



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

PAULO HENRIQUE BORGES RIBEIRO

**A FINANCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MODELO DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DO
GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2018-2023)**

BELÉM – PA

2026



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS

**A FINANCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MODELO DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DO
GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2018-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Sociais do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciado em Ciências Sociais.

Orientador: Prof. MSC Raimundo Jorge Nascimento de Jesus

BELÉM – PA

2026

FICHA CATALOGRÁFICA

PAULO HENRIQUE BORGES RIBEIRO

**A FINANCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR: O MODELO DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS ESTRATÉGIAS MERCADOLÓGICAS DO
GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. (2018-2023)**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em (data da defesa) de [Mês] de 2026, como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciado em Ciências Sociais, pelo Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal do Pará.

Orientador: Prof. MSC. Raimundo Jorge Nascimento de Jesus

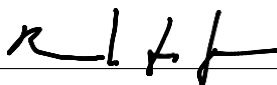
Data de aprovação: 02/09/2026

Conceito: EXCELENTE

BANCA EXAMINADORA

Orientador

Prof. Msc. Raimundo Jorge Nascimento de Jesus - UFPA



Avaliador Interno(a)

Profa. Dra. Eleanor Gomes Da Silva Palhano – UFPA

Profa. Dra. Eleanor Gomes Da Silva Palhano – UFPA



Avaliador Externo(a)

Profa. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato – UFPA

Documento assinado digitalmente



FABIOLA BOUTH GRELO KATO

Data: 07/10/2026 10:36:52-0300

Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Aos meus pais, que me ajudaram, incentivaram
e acreditaram para que isso fosse possível.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer, primeiramente, aos meus pais, que sempre me incentivaram nos estudos. Se não fosse por eles, eu não estaria aqui.

Minha mãe, Marivani Ferreira Borges, sempre pegou no meu pé para que eu me dedicasse aos estudos, para que eu não repetisse as dificuldades que ela enfrentou. Mas o que eu mais quero ser nesse mundo é um terço da pessoa incrível que ela é. Nunca irei me esquecer das vezes em que ela corria atrás de mim com uma sandália para que eu fizesse minhas atividades escolares, para que eu estudasse e tirasse notas boas. Ela se sentava ao meu lado para saber se eu realmente estava fazendo as tarefas ou se estava enrolando. Lembro-me de ela me ajudando com a tabuada; essa é uma das várias lembranças bonitas que guardo de quando me ensinava na infância. Até que chegou um dia em que ela não podia mais me ensinar, pois não sabia a matéria. Toda vez que estudo, me lembro desses momentos.

Meu pai, Paulo Sergio Silva Ribeiro: se eu sei o que é ter um melhor amigo, é porque você é ele. Sempre esteve comigo nos piores e melhores momentos, sempre acreditou em mim, mesmo nas minhas ideias mais sem noção. Lá estava ele, na torcida. Não vou jamais esquecer tudo que já fez por mim, principalmente na vez em que mandei meu nome do listão da UFPA: ele estava com um passageiro no carro e disse que ia deixar a pessoa rápido em casa para poder ir comemorar a minha aprovação. Nunca me deixou faltar nada; o que faltava para ele, ele dava para a família, para que não nos faltasse. Na maioria das vezes, tive minhas brigas de pai e filho com ele, pois eu era um filho bem implicante, mas sempre gostei de sua companhia, pois ele sempre foi uma pessoa carinhosa e engraçada. Eu te amo, pai!

Aos meus dois irmãos: Paula Helena, que além de ser uma irmã incrível e uma mulher guerreira, é uma mãe incrível; graças a ela, tenho um sobrinho lindo e fofo. E meu irmão, Manoel Paulo, que além de ser o cara mais tranquilo, é a pessoa que me mostrou que jamais podemos desistir dos nossos sonhos. Sou feliz de saber que meu irmão realizou o dele.

Ao meu amigo Lucas Alberto, agradeço pela amizade construída ao longo dos anos, pelo apoio nos momentos importantes, pelas conversas, pelos debates e pela parceria que sempre esteve presente em minha trajetória. Sou grato pela confiança, pelo incentivo e por todos os momentos que compartilhamos. Sua amizade tornou essa caminhada mais leve e significativa, e espero poder levar essa parceria por muitos anos.

Aos meus amigos da antiga faculdade Thiago, Rafael Cunha, Jerry, Cássio, André e Rafael Maia, quero que saibam que sou grato por vocês me deixarem fazer parte do grupo de

jogos, mesmo eu nem sendo do mesmo curso. Os momentos que tivemos foram sensacionais. Sou grato que, mesmo após nos separarmos da faculdade, continuamos juntos e contando mentiras no barzinho. Obrigado por me deixarem beber água na casa de vocês!

Ao meu grupo de pesquisa, GEPEs, quero agradecer por me ajudarem nas pesquisas, nos trabalhos e na minha formação acadêmica. Graças a vocês, minha formação como pesquisador se tornou algo que eu jamais imaginaria. Os momentos que tive com vocês durante quatro anos foram sensacionais, e sou eternamente grato a cada um: Carolina, Ana Paulo, Luma, Tarcísio, Elíoenai, Amanda Oliveiras, Pânia Pires, Leila Maria Costa Sousa, Raimunda, Ivône, Dayse, e Maria Nunes.

Agradeço a PROPESP, por ter financiado minha pesquisa PIBIC durante 4 anos que estive vinculado ao meu grupo de pesquisa.

À minha orientadora de PIBIC, Dra. Fabíola Bouth Grello Kato: não existem palavras para agradecer o que a senhora fez por mim, mas tentarei com estas palavras e com minhas atitudes como seu bolsista de pesquisa. A senhora me deu a oportunidade de ser um pesquisador, algo que eu jamais imaginei que um dia seria, até porque não conhecia a fundo esse ofício. A senhora me orientou, me direcionou, e, se hoje sou um estudante pesquisador, foi graças a você, por ter me dado essa oportunidade e mudado a minha vida.

Ao meu orientador de TCC, Dr. Raimundo Jorge Nascimento de Jesus: quando tive sua primeira aula, achei seu estilo uma viagem estranha, pois estava acostumado com os paradigmas de aulas clássicas. Depois de outras aulas que tive com o senhor, percebi que estava me interessando mais pela política. Gostava bastante dos nossos debates, das suas piadas e das suas aulas. Sou grato por ter sido seu aluno e por o senhor me orientar. Se tenho base na pesquisa política, foi pelas suas aulas, que abriram minha visão.

Aos meus familiares: minha madrinha, eu amo você, obrigado por estar ao meu lado ajudando minha mãe e a mim. Meu padrinho, obrigado pelas suas histórias que me fazem rir. Aos meus parentes do Acará, gostaria que vocês estivessem no dia da minha apresentação, pois sei que fariam esse dia ser como se fosse final de Copa do Mundo, amo todos vocês. Às minhas duas avós, obrigado por tudo, amo vocês. Aos meus dois avôs que estão no céu me vendo, queria que vocês estivessem comigo aqui.

E a uma pessoa, que irei citar pelo apelido que a dei, mas queria que soubesse, caso leia, que jamais vou esquecer de você, jamais irei esquecer dos nossos momentos e das nossas conversas (e do quanto você ficava com raiva de eu te perturbar). Você me ajudou quando eu mais precisei, acreditou em mim enquanto eu não acreditava, me fez ter momentos

inesquecíveis ao seu lado, quando eu jamais achei que teria. Obrigado, Capetinha! Sinto saudades dos nossos debates.

Obrigado a Deus, por não desistir de mim e mostrar-me que o caminho certo é ao Seu lado. Abençoe a todos assim como o Senhor me abençoou.

"Apesar de tudo, ainda é você." Undertale.

RESUMO

O presente trabalho analisa o processo de financeirização da educação superior privado-mercantil no Brasil, investigando como o modelo de governança corporativa do Grupo Ser Educacional S.A. opera como mecanismo de subordinação da atividade educacional e do trabalho docente à lógica de valorização do capital, no período de 2018 a 2023. A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com uso complementar de dados quantitativos secundários, e articula as categorias de financeirização, mercantilização, governança corporativa, plataformização e precarização do trabalho. Os resultados demonstram que a racionalidade financeira não permanece circunscrita à administração da companhia, mas penetra a organização pedagógica, a infraestrutura acadêmica e as condições materiais do trabalho docente por meio de quatro movimentos estruturantes: (1) a plataformização e gestão algorítmica do ensino, que reduz a autonomia docente e intensifica a exploração do trabalho; (2) a acumulação por aquisição e concentração de mercado; (3) a financeirização da vida estudantil por meio da fintech B.UNI e do chamado "ecossistema educacional"; e (4) a racionalização espacial, expressa na devolução de imóveis e na precarização da infraestrutura acadêmica. Estudos empíricos sobre instituições do grupo evidenciam intensificação do trabalho docente, superlotação de turmas, insegurança salarial e perda de autonomia pedagógica. Conclui-se que existe uma contradição estrutural entre as finalidades formativas da educação superior e a lógica de valorização que orienta uma companhia aberta, e que os indicadores regulatórios de qualidade são incapazes de capturar essa deterioração.

Palavras-chave: Financeirização da educação; Governança corporativa; Grupo Ser Educacional; Plataformização do ensino; Trabalho docente.

ABSTRACT

This study analyzes the financialization of private-market higher education in Brazil, investigating how the corporate governance model of Grupo Ser Educacional S.A. operates as a mechanism of subordination of educational activity and teaching work to the logic of capital valorization, between 2018 and 2023. The research adopts a qualitative, bibliographic and documentary approach, complemented by secondary quantitative data, and articulates the categories of financialization, commodification, corporate governance, platformization and labor precarization. The results demonstrate that financial rationality does not remain confined to corporate administration but penetrates pedagogical organization, academic infrastructure and the material conditions of teaching work through four structural movements: (1) the platformization and algorithmic management of teaching, which reduces faculty autonomy and intensifies labor exploitation; (2) accumulation by acquisition and market concentration; (3) the financialization of student life through the fintech B.UNI and the so-called "educational ecosystem"; and (4) spatial rationalization, expressed in the return of properties and the precarization of academic infrastructure. Empirical studies on institutions belonging to the group reveal work intensification, overcrowded classrooms, wage insecurity and loss of pedagogical autonomy. The study concludes that a structural contradiction exists between the formative purposes of higher education and the valorization logic that guides a publicly traded company, and that regulatory quality indicators are unable to capture this deterioration.

Keywords: Financialization of education; Corporate governance; Grupo Ser Educacional; Platformization of teaching; Faculty work

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional (2018-2023)	35
Quadro 2 - Indicadores da expansão e reorganização do Grupo Ser Educacional (2019-2023)	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Indicadores operacionais selecionados do Grupo Ser Educacional (2022-2023) ..	37
Tabela 2 - Número de matrículas, docentes e relação matrícula/docente na UNAMA (2013-2018)	39

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

EAD – Ensino a Distância

GEPES – Grupo de Estudos e Pesquisa sobre Educação Superior

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IES – Instituições de Ensino Superior

IPO – *Initial Public Offering* (Oferta Pública Inicial)

PIBIC – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica

S.A. – Sociedade Anônima

TPACK – *Technological Pedagogical Content Knowledge*

UFPA – Universidade Federal do Pará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO-MERCANTIL FINANCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL GOVERNANÇA CORPORATIVA E O GRUPO SER EDUCACIONAL S.A.: A ARQUITETURA DA SUBORDINAÇÃO FINANCEIRA .	20
2.1 Expansão e mercantilização da educação superior privada	20
2.2 Financeirização e entrada das empresas educacionais no mercado de capitais.....	22
2.4 A governança corporativa como mecanismo de hegemonia financeira.....	24
2.5 Formação, expansão e abertura de capital do Grupo Ser Educacional: a metamorfose da instituição em ativo financeiro	26
2.6 Estrutura de governança corporativa do Grupo Ser Educacional.....	29
3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. ENTRE 2018 E 2023.....	31
3.1 Estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023.....	32
3.2 Digitalização, expansão e otimização operacional	36
3.3 Governança corporativa e repercussões para a organização educacional e o trabalho docente.....	39
4 CONCLUSÃO	41
4.1 Síntese dos achados: os quatro movimentos da financeirização	42
4.2 A governança corporativa como tecnologia de subordinação.....	43
4.3 As repercussões para o trabalho docente: a evidência empírica.....	44
4.4 A questão da qualidade: os limites dos indicadores regulatórios	44
4.5 A contradição estrutural: educação como direito versus educação como ativo	45
4.6 Limites da pesquisa e agenda futura.....	45
5 REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

A educação superior brasileira atravessou, nas últimas décadas, transformações que ultrapassam o mero crescimento quantitativo de matrículas e instituições. A expansão do setor privado-mercantil, a constituição de grandes conglomerados empresariais e a entrada dessas companhias no mercado de capitais configuraram um processo histórico no qual a educação deixou de ser compreendida exclusivamente como direito social e atividade formativa para assumir, crescentemente, a ontologia de **mercadoria** e **ativo financeiro** (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016). Esse movimento não foi espontâneo nem natural; ele resultou de uma articulação deliberada entre políticas estatais de subsídio à demanda, mudanças regulatórias e estratégias empresariais de concentração e financeirização.

Uma parte decisiva dessas transformações está relacionada ao papel ativo do Estado na construção das condições materiais para a mercantilização da educação superior. Longe de representar uma mera "ampliação da presença privada", a expansão do setor foi sustentada por mecanismos estatais de financiamento como o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI) que operaram como instrumentos de transferência de renda pública para o lucro privado, garantindo a receita das corporações educacionais e blindando-as contra a inadimplência (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016). O Estado não apenas "regulamentou" o setor; ele **financiou, subsidiou e garantiu a rentabilidade** da expansão privada, criando as condições para que a educação se convertesse em um ramo robusto de acumulação de capital.

A partir dos anos 2000, essa configuração sofreu uma inflexão qualitativa com a aproximação direta entre empresas educacionais e mercado financeiro. Em 2007, grandes companhias do setor Anhanguera Educacional, Estácio Participações, Kroton Educacional e Sistema Educacional Brasileiro (SEB) realizaram ofertas públicas iniciais de ações (IPOs), convertendo instituições de ensino em títulos negociáveis na Bolsa de Valores. Esse momento não representou apenas uma "captação de recursos"; ele significou a **securitização da educação**: a transformação de mensalidades, recebíveis do FIES e matrículas futuras em ativos financeiros precificáveis e especuláveis. A partir desse instante, a lógica que passou a ditar os rumos da instituição educacional não foi mais a pedagógica, mas a da **valorização acionária** e do **retorno trimestral ao investidor** (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016).

Esse processo deve ser compreendido no âmbito da **financeirização**, entendida não como mera "influência" do setor financeiro sobre a economia, mas como a **subordinação estrutural** da produção, do trabalho e das políticas sociais à lógica de valorização do capital

fictício. Chesnais (1996) demonstra que a predominância dos investidores institucionais desloca o centro das decisões empresariais para a rentabilidade do capital e para a valorização dos ativos, impondo uma coerção estrutural sobre a gestão. Lapyda (2018), ao discutir essa contribuição, ressalta que a financeirização ultrapassa o sistema financeiro e alcança relações econômicas, políticas e sociais, interferindo nas decisões estatais, nas políticas econômicas e nas relações de trabalho. No setor educacional, essa subordinação se materializa quando a gestão de uma universidade passa a ser avaliada pelos mesmos critérios que orientam uma empresa varejista ou uma companhia de tecnologia: margem EBITDA, retorno sobre o capital investido, crescimento da base de "clientes" (estudantes) e redução de custos operacionais.

Nesse processo, a **governança corporativa** assume uma função que ultrapassa a mera organização administrativa. Ela opera como o **mecanismo de tradução** das exigências abstratas do mercado de capitais em diretrizes concretas que reorganizam a oferta de cursos, a formação de turmas, a infraestrutura, a contratação de docentes e, em última instância, as condições do trabalho pedagógico. A profissionalização da gestão, a atuação de conselhos administrativos e a criação de mecanismos de controle e acompanhamento não são técnicas neutras; são instrumentos de **subordinação do pedagógico ao financeiro** (Kato; Chaves; Meguins, 2020).

É a partir dessa relação entre financeirização, governança corporativa e educação superior que se delimita o objeto deste trabalho: o **Grupo Ser Educacional S.A.** Segundo Kato, Cordeiro e Costa (2023), o grupo iniciou em 2007 um processo de profissionalização de sua gestão e de preparação para o mercado de capitais. Em 2013, a companhia realizou sua oferta pública inicial de ações e passou a integrar o mercado de capitais brasileiro, submetendo-se à tirania dos resultados trimestrais e à exigência permanente de valorização acionária (Kato; Chaves; Meguins, 2020; Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

A inserção do Grupo Ser Educacional nesse ambiente foi acompanhada de estratégias de expansão e reorganização empresarial que, entre 2018 e 2023 recorte temporal adotado nesta pesquisa, envolveram a integração entre modalidades de ensino, a transformação digital, a aquisição de instituições e empresas ligadas ao campo educacional, a reorganização do portfólio de cursos e a chamada "otimização" de estruturas e despesas operacionais. Essas estratégias não são eventos isolados; constituem expressões concretas de um modelo de gestão financeirizado, no qual a busca por escala, eficiência e valorização acionária **atravessa e subordina** a organização da oferta educacional e as condições do trabalho docente.

A partir dessa delimitação, este trabalho busca responder à seguinte questão: **em que medida o modelo de governança corporativa do Grupo Ser Educacional S.A., inserido no processo de financeirização da educação superior brasileira, opera como mecanismo de**

subordinação da atividade educacional e do trabalho docente à lógica de valorização do capital, e como essa subordinação se expressa nas estratégias de gestão e mercadológicas desenvolvidas pela companhia entre 2018 e 2023?

O objetivo geral consiste em analisar o modelo de governança corporativa e as estratégias de gestão e mercadológicas adotadas pelo Grupo Ser Educacional S.A. entre 2018 e 2023, demonstrando como essas estratégias expressam a subordinação da organização educacional à lógica de valorização financeira. Como objetivos específicos, busca-se: compreender o processo de expansão, mercantilização e financeirização da educação superior privado-mercantil brasileira, evidenciando o papel ativo do Estado na construção das condições para a conversão da educação em ativo financeiro; discutir a governança corporativa como mecanismo de subordinação do pedagógico ao financeiro no contexto das empresas educacionais; examinar o processo de profissionalização e abertura de capital do Grupo Ser Educacional como metamorfose da instituição em ativo financeiro; identificar as principais estratégias de gestão adotadas no período de 2018 a 2023; e analisar como essas estratégias se traduzem em precarização do trabalho docente, padronização pedagógica e racionalização da infraestrutura acadêmica.

A realização desta pesquisa justifica-se pela necessidade de desvelar as contradições que se instauram quando uma instituição responsável pela formação humana, pela produção de conhecimento e pela socialização do saber é submetida à lógica de valorização do capital financeiro. A educação possui finalidades formativas, sociais e epistêmicas que são **estruturalmente incompatíveis** com a lógica de maximização do retorno ao acionista. Enquanto a formação acadêmica exige condições dignas de trabalho, autonomia pedagógica, tempo para a pesquisa e compromisso com a produção e socialização do conhecimento, a companhia aberta organiza suas estratégias por critérios de expansão, eficiência, redução de custos e retorno trimestral ao capital. Investigar essa contradição não é um exercício acadêmico abstrato; é uma necessidade política e científica diante da transformação da educação superior brasileira em um dos mais lucrativos ramos de investimento financeiro do país.

Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, com uso complementar de dados quantitativos secundários. O levantamento bibliográfico reúne estudos sobre expansão e mercantilização da educação superior, financeirização, governança corporativa e trabalho docente, com destaque para as produções do grupo de pesquisa GEPES (UFPA). A pesquisa documental concentra-se em materiais produzidos ou divulgados pelo Grupo Ser Educacional S.A., relatórios institucionais, demonstrações financeiras, apresentações de resultados e informações destinadas

a investidores lidos **contra o pelo**, em diálogo tenso com a literatura crítica. Os dados quantitativos utilizados foram extraídos de estudos acadêmicos baseados em Microdados do INEP e de documentos oficiais da companhia. Esses materiais são analisados tendo como categorias centrais a financeirização, a governança corporativa, a mercantilização e a gestão institucional.

O presente TCC constitui um desdobramento da investigação realizada no âmbito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) da Universidade Federal do Pará, no qual foram sistematizadas as estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional referentes ao período de 2018 a 2023 (Ribeiro, 2025). Essa pesquisa anterior, orientada pela Profa. Dra. Fabíola Bouth Grello Kato, forneceu a base empírica e documental que agora é aprofundada e problematizada à luz das categorias teóricas da financeirização e da governança corporativa. As informações originalmente obtidas de outros autores ou de documentos institucionais são remetidas às suas respectivas fontes, garantindo o rigor referencial da investigação.

Além desta introdução, o trabalho está organizado em três seções de desenvolvimento e uma parte conclusiva. A segunda seção apresenta a expansão do ensino superior privado-mercantil e discute a financeirização da educação superior brasileira, evidenciando o papel ativo do Estado na mercantilização do setor. A terceira aborda a governança corporativa como arquitetura institucional de subordinação financeira, analisando sua relação com a trajetória e a estrutura de gestão do Grupo Ser Educacional S.A. A quarta seção concentra a análise das estratégias desenvolvidas pela companhia entre 2018 e 2023, demonstrando como a digitalização, a expansão empresarial e a racionalização operacional se traduzem em precarização do trabalho docente e subordinação da atividade pedagógica. Por fim, a conclusão retoma o problema e os objetivos propostos, apresentando uma síntese dos achados da investigação e as contradições estruturais que eles revelam.

2 EXPANSÃO DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO-MERCANTIL FINANCEIRIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL GOVERNANÇA CORPORATIVA E O GRUPO SER EDUCACIONAL S.A.: A ARQUITETURA DA SUBORDINAÇÃO FINANCEIRA

A configuração atual do ensino superior privado no Brasil resulta de um processo histórico de expansão que adquiriu novas características ao longo das últimas décadas. Se, inicialmente, o crescimento do setor esteve associado à ampliação do número de instituições e vagas privadas, posteriormente esse movimento passou a envolver empresas educacionais de maior porte, operações de fusões e aquisições, concentração de matrículas e aproximação com o mercado financeiro.

A formação de grandes grupos empresariais modificou, assim, não apenas a dimensão do setor privado, mas também sua forma de organização e gestão (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016). Essas transformações não ocorreram de maneira isolada das políticas educacionais e das mudanças econômicas experimentadas pelo país. A expansão do ensino superior privado esteve relacionada à atuação do Estado na regulamentação do setor, à criação de mecanismos de financiamento e às mudanças nas formas de oferta da educação superior. Com o crescimento das instituições privadas e a consolidação de empresas educacionais com fins lucrativos, a educação superior tornou-se também um campo de expansão empresarial, criando as condições para que, posteriormente, grupos educacionais passassem a estabelecer relações mais diretas com o capital financeiro.

2.1 Expansão e mercantilização da educação superior privada

A configuração atual do ensino superior privado no Brasil resulta de um processo histórico de expansão que adquiriu novas características ao longo das últimas décadas. Se, inicialmente, o crescimento do setor esteve associado à ampliação do número de instituições, posteriormente esse movimento passou a envolver a consolidação de grandes grupos empresariais, operações de fusões e aquisições, concentração de matrículas e a progressiva subordinação da lógica educacional à lógica do capital. A formação de grandes grupos empresariais modificou, assim, não apenas a dimensão do setor privado, mas sua própria ontologia: a educação superior transformou-se em um ramo robusto de acumulação de capital (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016).

Essas transformações não ocorreram de maneira isolada ou espontânea; elas foram ativamente engendradas pelas políticas educacionais e pelas mudanças econômicas experimentadas pelo país. A expansão do ensino superior privado esteve intrinsecamente ligada

à atuação do Estado, não como um ente regulador neutro, mas como o principal garantidor da rentabilidade do setor privado por meio do subsídio à demanda.

A ¹Lei nº 9.394/1996 (LDB) integrou esse período de reorganização, consolidando juridicamente as condições para a mercantilização do ensino. Ao estabelecer o dever do Estado para com a educação pública, a legislação abriu margem regulatória para que a iniciativa privada atuasse de forma expansiva e com fins lucrativos, transformando a educação em mercadoria e as instituições de ensino em empresas (Brasil, 1996; Corbucci; Kubota; Meira, 2016).

A ampliação da presença privada foi, portanto, sustentada por mecanismos estatais de transferência de recursos públicos para o setor privado. Entre essas iniciativas destacam-se o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior (FIES) e o Programa Universidade para Todos (PROUNI). Longe de serem compreendidas apenas como "políticas de acesso", essas ferramentas atuaram como poderosos indutores de mercado. O FIES, em particular, funcionou como um mecanismo de subsídio estatal que garantiu a expansão acelerada das matrículas privadas e a segurança da receita das empresas educacionais, blindando-as contra a inadimplência e transformando o orçamento público no principal fiador do lucro privado (Chaves, 2010; Corbucci; Kubota; Meira, 2016).

Essa relação demonstra que a expansão privada não foi um mero reflexo da retração estatal, mas o resultado de uma simbiose entre políticas públicas de financiamento e atuação empresarial. O crescimento desse setor resulta de uma articulação complexa em que o Estado assume o risco financeiro da expansão, enquanto as corporações educacionais capturam a renda.

Nesse contexto, a categoria de **mercantilização** torna-se central. A educação superior privada passou a assumir características de um mercado empresarial estruturado, marcado pela formação de oligopólios. Chaves (2010) chama atenção para a concentração empresarial, onde o crescimento passou a depender da aquisição de instituições menores por grandes grupos. Corbucci, Kubota e Meira (2016) identificam que essa estrutura modificou o perfil de um setor antes composto por instituições regionais ou familiares, criando organizações com capacidade de atuação nacional e estratégias de maximização de mercado. A existência desse mercado consolidado e de empresas de grande porte criou as condições materiais para o passo seguinte: a busca por novas fontes de financiamento e expansão diretamente no mercado de capitais.

¹ A Lei nº 9.394/1996 estabelece as diretrizes e bases da educação nacional

2.2 Financeirização e entrada das empresas educacionais no mercado de capitais

A financeirização da educação superior representa uma etapa superior das transformações observadas no setor privado-mercantil. Embora se apoie na mercantilização, a financeirização introduz uma mudança qualitativa: a educação deixa de ser apenas um mercado produtor de bens e serviços para se tornar um ativo financeiro em si mesmo. A financeirização acrescenta novas relações entre propriedade, investimento, gestão empresarial e a exigência de valorização financeira contínua.

Para Chesnais (1996), o fortalecimento das finanças constitui uma das características do capitalismo contemporâneo, marcando a crescente influência exercida pelos investidores institucionais sobre as decisões empresariais. A administração das empresas passa a conviver de forma intensa com critérios associados à remuneração do capital. Lapyda (2018, p. 333) destaca que a financeirização não se restringe ao sistema financeiro, mas "alcança dimensões econômicas, políticas e sociais", interferindo diretamente nas relações de trabalho e nas políticas estatais.

No campo da educação superior brasileira, essa mudança tornou-se evidente a partir dos anos 2000. O ano de 2007 marcou a entrada direta da educação no mercado financeiro, com as Ofertas Públicas Iniciais (IPOs) de gigantes como Anhanguera, Estácio e Kroton. A abertura de capital não serviu apenas para "captar recursos"; ela transformou as matrículas e as mensalidades (e, futuramente, os recebíveis do FIES) em títulos negociáveis em bolsa. A educação superior foi, em termos marxistas, *securitizada*.

A presença no mercado de capitais introduziu uma **subordinação estrutural** da gestão educacional às exigências dos acionistas. Uma companhia aberta precisa divulgar periodicamente seus resultados, e a sua sobrevivência no mercado depende da expectativa de crescimento e lucratividade. A expansão das matrículas passa a coexistir — e frequentemente a ser subordinada ao controle rígido dos custos, à maximização da margem EBITDA e à distribuição de dividendos.

Embora a financeirização não opere como uma determinação mecânica que anule instantaneamente as particularidades pedagógicas, ela impõe uma racionalidade na qual os processos formativos, o trabalho docente e a produção do conhecimento são constantemente avaliados sob a ótica da eficiência de custos e do retorno sobre o investimento. A atividade educacional possui particularidades, mas é a lógica financeira que dita os limites e as possibilidades de sua existência dentro da companhia.

É nesse cenário que a governança corporativa assume posição relevante. Ela não é uma técnica administrativa neutra, mas o aparato de controle que organiza as relações entre propriedade e administração, garantindo que os interesses dos acionistas sejam perseguidos. Kato, Chaves e Meguins (2020) apontam que a profissionalização da gestão das empresas educacionais deve ser compreendida como a internalização dessa lógica financeira no cotidiano das instituições.

O Grupo Ser Educacional insere-se nesse movimento. Embora sua abertura de capital tenha ocorrido em 2013, a empresa iniciou anteriormente um processo de adequação de sua estrutura para operar sob as regras do capital financeiro. A trajetória do Grupo Ser permite observar como a financeirização não é apenas a presença na Bolsa, mas a internalização de uma racionalidade corporativa que reorganiza a propriedade, a gestão e, em última instância, a própria atividade pedagógica.

A expansão dos grupos educacionais e sua inserção no mercado de capitais produziram mudanças que ultrapassam a mera alteração na forma de financiamento dessas empresas. A negociação de ações, a entrada de fundos de investimento, a tirania dos resultados trimestrais e a exigência permanente de valorização acionária passaram a demandar uma arquitetura institucional específica, capaz de organizar as relações entre propriedade, controle e gestão sob a égide do capital financeiro. É nesse movimento que a governança corporativa assume importância central para a compreensão das empresas educacionais financeirizadas.

Contudo, é preciso recusar, desde o início, a leitura que reduz a governança corporativa a um conjunto de "boas práticas" administrativas ou a uma técnica neutra de gestão. A governança corporativa, no contexto da financeirização da educação, opera como um **mecanismo de tradução**: ela converte as exigências abstratas do mercado de capitais (rentabilidade, crescimento, retorno ao acionista) em diretrizes concretas que reorganizam a estrutura institucional, a oferta de cursos, a formação de turmas, a infraestrutura e, em última instância, as condições do trabalho docente. Não se trata, portanto, de um aparato que "convive" com a atividade educacional; trata-se de um aparato que a **subordina** (Kato; Chaves; Meguins, 2020; Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

O Grupo Ser Educacional S.A. constitui um caso paradigmático para essa análise. Antes de realizar sua oferta pública inicial de ações, em 2013, a empresa passou por um processo de reorganização administrativa voltado à profissionalização da gestão e à preparação para o mercado de capitais. Esse movimento permite relacionar as transformações internas do grupo ao processo mais amplo de financeirização discutido na seção anterior. A análise que segue

busca desvelar como a governança corporativa, longe de ser um instrumento de "transparência" ou "equilíbrio entre partes interessadas", funciona como a engrenagem que garante a hegemonia da lógica financeira sobre a organização educacional.

2.4 A governança corporativa como mecanismo de hegemonia financeira

A governança corporativa pode ser compreendida, em sua definição formal, como um sistema de relações, princípios e mecanismos por meio dos quais as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, articulando proprietários, conselhos, administradores e demais partes interessadas. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2023) apresenta esse modelo como um conjunto de práticas orientadas pela transparência, pela equidade, pela prestação de contas e pela responsabilidade corporativa. Em companhias abertas, esse sistema assume especial relevância porque organiza a relação entre propriedade, administração, controle e prestação de contas.

Entretanto, a análise crítica da governança corporativa exige ir além dessa definição normativa. É preciso perguntar: a quem serve, concretamente, a governança corporativa? A resposta, no contexto do capitalismo financeirizado, é inequívoca: ela serve à valorização do capital acionário. O discurso do IBGC sobre "equilíbrio entre partes interessadas" (stakeholders) mascara uma realidade estrutural: em uma companhia aberta listada na Bolsa, a lógica que prevalece é a do shareholder value, a maximização do retorno para o acionista. Professores, estudantes, comunidades locais e o próprio conhecimento produzido são, nessa arquitetura, variáveis subordinadas ao imperativo da rentabilidade.

Chesnais (1996) fornece a base teórica para compreender essa subordinação. O autor demonstra que, no capitalismo contemporâneo, a predominância dos investidores institucionais (fundos de pensão, fundos de investimento, gestores de ativos) desloca o centro das decisões empresariais para a rentabilidade do capital e para a valorização dos ativos. A administração das empresas passa a conviver de forma coercitiva com critérios associados à remuneração do capital. Não se trata de uma "influência" suave; trata-se de uma coerção estrutural: a empresa que não entregue resultados trimestrais compatíveis com as expectativas do mercado é punida com a desvalorização de suas ações, com a saída de investidores e, em casos extremos, com a substituição de sua diretoria.

Lapyda (2018), ao discutir a contribuição de Chesnais, ressalta que a financeirização ultrapassa o crescimento das atividades financeiras e alcança relações econômicas, políticas e sociais. A predominância das finanças não permanece restrita ao sistema financeiro; ela interfere em decisões estatais, políticas econômicas e relações de trabalho. No caso da educação

superior, essa interferência se materializa quando a gestão de uma universidade passa a ser avaliada pelos mesmos critérios que orientam uma empresa de tecnologia ou uma rede varejista: margem EBITDA, retorno sobre o capital investido, crescimento da base de clientes (estudantes) e redução de custos operacionais.

É nesse ponto que a análise da governança corporativa aplicada ao setor educacional precisa romper com a neutralidade descritiva. Não é adequado afirmar que a governança "convive" com a atividade educacional ou que resultados acadêmicos e exigências financeiras "coexistem". O que se observa, na materialidade das instituições financeirizadas, é uma hierarquia: a lógica financeira ocupa a posição dominante, e a atividade pedagógica é tolerada, mantida e organizada na estrita medida em que contribui para a geração de valor acionário. A educação deixa de ser um fim em si mesma e passa a ser um meio para a valorização do capital.

Kato, Chaves e Meguins (2020) analisam esse processo no âmbito da educação superior brasileira e relacionam a implantação da governança corporativa à profissionalização da gestão dos grandes grupos educacionais. Para os autores, as mudanças administrativas não ocorrem separadamente do processo de expansão empresarial, mas constituem parte das transformações necessárias à organização de companhias que passam a operar em maior escala e a estabelecer relações com o mercado de capitais. A "profissionalização" da gestão, nesse contexto, não significa apenas a substituição de estruturas familiares por estruturas corporativas; significa a internalização da racionalidade financeira no cotidiano institucional. O gestor educacional deixa de ser um acadêmico ou um administrador escolar e passa a ser um executivo cuja performance é medida por indicadores de mercado.

Essa profissionalização modifica profundamente a forma de organização das empresas educacionais. A administração deixa de depender exclusivamente de estruturas locais e passa a incorporar conselhos de administração, diretorias especializadas, mecanismos de auditoria, sistemas de acompanhamento de resultados e comitês de controle. A expansão territorial e a incorporação de diferentes instituições tornam necessário um nível maior de centralização e padronização administrativa. Essa centralização, por sua vez, não é neutra: ela concentra o poder de decisão nas instâncias superiores da governança (conselho, diretoria executiva), esvaziando a autonomia das unidades locais e dos próprios docentes.

Kato, Chaves e Meguins (2020), ao analisarem uma instituição pertencente ao Grupo Ser Educacional, mostram que a reorganização empresarial alcança também a gestão universitária e o trabalho docente. A incorporação de diferentes unidades a uma mesma estrutura de governança amplia os mecanismos de direção, monitoramento e padronização institucional, ao mesmo tempo em que coloca em tensão trajetórias acadêmicas próprias e

orientações empresariais definidas de forma centralizada. O professor que antes decidia sobre conteúdos, metodologias e formas de avaliação passa a operar dentro de uma arquitetura padronizada, na qual decisões pedagógicas são cada vez mais determinadas por instâncias administrativas distantes da sala de aula.

A centralização administrativa cria condições para que determinadas decisões relacionadas a planejamento, custos, tecnologias, modalidades de ensino e expansão sejam definidas a partir de uma estratégia comum para o conjunto da companhia. Isso significa que a formação de turmas, a contratação de docentes, a escolha de plataformas tecnológicas e a organização dos cursos deixam de ser decisões pedagógicas locais e passam a ser decisões estratégicas corporativas, orientadas por critérios de eficiência, escala e rentabilidade.

A análise exige, portanto, confrontar o discurso institucional da governança com sua função concreta em uma companhia aberta. O IBGC (2023) fala em "transparência", "equidade" e "prestação de contas". Mas a quem se presta contas? Ao estudante que busca formação? Ao professor que busca condições dignas de trabalho? Ou ao acionista que busca dividendos e valorização de suas ações? No caso das empresas educacionais financeirizadas, a resposta é estruturalmente clara: a prestação de contas é, antes de tudo, ao mercado de capitais. Transparência, nesse contexto, significa abrir os números da empresa para que investidores possam avaliar se o retorno é satisfatório. Equidade significa garantir que todos os acionistas sejam tratados de forma igualitária na distribuição de dividendos. A educação, nesse vocabulário, é reduzida a uma linha de receita.

Kato, Chaves e Meguins (2020) e Kato, Cordeiro e Costa (2023) mostram que, no Grupo Ser Educacional, essa racionalidade alcança a gestão universitária, a organização institucional e o trabalho docente. A governança corporativa não opera como técnica administrativa neutra: ela organiza a direção, o monitoramento e a padronização das atividades sob prioridades empresariais definidas no mercado de capitais. É essa a lente que deve orientar a análise da trajetória e da estrutura do Grupo Ser Educacional nas subseções seguintes.

2.5 Formação, expansão e abertura de capital do Grupo Ser Educacional: a metamorfose da instituição em ativo financeiro

A trajetória do Grupo Ser Educacional ajuda a compreender como a profissionalização administrativa se relacionou à expansão das empresas educacionais brasileiras e, sobretudo, como uma instituição de ensino foi progressivamente transformada em um ativo financeiro negociável. Antes de sua entrada no mercado de capitais, o grupo iniciou mudanças voltadas à reorganização de sua estrutura de gestão e à preparação para operar como uma companhia

aberta. Esse processo não foi um mero "aprimoramento administrativo"; foi a condição de possibilidade para que a educação ali ofertada fosse convertida em mercadoria financeira.

Segundo Kato, Cordeiro e Costa (2023), em 2007 o Grupo Ser Educacional iniciou um processo de preparação para a negociação de suas ações no mercado de capitais, com apoio de consultoria especializada. Entre as primeiras mudanças esteve a criação de uma estrutura consultiva vinculada à administração da empresa. Posteriormente, em 2008, foi instituído um conselho de administração voltado ao planejamento e acompanhamento das atividades empresariais.

Essas mudanças antecedem a abertura de capital e demonstram que o ingresso no mercado acionário não constitui um acontecimento isolado ou um "salto" repentino. Para atender às exigências próprias de uma companhia aberta, foi necessária uma reorganização prévia da estrutura administrativa, acompanhada pela implantação de práticas de governança corporativa e pela profissionalização da gestão (Kato; Cordeiro; Costa, 2023). Mas é preciso perguntar: o que significa, concretamente, "preparar" uma instituição educacional para a Bolsa de Valores?

Significa, antes de tudo, tornar a instituição legível para o mercado financeiro. Significa transformar processos pedagógicos complexos (formação, pesquisa, extensão, convivência acadêmica) em indicadores quantificáveis (número de matrículas, ticket médio, taxa de evasão, margem operacional). Significa criar estruturas de governança que garantam ao investidor que a empresa será gerida segundo critérios de rentabilidade e que os resultados serão distribuídos de forma previsível. Significa, em última instância, converter a universidade em um título financeiro: um pacote de receitas futuras (mensalidades, recebíveis do FIES) que pode ser precificado, negociado e especulado na Bolsa.

Kato, Chaves e Meguins (2020) relacionam esse processo também às transformações decorrentes da expansão do grupo. À medida que a empresa ampliava sua atuação, a administração passou por mudanças destinadas a organizar uma estrutura empresarial de maior porte. A profissionalização da gestão criou, assim, condições para que o grupo avançasse em sua preparação para o mercado de capitais. A expansão territorial, a aquisição de novas instituições e a diversificação da oferta exigiam uma estrutura de controle centralizada, capaz de garantir que todas as unidades operassem segundo a mesma lógica de eficiência e rentabilidade.

Esse processo alcançou um ponto decisivo em 2013, quando o Grupo Ser Educacional realizou sua oferta pública inicial de ações (IPO) e passou a ter seus papéis negociados no mercado acionário. A companhia ingressou no segmento do Novo Mercado da B3, passando a

operar sob as regras mais rigorosas de governança corporativa aplicáveis às empresas listadas nesse segmento (Kato; Chaves; Meguins, 2020).

A abertura de capital em 2013 não pode ser compreendida como um mero evento administrativo ou como uma "captação de recursos". Ela representa o momento em que a instituição educacional é formalmente convertida em capital fictício nos termos de Marx: um título que representa não a riqueza real produzida pela educação, mas a expectativa de rendimentos futuros. A partir desse momento, o valor da empresa na Bolsa não corresponde necessariamente à qualidade do ensino ofertado, mas à capacidade da gestão de gerar fluxos de caixa crescentes e distribuir dividendos. O estudante deixa de ser um sujeito de direito à educação e passa a ser, simultaneamente, uma fonte de receita e um ativo no balanço corporativo.

Como companhia aberta, o Grupo Ser passou a divulgar informações periódicas sobre seu desempenho econômico e suas estratégias, fazendo com que documentos como demonstrações financeiras, apresentações de resultados e relatórios institucionais se tornassem fontes importantes para acompanhar as decisões adotadas pela empresa. É justamente essa documentação que possui relevância metodológica para este TCC. A divulgação pública das informações da companhia permite identificar mudanças na estratégia empresarial, aquisições, reorganizações operacionais e investimentos realizados ao longo do período estudado.

Contudo, é preciso manter o rigor crítico: esses documentos institucionais não devem ser aceitos de maneira acrítica. São produzidos pela própria empresa e atendem, antes de tudo, às necessidades de comunicação com acionistas e investidores. Eles são instrumentos de legitimação da estratégia corporativa. Quando a empresa fala em "otimização", "eficiência" ou "ecossistema educacional", está utilizando uma linguagem que mascara as relações de poder e exploração subjacentes. Esses documentos são utilizados aqui como fontes, mas são lidos contra o pelo, em diálogo tenso com a literatura acadêmica crítica sobre financeirização, governança corporativa e trabalho docente.

A passagem de uma estrutura empresarial em processo de expansão para uma companhia de capital aberto também ajuda a explicar a importância assumida pela governança corporativa na trajetória do grupo. Se anteriormente a administração estava mais diretamente vinculada aos fundadores e gestores da empresa, a entrada no mercado acionário acrescentou novos agentes e novas exigências à organização da companhia. Fundos de investimento, analistas de mercado, agências de rating e acionistas minoritários passam a integrar o campo de forças que determina as decisões estratégicas.

Por isso, a abertura de capital em 2013 deve ser entendida menos como ponto inicial da transformação do Grupo Ser e mais como resultado de um processo iniciado anos antes. A profissionalização administrativa, a criação de estruturas de governança e a expansão empresarial constituíram etapas que prepararam a companhia para sua inserção no mercado de capitais. A governança corporativa não foi incorporada ao Grupo Ser Educacional somente após sua entrada na Bolsa; ela foi a condição de possibilidade dessa entrada. O passo seguinte consiste em analisar a estrutura concreta dessa governança e seus mecanismos de operação.

2.6 Estrutura de governança corporativa do Grupo Ser Educacional

A organização da governança corporativa do Grupo Ser Educacional está baseada na existência de diferentes instâncias responsáveis pela administração e acompanhamento das atividades da companhia. Entre essas estruturas encontram-se o Conselho de Administração, a direção executiva e comitês vinculados às funções de controle e acompanhamento empresarial. A presença dessas estruturas corresponde ao processo de profissionalização iniciado antes da abertura de capital.

Conforme Kato, Cordeiro e Costa (2023), a criação de um Conselho de Administração em 2008 constituiu uma das mudanças realizadas durante a preparação do grupo para o mercado de capitais. A função desse órgão estava relacionada à orientação do planejamento da empresa, demonstrando que a implantação de mecanismos de governança antecedeu a própria oferta pública de ações. Depois da abertura de capital, essas estruturas passaram a integrar uma companhia submetida às normas e mecanismos de divulgação aplicáveis ao mercado acionário. Isso ampliou a produção e circulação de informações sobre as atividades empresariais e permitiu que investidores acompanhassem resultados, decisões estratégicas e mudanças na organização da companhia.

Mas é preciso ir além da descrição formal. O Conselho de Administração, em uma companhia aberta, não é um órgão de "governança" no sentido amplo do termo; é um órgão de controle do capital. Sua função primária é garantir que a gestão executiva atue em conformidade com os interesses dos acionistas. Quando o Conselho aprova uma estratégia de expansão, uma aquisição ou um plano de redução de custos, ele está decidindo sobre a alocação de capital e sobre a expectativa de retorno. As consequências pedagógicas dessas decisões — o impacto sobre turmas, professores, infraestrutura e qualidade do ensino — são, na melhor das hipóteses, variáveis secundárias; na pior, são externalidades ignoradas.

As fontes examinadas indicam que o modelo de governança do Grupo Ser se consolidou junto ao processo de profissionalização, expansão e ingresso no mercado de capitais (Kato;

Chaves; Meguins, 2020; Kato; Cordeiro; Costa, 2023). Nessa configuração, o planejamento empresarial deixa de se restringir à administração interna e passa a responder também às expectativas de investidores e acionistas, incorporando critérios de rentabilidade, eficiência e valorização do capital às decisões estratégicas. A própria evolução da estrutura de governança aparece nas estratégias documentadas pelo grupo. Em 2021, por exemplo, a criação de um comitê de auditoria integrou as medidas registradas no levantamento desenvolvido por Kato, Cordeiro e Costa (2023). A presença desse tipo de mecanismo reforça a dimensão de controle e acompanhamento que caracteriza a administração de companhias abertas.

A orientação ao capital acionário aparece de forma cristalina nos próprios atos societários da companhia. Em 2019, o Conselho de Administração aprovou R\$ 250 milhões em dividendos extraordinários, relacionando a medida à "otimização da estrutura de capital" (Ser Educacional S.A., 2019). Em 2021, novo programa de recompra de ações foi apresentado pela companhia como instrumento para "ampliar a geração de valor aos acionistas por meio da gestão da estrutura de capital" (Ser Educacional S.A., 2021).

Esses atos societários não podem ser lidos como meras decisões administrativas. Eles são a materialização da extração de riqueza do campo educacional. É preciso perguntar: de onde vêm os R\$ 250 milhões distribuídos como dividendos? Vêm das mensalidades pagas pelos estudante muitas delas mediadas pelo FIES, ou seja, por recursos públicos. Vêm da intensificação do trabalho docente, com turmas superlotadas e salários comprimidos. Vêm da redução de custos com infraestrutura, da devolução de imóveis e da precarização dos espaços acadêmicos. A governança corporativa é o aparato que legaliza e organiza essa transferência de riqueza: ela transforma a exploração do trabalho docente e a mercantilização da educação em "distribuição de valor ao acionista".

O programa de recompra de ações, por sua vez, revela outra dimensão da financeirização: a empresa utiliza seus recursos não para investir em qualidade acadêmica, em contratação de professores ou em melhoria de infraestrutura, mas para recomprar seus próprios papéis na Bolsa, inflando artificialmente o preço das ações e beneficiando os acionistas existentes. Essa é a lógica do capital fictício em sua forma mais pura: a riqueza não é criada pela melhoria da educação, mas pela manipulação financeira do valor dos títulos.

Contudo, para os objetivos deste TCC, a estrutura formal da governança interessa menos como descrição administrativa isolada e mais pela relação que estabelece com as estratégias concretas da empresa. Saber que existem conselho, diretoria e mecanismos de auditoria é insuficiente se a pesquisa não avançar para aquilo que efetivamente foi realizado pela companhia. A governança corporativa não é um organograma; é uma prática de poder. Ela se

materializa nas decisões de fechar campi, de reduzir o número de docentes, de ampliar turmas, de adotar plataformas que padronizam o ensino e de cortar custos com pessoal.

É por isso que a próxima seção se concentra no período de 2018 a 2023. Nesse intervalo, os documentos analisados registram transformações relacionadas à expansão do ensino digital, aquisição de instituições e empresas, desenvolvimento de novos produtos, reorganização das modalidades de ensino e adoção de medidas voltadas à otimização operacional. O objetivo será verificar como essas estratégias se articulam ao modelo empresarial e de governança apresentado nesta seção, e como a racionalidade financeira penetra, concretamente, a organização da atividade educacional e as condições do trabalho docente.

3 ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO GRUPO SER EDUCACIONAL S.A. ENTRE 2018 E 2023

A análise das estratégias desenvolvidas pelo Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023 permite observar como o processo de profissionalização e financeirização discutido nas seções anteriores se expressa nas decisões adotadas pela companhia. No período analisado, as ações do grupo envolveram expansão das modalidades digitais, aquisição de instituições e empresas, criação de novos serviços, utilização de tecnologias educacionais e medidas de reorganização da estrutura operacional.

Kato, Cordeiro e Costa (2023) sistematizam diferentes estratégias desenvolvidas pelo Grupo Ser Educacional ao longo de sua trajetória empresarial e demonstram que a preparação para o mercado de capitais foi acompanhada por mudanças progressivas na gestão da companhia. Para os autores, essas transformações precisam ser compreendidas em relação à profissionalização administrativa e à expansão do grupo no mercado educacional.

No recorte específico deste trabalho, entre 2018 e 2023, é possível identificar três movimentos que atravessam as estratégias adotadas pela companhia. O primeiro está relacionado à digitalização e à integração entre diferentes modalidades de ensino; o segundo corresponde à expansão e diversificação das atividades empresariais, incluindo aquisições e criação de novos serviços; e o terceiro envolve a racionalização da estrutura operacional e dos custos da companhia. Esses movimentos não ocorreram separadamente, mas foram se articulando ao longo do período.

3.1 Estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023

A análise das estratégias desenvolvidas pelo Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023 exige romper com a leitura descritiva dos relatórios corporativos. As ações do grupo expansão das modalidades digitais, aquisição de instituições, criação de novos serviços, utilização de tecnologias educacionais e reorganização da estrutura operacional não são "inovações pedagógicas" nem "estratégias de mercado" neutras. Elas constituem expressões concretas de uma racionalidade financeirizada que reorganiza a oferta educacional, precariza o trabalho docente e transforma o estudante em ativo financeiro.

Kato, Cordeiro e Costa (2023) sistematizam essas estratégias ao longo da trajetória empresarial, demonstrando que a preparação para o mercado de capitais foi acompanhada por mudanças progressivas na gestão. Contudo, é preciso ir além da sistematização descritiva: é necessário desmascarar os eufemismos corporativos e revelar o que essas estratégias significam materialmente para a organização do trabalho acadêmico.

No recorte específico deste trabalho, entre 2018 e 2023, identificam-se três movimentos estruturantes que atravessam as estratégias da companhia: (1) a plataformização e gestão algorítmica do ensino; (2) a acumulação por aquisição e captura de mercado; e (3) a racionalização espacial e precarização da infraestrutura acadêmica. Esses movimentos não ocorreram separadamente, mas se articularam ao longo do período, compondo um modelo de gestão que subordina a atividade educacional à lógica de valorização do capital.

Em 2018, as estratégias identificadas apontam para uma maior integração entre o ensino presencial e o Ensino a Distância (EAD), acompanhada pela criação de uma chamada "cultura digital" e pela adoção de processos de "robotização e automatização" (Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

É preciso desmascarar o que esses termos significam. A "cultura digital" não é uma inovação pedagógica; é a imposição de uma racionalidade tecnocrática que substitui a cultura acadêmica baseada na pesquisa, no debate, na convivência e na produção autônoma do conhecimento pela lógica da eficiência algorítmica, da padronização de conteúdos e da mensuração de resultados. A "robotização e automatização" referem-se, concretamente, à substituição de trabalho humano (administrativo e pedagógico) por algoritmos, gerando desemprego estrutural em setores de apoio e *deskilling* (rebaixamento qualitativo) das atividades remanescentes. O trabalhador administrativo que processava matrículas é substituído por um sistema; o professor que elaborava avaliações é submetido a bancos de questões pré-aprovados.

No ano de 2019, esse movimento tornou-se mais amplo. O grupo publicou seu primeiro relatório de sustentabilidade, ampliou sua presença no EAD e desenvolveu iniciativas como o lançamento do Campus 2.0, o investimento no projeto Ser Digital, a aquisição da UNINORTE e a oferta de cursos considerados *premium* (Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

O Campus 2.0 merece análise detida. Apresentado pela empresa como "integração entre cursos presenciais, híbridos e integralmente on-line", esse modelo representa, na materialidade institucional, a destruição do campus como espaço físico de sociabilidade acadêmica. O campus deixa de ser um lugar de convivência, pesquisa, extensão e debate para se tornar um *hub* de serviços digitais, onde a presença física é residual. A "integração" é, na verdade, a subordinação do presencial ao digital, com redução de custos com infraestrutura e ampliação da escala sem proporcional ampliação do corpo docente.

A aquisição da UNINORTE, por sua vez, ilustra a lógica de acumulação por aquisição: a empresa não expande organicamente criando novas instituições; ela compra carteiras de alunos, infraestrutura e receita de instituições já existentes, concentrando o mercado. Os cursos *premium* revelam a segmentação de mercado e a elitização interna: dentro da mesma corporação, há cursos de alto *ticket médio* (que geram lucro) e cursos de baixo custo (que funcionam como massa de captação).

Em 2020, com a pandemia de Covid-19, as iniciativas digitais adquiriram maior intensidade. O Grupo Ser Educacional acelerou a oferta de cursos digitais e adotou o modelo acadêmico UBÍQUA, associado à proposta de uma educação que combina diferentes ambientes e formas de acesso ao conteúdo. Também aparecem a adoção do conceito de Lifelong Learning, a utilização do modelo TPACK e o desenvolvimento de campi digitais (Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

A pandemia foi usada como acelerador da precarização sob o discurso de "adaptação". O modelo UBÍQUA apresentado como "flexibilidade" e "acesso" é, na verdade, uma arquitetura de gestão algorítmica do ensino. O professor deixa de ser o autor de seu curso, o elaborador de suas avaliações, o mediador de debates, para se tornar um tutor de conteúdos pré-empacotados produzidos por uma equipe centralizada e distribuídos via plataforma. A autonomia pedagógica é esvaziada; o trabalho docente é intensificado e padronizado.

O conceito de Lifelong Learning ("aprendizado ao longo da vida") revela outra dimensão da financeirização: a transformação do estudante em consumidor perpétuo e endividado. O estudante não é mais alguém que se forma e segue sua trajetória; ele é um cliente que deve permanecer no "ecossistema" da empresa, consumindo cursos, especializações,

certificações e serviços financeiros ao longo de toda a vida. A educação deixa de ser um direito e passa a ser um serviço de assinatura.

Em 2021, a diversificação empresarial tornou-se ainda mais visível. O grupo ampliou aquilo que passou a apresentar como um ecossistema educacional, combinando instituições de ensino superior com empresas voltadas a serviços educacionais, tecnologia e atividades financeiras. Entre as estratégias registradas estão a aquisição da FAEL, investimentos em empresas como Prova Fácil, GO Cursos e Delínea, e a criação da fintech B.UNI (Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

O conceito de "ecossistema educacional" precisa ser desmascarado. Ele não é uma "rede integrada de serviços"; é um circuito fechado de captura de renda. O estudante que se matricula em uma instituição do grupo é automaticamente cliente da fintech do grupo (que financia sua mensalidade), usuário das plataformas do grupo (que produzem e avaliam seu conteúdo), e futuro consumidor dos cursos de pós-graduação do grupo. Do berço ao túmulo, o estudante é capturado pelo capital da Ser Educacional.

A fintech B.UNI representa a financeirização da vida do estudante. Ela não é um "serviço complementar"; é um mecanismo de securitização de mensalidades, de endividamento estudantil e de extração de juros sobre a necessidade de educação. A educação, que deveria ser um direito, torna-se um produto financeiro.

A aquisição de empresas como Prova Fácil revela outra dimensão: a terceirização da avaliação. Quando a avaliação é produzida por uma empresa externa, com bancos de questões padronizados, o professor perde a autonomia sobre o que e como avaliar. A avaliação deixa de ser um instrumento pedagógico e passa a ser um mecanismo de controle e padronização.

A partir de 2022, as estratégias identificadas apresentam uma mudança de ênfase. Ao lado da continuidade da transformação digital, ganha destaque a chamada "otimização operacional". Nesse ano, o grupo desenvolveu um plano que envolveu a devolução de imóveis considerados de baixa utilização e passou a substituir a expressão "Ensino Presencial" pelas categorias de "Ensino Híbrido" e "Ensino Digital" (Kato; Cordeiro; Costa, 2023).

A "otimização operacional" é um eufemismo para sucateamento da infraestrutura acadêmica. A devolução de imóveis significa, concretamente, o fechamento de bibliotecas, laboratórios, salas de convivência, cantinas e espaços de pesquisa. A universidade como espaço físico de formação é reduzida a sua dimensão mínima, enquanto a dimensão digital é ampliada. A "revisão da estrutura de custos" é, na verdade, a transferência dos custos da educação do capital (infraestrutura) para o trabalho docente (turmas superlotadas, intensificação) e para o estudante (que precisa ter seu próprio computador, internet e espaço de estudo).

A substituição da categoria "Ensino Presencial" por "Ensino Híbrido" e "Ensino Digital" não é uma mera mudança de nomenclatura; é uma reclassificação estratégica para justificar a redução de infraestrutura física. O que antes era presencial passa a ser híbrido, o que permite reduzir a carga horária em sala de aula, ampliar o número de alunos por turma e cortar custos com pessoal.

Em 2023, essa orientação permanece presente. O Grupo Ser Educacional realizou uma reorganização de seu portfólio de cursos, priorizando determinadas áreas no ensino híbrido e digital, ao mesmo tempo em que avançou na integração da UNIFAEL. O período também foi marcado pela revisão da estrutura de custos e despesas operacionais e pela continuidade da otimização dos imóveis locados (Ser Educacional S.A., 2024).

A reorganização do portfólio com prioridade para cursos de saúde e engenharias (os de maior *ticket médio*) revela o abandono epistêmico das humanidades, das ciências sociais e dos cursos de menor rentabilidade. A empresa não oferta cursos com base em sua relevância social, formativa ou epistêmica; ela oferta cursos com base em sua rentabilidade. O resultado é o empobrecimento da oferta educacional e a subordinação do conhecimento à lógica do mercado.

O Quadro 1 sintetiza as principais estratégias identificadas no período de 2018 a 2023, permitindo observar a continuidade entre digitalização, expansão empresarial, diversificação e racionalização operacional.

Quadro 1 - Síntese das estratégias de gestão do Grupo Ser Educacional (2018-2023)

Ano	Estratégias sintetizadas	Resultado
2018	Integração entre ensino presencial e EAD; "cultura digital"; "robotização e automatização".	Imposição da racionalidade tecnocrática; substituição de trabalho humano; <i>deskilling</i> .
2019	Campus 2.0; Ser Digital; aquisição da UNINORTE; cursos <i>premium</i> .	Destruição do espaço acadêmico; acumulação por aquisição; segmentação de mercado.
2020	Aquisições; modelo UBÍQUA; Lifelong Learning; TPACK; campi digitais.	Gestão algorítmica do ensino; estudante como consumidor perpétuo; pandemia como acelerador.
2021	Aquisição da FAEL; Prova Fácil, GO Cursos, Delínea; fintech B.UNI; Comitê de Auditoria.	Circuito fechado de captura de renda; terceirização da avaliação; financeirização da vida estudantil.

Ano	Estratégias sintetizadas	Resultado
2022	"Otimização operacional"; devolução de imóveis; "Ensino Híbrido" e "Digital".	Sucateamento da infraestrutura; reclassificação estratégica para redução de custos.
2023	Integração da UNIFAEL; priorização de saúde/engenharias; revisão de custos; UBÍQUA.	Abandono epistêmico das humanidades; precarização da ratio aluno-professor.

Fonte: Elaboração própria com base em Kato, Cordeiro e Costa (2023) e Ser Educacional S.A. (2024).

Essa síntese demonstra que as estratégias do Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023 não são eventos isolados ou "inovações pedagógicas". Elas constituem expressões concretas de uma racionalidade financeirizada que subordina a atividade educacional à lógica de valorização do capital, precariza o trabalho docente, transforma o estudante em ativo financeiro e destrói a universidade como espaço físico de formação.

3.2 Digitalização, expansão e otimização operacional

A observação conjunta das estratégias desenvolvidas pelo Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023 exige que abandonemos a noção de que digitalização, expansão e otimização são "escolhas de mercado" isoladas. Elas constituem, na verdade, as três engrenagens de um mesmo mecanismo de acumulação financeira. Ao cruzar os relatórios corporativos com a teoria crítica da educação, torna-se evidente que a companhia opera um movimento de subsunção real da atividade pedagógica à lógica do capital fictício, reconfigurando o espaço físico, o tempo de trabalho e a própria subjetividade do estudante. A digitalização é o elemento mais constante e estruturante do período, mas não pode ser lida como uma simples "inovação tecnológica" ou "expansão do EAD". No contexto da governança corporativa, a tecnologia atua como o principal instrumento de extração de mais-valia relativa no setor educacional. Ao substituir a sala de aula presencial e a mediação docente autônoma por ambientes virtuais de aprendizagem (AVAs) padronizados, a corporação reduz drasticamente seus custos variáveis com força de trabalho especializada e infraestrutura física.

A literatura recente sobre o Grupo Ser (Kato; Alves; Lazame, 2025) denomina esse processo de plataformização do ensino. A aquisição de *edtechs* como Prova Fácil, GO Cursos e Delínea, somada ao modelo acadêmico UBÍQUA, configura uma arquitetura de gestão algorítmica. O professor deixa de ser o intelectual que elabora o currículo e a avaliação para se tornar um "tutor" ou "facilitador" de conteúdos pré-empacotados, vigiado por métricas de engajamento e produtividade. A digitalização, portanto, não "integra" a atividade acadêmica;

ela a subordina, esvaziando a autonomia pedagógica e intensificando a exploração do trabalho docente sob o véu da "cultura digital".

O movimento de diversificação empresarial e a retórica corporativa do "ecossistema educacional" revelam uma mutação ontológica na relação da empresa com o estudante. A criação da fintech B.UNI e os investimentos em empresas de crédito e serviços financeiros demonstram que a estratégia da companhia ultrapassou a venda da mercadoria "aula" para entrar no mercado de crédito e securitização de recebíveis.

Sob a ótica da sociologia econômica, isso significa que o estudante deixa de ser compreendido como um sujeito de direito à educação e passa a ser tratado como um ativo financeiro e um sujeito endividado. A fintech do grupo atua na antecipação de recebíveis (como o FIES) e na oferta de crédito estudantil, transformando a mensalidade em derivativo financeiro. O "ecossistema" não visa "acompanhar a trajetória formativa" do aluno; ele visa capturar a renda do estudante e de sua família em um circuito fechado, do berço ao túmulo, garantindo a liquidez e a rentabilidade exigidas pelos acionistas da Ser Educacional S.A. A educação, nesse ponto, funde-se definitivamente com o setor bancário. A partir de 2022, a retórica da "eficiência operacional" ganha centralidade nos relatórios da companhia, materializando-se na devolução de imóveis e na reclassificação das modalidades de ensino. O que o mercado financeiro aplaude como "otimização de custos" e "melhoria do ROIC" (Retorno sobre o Capital Investido), a sociologia da educação lê como o desmonte do *campus* universitário enquanto espaço público de sociabilidade, pesquisa e extensão. A substituição da categoria "Ensino Presencial" por "Ensino Híbrido" e "Digital" não é uma evolução pedagógica; é uma manobra contábil e espacial para justificar a redução drástica da infraestrutura física e a superlotação de turmas nos polos remanescentes.

A Tabela 1 fornece a prova empírica e matemática dessa contradição estrutural inerente ao modelo de negócios financeirizado.

Tabela 1 - Indicadores operacionais selecionados do Grupo Ser Educacional (2022-2023)

Indicador	2022	2023	Varição
Base total de estudantes	295,2 mil	312,9 mil	+6,0%
Captação - Ensino Híbrido (2º semestre)	24,0 mil	26,5 mil	+10,5%
Captação - Ensino Digital (2º semestre)	32,3 mil	52,2 mil	+61,8%

Indicador	2022	2023	Variação
Campi em operação (4º trimestre)	62	58	-6,5%
Polos em operação (4º trimestre)	948	863	-9,0%

Fonte: Elaboração própria com base em Ser Educacional S.A. (2024).

Os dados expõem a dialética perversa da escala financeira: enquanto a base total de estudantes cresce e a captação digital explode em 61,8%, a infraestrutura física encolhe (redução de 6,5% nos campi e 9,0% nos polos). O capital financeiro exige a **desmaterialização da educação**. A expansão da base digital ocorre precisamente porque o custo marginal de adicionar um novo aluno a uma plataforma de *streaming* educacional é próximo de zero.

Essa "ampliação de escala com redução relativa da estrutura física" (Kato; Alves; Lazame, 2024) tem um custo social invisível nos balanços da empresa, mas devastador para a sociedade: a perda do espaço de convivência acadêmica, o fechamento de bibliotecas e laboratórios, e a transferência dos custos da infraestrutura (computador, internet, espaço de estudo) para o próprio estudante e sua família. A "eficiência" celebrada pelos acionistas é, na ponta, a precarização espacial da universidade.

A síntese das estratégias permite identificar, portanto, que os quatro movimentos da companhia não são "opções mercadológicas", mas as quatro pernas da acumulação financeira na educação superior:

1. **Digitalização do ensino:** como mecanismo de controle algorítmico e extração de mais-valia relativa do trabalho docente.
2. **Expansão por aquisição:** como acumulação de carteiras de alunos (ativos) e eliminação de concorrentes regionais.
3. **Diversificação financeira (B.UNI):** como securitização da vida estudantil e captura de renda via endividamento.
4. **Racionalização da estrutura (Otimização):** como destruição do espaço físico acadêmico em prol da margem de lucro.

Esses elementos demonstram, de forma coesa, que a governança corporativa não se restringe à sala do Conselho de Administração. Ela dita a arquitetura da sala de aula, o salário do professor, o fechamento do campus e o endividamento do estudante.

3.3 Governança corporativa e repercussões para a organização educacional e o trabalho docente

As estratégias examinadas nas seções anteriores não podem ser tratadas como um repertório empresarial neutro ou como meras ferramentas de gestão descoladas da atividade educacional. A questão central que move esta investigação é desvelar em que medida a expansão, a digitalização e a chamada "racionalização operacional" do Grupo Ser Educacional transcendem a administração da companhia para se tornarem os princípios ontológicos que organizam a própria oferta de ensino e as condições materiais do trabalho docente. Em uma corporação educacional de capital aberto, a formação de turmas, a ocupação de imóveis e o controle de custos não são variáveis isoladas; são engrenagens de uma mesma engrenagem de valorização do capital, exigindo serem examinadas em suas contradições materiais.

Uma primeira aproximação a esse problema pode ser realizada a partir da Universidade da Amazônia (UNAMA), incorporada ao Grupo em 2014. Os dados sistematizados por Carvalho e Souza (2020), com base nos Microdados do INEP, expõem a face material da financeirização: a expansão institucional não ocorreu em paralelo a um crescimento equivalente do quadro docente. Longe de ser um mero descompasso estatístico, essa assimetria é o sintoma direto da intensificação do trabalho e da precarização das condições laborais.

Tabela 2 - Número de matrículas, docentes e relação matrícula/docente na UNAMA (2013-2018)

Ano	Número de matrículas	Número de docentes	Matrículas por docente
2013	11.130	477	24
2014	12.151	497	25
2015	18.938	587	33
2016	18.918	442	43
2017	21.042	297	71
2018	23.245	505	46

Fonte: Carvalho e Souza (2020), com base nos Microdados do INEP.

Entre 2013 e 2018, enquanto as matrículas da UNAMA cresciam 108,8%, o corpo docente expandiu apenas 5,9%. A relação matrícula/docente saltou de 24 para 46, atingindo o patamar crítico de 71 alunos por professor em 2017. O retorno do quadro em 2018 não apaga a

lógica estrutural revelada: a expansão da base estudantil foi deliberadamente descolada da ampliação da força de trabalho, transferindo para o professor o ônus da escalabilidade do negócio (Carvalho; Souza, 2020).

A literatura corrobora a gravidade desse cenário. Carvalho e Souza (2020) relacionam o descompasso à intensificação do trabalho docente. Kato (2025), por sua vez, identifica na rede do Grupo Ser no Pará um quadro de insegurança salarial, ausência de estabilidade, superlotação de turmas e flexibilização que mascara a ampliação exploratória das atribuições docentes. A coincidência entre a expansão de escala e a deterioração do trabalho não é acidental; ela evidencia quem subsidia, no cotidiano acadêmico, os ganhos de escala exigidos pelo mercado financeiro.

Quadro 2 - Indicadores da expansão e reorganização do Grupo Ser Educacional (2019-2023)

Período	Base total	Base EAD/Digital	Evasão divulgada	Movimento empresarial associado
2019	161,9 mil	28,0 mil	16,0% - graduação presencial	Expansão da base EAD e aprofundamento da estratégia digital.
2020	181,9 mil	51,1 mil	17,0% - graduação presencial	Crescimento do EAD durante a pandemia e consolidação da UNINORTE.
2021	240,0 mil	103,5 mil	12,5% - híbrido; 8,9% - digital	Aceleração do Ensino Digital, aquisições, marketing e ampliação de polos parceiros.
2022	295,2 mil	156,0 mil	13,4% - híbrido; 28,7% - digital	Consolidação da UNIFAEL e início do plano de otimização operacional.
2023	312,9 mil	160,0 mil	12,4% - híbrido; 27,8% - digital	Revisão de custos, redução de campi/polos, otimização imobiliária e formação de turmas.

Fonte: elaboração própria com base em Ser Educacional S.A. (2019a; 2020; 2021b; 2023; 2024b).

O Quadro 2 expõe uma transformação de escala que reflete a lógica de acumulação por fusões e aquisições, típica da financeirização da educação. A base total salta de 161,9 mil para 312,9 mil estudantes, impulsionada não por uma demanda orgânica, mas pela incorporação de operações existentes, como a UNIFAEL (que acrescentou 87,6 mil matrículas em 2022). O estudante, aqui, deixa de ser compreendido apenas como sujeito de direito à educação para assumir a ontologia de *ativo financeiro* e *receita recorrente* no balanço corporativo (Ser Educacional S.A., 2023).

É precisamente nessa arquitetura que a governança corporativa dita as regras do jogo pedagógico. O que os relatórios denominam eufemisticamente de "otimização imobiliária" e "revisão de custos" traduz-se, na materialidade da instituição, como o sucateamento de espaços de sociabilidade acadêmica e a concentração em cursos de maior *ticket médio*. A "racionalização" é, em essência, a subordinação do espaço físico e do tempo pedagógico à taxa de retorno sobre o capital investido (Ser Educacional S.A., 2023; 2024b).

Os indicadores de evasão desmascaram a falácia da "democratização via EAD". A evasão no segmento digital, que chegou a 28,7% em 2022 e 27,8% em 2023, é atribuída pela própria empresa à inadimplência. Isso revela um modelo de negócios predatório, que depende da captação de uma massa de estudantes vulneráveis financeiramente, tratados como ativos de alto giro (*churn*), cujos custos de retenção são repassados para a estrutura de "mentores" e mecanismos de controle de presença, e não para a melhoria pedagógica (Ser Educacional S.A., 2021b; 2023; 2024b).

O ápice dessa racionalidade corporativa penetrando a atividade-fim educacional ocorre em 2023. A redução de campi e polos foi justificada pela "melhoria da performance operacional". Contudo, o dado mais alarmante é a vinculação explícita feita pela administração entre a queda de 8,8% nos custos de pessoal e o aumento do número médio de alunos por turma aliado ao avanço do modelo UBÍQUA (Ser Educacional S.A., 2024b). A eficiência de custos é alcançada, portanto, através da precarização da ratio aluno-professor e da padronização tecnológica.

É neste ponto que os relatórios corporativos revelam sua verdadeira natureza: não são apenas documentos financeiros, mas manuais de governança pedagógica. A estratégia do Grupo Ser não se resume à adoção de tecnologias; trata-se da *plataformização* do ensino. A aquisição de empresas como Prova Fácil e Delínea, somada ao UBÍQUA, configura uma arquitetura de gestão algorítmica. Como problematizam Kato, Alves e Lazame (2025), esse movimento promove o *deskilling* (rebaixamento qualitativo) da profissão docente, reduzindo o professor a um mero facilitador de conteúdos pré-empacotados, sob rigoroso monitoramento de dados, esvaziando seus espaços de decisão metodológica e transformando a sala de aula em uma extensão da linha de montagem digital do capital.

4 CONCLUSÃO

Esta investigação partiu de uma hipótese central: a de que a governança corporativa, no contexto da financeirização da educação superior brasileira, opera como um mecanismo de

subordinação da atividade educacional e do trabalho docente à lógica de valorização do capital. A análise do Grupo Ser Educacional S.A. entre 2018 e 2023, realizada a partir de documentos institucionais da companhia, dados secundários provenientes de pesquisas acadêmicas e da literatura crítica sobre financeirização, mercantilização e trabalho docente, permitiu **confirmar essa hipótese** e demonstrar que a racionalidade financeira não permanece circunscrita à administração da empresa, mas penetra a organização pedagógica, a infraestrutura acadêmica e as condições materiais do trabalho docente.

4.1 Síntese dos achados: os quatro movimentos da financeirização

A análise das estratégias desenvolvidas pelo Grupo Ser Educacional no período investigado revelou quatro movimentos estruturantes que, embora apareçam em momentos distintos e com intensidades variáveis, constituem expressões de uma mesma lógica de acumulação financeira:

Primeiro: a plataformização e a gestão algorítmica do ensino. A digitalização, que se inicia em 2018 com a "cultura digital" e a "robotização", e se aprofunda com o modelo UBÍQUA, os campi digitais e a aquisição de edtechs como Prova Fácil e Delínea, não constitui uma "inovação pedagógica". Ela opera como um mecanismo de extração de mais-valia relativa, permitindo à companhia ampliar a base de estudantes sem proporcional ampliação do corpo docente, padronizar conteúdos e avaliações, e reduzir a autonomia pedagógica do professor. A literatura analisada (Kato; Alves; Lazame, 2025) identifica nesse processo o *deskilling* da profissão docente: o professor deixa de ser o autor de seu curso e o mediador do conhecimento para se tornar um facilitador de conteúdos pré-empacotados, vigiado por métricas de produtividade e engajamento.

Segundo: a acumulação por aquisição e a concentração de mercado. A expansão do grupo não ocorreu por crescimento orgânico, mas pela incorporação de instituições e carteiras de alunos já existentes UNINORTE (2019), FAEL (2021), UNIFAEEL (2022), entre outras. Essa lógica, analisada por Chaves (2010) como formação de oligopólios educacionais, transforma a educação em um mercado de ativos adquiríveis, no qual a instituição de ensino é reduzida a um pacote de matrículas, receita e infraestrutura que pode ser comprado, integrado e racionalizado segundo critérios de rentabilidade.

Terceiro: a financeirização da vida estudantil e a captura de renda. A criação da fintech B.UNI e a constituição do chamado "ecossistema Ser Educacional" revelam que a estratégia da companhia ultrapassou a venda da mercadoria "aula" para entrar no mercado de crédito e securitização de recebíveis. O estudante deixa de ser compreendido como sujeito de

direito à educação e passa a ser tratado como um ativo financeiro e um sujeito endividado, cuja trajetória é capturada em um circuito fechado de serviços educacionais, tecnológicos e financeiros. A educação, nesse ponto, funde-se definitivamente com o setor bancário.

Quarto: a racionalização espacial e a precarização da infraestrutura acadêmica. A "otimização operacional" que ganha centralidade a partir de 2022 com a devolução de imóveis, a redução de campi (de 62 para 58) e polos (de 948 para 863), e a reclassificação do "Ensino Presencial" em "Ensino Híbrido" e "Ensino Digital" não é uma "avaliação de recursos físicos". É o desmonte da universidade como espaço de sociabilidade, pesquisa, extensão e convivência acadêmica. A Tabela 1 demonstra matematicamente essa contradição: enquanto a base total de estudantes cresce 6,0% e a captação digital explode 61,8%, a infraestrutura física encolhe. A "eficiência" celebrada pelos acionistas é, na ponta, a precarização espacial da educação e a transferência dos custos da infraestrutura para o próprio estudante e sua família.

4.2 A governança corporativa como tecnologia de subordinação

A análise da estrutura de governança do Grupo Ser Educacional demonstrou que o Conselho de Administração, a direção executiva e os comitês de controle não são órgãos de "governança" no sentido amplo do termo. São órgãos de **controle do capital**, cuja função primária é garantir que a gestão executiva atue em conformidade com os interesses dos acionistas. A distribuição de R\$ 250 milhões em dividendos extraordinários em 2019 e os programas de recompra de ações em 2021 não são "atos societários" neutros; são a materialização da extração de riqueza do campo educacional. Essa riqueza é drenada das mensalidades pagas pelos estudantes muitas delas mediadas pelo FIES, ou seja, por recursos públicos e da intensificação do trabalho docente, com turmas superlotadas e salários comprimidos.

A governança corporativa, nesse contexto, opera como uma **tecnologia de subordinação**: ela converte as exigências abstratas do mercado de capitais (rentabilidade, crescimento, retorno ao acionista) em diretrizes concretas que reorganizam a oferta de cursos, a formação de turmas, a contratação de docentes e a infraestrutura acadêmica. O discurso do IBGC sobre "transparência", "equidade" e "prestação de contas" mascara uma realidade estrutural: em uma companhia aberta listada na Bolsa, a lógica que prevalece é a do *shareholder value*. Professores, estudantes, comunidades locais e o próprio conhecimento produzido são, nessa arquitetura, variáveis subordinadas ao imperativo da rentabilidade.

4.3 As repercussões para o trabalho docente: a evidência empírica

A investigação permitiu avançar na análise das repercussões dessas transformações para o trabalho docente, a partir de estudos empíricos já realizados sobre instituições pertencentes ao Grupo Ser Educacional. Carvalho e Souza (2020), ao analisarem dados da Universidade da Amazônia com base nos Microdados do INEP, demonstraram que, entre 2013 e 2018, as matrículas cresceram 108,8% enquanto o corpo docente expandiu apenas 5,9%. Em 2017, a relação alcançou o patamar crítico de 71 matrículas por docente. Os autores relacionam esse descompasso à intensificação do trabalho dos professores.

Kato (2025), a partir de pesquisa documental e entrevistas com professores de uma instituição do Grupo Ser no Pará, identifica insegurança salarial, ausência de estabilidade no emprego, superlotação de turmas, falta de isonomia salarial e ampliação e flexibilização das atribuições docentes. Kato, Chaves e Meguins (2020) apontam alterações nas relações de trabalho, na organização acadêmica e na autonomia dos professores decorrentes da incorporação de uma instituição paraense ao grupo. Kato, Alves e Lazame (2025) problematizam a plataformização como mecanismo de monitoramento das atividades docentes e redução dos espaços de decisão dos professores sobre conteúdos e metodologias.

Esses estudos permitem concluir que a expansão empresarial e as transformações no modelo de gestão possuem repercussões que ultrapassam a estrutura administrativa. A reorganização das instituições educacionais alcança as condições materiais em que o trabalho pedagógico é desenvolvido. A intensificação, a ampliação de atribuições, a perda de autonomia e a precarização salarial aparecem como dimensões constitutivas e não acidentais da reorganização empresarial financeirizada.

4.4 A questão da qualidade: os limites dos indicadores regulatórios

Um achado fundamental desta investigação refere-se à relação entre os indicadores regulatórios de qualidade e a deterioração documentada das condições acadêmico-pedagógicas. Os indicadores do MEC (IGC, CPC, Conceito Institucional) não capturam a qualidade do processo formativo em sua integralidade. Uma instituição pode manter nota 4 ou 5 no MEC enquanto superlota turmas, precariza o trabalho docente, reduz a autonomia pedagógica, fecha bibliotecas e laboratórios, e transfere a infraestrutura para o ambiente digital. A ausência de queda em um índice regulatório não elimina a deterioração documentada das condições acadêmico-pedagógicas que sustentam o processo formativo. Isso revela uma contradição epistemológica: os mecanismos de avaliação do Estado foram desenhados para medir a educação como serviço, não como processo formativo. Enquanto a avaliação medir apenas

insumos e resultados quantificáveis, ela será incapaz de capturar a destruição silenciosa da universidade como espaço de produção e socialização do conhecimento.

4.5 A contradição estrutural: educação como direito versus educação como ativo

Todos os achados desta investigação convergem para uma contradição estrutural que não pode ser resolvida dentro da lógica do capital: a incompatibilidade ontológica entre as finalidades formativas da educação superior e a lógica de valorização que orienta uma companhia aberta.

Enquanto a formação acadêmica exige condições dignas de trabalho, autonomia pedagógica, tempo para a pesquisa, compromisso com a produção e socialização do conhecimento, e respeito à diversidade epistêmica, a companhia aberta organiza suas estratégias por critérios de expansão, eficiência, redução de custos e retorno trimestral ao capital. Enquanto a educação como direito social exige investimento público, gratuidade, acesso universal e qualidade, a educação como ativo financeiro exige rentabilidade, escalabilidade, padronização e distribuição de dividendos.

No caso analisado, essa racionalidade não permanece fora da instituição educacional: ela alcança a gestão, a oferta de cursos, a infraestrutura, a formação de turmas e o trabalho docente. O estudante deixa de ser sujeito de direito e passa a ser ativo financeiro. O professor deixa de ser intelectual e passa a ser custo variável. O campus deixa de ser espaço de convivência e passa a ser imóvel a ser otimizado. O conhecimento deixa de ser bem comum e passa a ser mercadoria pré-empacotada.

4.6 Limites da pesquisa e agenda futura

Como limite desta investigação, destaca-se seu caráter predominantemente bibliográfico e documental. O trabalho concentrou-se nos documentos institucionais da companhia e na literatura especializada, recorrendo a pesquisas empíricas já realizadas para discutir as condições de trabalho docente. A realização de entrevistas próprias com professores, coordenadores e demais trabalhadores das instituições pertencentes ao Grupo Ser Educacional permitiria aprofundar a análise das mudanças ocorridas durante o período de 2018 a 2023, especialmente no que se refere à expansão do modelo UBÍQUA, à plataformização e à reorganização das atividades acadêmicas.

Apresentam-se como possibilidades para pesquisas futuras: (1) a análise comparativa entre diferentes instituições pertencentes ao grupo, verificando se as estratégias de racionalização operam de forma homogênea ou diferenciada conforme a região e o perfil

institucional; (2) o acompanhamento dos desdobramentos das estratégias digitais e híbridas após 2023, especialmente no que se refere à expansão do modelo UBÍQUA e à consolidação da UNIFAEL; (3) a investigação sobre o impacto da B.UNI e das fintechs educacionais no endividamento estudantil e na securitização dos recebíveis do FIES; e (4) a análise das resistências docentes e estudantis às estratégias de plataformização e precarização, investigando as formas de organização coletiva que emergem no interior das instituições financeirizadas.

4.7 Considerações finais

A análise do Grupo Ser Educacional evidencia que a financeirização da educação superior se materializa nas formas de propriedade, nas estruturas de governança e nas estratégias empresariais que subordinam a organização educacional às exigências de expansão, eficiência e valorização do capital. Entre 2018 e 2023, digitalização, aquisições, diversificação e racionalização operacional não aparecem como movimentos isolados, mas como partes de uma mesma lógica de gestão que converte a educação em ativo financeiro e o trabalho docente em custo variável.

A crítica à financeirização da educação, portanto, não é um exercício acadêmico abstrato nem uma posição ideológica. Ela decorre de evidências documentais, dados empíricos e literatura científica que demonstram que a busca por escala, rentabilidade e valor acionário passa a orientar instituições responsáveis pela formação humana, repercutindo sobre a organização acadêmica, a infraestrutura, a qualidade do processo formativo e as condições do trabalho docente.

Enquanto a educação superior brasileira for tratada como um ramo de investimento financeiro, e não como um direito social e um bem comum, a contradição entre formação e valorização permanecerá irresolvida. A tarefa da pesquisa crítica em Ciências Sociais é, precisamente, desvelar essa contradição, nomeá-la com rigor e convocar a sociedade a decidir que tipo de educação deseja construir: uma educação a serviço do capital, ou uma educação a serviço da emancipação humana.

5 REFERÊNCIAS

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF: Presidência da República, 1996.

BRASIL. **Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001**. Dispõe sobre o Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2001.

BRASIL. **Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005**. Institui o Programa Universidade para Todos – PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2005.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (e-MEC): Universidade da Amazônia (código 383)**. Brasília, DF: MEC, 2026. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/>. Acesso em: 17 ago. 2026.

CARVALHO, Elen Lúcia Marçal de; SOUZA, Reinaldo Antônio do Amor Divino de. As condições do trabalho docente na Universidade da Amazônia/Grupo Ser Educacional: efeitos da financeirização no ensino superior privado. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, ano 5, ed. 3, v. 10, p. 133-154, mar. 2020.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr./jun. 2010. DOI: 10.1590/S0101-73302010000200010.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CORBUCCI, Paulo Roberto; KUBOTA, Luis Claudio; MEIRA, Ana Paula Barbosa. **Reconfiguração estrutural da educação superior privada no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino**. Rio de Janeiro: Ipea, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 6. ed. São Paulo: IBGC, 2023.

KATO, Fabíola Bouth Grello. O trabalho docente no contexto da governança corporativa: o estudo de uma IES do Grupo Ser Educacional S.A. **FINEDUCA – Revista de Financiamento da Educação**, v. 15, n. 29, p. 1-15, 2025. DOI: 10.22491/2236-5907149515.

KATO, Fabíola Bouth Grello; ALVES, Amanda Oliveira de Almeida; LAZAME, Elíoenai Silva. A plataformização do ensino como estratégia mercadológica da holding Ser Educacional S.A. e as repercussões para o trabalho docente. In: ANPED & WERA 2025, 2025, João Pessoa. **Anais eletrônicos [...]**. Campinas: Galoá, 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. DOI: 10.14507/epaa.28.4890.

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. **Revista Cocar**, edição especial, n. 20, p. 1-19, 2023.

KATO, Fabíola Bouth Grello; ALVES, Amanda Oliveira de Almeida; LAZAME, Elíoenai Silva. O grupo Ser Educacional S.A., a governança corporativa e as estratégias de lucratividade: expansão EaD e cultura digital. **Revista Cocar**, edição especial, n. 29, 2024.

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

RIBEIRO, Paulo Henrique Borges. **As estratégias de governança corporativa do Grupo Ser Educacional S.A. (2018 a 2023)**. 2025. 21 f. Relatório técnico-científico final (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica – PIBIC/UFPA) – Universidade Federal do Pará, Belém, 2025. Orientadora: Fabíola Bouth Grello Kato.

SER EDUCACIONAL S.A. **Documento corporativo usado para os indicadores de 2019: Relatório Anual 2019, Formulário de Referência 2019 ou Apresentação de Resultados 2019**. Recife: Ser Educacional S.A., 2019a. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 20/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Fato relevante aprovação de pagamento de dividendos extraordinários e cancelamento das ações em tesouraria.** Recife: Ser Educacional S.A., 9 maio 2019b. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 20/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Documento corporativo usado para os indicadores de 2020: Relatório Anual 2020, Formulário de Referência 2020 ou Apresentação de Resultados 2020.** Recife: Ser Educacional S.A., 2020. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 20/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Documento corporativo usado para os indicadores de 2021: Relatório Anual 2021, Formulário de Referência 2021 ou Apresentação de Resultados 2021.** Recife: Ser Educacional S.A., 2021a. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 20/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Fato relevante programa de recompra de ações.** Recife: Ser Educacional S.A., 21 jan. 2021b. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/> . Acesso em: 21/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Documento corporativo usado para os indicadores de 2022/2023: Relatório Anual 2022, Formulário de Referência 2023 ou Apresentação de Resultados 2023.** Recife: Ser Educacional S.A., 2023. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/> . Acesso em: 22/05/2026.

SER EDUCACIONAL S.A. **Relatório Anual 2023.** Recife: Ser Educacional S.A., 2024. Disponível em: <https://ri.sereducacional.com/informacoes-financeiras/documentos-entregues-a-cvm/>. Acesso em: 22/05/2026.