modelo administrativo-pedagógico à revelia daquela cultura e prática institucional. Nas entrevistas, notamos certo saudosismo em relação à figura do reitor acadêmico, representado pelo antigo dono, professor Édson Franco, deixando claro as alterações no modelo de gestão, quando comparam a figura do Reitor no modelo de gestão familiar com a figura do reitor profissional, próprio de um modelo de gestão corporativa.

Outro destaque diz respeito às disputas realizadas, dando a entender que não era a busca frenética por carga horária que orientava as escolhas pedagógicas, mas o que estava em consenso enquanto bom para os estudantes e para o curso.

Esse é o meu eterno Reitor da Universidade.... ..ah, eu te digo assim, esse cara até hoje ele liga seis e meia da manhã pra te desejar feliz aniversário. É capaz [...] com todos... filho esquece, amigo esquece, mas ele não esquece. Então esse cara ele trabalhava com a gente. Então quando eu fui admitida, todos os professores quando chegavam tinham que ir lá com ele. Ser entrevistado por ele. Ele conhecia a gente pelo nome, então nós não éramos número. Nós éramos profissionais. ...Então os projetos pedagógicos, eles eram discutidos de dar briga feia. Cada um na sua cadeira de especialização, montar aquele quebra-cabeça. **Não era por carga horária, era o que era o melhor.** ...E era discutido, depois ia pra um conselho, que era o Concesa e do Consesa ele ia para o Consepe, pra ser aprovado. Então, não tinha nada, assim, enlatado, era participativo o projeto (Entrevistado 2, 2018, grifos meu).

Outro fator revelado nas entrevistas foi sobre a unificação pedagógica, tendo os relatos apontado como negativo o desconhecimento regional, o que acaba descaracterizando o processo de formação dentro de uma IES localizada na região amazônica. A unificação de disciplinas, vista pelo modelo de governança corporativa como algo positivo pelo grau de previsibilidade e de controle sobre o conteúdo das disciplinas, é apresentado como uma ação negativa, visto que não acompanha as singularidades regionais e as ofertas educacionais nas IES adquiridas pelo grupo.

Para a nossa questão regional, porque assim, nós montamos o curso de biologia e montamos um programa de licenciaturas, licenciatura em matemática, geografia, história, né e já tinha pedagogia, já tinha licenciatura em serviço social, aí biologia, são nove cursos e não me lembro quais são os outros, então nós tivemos liberdade para montar o curso, claro que o Ministério da educação, ele determina algumas disciplinas básicas, mas a gente pode a partir da nossa regionalização, então tá, por exemplo, o nosso curso tinha Ecologia da Amazônia, a gente tá na Amazônia vai estudar a Amazônia, né e outras disciplinas, quando a Unama foi vendida, eles vieram com uma planilha curricular modelo deles, né, modelo assim entre aspas, porque o curso de biologia não tem em nenhuma instituições deles, mas nós montamos quais eram as disciplinas que nós queríamos receber e mandamos para uma central, que é tudo em Recife, eu acho. Tudo é pra Recife e, aí veio uma planilha curricular que é diferente da nossa e com uma carga horária mínima para a gente terminar logo o curso lá, e sem questionar, é isso aí que vocês tem que fazer e deve servir de modelo para o Brasil todo (Entrevistado 1, 2017).

Outra mudança importante que demarca um forte processo de precarização do trabalho docente diz respeito à função do coordenador de curso. No formato empresarial corporativo, o coordenador de curso, junto aos professores, assume uma função mais gerencial e menos pedagógica e, entre as suas atribuições, estão a captação de alunos e a manutenção da oferta presencial desse mesmo curso, das matrículas e das conclusões.

Bem o discurso, né, da, da, da reitora, por exemplo, em todos os nossos eventos é que nós, professores, nós somos os principais responsáveis pela não evasão do aluno. O que é uma mentira, né? Porque além de eu ter questões financeiras, enfim, a economia e tal, eu tenho uma série de problemas da própria instituição, né, que não passam por mim, mas a história é, nós somos os responsáveis tanto pela evasão quanto pela captação. E aí os coordenadores são chamados, eles recebem uma régua, que é uma lista, né, com telefones e o coordenador divide essa régua entre os professores e nós ligamos. Tipo, nem quando eu dava aula em curso de idioma eu fazia isso. Eu me sinto no Aslan. Sabe, rematrícula? Eu cansei de ligar lá (Entrevistada 4, 2023).

Eu já fui pra praça... daí agora não mais porque o processo do Ministério do trabalho girava em torno disso. Aí eles pararam de fazer e já voltaram com essa história de régua. Eles passaram uns 2 anos sem, mas, assim, já fui pra Praça da República, eu já fui pro portal da Amazônia, ficava debaixo de um estande da UNAMA panfletando (Entrevistada 4, 2023).

Contraditoriamente ao denunciado pela entrevistada, no Manual Informativo Docente e Discente do Grupo, é possível ler sobre o papel do coordenador pedagógico. Na letra do manual, o coordenador tem uma função estritamente pedagógica de elaboração, execução e acompanhamento do curso, o que não se sustenta quando confrontado com uma perspectiva de unificação pedagógica de todas as matrizes dos cursos ofertados pelo Grupo Ser.

A coordenação de curso é responsável pela elaboração e execução do projeto político-pedagógico, apoiando e orientando o corpo discente e docente nas questões acadêmicas. Cabe ao coordenador zelar pela elaboração e execução do Projeto Pedagógico do curso, visto que deste emana todas as diretrizes para a integralização do curso e para a formação de um futuro profissional de qualidade. Recomenda-se que os alunos conheçam o respectivo coordenador de seu curso (p. 15).

Outro traço destacado na fala da entrevistada é com relação a dois elementos das relações trabalhistas: a ausência de isonomia salarial e a falta de estabilidade. A professora argumenta que, a cada ano, os novos professores que vão ingressando na instituição, têm salários mais baixos, havendo vários valores de hora-aula. Além disso, destaca que a falta de estabilidade do professor horista, sobretudo em relação ao quantitativo de horas semestrais, é um poder da instituição e fruto de uma política de balcão, gerando estresse e pressão sobre o professor a cada final de semestre.

Logo, a insegurança salarial e a ausência de estabilidade são os grandes “trunfos” do empresariado para manter a precarização e a intensificação sobre o trabalho do professor. Nessas circunstâncias, o professor se sente pressionado a ceder ao exercício de outras atividades que extrapolam sua atividade de docência. Segundo relatado pelo professor 4, geralmente os finais de semestres são tensos por dois motivos: pela possibilidade iminente da demissão e pela flutuação salarial, que se dá em virtude da corrida por carga horária, uma vez que parte dos docentes do Grupo Ser educacional são contratados como horistas.

Ela pode acontecer a qualquer momento, [...], mas geralmente, né, é final de semestre os desligamentos. O que eu acho horrível, imagina a abertura do BBB [big brother Brasil],

sabe, que a pessoa desapareceu. É final de dezembro, por exemplo, é, até início de janeiro estão demitindo. E aí, sempre rola a ideia “Olha, saiu a lista, saiu a lista”. É um terrorismo. Assim, nos bastidores [...] a gente... é uma coisa assim que que acaba... E já aconteceu, inclusive, desse desligamento ser tão tardio a ponto do professor fazer o seu planejamento, participar de semana pedagógica de início de semestre e na semana não entrar em sala de aula. Isso já foi muito, muito grave, violento, totalmente (Entrevistada 4, 2023).

A entrevistada 4, incorporada ao quadro de professores a partir de 2016, pós-venda e consolidação do Grupo Ser, revela-nos traços de uma gestão corporativa que já incorporam as novas estratégias de lucratividade do grupo, que são a incorporação das plataformas (*edtechs*) no trabalho docente:

E aí, por exemplo, redução de carga horária: além das turmas estarem insistindo e indo ter... em ter disciplinas todas EAD, não muito satisfeitos, eles criaram uma nova categoria agora que é disciplina híbrida. Então eu tinha disciplinas de 3 horas aulas. Agora, essas disciplinas passaram para 2 horas aula porque uma hora aula dessa disciplina virou Ubíqua. Esse é o termo (Entrevistada 4, 2023).

A docente também ressalta uma dificuldade em compor a carga horária na instituição porque está havendo a extinção de muitos cursos de licenciaturas, que estão abrindo turmas somente no EaD (Ensino à Distância). Quando esses cursos abrem turmas, superlotam as salas de aula, de modo que, ao final do semestre, o professor tem, em média, 90 alunos. Ou seja, ao invés de contratar outros professores, você concentra apenas em um.

Exato, tá terminando a lista. E aí eles estão dando aula para 90 alunos, nós estamos dando aula pra 90 alunos, eles pegam 5 professores. Daria para dividir em 3 turmas (Entrevistada 4, 2023).

A extinção de cursos presenciais acaba servindo de pressão aos professores para que assumam, além de suas atribuições em sala de aula, a atribuição de captação de alunos sob o pretexto do permanente estado de crise e ameaça de fechamento e, conseqüentemente, demissão.

A entrevistada, ao proceder uma avaliação da Unama desde que foi aluna da instituição, antes do processo de venda ao Grupo Ser, mas que agora como professora, afirma que a venda para um grupo corporativo significou para a instituição: sucateamento dos espaços coletivos da universidade de um modo geral, perda da qualidade e da rigidez pedagógica, descaso com o planejamento e com o trabalho do professor, esvaziando a universidade como um espaço político, tudo em nome da lucratividade.

[...] Porque para quem defende, né, o discurso *neoliberalizante* vai dizer ‘ai, não, privatiza porque vai melhorar nem que seja a infraestrutura, tipo, física mesmo’, vai dizer ‘olha, tem mais dinheiro, né? Então o prédio vai ficar melhor, a estrutura...’. Não, é... O... o lucro, né, da UNAMA, deve ter, sei lá, quadruplicado, eu não tenho noção, né, mas... mas aí não tem interesse em reinvestir, né, na, na, na qualidade. Então, além de ter, né, uma perda pedagógica, etc., eu percebo na UNAMA mesmo uma perda nos detalhes, assim. Eu, enquanto aluna, estudava na BR, era lindo o prédio da BR, sabe? Super bonito agora de vez em quando eu vou lá, gente, assim, parece um prédio abandonado, tudo feio, tudo horrível. Banheiros imundos, é um negócio assim que tu fica ‘para onde está indo, né, o...’ porque não... Biblioteca, primeiro que não se tem mais, eu não vejo, eu ando pelo UNAMA e é um esvaziamento, assim, do... da... da universidade enquanto espaço político mesmo, sabe, assim, ela está se desinstitucionalizando politicamente,

tipo, não parece uma universidade, no sentido de que eu não vejo pessoas frequentando a biblioteca. É... iniciação científica... A UNAMA, inclusive, nem investe no acervo, né? Então, a biblioteca ela só está para constar ali. É, iniciação científica, que eu fiz na época, que era divulgado, que os alunos recebiam desconto, né, um bom desconto, não tem mais isso ali (Entrevistada 4, 2023).

Ao ser questionada se o fato de trabalhar em uma universidade permite que ela concilie as atividades de ensino com as de pesquisa, ela afirma que, pelo fato de não haver incentivos remuneratórios como programas de bolsas, e que a configuração da carga-horária não se dá pelo campo temático. Por exemplo, das 7 disciplinas que estão trabalhando no semestre, 5 são diferentes, o que inviabiliza qualquer projeto de pesquisa.

Para confirmar as estratégias de GC da empresa, retiramos um excerto dos *releases* de resultados do grupo, publicados no segundo trimestre de 2015. A partir dos textos, é possível perceber que, para o cumprimento do objetivo principal da empresa, isto, é, a geração de valor ao acionista, a empresa conta com um crescimento eficiente nos processos de aquisição, com otimização de recurso que, não necessariamente, redunde em aumento proporcional de despesas ou de escalabilidade:

Esses resultados também devem ser observados sob ponto vista do posicionamento estratégico da Companhia **que visa principalmente a geração de valor aos acionistas a longo prazo**, baseada na combinação de iniciativas que combinam crescimento da base de alunos de forma orgânica e por aquisições, aliado ao foco na criação de uma proposta de valor única ao aluno (marcas fortes e reconhecidas pelo mercado de trabalho, elevados índices de qualidade de ensino, unidades equipadas e bem localizadas e oferta de cursos a preços competitivos) e otimização de custos determinados pela alta padronização, escalabilidade e replicabilidade das operações (Grupo Ser, 2015, p. 3, grifos nossos)

Os custos de pessoal cresceram pelos seguintes motivos: (i) O incremento do corpo docente no 3T15 comparado com o 3T14 em 1.402 professores, representando uma variação de 37,9%, impactados principalmente pela inclusão do corpo docente de UNAMA/FIT e UNG de 1.291 professores, representando aproximadamente 92% da variação, (ii) aumento da folha salarial em função do dissídio coletivo de professores e funcionários e (iii) custos extraordinários de R\$5,2 milhões relacionados a multa e encargos trabalhistas por conta da reestruturação organizacional ocorrida na UNG e UNAMA durante o trimestre, bem como otimização do quadro de professores por conta da redução de aproximadamente 10% no número de turmas em comparação ao 2T15 (Grupo Ser, Divulgação de resultado 3t15-release de resultados, 2015, p. 7).

Entre as estratégias apresentadas no relatório trimestral 3T de 2015, a carta aos investidores expunha de maneira clara um aumento dos custos de pessoal pela incorporação das empresas UNAMA e UNG, além de um aumento da folha em função do pagamento de demissões e despesas remuneratórias, explicadas pela reestruturação organizacional, o que confirma tanto o massivo movimento de demissões de professores, quanto sua reestruturação.

Considerações Finais

O que demonstramos aqui por meio da literatura acadêmica e das falas dos entrevistados revela que uma empresa comandada pela “criação de valor acionista” tem em seu horizonte não apenas a lucratividade de sua *holding* e suas subsidiárias, mas o objetivo

de criação de valor a longo prazo, o que pressupõe considerar outros indicadores que não a formação dos estudantes, a contribuição social de um espaço educacional, ou o papel político e social da educação.

Ao invés desses indicadores, o que predomina como princípio em uma gestão empresarial no mercado de capitais é a satisfação do cliente, a imagem publicitária, a criação de valor acionário sustentável, o controle e “transparência” das operações. As estratégias de lucratividade adotadas para o atendimento a estes princípios variam de acordo com o ramo empresarial e com as regulações, mas não variam em relação a sua centralidade: “busca do valor para o acionista” (Sauviat; Chesnais, 2005).

Orientado pela GC, as empresas de formato empresarial são conduzidas em favor do que Belluzo (2005) chamou de reengenharia da cadeia do valor, ou seja, com a finalidade de reorganizar o processo de produção para o aumento da receita, cujo principal instrumento é “[o] posicionamento particularmente antagônico do capital em relação ao trabalho” (2005) Sauviat, Chesnais, 2005), e o trabalhador passa a ter um papel cada vez mais decisivo na criação de riqueza se comparado ao seu desempenho nas formas anteriores [fordista] de organização da produção (Sauviat, Chesnais, 2005).

Os relatos abundam nas estratégias adotadas: destruição de projetos como o “bolsa monitoria”, que fratura um dos pilares de uma instituição universitária, que é a extensão; a ausência de autonomia na relação entre a IES e a *holding*. Nesse caso, a definição pedagógica é exógena à IES: os currículos, os planos, as avaliações (banco de provas/prova colegiada), o PDI, a política de formação docente com garantias salariais, então tudo obedece a uma unificação nacional.

Então, grande parte das estratégias de lucratividade da empresa recai sobre a intermitência do trabalho docente: insegurança salarial, ausência de estabilidade no emprego, superlotação de turmas, ausência de isonomia salarial, tipo de contratação. Nesse sentido, as denúncias sobre o trabalho do professor foram significativas para expor a precarização e a intensificação do professor sob a lógica da governança corporativa.

Os professores, além dos “coordenadores de cursos”, veem suas atribuições flexibilizadas e exauridas em polivalência, uma vez que eles passam a ser responsáveis não apenas pela formação do estudante, mas também pela captação de novos estudantes e para evitar a sua evasão, sob o risco de não ter o seu posto de trabalho mantido. Caminham para uma uberização flagrante, com prestação de serviços sem [quase] nenhuma estabilidade, com baixa proteção trabalhistas, flexibilidade em suas funções e com seu trabalho cada vez mais roubado pela incorporação de plataformas virtuais.

Por fim, as entrevistas e a revisão da literatura confirmaram que a principal estratégia de lucratividade do Grupo Ser Educacional e suas subsidiárias se concentra sobre a flexibilidade do trabalho do professor. Todas as estratégias de lucratividade do grupo, tais como a platformização das atividades administrativas e pedagógicas, a expansão do Ensino à Distância e a incorporação da cultura digital, nessa etapa do capitalismo em particular, são os professores que “desempenha[m] um papel ainda mais decisivo na criação de riquezas” (Sauviat; Chesnais, 2005).

Referências

- BELLUZZO, Luiz Gonzaga. Prefácio. In: CHESNAIS, François. **A finança mundializada: raízes sociais e políticas, configuração, consequências**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005. p. 7-16
- CARVALHO, Cristina Helena Almeida de. A mercantilização da educação superior brasileira e as estratégias de mercado das instituições lucrativas. **Revista Brasileira de Educação**, v. 18, n. 54, jul.-set. 2013.
- CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Editora Xamã, 1996.
- CHESNAIS, François. Introdução Gerais. In: CHESNAIS, François. **A Mundialização Financeira: gênese, custos e riscos**. São Paulo: Xamã, 1998.
- CHESNAIS, François. Mundialização: o capital financeiro no comando. **Outubro Revista**, ed. 05, fev. 2001.
- CHESNAIS, François. A teoria do regime de acumulação financeirizado: conteúdo, alcance e interrogações. **Economia & Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 1 (18), p. 1-44, jan./jun. 2002.
- CHESNAIS, François et al. **Uma nova fase do capitalismo?** São Paulo: Xamã, 2005.
- COUTROT, Thomas. Organização do trabalho e financeirização das empresas: a experiência europeia. In: FERREIRA, Carla; SCHERER, André Forti. **O Brasil frente à ditadura do capital financeiro: reflexões e alternativas**. Lajeado: UNIVATES, 2005.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo: Ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Editora Boitempo, 2016.
- DIÁRIO DO PARÁ. Alunos denunciam demissão em massa de professores. **DOL**, 30 jun. 2015. Disponível em: <https://dol.com.br/noticias/para/noticia-335536-alunos-denunciam-demissao-em-massa-de-professores.html?d=1>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- GUTTMANN, Robert. Uma introdução ao capitalismo dirigido pelas finanças. Trad. Hélio Mello Filho. **Novos Estudos**, 2008.
- KATO, Fabíola Bouth Grello; ALVES, Amanda Oliveira de Almeida; LAZAME, Elioenai Silva. O grupo Ser Educacional S.A, a governança corporativa e as estratégias de lucratividade: expansão EaD e cultura digital: The Ser Educacional S.A. group, corporate governance and profitability strategies: distance learning expansion and digital culture. **Revista Cocar**, n. 29, 2024. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/9258>. Acesso em: 21 jul. 2025.
- KATO, Fabíola Bouth Grello; CHAVES, Vera Lúcia Jacob; MEGUINS, Rosimê da Conceição. O modelo de governança corporativa na educação superior e as repercussões no trabalho docente: Um estudo de caso. **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n. 9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14507/epaa.28.4890>. Acesso em: 17 jul. 2025.
- KATO, Fabíola Bouth Grello; CORDEIRO, Tarcísio da Silva; COSTA, Carolina Costa da. A governança corporativa como modelo de gestão das empresas educacionais financeirizadas: o caso do Grupo Ser Educacional S.A.: Corporate governance as a management model for financial educational companies: the case of Grupo Ser Educacional S.A. **Revista Cocar**, n.

20, 2023. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/7539>. Acesso em: 21 jul. 2025.

OLIVEIRA, Dalila Andrade; ASSUNÇÃO, Ada Ávila. Condições de trabalho docente. In: OLIVEIRA, Dalila Andrade; DUARTE, Adriana Maria Cancellia; VIEIRA, Livia Maria Fraga. **DICIONÁRIO: trabalho, profissão e condição docente**. Belo Horizonte: UFMG/Faculdade de Educação, 2010.

PLIHON, Dominique. A economia de fundos próprios: um novo regime de acumulação financeira. In: CHESNAIS, François; PLIHON, Dominique. **As armadilhas da finança mundial: apelo dos economistas para se sair do pensamento único**. Lisboa (PT): Campo da Comunicação, 2002.

SAUVIAT, Catherine. Os efeitos do novo poder da finança nos Estados Unidos: empresas fragilizadas e trabalhadores inseguros. In: FERREIRA, Carla; SCHERER, André F. (Org.). **O Brasil frente a ditadura do capital financeiro: reflexões e alternativas**. Lajeado: UNIVATES, 2005. p. 53-89

SAUVIAT, Catherine; CHESNAIS, François. As transformações das relações salariais no regime de acumulação financeira. In: LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; ARROIO, A. (Org.). **Conhecimento, Sistemas de Inovação e Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ/Contraponto, 2005.

SER EDUCACIONAL. Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP) – 30/9/2015. **Informações Trimestrais (ITR)**. Recife: Ser Educacional, 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/4puafunw>. Acesso em: 20 jul. 2025.

SER EDUCACIONAL. **Relatório de Sustentabilidade – 2019**. Recife: Ser Educacional, 2019. Disponível em: <https://tinyurl.com/25s4vmhw>. Acesso em: 20 jul. 2025.

Fabíola Kato é professora Adjunta IV da Universidade Federal do Pará (UFPA), vinculada ao Instituto de Ciências da Educação (ICED), com atividades de docência junto a Faculdade de Educação (FAED) e ao Programa de Pós-graduação em Educação- PPGED/UFPA. Mestre (2009) e Doutora (2013) em Educação pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5396-9128>

E-mail: fabiola_kato@hotmail.com

Recebido em 14 de agosto de 2025

Aprovado em 08 de setembro de 2025

Editora responsável: Theresa Adrião

