

O GRUPO SER EDUCACIONAL E SEU MODELO DE GESTÃO (2018 A 2023) COMO EXPRESSÃO DA EXPANSÃO DO ENSINO PRIVADO

Eixo temático: 1 - Política econômica e financiamento da educação superior no Brasil

Autores: Paulo Henrique Borges Ribeiro, Universidade Federal do Pará/ UFPA - Rede Universitas/BR, paulynhog13@gmail.com
Carolina Costa da Costa, Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará/ UFPA - Rede Universitas/BR, e-mail: carolc097@gmail.com
Fabíola Bouth Grello Kato, Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal do Pará/ UFPA - Rede Universitas/BR, e-mail: fabiola_kato@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo analisar a expansão do ensino privado no Brasil e suas repercussões sobre a educação superior, com foco no caso do Grupo Ser Educacional. A investigação busca compreender como esse processo está articulado à lógica do mercado financeiro, especialmente a partir da inserção de instituições educacionais privadas no ambiente de capitais, por meio da abertura de ações em bolsa. O estudo está vinculado ao projeto de pesquisa "A financeirização da educação superior: o Grupo Ser Educacional e o modelo de gestão (2018–2023)", orientado pela Dra. Fabiola Bouth Grello Kato e é desenvolvido no âmbito do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Educação Superior (GEPES/UFPA).

A financeirização da educação superior no Brasil configura-se como um processo estrutural que tem redefinido radicalmente a relação entre educação, mercado e Estado nas últimas décadas. Este trabalho investiga criticamente o modelo de gestão adotado pelo Grupo Ser Educacional S.A. no período de 2018 a 2023, período que representa uma fase madura do processo de financeirização da educação superior brasileira.

O objetivo geral é analisar como as estratégias de governança corporativa do grupo operam como um mecanismo para consolidar um oligopólio educacional e transformar a educação em um ativo financeiro negociável. Os objetivos específicos são: examinar a estrutura acionária e os mecanismos de tomada de decisão do grupo;

identificar como as políticas de transparência regulatória (CVM) são instrumentalizadas para legitimar estratégias mercantis; e problematizar as contradições entre a missão social da educação e os imperativos de rentabilidade exigidos pelos investidores. O problema de pesquisa centraliza-se na seguinte questão: Como o modelo de gestão do Grupo Ser Educacional, entre 2018 e 2023, expressa a subordinação da função social da educação aos imperativos da lógica financeira?

2. METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de estudo de caso único, focado especificamente no Grupo Ser Educacional S.A. no período de 2018 a 2023. A escolha metodológica justifica-se pela necessidade de análise profunda e contextualizada de um fenômeno complexo (Yin, 2015).

A coleta de dados baseia-se em três pilares: Análise documental crítica de relatórios anuais, formulários de referência, demonstrações financeiras e comunicados à CVM do grupo, Levantamento bibliográfico crítico da literatura sobre financeirização da educação (Dowbor, 2023; Corbucci; Kubota; Meira, 2016), governança corporativa (Chaves, 2010) e políticas públicas educacionais (Pinto, 2008); e Análise comparativa dos documentos corporativos com dados do MEC, INEP e denúncias de sindicatos docentes. A análise segue uma matriz temática que cruza dimensões financeira, pedagógica e social.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise do estudo proposto elucidou que o modelo de gestão do Grupo Ser Educacional funciona como um sistema coerente de consolidação de poder e maximização de valor para acionistas. A estrutura de governança, alinhada formalmente ao Novo Mercado da bolsa de valores brasileira, B3, mascara uma concentração de poder nas mãos da família fundadora do Grupo Ser (23,4% das ações) e nos investidores institucionais (~45%), gerando conflitos de interesse entre lucro e qualidade educacional (Ser Educacional, 2023) quando a gestão se torna cada vez mais pulverizada e pouco relacionada à educação.

Além disso, é importante destacar que a Ser Educacional, acompanhando o movimento feito por outras companhias educacionais, tem investido cada vez mais em estratégias de expansão do ensino a distância, dentro das mais diversas modalidades de ensino digital. Essa é uma estratégia orientada pelo modelo de governança adotado pela empresa no pós-pandemia de Covid-19 e é uma mudança significativa em comparação à estratégia da década anterior, quando a empresa investia fortemente na aquisição de instituições renomadas nas regiões norte e nordeste do país.

Atualmente, o crescimento via fusões e aquisições (F&A) da Ser tem como alvo os âmbitos digitais, com a compra de instituições como a UNIFAEL, uma instituição proeminente de ensino a distância, o que expandiu significativamente o número de matrículas EAD do grupo. A aquisição da UNINORTE, uma instituição privada de prestígio no estado do Amazonas, mostra que a inserção geográfica estratégica não foi totalmente descartada no processo de digitalização do modelo de ensino do grupo Ser, mas que para o grupo é importante expandir geograficamente tanto quanto é importante ampliar o número de matrículas.

A transformação digital, com o lançamento do "CAMPUS 2.0" e do modelo "UBÍQUA", serviu como justificativa para a otimização operacional, reduzindo custos fixos com a devolução de imóveis e a centralização de processos. Em 2021, 72% dos recursos de "inovação" foram para automação administrativa, enquanto apenas 8% foram para formação docente, evidenciando a erosão da autonomia acadêmica (Ser Educacional, 2021).

A precarização do trabalho docente também é evidente, com aumento de 42% na terceirização e salários abaixo do piso nacional, conforme denúncias de sindicatos (Kato et al., 2024). Além disso, o modelo de ensino digital e/ou EAD potencializa as relações de trabalho precarizadas e a qualidade do ensino ofertado. Sob o discurso de otimização do tempo de estudo e flexibilização da carga horária, a formação ofertada nos cursos Ser segue o padrão do EAD do setor privado, com conteúdo desconexo com a realidade do aluno e criado em poucas instituições e ofertado massivamente para todo o país.



O docente das instituições também sofre a descaracterização da própria carreira ao aceitar jornadas de trabalho intensas e fora de sua expertise por meio da tutoria de conteúdo digital. As formas de contratação que priorizam jornadas de trabalho na categoria parcial e horista também tem como consequência a precarização e insegurança trabalhista, pois o docente acaba se torna responsável pela criação da sua carga horária e consequentemente do seu próprio salário. Essas práticas confirmam que o modelo de gestão não busca democratizar a educação, mas sim criar um ecossistema fechado onde cada etapa da jornada do aluno é monetizada.

4. CONCLUSÕES

As estratégias de governança do Grupo Ser Educacional entre 2018 e 2023 caracterizam-se por uma adaptação eficiente às demandas do mercado financeiro, priorizando crescimento acelerado e maximização de lucros. A crítica central reside na dicotomia gritante entre a retórica de "transformação educacional" e as práticas que priorizam a acumulação financeira sobre a responsabilidade social.

O modelo de gestão opera como um dispositivo de legitimação da mercantilização da educação, onde a instituição é tratada como um ativo financeiro, sujeito às volatilidades do capital. Enquanto o grupo expande sua presença e seu valor de mercado, negligência aspectos estruturais da educação, como a formação docente e a garantia de uma experiência de aprendizado integral. A adoção da governança corporativa no âmbito educacional, portanto, redefine a educação no Brasil, não como um bem comum e um direito humano, mas como um bem de consumo e um veículo para a acumulação de capital.

5. REFERENCIAS

6. BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 23 dez. 1996.

CHAVES, V. L. J. Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior Brasileiro: a formação dos oligopólios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 31, n. 111, p. 1157-1180, abr-jun 2010.



CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C.; MEIRA, A. P. B**.** Reconfiguração Estrutural da Educação Superior no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino. **Texto para discussão 2256**, INEP, Brasília, 2016.

DOWBOR, L.; BLANDY, B. **A financeirização da educação brasileira e seus impactos.** 2023**.**

KATO, F. B. G.; CASTRO, A. M. D. A.; PONTES, L. B.; COSTA, C. C. da. A financeirização do ensino superior privado-mercantil, modelo de governança corporativa e os efeitos para o trabalho docente no Pará. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 40, n. 1, 2024.

PINTO, J. M. R**. A política educacional brasileira** (1964–2006). Petrópolis: Vozes, 208.

SER EDUCACIONAL S.A. **Relatório Anual 2021**. Recife, 2022. Disponível em: https://ri.sereducacional.com.br/wp-content/uploads/2022/03/Relatorio-Anual-2021_SER.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

SER EDUCACIONAL S.A. Relatório Anual 2023. Recife, 2024. Disponível em: https://ri.sereducacional.com.br/wp-content/uploads/2024/03/Relatorio-Anual-2023_SER.pdf. Acesso em: 20 maio 2026.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.