

**UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO
“PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”**

CLAUDIO MARCOS MACIEL DA SILVA

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DOS ATIVOS
INTANGÍVEIS PARA GERAÇÃO DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADAS NO BRASIL**

**RIO DE JANEIRO
2017**

CLAUDIO MARCOS MACIEL DA SILVA

**GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL E DOS ATIVOS
INTANGÍVEIS PARA GERAÇÃO DE VALOR EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PRIVADAS NO BRASIL**

Tese apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

Área de Concentração:
Estratégia, Governança e Conhecimento.

Orientadora: Prof.^a Deborah Moraes Zouain

**RIO DE JANEIRO
2017**

CATALOGAÇÃO NA FONTE/BIBLIOTECA - UNIGRANRIO

S586g

Silva, Claudio Marcos Maciel da.

Gestão do capital intelectual e dos ativos intangíveis para geração de valor em instituições de ensino superior privadas no Brasil / Claudio Marcos Maciel da Silva. – 2017.

142 f. : il. ; 31 cm.

Tese (doutorado em Administração) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais e Aplicadas, Rio de Janeiro, 2017.

“Orientadora: Prof^a. Deborah Moraes Zouain”.

Bibliografia: f. 124-135.

1. Administração 2. Gestão do conhecimento. 3. Universidades e faculdades particulares. I. Zouain, Deborah Moraes. II. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”. III. Título.

CDD - 658

Claudio Marcos Maciel da Silva

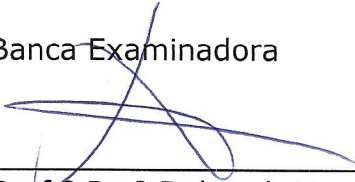
"Gestão do capital intelectual e dos ativos intangíveis para geração de valor em instituições de ensino superior privadas no Brasil. "

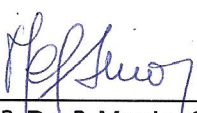
Tese apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Doutor em Administração.

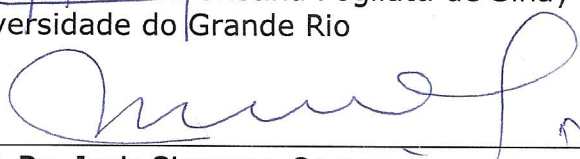
Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

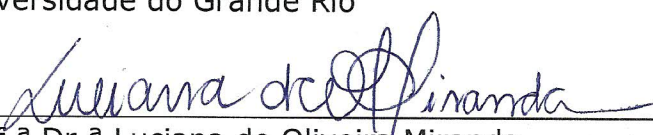
Aprovado em 14 de novembro de 2017.

Banca Examinadora


Prof.ª Dr.ª Deborah Moraes Zouain
Universidade do Grande Rio


Prof.ª Dr.ª Maria Cristina Fogliatti de Sinay
Universidade do Grande Rio


Prof. Dr. Josir Simeone Gomes
Universidade do Grande Rio


Prof.ª Dr.ª Luciana de Oliveira Miranda
Universidade de Brasília


Prof. Dr. Antônio Carlos Magalhães da Silva
Universidade Estácio de Sá

Dedico esta tese a Deus por ter-me dado forças durante esta caminhada. A minha esposa, Aline Ribeiro, pelo companheirismo, carinho e compreensão. A meus filhos Nicholas e Pedro Henrique e à dona Aparecida Ribeiro. A meus familiares, pelo apoio. A todos, sou muito grato por chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO) pela oportunidade concedida para que possa qualificar-me como pesquisador.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UNIGRANRIO, em especial à Prof.^a Rejane Prevot.

À orientadora Deborah Zouain por todo apoio necessário na orientação desta tese de doutorado.

A todos os professores do PPGA, meu agradecimento e reconhecimento pelos ensinamentos que aprendi em todas as disciplinas cursadas.

A toda a equipe da Brainstorming — Consultoria e Treinamento, em especial a Raul Grumbach, Rodrigo Grumbach, Roberto Coelho e Fernando Leme Franco.

Aos membros da banca examinadora pelas contribuições realizadas na análise desta tese.

A Prof.^a Tereza Moura e toda a equipe do Programa de Incentivo à Qualificação Docente da Universidade Estácio de Sá.

A todos os meus preciosos colegas do curso de Doutorado, em especial à turma do “Viradão Quantitativo” e à turma do Café do Boschi (Gabriel, Joni e Marcelo).

A todos os amigos e colegas das turmas de Mestrado, em especial aos alunos Ben-Hur, Julio Gomes e Marcelo Nassif, e, também, ao amigo Odair Cunha, responsável por informar-me sobre o programa de Doutorado do PPGA.

Aos que me ajudaram no início da minha preparação para o doutoramento: Dahir Inês, José Arnaldo, Bernardo Gomes de Freitas, Vinicius Masson, Flavia e Marcela Galloulckyydeo e Marcio Pinheiro.

Enfim, agradeço profundamente a todas as pessoas que, de uma forma ou de outra, caminharam a meu lado nesta trajetória de quatro anos.

“Shall we discover some *treasure* in that house? À But there isn't any house [...]À So let's *build* one!”

(Grouxo Marx)

RESUMO

Nesta tese, objetiva-se investigar o processo de alinhamento estratégico das IES privadas, tendo-se, como mecanismos, os construtos do capital intelectual e dos ativos intangíveis, centrados no conhecimento. Nos objetivos específicos, abordam-se o estudo da efetividade das teorias sobre estratégia, aplicadas ao setor de educação superior no Brasil, a identificação de cenários e estratégias prováveis para a educação do ensino superior privado no Brasil e também as dimensões de capital intelectual presentes nas IES privadas e a gerência dos ativos intangíveis. A metodologia utilizada consiste em uma pesquisa realizada em três etapas. Na primeira, realiza-se um estudo sobre os cenários de prospecção de ensino superior de forma a ratificar a existência de uma estratégia dominante no segmento. No próximo passo da pesquisa, analisa-se o conteúdo com docentes (denominados trabalhadores do conhecimento), de forma a identificar direcionadores de valor do Capital Intelectual. Na última fase da pesquisa, estuda-se o alinhamento estratégico das instituições de ensino privado, apresentado nos *sites* das IES privadas. Os resultados apontam para a existência de uma estratégia dominante com predominância do Capital Financeiro e do Capital Estrutural, e outra emergente, articulada pelo Capital Humano e pelo Capital Relacional.

Palavras-chave:

Gestão Universitária, Capital Intelectual, Criação de Valor.

ABSTRACT

The objective of this study was to investigate the strategic alignment process of private HEIs with knowledge — based mechanisms of intellectual capital and intangible assets. The specific objectives address the study of the effectiveness of theories on the strategy applied to the non-Brazilian higher education sector, the identification of the scenarios and the probable strategy for the private education in Brazilian higher education, as to identify which are the dimensions of intellectual capital Present in the private HEIs and how these are managed. The methodology used for the research lies in three steps. In the first, a study was carried out in scenarios of prospecting of higher education in order to ratify the existence of a dominant strategy in the segment. The next step of the research was the content analysis with teachers (called knowledge workers), in order to identify drivers of Intellectual Capital value. The last phase of the research was the study on the strategic alignment of private education institutions presented on the websites of private HEIs. The results point to the existence of a dominant strategy with predominance of Financial Capital and Structural Capital, and other emergencies, articulated by Human Capital and Relational Capital.

Keywords:

University Management, Intellectual Capital, Value Creation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1 Caracterização do Problema	17
1.2 Objetivos	21
1.2.1 Objetivo Principal	21
1.2.2 Objetivos Intermediários	21
1.3 Delimitação da Pesquisa	21
1.4 Metodologia	22
1.5 Relevância do Estudo	24
1.6 Composição da Tese	25
2. REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 Pensamento Estratégico nas Organizações	27
2.1.1 Definição de Estratégia	27
2.1.2 Organização e Sistematização das Teorias sobre Estratégia	33
2.2 Valor nas Organizações	36
2.2.1 Valor de Mercado e Valor Contábil	36
2.2.2 Valor, Capital Financeiro e Capital Intelectual	38
2.3 Estratégia Empresarial e as IES	42
2.4 Capital Intelectual e as IES	43
2.4.1 Dimensões do Capital Intelectual Aplicado às IES	45
2.4.2 Capital Humano	45
2.4.3 Capital Estrutural	46
2.4.4 Capital Relacional	49
2.5 Alinhamento Estratégico em IES	51
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	54
3.1 Tipo de Pesquisa	54
3.2 Método de Pesquisa	54
3.2.1 Primeira Fase: Estratégia Dominante para o Ensino Superior	54
3.2.2 Segunda Fase: Identificação de Direcionadores de Valor do Ensino Superior	56
3.2.3 Terceira Fase: Evidenciação e Divulgação de Valor Gerado pelas IES	58
4. ESTRATÉGIA DOMINANTE PARA O ENSINO SUPERIOR	60
4.1 Evolução no Ensino Superior no Brasil	60
4.1.1 Crescimento do Ensino Superior no Brasil	60
4.1.2 Qualificação e Internacionalização	61
4.1.3 Desafios do Setor Educacional: Crise Política e Instabilidade Econômica	62
4.1.4 A Importância da Sustentabilidade para as IES Privadas	63
4.2 Discussão das Proposições	64
5. IDENTIFICAÇÃO DE DIRECIONADORES DE VALOR DAS IES	66

5.1 Capital Humano	66
5.2 Capital Estrutural	68
5.3 Capital Relacional	70
5.4 Considerações sobre o Capital Intelectual	73
5.5 Direcionadores de Valor	74
6. EVIDENCIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE VALOR NAS IES PRIVADAS	76
6.1 Resultados e Discussões	77
6.2 Capital Humano Divulgado pelas IES	78
6.3 Capital Estrutural Divulgado pelas IES	80
6.4 Capital Relacional Divulgado pelas IES	81
6.5 Capital Financeiro Divulgado pelas IES	82
6.6 Análise por Instituição de Ensino Superior Privada	84
6.6.1 Análise da IES A1	84
6.6.2 Análise da IES A2	86
6.6.3 Análise da IES A3	87
6.6.4 Análise da IES A4	88
6.6.5 Análise da IES A5	90
6.6.6 Análise da IES A6	91
6.6.7 Análise da IES A7	92
6.6.8 Análise da IES A8	93
6.6.9 Análise da IES A9	94
6.6.10 Análise da IES A10	96
6.6.11 Análise da IES B1	97
6.6.12 Análise da IES B2	98
6.6.13 Análise da IES B3	99
6.6.14 Análise da IES B4	100
6.6.15 Análise da IES B5	101
6.6.16 Análise da IES B6	102
6.6.17 Análise da IES B7	103
6.6.18 Análise da IES B8	104
6.6.19 Análise da IES B9	105
6.6.20 Análise da IES B10	106
6.6.21 Análise da IES C1	107
6.6.22 Análise da IES C2	108
6.6.23 Análise da IES C3	109
6.6.24 Análise da IES C4	110
6.6.25 Análise da IES C5	111
6.6.26 Análise da IES C6	112
6.6.27 Análise da IES C7	113

6.6.28 Análise da IES C8	114
6.6.29 Análise da IES C9	115
6.6.30 Análise da IES C10	116
7. CONCLUSÃO	118
7.1 Considerações Finais	118
7.2 Limitações do Estudo	122
7.3 Indicações para Futuras Pesquisas	123
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	124
APÊNDICE 1 – Convite para entrevista dos docentes.....	136
APÊNDICE 2 – Perfil dos docentes entrevistados	137
APÊNDICE 3 – Roteiro de Entrevista com Docentes	138
APÊNDICE 4 – Critérios de Classificação do Grau de Informação dos Direcionadores de Valor	140
APÊNDICE 5 – Análise de Website por Tipo de Organização da IES e Localização.....	142

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estratégia das IES privadas	19
Figura 2 - Procedimentos metodológicos para discussão da questão da tese	23
Figura 3 - Estratégias competitivas e forças do setor.....	29
Figura 4 - Cadeia de valor de Porter para o setor educação	30
Figura 5 - Modelo VRIO e implicações de vantagens competitivas.....	33
Figura 6 - Correntes explicativas da vantagem competitiva.....	35
Figura 7 - Valor, capital financeiro e capital intelectual	40
Figura 8 - Ativos intangíveis e capital intelectual	42
Figura 9 - Alinhamento estratégico.....	52
Figura 10 - Protocolo de pesquisa, adaptado de Vergara (2010) e Zouain e Vieira (2004)	54
Figura 11 - Protocolo de pesquisa, adaptado de Vergara (2010) e Zouain e Vieira (2004)	55
Figura 12 - Direcionadores de valor IES A1	84
Figura 13 - Direcionadores de valor IES A2	86
Figura 14 - Direcionadores de valor IES A3	87
Figura 15 - Direcionadores de valor IES A4	88
Figura 16 - Direcionadores de valor IES A5	90
Figura 17 - Direcionadores de valor IES A6	91
Figura 18 - Direcionadores de valor IES A7	92
Figura 19 - Direcionadores de valor IES A8	93
Figura 20 - Direcionadores de valor IES A9	94
Figura 21 - Direcionadores de valor IES A10	96
Figura 22 - Direcionadores de valor IES B1	97
Figura 23 - Direcionadores de valor IES L	98
Figura 24 - Direcionadores de valor IES B3	99
Figura 25 - Direcionadores de valor IES B4	100
Figura 26 - Direcionadores de valor IES B5	101
Figura 27 - Direcionadores de valor IES B6	102
Figura 28 - Direcionadores de valor IES B7	103
Figura 29 - Direcionadores de valor IES B8	104
Figura 30 - Direcionadores de valor IES B9	105
Figura 31 - Direcionadores de valor IES B10	106
Figura 32 - Direcionadores de valor IES C1	107
Figura 33 - Direcionadores de valor IES C2	108
Figura 34 - Direcionadores de valor IES C3	109
Figura 35 - Direcionadores de valor IES C4	110
Figura 36 - Direcionadores de valor IES C5	111
Figura 37 - Direcionadores de valor IES C6	112
Figura 38 - Direcionadores de valor IES C7	113
Figura 39 - Direcionadores de valor IES C8	114
Figura 40 - Direcionadores de valor IES C9	115
Figura 41 - Direcionadores de valor IES C10	116

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sistema de codificação numérica	59
Quadro 2 - Direcionadores de valor para o capital intelectual	74

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Número de IES que abordam os direcionadores do capital intelectual;financeiro por níveis de citação.....	77
Tabela 2 - Direcionadores que abordam o capital humano de cada IES por nível de informação	79
Tabela 3 - Direcionadores que abordam o capital estrutural de cada IES por nível de informação	80
Tabela 4 - Direcionadores que abordam o capital relacional de cada IES por nível de informação.....	81
Tabela 5 - Itens que abordam o capital financeiro de cada IES por nível de informação	83

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

B3 – BRASIL, BOLSA, BALCÃO

CAPES – COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR

CPC – CONCEITO POR CURSO NO ENADE

CE – CAPITAL ESTRUTURAL

CENPES – CENTRO DE PESQUISA DA PETROBRAS

CH – CAPITAL HUMANO

CI – CAPITAL INTELECTUAL

CNPQ - CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO

CPA – COMISSÃO PRÓPRIA PARA A AVALIAÇÃO

CR – CAPITAL RELACIONAL

CSC – CENTRO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS

EAD – ENSINO À DISTÂNCIA

ENADE - EXAME NACIONAL DE DESEMPENHO DE ESTUDANTES

FIES – FUNDO DE FINANCIAMENTO ESTUDANTIL

IES – INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

IGC – ÍNDICE GERAL DE CURSOS

INEP – INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA

MEC – MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO

PDI – PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

PPGA – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PRONATEC – PROGRAMA NACIONAL DE ACESSO AO ENSINO TÉCNICO E EMPREGO

PROUNI – PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS

RBV – *RESOURCE-BASED VIEW*

RSES - RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

SINAES – SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

UNIGRANRIO – UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO

USP – UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

VRIO - VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE E ORGANIZAÇÃO

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo está destinado à caracterização do problema de pesquisa, aos objetivos gerais e específicos, à delimitação do assunto a ser estudado, à metodologia, à relevância do trabalho e à apresentação da organização da tese desenvolvida.

1. 1 Caracterização do Problema

No período entre 2000 e 2015, verificou-se um crescimento no número de Instituições de Ensino Superior (IES) e consequente aumento do número de alunos matriculados nelas. De acordo com o Censo Educacional do Ministério da Educação (INEP, 2015), o número de matrículas cresceu de 2,694 milhões, em 2000, para 8,033 milhões de matrículas, em 2015. Em especial, o número de matrículas nas IES privadas cresceu de 1,807 milhões, em 2000, para 6,080 milhões, em 2015: um crescimento médio de 8,4% ao ano. Nesse mesmo ritmo, a quantidade de IES privadas também cresceu, nesse período, de 2.069 IES, em 2015, contra 1.004 IES, em 2000.

Esse crescimento também foi creditado, em parte, por dois grandes marcos de desregulamentação do ensino, ocorridos ao final da década de 1980 e na década de 1990: a autonomia universitária, consagrada na Constituição brasileira de 1988, e a Lei de Diretrizes e Bases (Lei n.º 9.394/96). Ambas permitiram que as IES no Brasil pudessem ampliar suas vagas, na criação de novos cursos, como os superiores em tecnologia, e principalmente, a possibilidade de expansão geográfica, com a proliferação dos Centros Universitários (CORBUCCI; KUBOTA; MEIRA, 2016).

No período de 2001 a 2010, novos fatores também contribuíram para o crescimento do setor educacional privado: a entrada de grandes grupos financeiros no setor da educação, o crescimento do financiamento público de mensalidades e o Ensino à Distância (EAD).

A entrada de grupos financeiros privados no setor educacional levou a um acirramento da concorrência. Isso se comprova por meio de uma série de fusões e aquisições de IES, ocorridas no setor da educação, nos últimos anos. Durante o período de 2007 a 2011, no setor educacional, houve 107 processos de fusões e aquisições, acumulando-se transações financeiras na ordem de cinco bilhões de reais (CM CONSULTORIA, 2012). Em julho de 2017, cinco grandes grupos de ensino detêm ações negociadas na B3: ANIMA, Estácio Participações, KROTON, SOMOS Educação e SER Educacional.

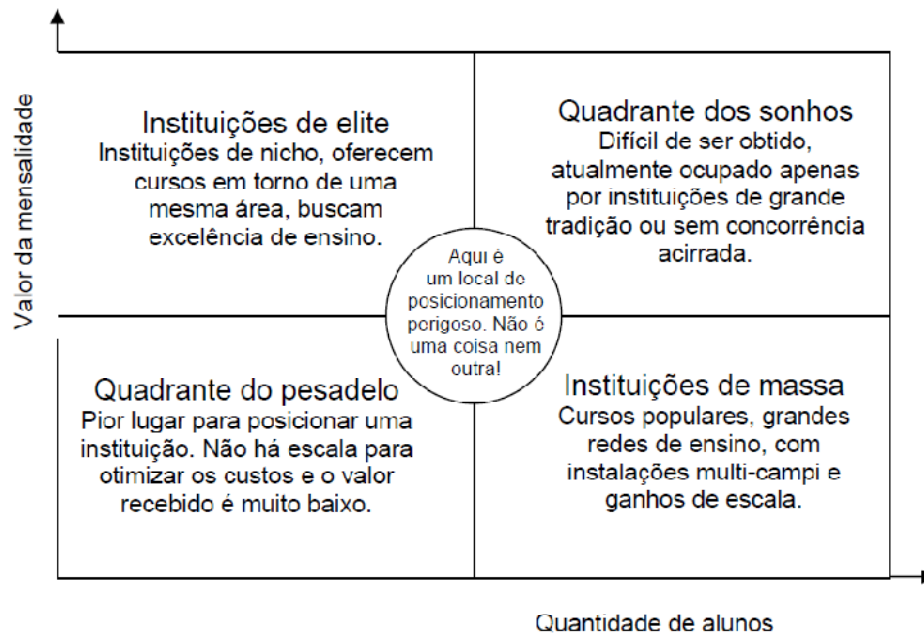
A política do governo federal de financiamento público (como o FIES e o ProUni) para o acesso ao ensino superior de classes mais baixas proporcionou o crescimento do número de matrículas nas IES. De acordo com dados do *site* do Programa Universidade para Todos (2015), o FIES garantiu o acesso de 1,4 milhão de estudantes — 70% em bolsas integrais. Entre 2010 e 2016, o FIES alcançou quase 2,6 milhões de contratos, com o financiamento estabelecido com prazo de carência de 18 meses e juros de 3,4% ao ano (PORTAL DO PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS, 2017). Para as IES privadas, essa demanda de alunos bolsistas ajudou a baixar o grau de inadimplência das receitas geradas pelas mensalidades.

O papel da tecnologia também foi fundamental para o crescimento do ensino superior na última década. O avanço tecnológico permitiu a popularização da modalidade de Ensino à Distância (EAD). O número de matriculados no Ensino à Distância, em 2014 chegou a 1,3 milhão de alunos, representando 18,8% do total (INEP, 2015).

Assim, todos esses fatores contribuíram para que o número de matrículas no ensino superior (públicas e privadas) saltasse substancialmente para mais de oito milhões de alunos em 2015 (INEP, 2015). As IES privadas que conseguiram aproveitar esse crescimento, em um curto espaço de tempo, transformaram-se em grupos educacionais de grande porte.

Schwartzman e Schwartzman (2002) observaram que o crescimento sem planejamento de diversas instituições de ensino levaria a uma concorrência predatória, em função da fixação de preços de mensalidades baixas. Previram, para o período do final da década de 2000, a aceleração do processo de fusões e aquisições.

Considerando-se que as ações das IES privadas objetivam a sustentabilidade financeira, as estratégias praticadas por seus gestores atuam no preço e na quantidade de alunos como parâmetros para o desenvolvimento da economia de escala ou diferenciação por preço, conforme quadro abaixo desenvolvido por Garcia (2005).

Figura 1 - Estratégia das IES privadas

Fonte: GARCIA, M. Revista Ensino Superior, São Paulo, n.º 77, p.41-43, 2005.

Para Garcia (2005), as “Instituições de Elite” — destinadas a alunos de alta renda — já dispõem de um nome reconhecido no mercado, o que possibilita uma fixação de mensalidade mais alta que a média. Como são direcionadas a um público específico, da classe econômica A/B, não há preocupação com a oscilação da demanda, pois ela tende a manter-se mais inelástica do que nas demais classes sociais. Quando uma “Instituição de Elite” oferta mais vagas em cursos de graduação — mesmo com mensalidades altas — e consegue aumentar a demanda de alunos matriculados, denomina-se a situação de “quadrante dos sonhos”.

Para o mesmo pesquisador, as “Instituições de Massa” atuam na captação por meio de preços baixos, com o objetivo de alcançar o maior número possível de alunos, esperando que a variação no número de matrículas seja percentualmente superior à queda do preço, ocasionando o efeito de elasticidade/preço que aumentará a receita total. Uma vez definido o posicionamento de uma “Instituição de Massa”, diversas ações de *marketing* são realizadas com base no preço. Promoções de descontos com indicação de novos alunos e para alunos de outras instituições de ensino são algumas das práticas de concorrência. Convênios com empresas privadas são realizados com o propósito exclusivo da concessão de descontos nas mensalidades dos empregados (GARCIA, 2005).

Para que se possa gerenciar esse crescimento, na instituição de ensino, otimiza-se a estrutura administrativa, a fim de se alcançar a economia de escala. De forma a monitorar essa ação, diversos indicadores de produtividade são utilizados: número de alunos por disciplina,

taxa de ocupação de sala de aula, custo-docente por curso, etc. (POLIZEL; STEINBERG, 2013).

Quanto à retenção de alunos, em todas as iniciativas, o foco é o cliente. De fato, em diversas instituições de ensino, o cliente é identificado como aluno/consumidor, pois busca a contratação de prestação de serviços, para a certificação do ensino superior. Para que isso seja viabilizado, a IES deve, no aspecto legal, ofertar todas as condições possíveis para o atendimento e a satisfação do aluno (VERGARA; AMARAL, 2010).

No entanto a política de redução de custos para a geração de economias de escala pode afetar a qualidade de ensino. Salas de aula lotadas, equipamentos sem manutenção e alta rotatividade do corpo docente estão, cada vez mais, presentes nas instituições de ensino privadas. Com isso, ocorre um ciclo vicioso, em que a perda da qualidade gera um aumento na evasão de alunos. Por sua vez, a queda de receita leva a novas medidas de redução de custos, com precárias condições de oferta do serviço educacional prestado. Assim, chega-se ao "quadrante do pesadelo" (GARCIA, 2005).

Mesmo para os grandes grupos acadêmicos, a perda de qualidade de ensino pode gerar uma limitação para a expansão dos negócios, como a perda do acesso ao financiamento público via FIES e ProUNI.

Por outro lado, a ausência de estratégia pode prejudicar a performance da IES; pois não ser nem uma coisa nem outra (uma das cinco estratégias listadas) pode levar a um local de posicionamento perigoso (GARCIA, 2005).

Diante desse diagnóstico, é necessário que a gestão das IES busque estratégias alternativas para uma gestão sustentável de longo prazo. Nos últimos dez anos, intensificaram-se as pesquisas sobre estratégia com ênfase na RBV — Visão Baseada em Recursos (FAVORETO; VIEIRA; SHIMADA, 2014).

A visão baseada em recursos indica que, numa organização, deve-se identificar e gerenciar recursos de forma que se possam criar ativos, tangíveis e intangíveis, capazes de gerar valor para a organização.

De acordo com Sveiby (1997), os ativos/recursos intangíveis de uma empresa são compostos pelo conjunto de competências dos indivíduos membros (Capital Humano), pela estrutura interna (Capital Estrutural) e pela externa (Capital Relacional).

A questão desta pesquisa consiste em investigar quais são, em que extensão estão ativados os componentes intangíveis das estratégias das IES privadas e como são alinhados para a criação de valor.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Principal

Objetiva-se, principalmente, com este estudo investigar o processo de alinhamento estratégico das IES privadas tendo como mecanismos os construtos do capital intelectual e dos ativos intangíveis, centrados no conhecimento.

1.2.2 Objetivos Intermediários

De forma a alcançar o objetivo principal, delineiam-se os objetivos intermediários:

- ✓ Estudar a efetividade das teorias sobre estratégia aplicadas ao setor de educação superior no Brasil.
- ✓ Identificar os cenários e as estratégias prováveis para a educação de ensino superior privada no Brasil.
- ✓ Identificar as dimensões de capital intelectual presentes nas IES privadas e como gerenciam ativos intangíveis.

1.3 Delimitação da Pesquisa

Nesta tese, estudam-se os diferentes tipos de IES privadas, com cursos de graduação autorizados e reconhecidos pelo MEC. Assim, as IES são classificadas pelo porte (grande, médio ou pequeno), pela forma de organização (Universidade, Centro Universitário ou Faculdade) e pela correspondente avaliação do INEP (médias do IGC).

Os construtos necessários para a análise obtêm-se da literatura sobre o tema (MAURER, 2008; AWAD, 2010; PEROBA, 2013), além das entrevistas realizadas com os docentes das IES.

As principais fontes de consulta sobre evidênciação e divulgação do Capital Intelectual e dos Ativos Intangíveis são os *sites* das IES. São abordados apenas temas ligados à gestão educacional.

1.4 Metodologia

Na tese desenvolvida, volta-se para a discussão sobre as implicações de que o atual pensamento estratégico das IES privadas, baseado majoritariamente em eficiência operacional (RIZZO, 2010; POLIZEL; STEINBERG, 2013), não seja suficiente para assegurar às IES a sustentabilidade econômica de longo prazo.

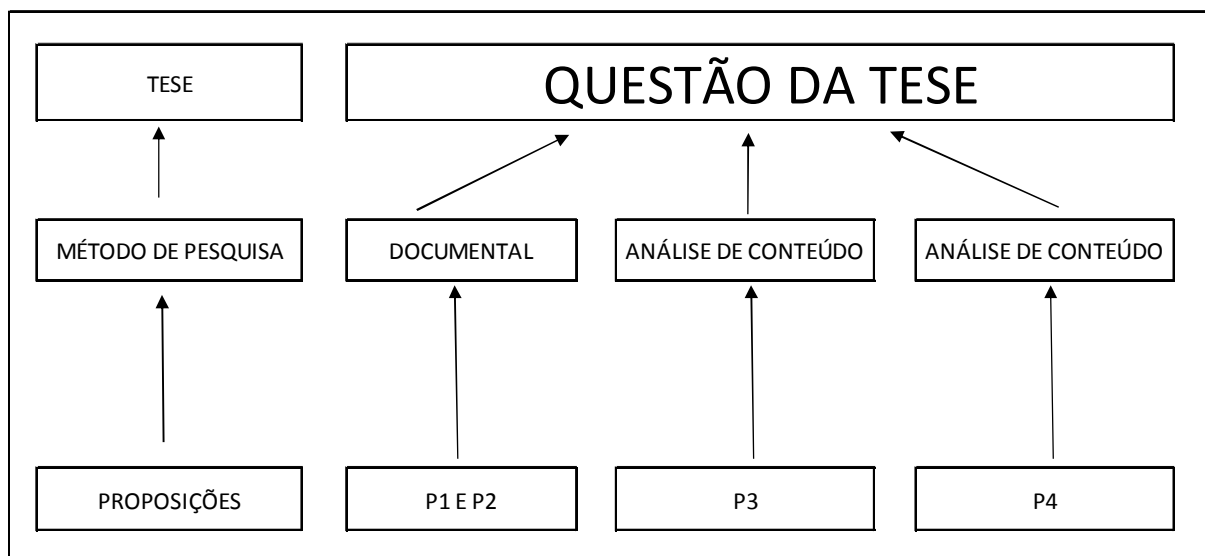
Para que a tese seja mais bem compreendida, as seguintes proposições são discutidas na pesquisa:

- *Proposição 1.* A busca por retornos financeiros de curto prazo faz com que, nas IES privadas, se adote o posicionamento de mercado (PORTER, 1989) como estratégia dominante, seja pela padronização, seja pela diferenciação.
- *Proposição 2.* Em virtude do pragmatismo financeiro, a geração de lucros das IES está direcionada para a redução de custos e de recursos, por meio do estabelecimento de rotinas administrativas, visando a economias de escala e de escopo, no curto e no médio prazos.
- *Proposição 3.* A estratégia, nas IES privadas, vincula-se ao valor gerado por recursos controlados pela organização, podendo eles ser adaptados às mudanças nos ambientes interno e externo.
- *Proposição 4.* A estratégia, nas IES, vincula-se ao aproveitamento de recursos, competências e capacidades dinâmicas para a geração de valor que requer investimentos no Capital Intelectual (Humano, Estrutural e Relacional) visando a sustentabilidade em longo prazo.

Para a discussão dessas proposições, foram realizadas pesquisas bibliográficas, de campo e documental, de forma a realizar uma posterior análise qualitativa dos dados encontrados.

Em decorrência, faz-se necessário o entendimento de novas abordagens de estratégia corporativa (estratégia emergente) que, se valendo dos fundamentos da economia e do conhecimento, proporcionem um padrão de performance mais estável e equilibrado para todas as partes interessadas.

Dessa forma, as diferentes proposições *a priori*, levantadas na tese, buscam responder à questão da pesquisa, apresentadas na Figura 1:

Figura 2 - Procedimentos metodológicos para discussão da questão da tese

Fonte: Autor.

As proposições 1 e 2 foram discutidas na fase de análise documental para a confirmação das proposições acerca da evolução do ensino superior no Brasil. De acordo com Polizel e Steinberg (2013), o modelo atual de gestão das IES privadas está vinculado a ganhos resultantes de otimização dos recursos controlados pela organização, visando à redução de custos, para que se possam gerar economias de escala e de escopo. Esse modelo é discutido nas proposições 1 e 2 e pode indicar a existência de uma estratégia dominante, concentradas no Capital Financeiro e no Estrutural.

Entretanto nem todas as IES conseguem esse desempenho e, assim, seguem dependentes do aumento de receita. Em virtude da recente política de financiamento do ensino superior (FIES, PROUNI), as IES prosseguem dependentes das ações do órgão regulador, no sentido de flexibilizar ou restringir a abertura de novas vagas e cursos.

Já as proposições 3 e 4 foram convertidas em questões ligadas ao alinhamento estratégico. A identificação de vetores de valor foi verificada nos relatos dos docentes e na literatura sobre o tema. A verificação do repasse de valor que uma IES tem é realizada na fase de análise dos *sites* das diferentes IES.

Por fim, os resultados alcançados com a discussão das proposições servem de suporte para responder-se a pergunta de pesquisa, considerações finais e propostas de investigações futuras.

1.5 Relevância do Estudo

A relevância deste estudo dá-se pelas rápidas transformações das estruturas organizacionais das IES no Brasil (SECCA; LEAL, 2009). Por essas transformações serem recentes, ainda não foram realizados estudos detalhados sobre a dinâmica concorrencial do setor educação e sobre as estratégias e políticas praticadas por seus dirigentes.

Nos últimos anos, entretanto, verificou-se uma série de estudos sobre a possibilidade de identificação, mensuração, gestão e controle do capital intelectual em IES públicas ou privadas. Observa-se uma série de artigos publicados nos últimos três anos em periódicos internacionais sobre a abordagem da presença do capital intelectual em IES de diferentes países (RAFIEE; MASJEDIB; AKHAVANC, 2015 —RAMÍREZ CÓRCOLES; GORDILLO, 2014 —MUMTAZ; ABBAS, 2014 —BILLÝ; BRAŠKOVÁ; FRIEDL; HOLEŠOVÁ; KIVIKAS; WIEDENHOFER, 2014).

Dentre as experiências observadas sobre o tema no mundo, destaca-se a experiência austríaca de elaboração do Relatório de Capital Intelectual das diferentes IES públicas (FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE, 2006; MACHADO, 2008; SANCHEZ, ELENA; CASTRILLO, 2009; CORCOLES, 2013). Esse relatório é um documento obrigatório de apresentação pelas IES para o governo e a sociedade, por meio de regulamento publicado em 15 de fevereiro de 2006. Esse relatório deve, de acordo com a lei, ser “a apresentação holística de avaliação e comunicação de ativos intangíveis, os processos de desempenho e seus efeitos e da base qualitativa e quantitativa”. O mesmo é composto das seguintes seções: Âmbito, Objetivos e Estratégias, Capital Intelectual (Capital Humano, Estrutural e Relacional), Processos Centrais (Ensino e Desenvolvimento Profissional e Pesquisa e Desenvolvimento); Saída e impacto dos processos fundamentais (Ensino e Desenvolvimento Profissional e Pesquisa e Desenvolvimento) e o resumo final. Cabe lembrar que a experiência austríaca é uma das mais lembradas nas diversas publicações sobre o tema, servindo tanto como referencial teórico, quanto em relação a sua aplicabilidade em IES de diferentes países, envolvendo diferentes contextos culturais (CORCOLES, 2013).

Experiências relacionadas com a identificação e mensuração do Capital Intelectual em IES também foram realizadas no Brasil (PEROBA, 2013; CASTRO, 2013). Apesar de grande parte dos artigos ser destinada a IES públicas, também podem ser verificadas, em menor escala, experiências aplicadas em algumas IES ou cursos privados (HÉKIS, 2010; MAINARDES, 2007).

No Brasil, apesar de não ter nenhum órgão regulador que exija um Relatório de

Capital Intelectual, as informações prestadas pelas IES para o Censo de Ensino Superior podem apontar para a construção de indicadores sobre o tema. Por esse motivo, utiliza-se a pesquisa em *sites* das IES como forma de obterem-se informações sobre o tema.

No aspecto gerencial, a relevância desse estudo reside no emergente crescimento do setor educacional superior privado na economia brasileira. De acordo com a Thompson Consultoria (2015), o faturamento das IES no Brasil movimenta quase sessenta bilhões de reais ao ano. O crescimento do setor favoreceu a entrada de novos investimentos, seja por meio da oferta de ações na Bolsa de Valores, seja pela chegada de novos “*players* internacionais”.

Além disso, o tema ganha mais importância ao considerar-se que o setor educacional envolve trabalhadores mais qualificados, com potencial para inovar, tanto do ponto de vista de exploração, quanto do aproveitamento dos estoques de conhecimento.

1.6 Composição da Tese

A tese consta de sete capítulos e de cinco anexos. No primeiro capítulo, são apresentados o tema e as proposições que o sustentam, segundo as lógicas dominantes (concentrado nos Capitais Financeiro e Estrutural) e emergentes (Capitais Humano e Relacional). Também são apontados os objetivos do trabalho, suas delimitações e relevância para o estudo em Administração.

No segundo capítulo, é abordado o referencial teórico, que servirá como espaço para a discussão das diferentes teorias sobre estratégia, a relevância do capital intelectual e dos ativos intangíveis e o conceito de valor em uma organização. Nesse capítulo, também são apresentados trabalhos anteriores que abordam as estratégias praticadas pelas IES no Brasil e no exterior.

No terceiro capítulo, discutem-se os métodos a serem utilizados na pesquisa. Já no quarto capítulo, realiza-se a análise de cenários para o ensino superior no Brasil. No quinto capítulo, apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os docentes. No sexto capítulo, apresentam-se e discutem-se a evidenciação e divulgação de valor por parte das IES privadas.

No sétimo e último capítulo, são apresentadas as considerações finais e também as indicações para pesquisas futuras. Além das referências, são também apresentados cinco anexos com detalhes sobre a fase de pesquisa com os docentes e os critérios utilizados para

classificar o grau de informação dos direcionadores de valor nas IES.

2.REFERENCIAL TEÓRICO

Na tese, propõe-se o estudo das principais vertentes teóricas sobre estratégia e sua articulação com as diversas possibilidades de alinhamento com o capital intelectual e os ativos intangíveis das IES privadas. Uma compreensão dessa combinação é fundamental para o desenvolvimento de um modelo de referência que abranja proposições que possam responder ao problema de pesquisa.

2.1 Pensamento Estratégico nas Organizações

2.1.1 Definição de Estratégia

Segundo Macedo, Boava e Antonialli (2012), a estratégia é vista como “um eixo, uma ideia unificadora de múltiplas áreas alternativas”, ou seja, um caráter global conectando *marketing*, finanças, logística e recursos humanos. Por ter essa conectividade nas organizações, os autores buscam compreender como se faz a pesquisa em estratégia no Brasil. Os pesquisadores verificaram o predomínio de uma visão funcionalista da pesquisa em estratégia, em detrimento da pesquisa interpretativa. Pegino (2005) observa que dois terços dos artigos referentes ao estudo desse fenômeno estão pautados no funcionalismo, em que são encontradas relações de causa e efeito.

Em contraponto a esse cenário, Macedo, Boava e Antonialli (2012) propõem investigar a estratégia do ponto de vista de um fenômeno social, em um paradigma interpretativo. Dessa forma, buscam identificar contribuições que a fenomenologia social oferece para o estudo de estratégia.

Whittington (2002) ajuda a compreender como a estratégia passou a ter interesse no ambiente gerencial das empresas. De fato, muitas das experiências exitosas obtidas pelas forças armadas na II Guerra Mundial foram incorporadas ao ambiente de gestão no decorrer do século XX. A partir do pós-guerra, destacam-se pesquisadores sobre o tema, principalmente Chandler, Ansoff, Porter, Mintzberg e Barney.

Chandler, 1962, foi o primeiro pesquisador a observar que a estrutura organizacional de uma empresa é precedida da orientação de um plano estratégico. Essa conclusão deriva-se de um estudo histórico realizado em quatro grandes empresas norte-americanas (Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck and company), descrito em seu livro

Strategy and structure, publicado em 1962. A relevância desse estudo dá-se pela comparação entre tais empresas, tendo como referência as transformações ocorridas na estrutura organizacional de cada uma delas, no transcurso do tempo, com foco na descentralização. A comparação mostra que as transformações na estrutura organizacional ocorreram em função das escolhas estratégicas praticadas em cada uma das empresas (CHANDLER, 1962).

Outra grande contribuição de Chandler para o estudo da área de estratégia está em outra grande obra, **Scale and scope**, na qual sugere que grande parte do crescimento econômico das empresas justifica-se por medidas que visam ao corte de custos para a obtenção de economias de escala e de escopo (CHANDLER, 1990).

Ansoff segue a mesma visão de Chandler sobre a importância da estratégia para as organizações. Na obra **Corporate Strategy: an analytic approach of business policy for growth and expansion**, 1965, o autor destaca que para que as empresas possam traçar suas estratégias, se faz necessário o desenvolvimento de uma ferramenta capaz de mapear os problemas estratégicos e traçar as possíveis estratégias a serem tomadas pelo gestor. Essa ferramenta tornou-se mundialmente conhecida como Matriz de Ansoff (ANSOFF, 1965).

A Matriz de Ansoff tem duas dimensões baseadas em produtos/serviços e mercados, sendo possível estabelecerem-se quatro estratégias diante da combinação entre eles:

- ✓ Penetração de Mercado. Em função de mercados e produtos já existentes, a empresa deveria conquistar clientes da concorrência para que possa aumentar sua participação de mercado.
- ✓ Desenvolvimento de mercado. A empresa busca novos mercados em função de seus produtos/serviços já existentes. Uma expansão de sua área de atuação geográfica poder ser um bom exemplo.
- ✓ Desenvolvimento de Produtos. Uma vez que já está atuando em mercados consolidados, a empresa procura criar novos produtos/serviços para a clientela, aproveitando-se da marca e credibilidade entre os consumidores.
- ✓ Diversificação. A empresa procura lançar produtos/serviços novos para mercados em que não atua. Para que a estratégia tenha êxito, é necessário um aporte financeiro na comunicação e no *marketing* para a divulgação de produtos/serviços.

Em relação a Michael Porter, um de seus principais estudos é a verificação de que forma as forças competitivas podem influenciar a estratégia de uma empresa, em que o papel do gestor responsável da estratégia da empresa é compreender e criar condições para competir no setor. Além dos concorrentes diretos, o gestor deve acompanhar os movimentos de outros

agentes econômicos como: grau de rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos substitutos, poder de compra do comprador e, por fim, poder de negociação do fornecedor (PORTER, 1986,1989,1996).

Essas relações de disputa de conflito e poder é que direcionam a estratégia a ser elaborada pela empresa, ante o quadro de competição gerado por essas cinco forças. Diante desse cenário, Porter determina que as estratégias podem ser baseadas em custo, diferenciação, enfoque e meio termo. A estratégia baseada em custo consiste em padronizar ao máximo os processos gerenciais de forma a ofertar produtos/serviços a um custo mais baixo do que os concorrentes. Cabe lembrar que, ao estabelecer um custo mais baixo, não significa que a empresa comercialize produtos/serviços a um preço mais baixo. Ao manter o mesmo preço que os demais concorrentes, a empresa consegue gerar uma margem de lucro superior a dos rivais. A estratégia por diferenciação consiste em ofertar um produto/serviço com os mesmos padrões de qualidade exigidos pelos consumidores, porém diferentes em relação ao que é ofertado por concorrentes. A percepção desse diferencial por parte do consumidor faz com que ele seja menos sensível às oscilações de preços. A estratégia por enfoque ou por nicho de mercado faz com que uma empresa oferte produtos/serviços a um público bastante segmentado ou localizado em um espaço geográfico restrito. Por fim, a estratégia de meio termo abrange um pouco de cada uma das estratégias listadas (PORTER,1989).

Na Figura 3, apresentam-se as estratégias competitivas a serem adotadas diante da força do setor:

Figura 3 - Estratégias competitivas e forças do setor

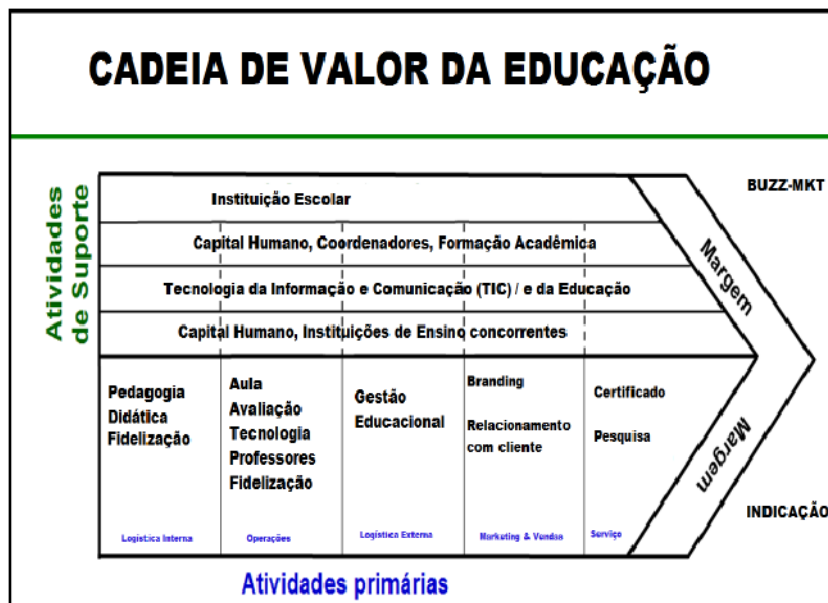
Força do Setor	Liderança em Custo	Diferenciação	Enfoque
Novos Entrantes	Capacidade de reduzir preço em retaliação a potenciais entrantes	Lealdade do consumidor pode desencorajar potenciais entrantes	Foco otimiza o desenvolvimento de competências essenciais que podem agir como barreiras de entrada
Poder dos Consumidores	Capacidade de oferecer preços reduzidos para consumidores com alto poder de barganha	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos	Consumidores têm menor poder de barganha devido a poucas alternativas de produtos
Poder dos Fornecedores	Maior flexibilidade diante da ocorrência de aumentos de insumos	Consumidores são menos sensíveis a repasses de preços	Fornecedores são fortes devido ao baixo volume, mas foco em diferenciação facilita repasses no aumento de preços
Ameaça de Substitutos	Uso de preço baixo para defesa contra substitutos	Consumidores se tornam leais a produtos diferenciados, reduzindo a ameaça de substitutos	Produtos especializados são mais difíceis de substituir
Rivalidade Interna	Melhor capacidade de competir por preço	Lealdade a marca afasta consumidores das rivais	Rivais não conseguem atender as necessidades dos consumidores

Fonte: Porter (1989).

Outra contribuição de Porter para o estudo de estratégia nas organizações refere-se à forma como as empresas se adequam internamente ao ambiente externo de competitividade. Essa adequação é denominada por Porter como cadeia de valor. A cadeia de valor, que envolve práticas que afetam as áreas meio e fim, permite transformar um produto ou serviço competitivo ante seus demais concorrentes.

Costa *et al.* (2015) adaptou a cadeia de valor de Porter para o setor educacional. Na Figura 4, o autor identifica que a cadeia de valor para o setor educação envolve tanto atividades primárias (didática, aulas, gestão educacional, relacionamento com cliente, etc.), quanto atividades de suporte (Instituição Escolar, Coordenadores, Tecnologia da Informação, etc.).

Figura 4 - Cadeia de valor de Porter para o setor educação



Fonte: Porter (1989); Costa *et al.* (2015).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) têm relevância para o estudo de estratégia ao identificar e caracterizar dez diferentes escolas de pensamento estratégico apresentadas em **Safari da estratégia**, considerado um *best-seller* referencial para estudos nessa área. Segundo os autores, cada empresa dispõe de um determinado tipo de configuração organizacional (clássico, burocrático mecanicista, burocrático profissional, burocrático divisional e *adhocracia*), para o qual cada mudança de configuração escolhida pela organização deve ser precedida de uma estratégia específica (MINTZBERG; AHLSTRAND;

LAMPEL, 2000).

No artigo apresentado por Oliveira e Tatto (2014), apresentam-se discussões sobre os principais conceitos de estratégia, tendo como referência o livro **Safari da estratégia** de Mintzberg *et al.* Os autores realizam um breve histórico sobre o conceito de estratégia, ainda como sendo um termo de origem militar, até a incorporação aos valores empresariais nos anos 1950. A seguir, nos anos 1960 e 1970, verifica-se a multiplicação de práticas de planejamento estratégico nas empresas. O declínio desse modelo de planejamento estratégico foi descrito por Mintzberg *et al.* em 2000.

De forma a classificar as Escolas de Estratégia, Oliveira e Tatto (2012) dividem-nas em três grandes abordagens: a descritiva, a prescritiva e a mista (esta última trazendo uma combinação das duas abordagens anteriores). A prescritiva consiste no modo como as estratégias devem ser formuladas (ou seja, como fazer). Já a descritiva preocupa-se como as estratégias são de fato formuladas, ou seja, tenta compreender o porquê da adoção dessa estratégia.

A primeira escola de pensamento estratégico da abordagem prescritiva é a Escola do *Design* (OLIVEIRA; TATTO 2012). Nela, a concepção de estratégia está vinculada à identificação entre forças e fraquezas internas da empresa em relação às ameaças e oportunidades externas do ambiente. A matriz SWOT, desenvolvida por Humphrey nos anos 1970, é um exemplo da Escola de Pensamento. A Escola de Planejamento também está incluída na abordagem prescritiva que considera a estratégia como um processo que envolve formalidades. A formalidade significa que o processo estratégico está subdividido em diferentes passos que envolvem desde o orçamento da empresa, passando por programas a serem desenvolvidos e metas operacionais. Ainda na abordagem prescritiva, a Escola de Posicionamento define a estratégia como um processo em função do posicionamento de mercado por meio de forças competitivas que vão servir de parâmetro para as escolhas da empresa. Porter é um dos principais autores da Escola de Pensamento.

A Escola Empreendedora, por sua vez, está incluída na abordagem descritiva e considera a estratégia como um processo visionário. Assim, o processo estratégico está vinculado à capacidade de intuição do gestor. Na abordagem descritiva, destaca-se ainda a Escola Cognitiva, que considera a estratégia como um resultado de um processo mental. Na Escola do Aprendizado, cada estratégia tem um processo emergente envolvendo todos os membros da organização. A Escola do Poder considera que a estratégia se resume a um processo de negociação envolvendo o micropoder e o macropoder. O micropoder envolve as

relações entre a direção da empresa e os funcionários administrativos, enquanto o macropoder está direcionado à relação entre a empresa e o ambiente externo. A Escola Cultural considera a estratégia como um processo coletivo em que a cultura assume um papel de destaque, aglutinando os interesses comuns e de integração na organização. A última escola pertencente à abordagem descritiva é a Escola Ambiental que define a estratégia como um processo reativo, em que a organização se comporta passivamente ante as alterações ocorridas no ambiente externo.

Após essas análises, Minstzberg apresenta a Escola da Configuração como uma abordagem mista que considera a estratégia como um processo de transformação (OLIVEIRA; TATTO, 2012). As organizações são estruturadas como configurações, ou seja, como formas de organizações coerentes com suas características e seus comportamentos. Uma mudança estratégica ocorre caso uma empresa decida migrar de uma configuração para outra.

Embora a importância dos recursos para uma empresa tenha sido abordada anteriormente por Penrose (2005) e Wernerfelt (1984), Barney (1991) propõe-se a analisar as atribuições para que os recursos da empresa possam ser base de sustentabilidade da vantagem competitiva.

Barney (1991) apresentou, assim, os conceitos de recursos de uma empresa, de vantagem competitiva e de vantagem competitiva sustentável. Para Barney (1991), os recursos de uma empresa podem ser classificados em três categorias: recursos físicos, recursos humanos e recursos organizacionais. Os recursos físicos consistem na tecnologia de uma empresa: planta física, localização geográfica e acesso a matérias-primas. Os recursos humanos abrangem competências e habilidades dos gestores e empregados de uma empresa. Por fim, os recursos organizacionais compreendem os modelos de planejamento, gestão e controle da empresa, combinados com as relações informais existentes entre os grupos de trabalho. Entretanto, para que tais recursos possam gerar uma vantagem competitiva sustentável, é necessário que apresentem determinados atributos.

A vantagem competitiva sustentável de uma empresa é obtida quando ela dispõe de uma estratégia que ainda não foi implementada pelos concorrentes ou pelos potenciais entrantes no setor. Essa estratégia abrange a exploração de recursos de uma empresa que tenha determinadas atributos. Para Barney (1991), um recurso pode levar a empresa a ter vantagem competitiva se tiver uma das seguintes atribuições:

- ✓ Valor, no sentido de poder explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças ao

ambiente da empresa.

- ✓ Raridade em relação aos atuais concorrentes ou aos potenciais entrantes no setor.
- ✓ Não ser imitável ou, ainda, que se possa fazer a imitação, não se dê de forma perfeita. Tal dificuldade de imitação ocorre por motivos históricos, pela ambiguidade causal entre a empresa e o recurso ou pelo fato de o recurso ser socialmente complexo.
- ✓ Não ser possível ter produtos substitutos para o consumidor, de forma que enfraqueça o poder da empresa de barreira à entrada de novos concorrentes ou ameaça real de seus rivais.

Contudo Barney e Clark (2007) incorporaram o atributo de um produto não ter substitutos ao de não ser imitável. Em seu lugar, conforme representa a Figura 5, os autores incluíram um novo atributo: a capacidade da organização de explorar tais recursos valiosos, raros e não imitáveis. Assim, esses atributos são denominados modelo VRIO (*Valuable, Rare, Inimitability and Organizational*).

Figura 5 - Modelo VRIO e implicações de vantagens competitivas

	VALIOSO	RARO	INIMITÁVEL	GERENCIADO PELA ORGANIZAÇÃO	VANTAGEM RESULTANTE
O RECURSO É?	NÃO				Desvantagem Competitiva
	SIM	NÃO			Igualdade Competitiva
	SIM	SIM	NÃO		Vantagem Competitiva de Curto Prazo
	SIM	SIM	SIM	NÃO	Vantagem Competitiva não utilizada
	SIM	SIM	SIM	SIM	Vantagem Competitiva de Longo Prazo

Fonte: Autor, adaptação de Barney e Clark (2007).

As implicações acadêmicas de Barney foram tão relevantes que grande parte da produção acadêmica sobre estratégia está vinculada aos conceitos de visão baseada em valor. Entretanto, na parte gerencial, existe uma dificuldade de identificação sobre quais são os recursos relevantes de uma empresa, de acordo com as atribuições de visão baseada em valor. Existe a necessidade de implementação de um modelo de gestão que incorpore a gestão dos recursos e torne-se um desafio para as organizações (BARNEY; CLARK, 2007).

2.1.2 Organização e Sistematização das Teorias sobre Estratégia

Whittington (2002) apresenta as diversas teorias sobre estratégia pautadas nas

perspectivas de processos e de resultados. Com base nessa concepção, o pesquisador identificou quatro abordagens para a estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Após a identificação dessas abordagens, discute temas envolvendo liderança, escolhas e gerenciamento.

Na visão clássica, considera-se que o objetivo final da empresa é a maximização do lucro, com valorização do planejamento, como uma forma analítica de compreender os processos. Influenciados pelos campos de conhecimento da economia e do militarismo, os principais autores dessa visão são Chandler (1962), Ansoff (1965) e Porter (1986,1989).

Na abordagem evolucionária, observam-se os mercados em ambientes altamente competitivos, em que o tempo gasto com planejamento pode ser insuficiente para o alcance de resultados. Baseado numa visão “*Darwiana*” dos negócios, na qual somente os mais fortes sobrevivem, os principais autores/estudiosos são Hannan; Freeman (1988) e Willianson (1991).

Já na abordagem processual, existe o reconhecimento de que, em grande parte das empresas, se vive um modelo burocrático de gestão. Assim, há valores, como a política e a cognição, em um ambiente no qual a negociação e a aprendizagem prevalecem e são fundamentais para a gestão da empresa. Vale lembrar que os principais autores são Cyret; March (1963), Mintzberg (2000) e Pettigrew (2002).

Quanto à abordagem sistêmica, o foco da empresa está na sociedade impactada por sua atuação, e em sua relação com a cultura local. A sociologia é o campo de conhecimento mais presente nessa abordagem. Principais autores: Granovetter (1995) e Whitley (1999).

A questão cultural também está presente no pensamento estratégico. Hofstede (1993) propõe a classificação dos países de acordo com os diversos construtos culturais que envolvem o grau de integração dos indivíduos nos grupos, as diferenças entre os papéis sociais do masculino e do feminino, os modos de encarar a desigualdade social, o grau de tolerância perante o desconhecido e a orientação em curto prazo *versus* em longo prazo. Dessa forma, a dimensão cultural tem uma importância considerável nas relações de trabalho e auxilia na compreensão das organizações locais.

Hofstede (1993) classificou um conjunto de características consideradas relevantes para a análise de cultura organizacional:

- ✓ O grau de intolerância em relação ao desconhecido corresponde à incerteza nos negócios. Para isso, em sociedades com uma aversão maior à incerteza, são utilizadas regras compostas de um arcabouço de leis, normas e controles.

- ✓ Quanto ao papel do masculino e do feminino, o autor realça a questão da busca por bens materiais e poder como características masculinas, e a necessidade de um ambiente mais cooperativo com qualidade de vida, como atributos femininos.
- ✓ Os modos de encarar o grau de integração dos indivíduos nos grupos estão vinculados à preocupação do indivíduo com o coletivo, podendo ser apenas restrito à família ou a um grupo mais forte e coeso, no qual está inserido desde seu nascimento.
- ✓ A organização hierárquica nas organizações também está orientada para obedecer aos padrões de uma determinada sociedade. Uma maior distância hierárquica pode apontar para um modelo de desigualdade social, enquanto uma menor distância indica uma sociedade mais igualitária.
- ✓ A preocupação com o prazo (curto x longo) abrange sociedades em que se buscam resultados imediatos ou mais duradouros.
- ✓ O nível de complacência maior de uma sociedade permite que as pessoas possam desfrutar da vida e do lazer. Por outro lado, em uma sociedade mais repressora, com baixo nível de complacência, apresentam-se normas sociais mais restritivas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) sistematizam as diferentes correntes teóricas sobre vantagem competitiva nas organizações. Essas correntes foram consolidadas tendo como parâmetro a origem da vantagem competitiva e a premissa sobre a concorrência de cada uma dessas teorias. Com base nessa organização de teorias, os autores defendem a articulação entre a estratégia empresarial e a teoria organizacional, para que se possa atuar em conjunto, visando-se a evolução dos estudos sobre performance empresarial. Na Figura 6, observa-se que os autores organizam tais teorias sobre dois eixos: a origem da vantagem competitiva e a premissa sobre a concorrência.

Figura 6 - Correntes explicativas da vantagem competitiva

	Premissa sobre Concorrência : Estática	Premissa sobre Concorrência : Dinâmica
Vantagem competitiva se justifica por fatores externos	Análise Estrutural da Indústria	Processos de Mercado
Vantagem competitiva se justifica por fatores internos	Recursos e Competências	Capacidades Dinâmicas

Fonte: Adaptada de VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. RAE — Revista de Administração de Empresas, vol.40, n.º 4, 2000.

A organização industrial consiste na análise estratégica em função do melhor posicionamento da firma em relação à indústria. De acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), nessa teoria utiliza-se a abordagem racional “de fora para dentro”, visando-se à construção de barreiras a entradas/diferenciais contra a ação dos concorrentes.

Já com relação à teoria dos recursos, analisa-se o acesso privilegiado a insumos de difícil imitação. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000), a abordagem racional é de “dentro para fora”, com a estratégia focada na exploração de competências existentes na firma. Como representantes dessa teoria destacam os trabalhos sobre visão baseada em recursos de Barney (1991) e estratégia de Choo e Bontis (2002).

Na teoria dos processos de mercado, considera-se a busca incessante por inovações como forma de construir um diferencial estratégico ante o concorrente. É possível exemplificar a aplicação em produtos/serviços nos quais se demanda alto custo tecnológico (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Por fim, na teoria das capacidades dinâmicas, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000), a estratégia competitiva é criada pelo desenvolvimento de rotinas e processos administrativos por meio dos quais a firma pode desenvolver-se. Assim, nela, se desenvolve um *know-how* em relação a seus pares na indústria e constrói-se uma vantagem competitiva. Entre os principais autores sobre a teoria das competências dinâmicas, citam-se Teece (2009) e Prahalad; Hamel (1990).

2.2 Valor nas Organizações

2.2.1 Valor de Mercado e Valor Contábil

Ballow, Burgman e Molnar (2004) discutem a preocupação que os gestores devem ter na execução de estratégias de crescimento, explorando os fatores que consideram mais importantes: os de valor da gestão, não só para as operações atuais, mas para o crescimento futuro, e a gestão dos ativos intangíveis, considerado um dos principais impulsionadores de valor na economia contemporânea.

O primeiro conceito de valor apresentado pelos autores citados é o de gerenciar o crescimento futuro, que, segundo eles, é um elemento cada vez mais importante para a avaliação da maioria das empresas no mercado. De acordo com os autores, “os executivos podem achar que eles gerenciam suas operações atuais sem problemas, mas ainda vejo a

maioria de seu valor de mercado da empresa desaparecer”.

O segundo conceito de valor envolve a gestão de ativos intangíveis, considerada um dos principais motores de valor. Os autores mencionados consideram desconcertantes os sistemas contábeis atuais por não conseguirem controlar ou analisar devidamente os ativos intangíveis. Sem os números, os executivos tendem a ignorar a importância e desviar as decisões em favor de bens tangíveis, sem uma análise detalhada das características específicas.

Assim, para um investidor decidir em que aplicar recursos, o risco aumenta pela incapacidade das ferramentas atuais de fornecer um *link* confiável entre os investimentos e a criação de valor. Ao discutirem cada uma dessas ferramentas, Ballow, Burgman e Molnar (2004) acreditam estar diante de alguns dos maiores problemas na gestão de valor para acionistas.

Segundo os autores, o valor futuro é importante, mas difícil de entender. Os executivos podem inferir na soma do valor futuro da empresa com base no excesso de valorização do mercado sobre a justificativa do desempenho atual, mas não têm a fórmula, ou um conjunto de fórmulas, para traçar essa soma de ativos específicos.

No mercado, pode valorizar-se o potencial da empresa em seus principais ativos intangíveis, tais como trabalhadores qualificados e fidelidade de clientes, no desenvolvimento de oportunidades rentáveis no futuro, que são desconhecidas hoje e questiona-se: sem conhecimento suficiente dos componentes-chave de avaliação da empresa, como os executivos podem gerenciar valor para os acionistas de forma eficaz?

Ballow, Burgman e Molnar (2004) concluem que, nas empresas, não se pode simplesmente ignorar a discussão sobre gestão de intangíveis, que não afeta o valor para o acionista. Quando a maior parte desse valor se baseia em expectativas dos acionistas sobre o que, na empresa, se vai fazer e em que ano, esquecem-se eles de que o futuro é agora; e, quando a maioria dos ativos não são mais instalações físicas e equipamentos, mas investimentos em pessoas que são livres para andar sobre os concorrentes, no final de cada dia e nunca mais voltar, é preciso reconhecer como os ativos intangíveis diferem dos tangíveis. Os autores destacam que, nesse trabalho, esperam ter apresentado as ideias essenciais e as distinções para começar a pensar em uma melhor abordagem para a gestão de valor para o acionista.

Primeiramente, o trabalho que envolve os cálculos dos valores atual e futuro mostra como impactam o valor do acionista geral. Avaliando-se esses componentes do preço das

ações de uma empresa em particular, é possível apresentar informações sobre o tamanho e a natureza do problema. Um valor futuro muito alto mostra que o mercado está esperando muito do futuro e há o risco de uma redução rápida de valor para o acionista, caso o mercado perca a expectativa.

Por outro lado, a avaliação de valor futuro baixo em comparação com seus pares indica que o mercado não está dando crédito à empresa, tanto para o crescimento dela, quanto para a valorização de lucros. Ambos os cenários implicam várias questões-chave para a gestão da empresa, na tentativa de aumentar a avaliação global. No entanto ter ferramentas para compreender os componentes específicos do valor futuro é um passo necessário para a gestão ser proativa no gerenciamento de todos os aspectos do preço das ações.

Ballow, Burgman e Molnar (2004) acreditam que a contabilidade ignora muitos dos mais importantes impulsionadores de valor: os ativos intangíveis; e, portanto, apresentam uma estrutura de classificação mais abrangente de ativos. Avaliar ativos de uma empresa específica proporciona clareza quanto o que a empresa dispõe e o que poderia precisar. Além disso, fornece uma linguagem comum para evitar ambiguidades e focar na atenção gerencial, na qual é mais necessária.

Em terceiro, os autores acreditam ter discutido como e por que os executivos muitas vezes são deixados com uma visão inadequada sobre a forma de várias escolhas de investimento para a criação de valor para o acionista. Gestão, segundo eles, requer uma abordagem que é capaz de lidar com essa complexidade e fazer a conexão final do uso de ativos para a criação de valor para o acionista. Só então os executivos serão capazes de tomar efetivas decisões de investimentos com base em fatos e não em sentimentos.

A realidade é que os ativos tangíveis, apresentados nos balanços das empresas, são responsáveis por uma pequena porcentagem do valor de mercado, o que leva a crer que simplesmente alguns ajustes nos relatórios tradicionais e na análise financeira não vão ser suficientes. O fato de que a contabilidade trata a maioria dos investimentos em ativos intangíveis vitais como despesa, segundo os autores, convence de que os executivos precisam de uma abordagem mais criativa com base na compreensão do que está sendo valorizado e a melhor forma de impactar esse valor.

2.2.2 Valor, Capital Financeiro e Capital Intelectual

Pike, Fernström e Roos (2005) consideram que a origem da discussão do capital

intelectual está, no campo da microeconomia, a partir da segunda metade do século XX. Segundo os autores, a base dos estudos relacionados com bens físicos, durante o século XIX, foi ampliada posteriormente para o desenvolvimento no campo das finanças — com o desenvolvimento do estudo dos ativos financeiros — e, por fim, para os bens intangíveis.

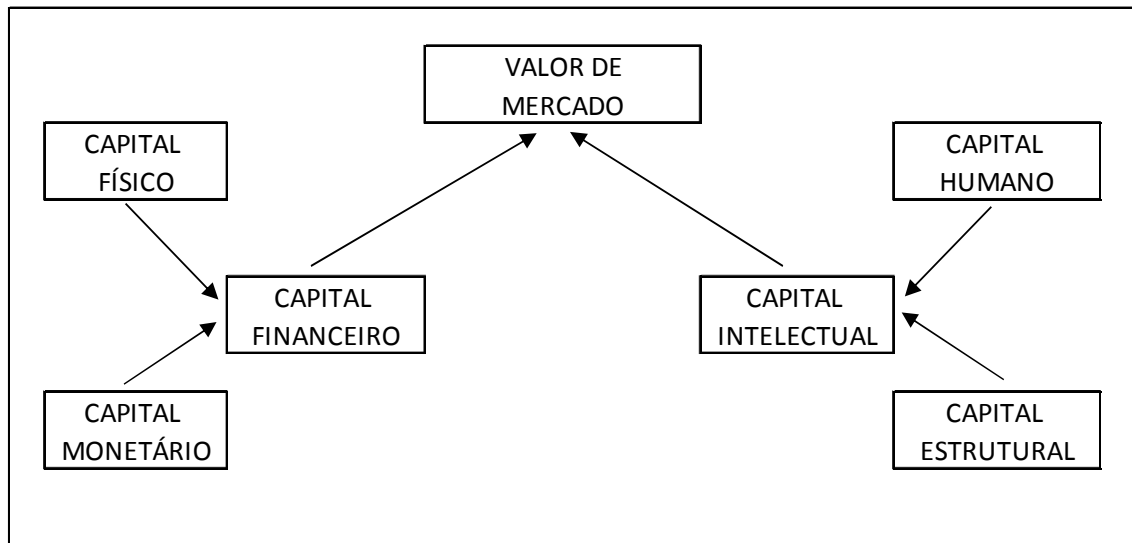
De acordo com os supracitados autores, Schumpeter foi o primeiro economista a destacar a importância da invenção por parte do empresário. Essa capacidade empreendedora do empresário é responsável pela geração dos “lucros extraordinários”.

O conceito atual de capital intelectual foi desenvolvido por Thomas Stewart — ex-editor da revista **Fortune** — que, em seus artigos, buscava razões para a performance das empresas. Stewart (1997) atribui a performance ao gerenciamento do capital intelectual, que é “a matéria intelectual — conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência — que pode ser utilizada para gerar riqueza”.

Com relação às terminologias do capital intelectual, o estudo realizado e apresentado por Reina *et al.* (2011) aponta que existe uma confusão na definição em diversos conceitos sobre o tema. Os autores assinalam que o capital intelectual e o ativo intangível são confundidos como sinônimos por grande parte da literatura sobre o tema.

O alinhamento estratégico de uma organização que trabalha com o capital intelectual não deve estar restrito à simples identificação. Pode-se assinalar que o alinhamento estratégico se dá por completo quando o capital intelectual pode ser internalizado, criando-se, assim, condições para o surgimento dos ativos intangíveis que, por sua vez, são gerenciados pela organização, para, em seguida, gerar valor com o propósito de repassar-se aos diversos *stakeholders*.

O conceito de valor de mercado é definido por Roos *et al.* (1997) como a soma entre os capitais financeiro e intelectual. O capital financeiro é composto pelos ativos físicos e pelos ativos monetários, já reconhecidos pela contabilidade. Por sua vez, o capital intelectual abrange o capital humano/estrutural. Esse conceito é apresentado na Figura 7:

Figura 7 - Valor, capital financeiro e capital intelectual

Fonte: Adaptação de Ross *et al.* (1997).

Entretanto, para que o capital intelectual gere valor para uma organização, é necessário que seja identificado, mensurado, gerido e controlado. De acordo com Besanko *et al.* (2012), a capacidade de uma empresa criar valor superior ao de seus concorrentes “depende de sua quantidade de recursos e competências distintas que surgem da utilização daqueles recursos”.

Edvinson e Malone (1997) comparam o capital intelectual com uma árvore. Segundo eles, “as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressam o processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade”. Essas raízes se traduzem no capital intelectual da empresa.

Esses pesquisadores também assinalam que o caráter básico do capital intelectual emerge de três conclusões fundamentais: é uma informação complementar às informações financeiras, tem uma característica não financeira e é considerado um passivo e não um ativo, pois financia a criação de ativos intangíveis.

Segundo Ballow, Burgman e Bolnar (2004), é consenso, na maior parte da literatura vigente sobre capital intelectual, a divisão entre capital humano, estrutural e relacional. As características de cada dimensão são descritas como de competência, organizacional e relacional. A competência abrange a propriedade do empregado, controlada pelo empregado, que a empresa busca incorporar internamente. Já a organizacional corresponde à propriedade

da empresa, controlada por ela mesma, que é uma fonte de retorno econômico. Por fim, a dimensão relacional é considerada como de propriedade da empresa, controlada pela atuação dos empregados e pela direção da empresa.

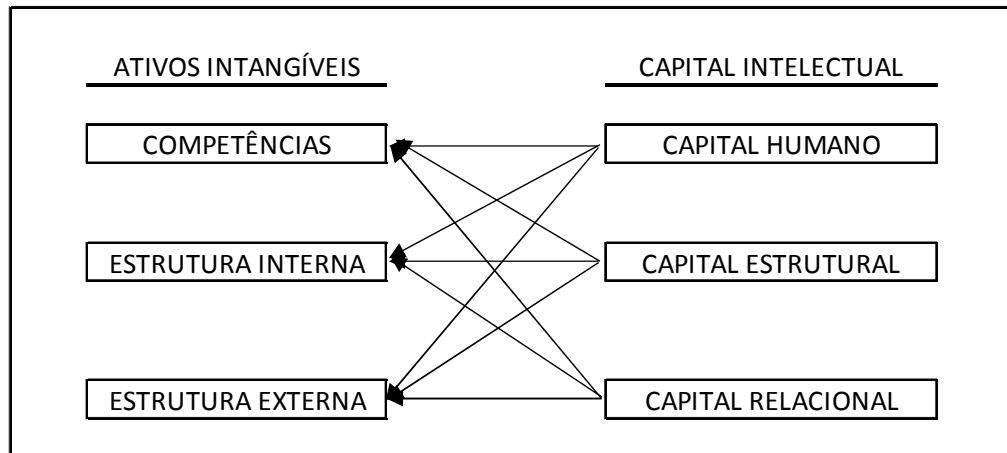
Para Beattie e Thomson (2007), o capital humano consiste no conhecimento e nas competências, habilidades e experiências que os empregados levam com eles quando saem da empresa. O capital estrutural abrange o conjunto de conhecimentos traduzidos em rotinas organizacionais e tecnologia, que permanecem na empresa ao final do dia de trabalho. Por fim, capital relacional abrange todos os recursos vinculados às relações externas da empresa com clientes, fornecedores, etc.

Para Alves e Batista (2010), a valorização do conhecimento e da informação faz com que as empresas procurem internalizar o conhecimento obtido com o capital intelectual e, assim, passem a ser mais competitivas no mercado. Os autores assinalam que deve ser dada atenção especial à “categoria de capital intelectual, pois se trata de uma ressignificação da categoria de capital humano no contexto do capitalismo de hegemonia financeira”.

Pode-se comparar o capital intelectual a uma fonte de recursos que a organização vai obter entre colaboradores, modelos de gestão e clientes para que se criem ativos intangíveis (ALVES; BATISTA, 2010).

Sveiby (1997) apresenta uma concepção dos ativos intangíveis baseados em estruturas internas, estruturas externas e competências, com cada uma dessas dimensões por itens que apresentam crescimento e renovação, eficiência e estabilidade.

Considerando-se os diversos conceitos apresentados na revisão bibliográfica, pode-se observar, na Figura 8, o seguinte quadro de amarração teórica entre capital intelectual e ativos intangíveis:

Figura 8 - Ativos intangíveis e capital intelectual

Fonte: Adaptação de SVEIBY, K.E. (2001) Intellectual capital and knowledge management e BEATTIE, V.; THOMSON, S. J. Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. *Accounting Forum*, vol. 31, n.º 2, p. 129-163, 2007.

2.3 Estratégia Empresarial e as IES

A busca pela eficiência operacional por meio do posicionamento no mercado tem sido a referência para diversos artigos publicados sobre as estratégias nas instituições de ensino superior no Brasil (RAMOS, 2010).

Mainardes (2007) considera viável a possibilidade de implementar os conceitos de estratégia competitiva para o setor da educação. Entretanto Souza, Silva e Junior (2011) advertem que a forte regulamentação do campo educacional pode limitar a gestão estratégica da IES. Sécca e Leal (2009) identificam que a possibilidade de produtos substitutos no setor educação é baixa, uma vez que o diploma de ensino superior continua sendo diferencial no incremento salarial, em comparação com outras certificações. Uma vez que o mercado de ensino superior é regulado, e a certificação do ensino superior tem um peso relevante para o profissional no mercado, a autorização e reconhecimento de cursos pelo MEC passam a ser ativos valiosos para a IES.

A rivalidade das diferentes IES espalhadas no País, entretanto, é alta, ao verificar-se um grande número de instituições de ensino superior em todo o território nacional. Verifica-se, em algumas regiões do País, a presença de concentração de mercado. A força competitiva na relação com fornecedores, compradores e novos entrantes é considerada moderada para os estudiosos.

Ramos (2010) identifica quatro grupos de estratégias competitivas praticadas por IES privadas no Brasil, com ênfase em menor custo, áreas de excelência, eficiência em gestão e facilidades.

A estratégia menor custo é a mais utilizada no setor educacional. O preço baixo faz com que se captem mais alunos e, assim, gere-se um ganho de eficiência. A economia de escala é fundamental nesse modelo. Essa estratégia é praticada em instituições, tanto de grande, quanto de pequeno porte. A estratégia de segmentação de mercado é praticada por instituições que têm como público-alvo alunos provenientes de famílias com rendas mais altas. Ramos (2010) classifica tais instituições como de excelência, uma vez que investem no corpo docente — titulado ou com ampla experiência no mercado — e na infraestrutura. A percepção de qualidade de ensino é traduzida na possibilidade de fixarem-se mensalidades mais elevadas para os alunos.

A estratégia de segmentação é verificada em instituições que têm tradição no mercado. Assim, podem cobrar mensalidades mais altas sem a preocupação de perder alunos. Porém, caso a instituição não reverta parte dos ganhos em investimentos na qualidade de ensino (corpo docente, equipamentos modernos), corre o risco de perder participação no mercado (RAMOS, 2010).

Por fim, Ramos (2010) também classifica outra estratégia como “facilidades”, cuja característica é o baixo preço na mensalidade. Entretanto a lucratividade é alcançada por meio de uma série de atividades complementares à prestação de serviços pedagógicos, como cursos de línguas, pós-graduação *lato sensu*, guias turísticos de viagem, intercâmbios e viagens técnicas. Esse conjunto de atividades ofertadas pela IES pode gerar, dessa forma, economia de escopo.

2.4 Capital Intelectual e as IES

Fajlagic (2005) enumera quatro razões para que o capital intelectual seja identificado e mensurado em instituições de ensino. A primeira traduz-sena transparência das universidades públicas, uma vez que a fiscalização dos recursos públicos é uma demanda crescente na sociedade. A segunda razão refere-se à necessidade de *rankings* mais completos sobre universidades, em comparação aos que são divulgados pela imprensa. O gerenciamento do capital intelectual em IES também facilitaria a articulação entre a universidade e o setor produtivo, em especial a indústria. Por fim, as IES podem intensificar relações com suas

congêneres de forma a construir alianças estratégicas.

Cranfield e Taylor (2008), em estudo realizado com sete IES do Reino Unido, reconhecem a existência de duas culturas em uma IES: uma cultura acadêmica e uma cultura administrativa. Nesse contexto, os acadêmicos não são avessos à ideia de partilhar as boas práticas de gestão, porém “querem exercer a sua liberdade acadêmica, a fim de cultivar a inovação e a criatividade”. Os autores também verificavam que IES mais constituídas mais recentemente são mais abertas a implementar gestão do conhecimento como ferramenta de gestão do que IES mais tradicionais.

Na Áustria, existe a obrigatoriedade de as universidades públicas emitirem relatórios sobre capital intelectual (FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE, 2006). Na dimensão do capital humano, o relatório identifica a titulação dos docentes, a internacionalização da IES por meio de professores e alunos, as capacitações realizadas recentemente, o número de funcionários e docentes. No capital estrutural, valorizam-se condições de oferta da IES, apoio a estudantes com deficiência, equipamentos, assinatura de revistas científicas, promoção de medidas adotadas que promovem a igualdade de gênero e promoção da mulher. Quanto ao capital relacional, destacam-se o número de membros pertencentes a órgãos de avaliação científica —tais como periódicos, revistas—, o uso das bibliotecas, as atividades realizadas por elas e parcerias/acordos com outras IES e com empresas privadas.

No Relatório de Capital Intelectual das universidades austríacas é valorizado o grau de internacionalização da IES no capital humano. Esse grau abrange intercâmbios realizados por professores e alunos no exterior e a participação em eventos e atividades fora da IES. Esse item pode ser um relevante indicador para IES privadas destinadas a alunos de alta renda, uma vez que um alto grau de internacionalização da comunidade científica pode estar associado à qualidade de ensino.

Machado (2008), Forte (2009, 2010) e Ramírez Córcoles (2013) classificaram os seguintes indicadores para mensuração de capital intelectual em universidades: humano (desempenho de docentes, pesquisadores, pessoal administrativo e alunos), estrutural (instalações e recursos, organização de eventos, apoio à produção científica/acadêmica e serviços de apoio, patentes) e relacional (representação externa, colaboração em projetos, acordos e parcerias, notoriedade).

Maurer (2008) busca identificar o diferencial competitivo da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUÍ), tendo como referência o capital

intelectual. Para isso, foram utilizadas as dimensões de Stewart (1997): capital humano, capital estrutural e capital cliente. Awad (2010) utiliza as mesmas dimensões para a adaptação do Navegador de Stewart — ferramenta de mensuração e gerenciamento do capital intelectual — para a mesma instituição de ensino, identificando direcionadores de valor para as IES.

Ainda que seja recente a literatura a respeito da articulação entre estratégia e capital intelectual nas instituições de ensino, as contribuições de Awad (2010) demonstram a relevância do capital intelectual na definição de tais estratégias.

A construção de uma estratégia com base no capital intelectual só será de fato efetivada caso ocorra um alinhamento na gestão. Esse alinhamento está pautado com base na identificação, ponderação e classificação de elementos do capital intelectual, que possam contribuir para o posicionamento da instituição de ensino ante o mercado e, assim, estabelecer ações de captação/retenção de alunos.

2.4.1 Dimensões do Capital Intelectual Aplicado às IES

O Modelo de Navegador de Stewart (1997) subdivide o capital intelectual em três aspectos: humano, estrutural e relacional.

2.4.2 Capital Humano

O estudo da gestão do capital humano de uma instituição de ensino é analisado com base no conceito de *corecompetence*. Essa definição está associada à competência que uma organização apresenta e que pode tornar-se diferencial em relação aos demais concorrentes. Segundo Prahalad e Hamel (1990), essa competência deve ser acessível a vários mercados, ser relevante para o produto final e constituir um diferencial em relação aos concorrentes. Assim, o estudo do capital humano nas IES deve ter foco no corpo docente já que esse grupo está ligado à formação do produto final.

De acordo com Francisco (2011), “os conhecimentos, habilidades e atitudes dos professores, consolidam as sistemáticas heurísticas vinculadas à construção do conhecimento na organização”. O papel do corpo docente não fica limitado apenas a ser um mero instrutor, mas a atuar como agente importante na elaboração de projetos político-pedagógicos, na construção de conteúdos curriculares e planos de ensino e no compartilhamento das melhores práticas de ensino.

Além disso, o docente precisa articular a atuação entre ensino e pesquisa. Esse talvez seja um dos pontos fracos verificados em instituições de ensino superior privadas, uma vez que o regime de trabalho horista dificulta que o docente se dedique à produção científica (FRANCISCO, 2011).

França (2004), em sua tese sobre mensuração de ativos intangíveis, conclui que é necessário um debate amplo na organização sobre os indicadores de desempenho, o diagnóstico dos resultados obtidos e o alinhamento com o planejamento estratégico da empresa.

Dumay (2009,2012,2015) questiona como a busca por métricas de desempenho do capital intelectual pode originar conflitos na organização. Por meio de pesquisas qualitativas com gerentes de um órgão governamental, levantou-se a crítica de vários gestores sobre a busca, a qualquer custo, do departamento contábil em classificar e mensurar o capital intelectual em relatórios anuais.

A gestão do capital humano docente pode qualificar uma instituição de ensino, porém é difícil mensurar o valor agregado gerado pelo conhecimento. Pelos critérios institucionais do Ministério da Educação e Cultura (MEC), o corpo docente é avaliado de acordo com titulação, regime de trabalho, tempo de docência, experiência profissional e produção científica.

As notas obtidas pelo Enade (Exame nacional de desempenho dos estudantes), por meio das métricas do Conceito Preliminar de Curso (CPC) e do Índice Geral de Cursos da Instituição de Educação Superior (IGC), também consideram a titulação e a experiência docente.

2.4.3 Capital Estrutural

Na identificação dos construtos do capital estrutural, Silva dos Santos (2016) aponta para o item filosofia gerencial, os processos de gestão e as tecnologias aplicadas.

A filosofia gerencial é um dos itens mais importantes sobre o capital estrutural. Entretanto sua definição é ambígua, podendo abranger, tanto a parte administrativa, quanto a pedagógica de uma IES. Quando a abordagem é administrativa, metas e objetivos são descritos como qualquer outra empresa. Quando a abordagem é pedagógica, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) servem de apoio para o cumprimento de requisitos mínimos estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) para o funcionamento dos cursos (SILVA

DOS SANTOS, 2016).

De forma a operacionalizar essa filosofia gerencial, os processos de gestão, quando bem aplicados, podem ser um elemento gerador de valor em uma IES. Envolve o mapeamento de procedimentos administrativos de forma a verificar quais seriam as melhores práticas de gestão. Também incluem as reuniões com o setor acadêmico, em que se discute com coordenadores de curso o cumprimento de metas e métricas. Entretanto o uso excessivo de indicadores pode causar um efeito reverso na gestão da IES (SILVA DOS SANTOS, 2016).

Tachizawa e Andrade (2006) trabalham com a concepção de que os processos de gestão de uma instituição de ensino superior são realizados com base na transformação de insumos em produtos. Segundo o autor, os insumos correspondem a corpo docente, projeto pedagógico e recursos materiais, tecnológicos e financeiros. Já o processo de produção consiste no processo ensino/aprendizagem e nos sistemas de informação de apoio ao aluno. Por fim, o produto final são os egressos da instituição.

Embora Tachizawa e Andrade (2006) não façam a separação dos processos administrativos e acadêmicos, a importância da contribuição reporta-se à importância do mapeamento de processos, vinculados ao planejamento estratégico da empresa, que pode auxiliar na elaboração de indicadores de desempenho administrativos, gerando metas a serem alcançadas.

No modelo austríaco de Relatório de Capital Intelectual, verifica-se como item integrante do capital estrutural as condições de acesso por parte de deficientes físicos (ALTENBURGUER; SCHAFFHAUSER-LINZATTI, 2006). Essa inclusão consiste em uma ideia inovadora nos diferentes atributos do capital estrutural. Esse item já é contemplado, no Brasil, em relatórios de autorização e reconhecimento de cursos, bem como no credenciamento das diversas IES.

Barbosa e Gomes (2002) assinalam que um controle gerencial adequado para o capital intelectual deve considerar que ativos e recursos “somente serão relevantes para a empresa se ela puder, de forma eficiente e eficaz, utilizar o conhecimento neles incorporado”.

Héris (2010) apresenta o estudo de caso da Universidade Estácio de Sá em que se utilizam os princípios do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle de gestão de processos administrativos e pedagógicos. Na instituição, estruturam-se metas, tendo como referência dimensões financeiras, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Para isso, a IES teve de reorganizar-se administrativamente com um modelo de ensino

baseado na implementação de um centro de ensino pedagógico com o objetivo de criar e padronizar currículos nacionais nos cursos e uma Central de Serviços Compartilhados (CSC) de forma a monitorar e padronizar processos administrativos.

As tecnologias aplicadas abrangem o impacto da informatização na gestão de uma IES. Tais tecnologias estão presentes nos diversos sistemas de informações no gerenciamento do banco de dados sobre matrícula, acompanhamento financeiro e desempenho acadêmico dos alunos.

Os sistemas de informação também podem agregar valor ao capital estrutural, considerando-se que, ao facilitar e reduzir tarefas administrativas, contribuem para o ganho de produtividade da instituição de ensino. Como exemplo, tem-se a melhoria nas condições de atendimento de uma secretaria acadêmica, em virtude de um sistema de informação que auxilie na solução dos principais problemas dos alunos (acerto de notas, inclusão/exclusão de disciplinas, etc.)

Ao estudar-se a possibilidade de os sistemas de informação tornarem-se uma peça importante do capital estrutural, tem-se de considerar a hipótese de que os processos de gestão devem estar bem definidos. O sistema de informação, por si só, não se constitui em geração de valor, tampouco pode gerar uma vantagem competitiva. Em alguns casos, o sistema de informação pode gerar uma deseconomia de escala, em virtude do alto custo de manutenção e da falta de um mapeamento adequado de processos.

Pode-se destacar, como exemplo do impacto do capital estrutural na área acadêmica, o fortalecimento do Ensino a Distância (EAD), modalidade de ensino que mais cresceu percentualmente nos últimos dez anos (INEP, 2015). A possibilidade de ofertar cursos a um preço mais barato do que o presencial estimulou a captação de alunos provenientes da nova classe média, que ganhou quarenta milhões de pessoas em sua composição no período de 2003 a 2011.

A tecnologia também pode estar presente em uma IES por meio de produtos educacionais que podem proporcionar ganhos de escala quando bem empregados, como, por exemplo, o ensino à distância. A interatividade tecnológica utilizada em sala de aula também pode ser um fator de diferenciação de qualidade da IES.

Sécca e Leal (2009) descrevem que pela definição de Ensino a Distância, regulamentada pelo Decreto n.º 5.622/08, permite-se que seja “capaz de proporcionar redução de custos e aumento de capilaridade para as IES, por permitir atingir um número maior de estudantes por docente via utilização de recursos tecnológicos”. Os autores também afirmam

que, nessa modalidade, amplia-se o público-alvo, uma vez que se permite o acesso ao ensino superior de estudantes que estão em regiões nas quais não há ensino presencial.

2.4.4 Capital Relacional

O capital relacional corresponde à relação entre uma organização e seus clientes. Pesquisadores, como Garcia (2005), Rizzo (2010) e Hekis (2010), consideram o cliente como quem desempenha um papel de troca ou mesmo de transação de produto/serviço com uma determinada organização. Dessa forma, aparentemente, o cliente em uma instituição de ensino, é o aluno.

O cliente pode ser relacionado com o aluno como consumidor de produtos e serviços educacionais. Por outro lado, a concepção de cliente também pode ser direcionada à sociedade (governo, empresas), que é quem vai usufruir da formação de seus egressos. Ainda existe a possibilidade da inexistência de uma relação de clientela no setor educacional.

O pensamento vigente dos gestores das instituições privadas é o foco no aluno como cliente. Isso se justifica pela ausência de experiência da gestão na educação como prática empresarial. Assim, o modelo adotado é pautado na reprodução das práticas utilizadas em outros setores do ramo de serviços com foco no cliente. Como o aluno é aquele quem paga pelo serviço, seria lógico, segundo esse paradigma, que ele seja o cliente (RIZZO, 2010).

Holanda, Farias e Gomes (2006) tratam a questão do cliente de uma universidade considerando-se os ambientes exógeno e endógeno. No ambiente exógeno, o cliente final é a sociedade e, no endógeno, o aluno é o cliente. Logo, dependendo dos diversos papéis que o aluno represente no processo de gestão da instituição de ensino, ele pode ser classificado como cliente ou não.

Para ratificar essa visão, Holanda, Farias e Gomes (2006) utilizam o trabalho de Sirvanci (1996) que divide a relação entre universidade e aluno como acadêmico e não acadêmico. O aluno seria cliente apenas nas relações com a universidade fora do ambiente de sala de aula.

Por outro lado, Kamel e Simoni (2001) argumentam que o processo ensino/aprendizagem não pode ser reduzido como mera formação de profissionais para o mercado de trabalho. A formação de cidadãos críticos e com preocupação no bem-estar das pessoas também deve ser o papel da universidade.

Para Vergara e Amaral (2010, p.2), o discurso, em muitas instituições de ensino, é pautado no “aluno como cliente, o ensino como mercadoria e a educação como negócio”. As

autoras assinalam que a relação aluno/cliente pode interferir na condução pedagógica, uma vez que o aluno não reconhece a hierarquia do docente em sala de aula, reduzindo-o a um empregado que presta serviços educacionais. As mesmas autoras apontam que o suposto aluno/cliente não tem competências para definir o conceito de qualidade de um serviço educacional. Assim, pode-se afirmar a existência de uma assimetria de informação entre o preço que o aluno paga de mensalidade e o valor agregado pelo serviço prestado.

Pode-se exemplificar o caso de um egresso do curso de Direito que conseguiu ser aprovado em todas as disciplinas sendo pouco exigido nas avaliações. Ao terminar o curso, dificilmente ele teria as competências necessárias para ser aprovado no exame de proficiência da Ordem dos Advogados do Brasil. Assim, o valor agregado pela formação obtida é baixo, dado que o mesmo não poderá exercer a profissão.

Rizzo (2010, p.28), em sua tese de doutorado, apresentou estudo sobre o papel do aluno como cliente, assinalando a característica peculiar dessa relação de consumo que transforma o próprio aluno/cliente em um profissional de mercado. A autora ressalta que esse cliente “não possui conhecimento suficiente para determinar o que ele quer como serviço educacional”.

Ainda sobre o papel do aluno/cliente, Rizzo (2010, p.99) conclui que para ser atrativa com os alunos, a instituição de ensino deve “ter condições de identificar quais são as necessidades do mercado contratante dos egressos para garantir aos alunos que eles sairão preparados com as qualificações que ele exige”. Nesse caso, a autora reconhece como de grande importância o valor criado pela aproximação entre instituição de ensino e mercado.

A imagem institucional compreende o conjunto de esforços de construção de uma imagem positiva do curso no mercado de trabalho e na sociedade. A construção dessa imagem institucional deve ser gerenciada pela direção da IES. Em alguns casos, a imagem é construída no reconhecimento da qualidade do ensino, seja pela tradição, seja por avaliações positivas nos resultados dos egressos no Enade, amplamente divulgados pela imprensa. Em outros, a própria direção da IES investe maciçamente no *marketing* institucional de forma a fortalecer a marca do estabelecimento de ensino e, assim, criar uma barreira à entrada para o crescimento do número de alunos em IES mais modestas.

As alianças estratégicas abrangem os acordos de cooperação com outras instituições de ensino, na maioria das vezes do exterior, convênios com empresas privadas visando à inserção de seus alunos no mercado de trabalho e aproximação com órgãos representativos de classe. Dependendo da classe social dos alunos, a política estratégica de alianças terá uma

formatação diferente. Para IES com perfis de alunos de renda mais elevada, a internacionalização, por meio de parcerias com outras IES estrangeiras, são priorizadas. Por outro lado, IES com perfis de alunos de renda mais baixa priorizam a empregabilidade de seus alunos por meio de parceria com empresas e órgãos de classe profissional — como sindicatos e conselhos regionais.

A responsabilidade social de uma IES também é importante para sua visibilidade na sociedade. As empresas estão sendo mais cobradas a adotar uma postura de compromisso em que se gerem externalidades positivas. Não obstante, as IES buscam, por meio de diversas iniciativas, demonstrar também seu comprometimento. Independentemente de seu porte ou sua natureza jurídica, nas instituições de ensino, atua-se por meio de programas de extensão universitária, muitas das vezes previstos no projeto pedagógico de cada curso.

No modelo austríaco de capital relacional, estão incluídas as participações dos membros da IES em gestão de órgãos de conselhos científicos, podendo ser editores ou organizadores de revistas científicas. Esse item demonstra a preocupação do governo com a inserção da universidade na comunidade científica internacional (UT VIENNA, 2015; INNSBRUCK UNIVERSITY 2015; VIENNA UNIVERSITY, 2015).

A interação entre as diversas dimensões do capital intelectual também pode gerar valor para a IES. De certa forma, a integração entre professores e alunos em sala de aula pode combinar elementos do capital humano com o capital relacional; assim como um bom atendimento de secretaria pode ser facilitador na combinação de fatores entre o capital estrutural e o relacional.

2.5 Alinhamento Estratégico em IES

Considerando-seas discussões apresentadas nesse referencial teórico sobre a necessidade de análise do alinhamento estratégico das IES privadas com base no capital intelectual e nos ativos intangíveis, podem ser apresentadas proposições iniciais de modo a contribuir para o desenvolvimento da pesquisa.

Verifica-se que, em grande parte da literatura existente sobre as ações das IES, sobretudo nas privadas, estão atreladas pela ótica de eficiência operacional, pautada no posicionamento em relação ao mercado. (FORTE; SOUZA, J.R.; OLIVEIRA, 2009 — SECCA; LEAL, 2009 — HEKIS, 2010).

Em contraponto a essa teoria, neste estudo, propõe-se a verificar a aplicabilidade da

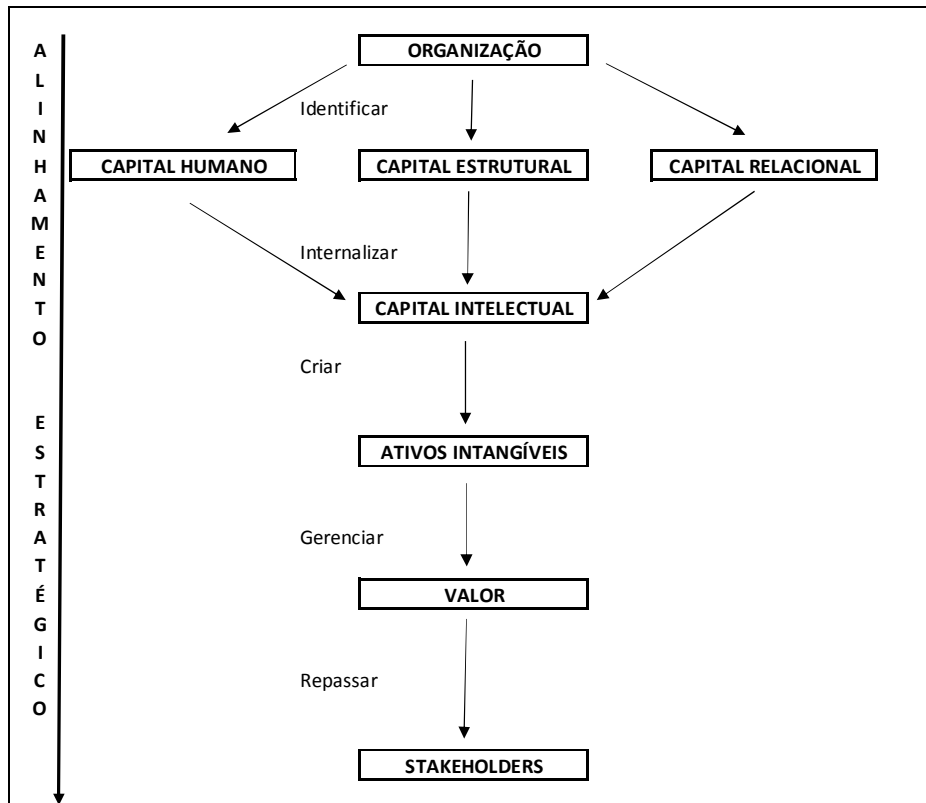
teoria de recursos para a gestão das IES privadas. Assim, a discussão inicial é a de que, embora o capital intelectual esteja presente em uma IES, poucas vezes ele é identificado como um recurso relevante para sua gestão.

Ainda que o ativo intangível da IES seja identificado, muitas das vezes ele pode ser pouco, ou quase nunca, explorado. Um exemplo pode ser associado a um determinado docente com titulação de doutor, que, em vez de compartilhar suas competências e habilidades para a melhoria da qualidade do curso, ou na oferta de novos produtos/serviços, fica limitado às horas-aulas em que leciona na graduação.

A escolha do ativo intangível como principal referência deve-se ao fato de ter um papel peculiar no setor da educação. Em uma perspectiva estratégica, o capital intelectual, principal fonte de geração de ativos intangíveis, é definido como fonte de criação de valor para a empresa (LOW, 2000). Para García-Meca e Martínez (2005, p.308), essa criação de valor pode ser obtida por meio do “conhecimento, da informação, da propriedade intelectual e da experiência”.

Como se pode observar na Figura 9, o alinhamento estratégico, tendo como base o gerenciamento dos recursos internos de uma empresa, está condicionado a como e de que forma a identificação, mensuração, gestão e controle do capital intelectual podem criar ativos intangíveis que são fundamentais para a criação de valor para os *stakeholders*.

Figura 9 - Alinhamento estratégico



Fonte: Autor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com a literatura recente, relatada no referencial teórico, verifica-se que grande parte dos autores nacionais e internacionais utiliza pesquisas de nível exploratório e descritivo, com técnica de pesquisa bibliográfica e de campo, com natureza qualitativa.

Tendo-se como referência essas experiências, foram escolhidas para alcançar os objetivos desta tese as pesquisas descritiva e exploratória, com a execução em três etapas: as duas primeiras de caráter exploratório, buscando-se identificar direcionadores de valor para as IES e a terceira, de caráter descritivo, para compreender de que forma esse valor é gerenciado e repassado para os *stakeholders*.

3.2 Método de Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada em três etapas, utilizando-se os tipos de pesquisa utilizados na execução da tese, descritas na Figura 10:

Figura 10 - Protocolo de pesquisa, adaptado de Vergara (2010) e Zouain e Vieira (2004)

Fase	Natureza da Pesquisa	Quanto aos Meios	Quanto aos Fins	OBJETIVO
1	Pesquisa Qualitativa	Bibliográfica	Exploratória	Identificação de cenários e de estratégia dominante para o ensino superior privado e a discussão das proposições 1 e 2 da tese.
2	Pesquisa Qualitativa	Campo	Exploratória	Identificação de Construtos de Capital Intelectual e de Valor.e a discussão da proposição 3 da tese
3	Pesquisa Qualitativa	Documental	Descritiva	Análise da divulgação e evidenciação do Capital Intelectual e do valor com a discussão da proposição 4 da tese

Fonte: Autor.

3.2.1 Primeira Fase: Estratégia Dominante para o Ensino Superior

A primeira fase desta pesquisa consiste na identificação de uma estratégia dominante

para o ensino superior privado, tendo como referência estudos realizados nos últimos 15 anos sobre prospecção de cenários. Para isso, foi utilizada uma pesquisa documental de estudos já realizados sobre prospecções do ensino superior nos últimos 15 anos. No quadro abaixo, verificam-se estudos sobre o tema:

Figura 11 - Protocolo de pesquisa, adaptado de Vergara (2010) e Zouain e Vieira (2004)

Título	Autores	Ano	Formato
Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IES particulares da região nordeste do Brasil	Souza, Jaime Romero de; Sergio Henrique Arruda Cavalcante Forte; Oderlene Vieira de Oliveira	2012	Artigo
Estratégia de expansão da educação superior no Brasil — Relatório de Cenários Prospectivos (CGEE)	Centro de gestão e assuntos estratégicos	2012	Relatório
Método de criação de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro na visão da engenharia de produção	Francisco Stenio de Araújo Carneiro; Maxweel Veras Rodrigues; Glenia Rodrigues Pinheiro; Livia Rodrigues Barreto; Clerton Bruno Pereira Sampaio	2011	Artigo
A prospecção de cenários nas universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022	Mariana Oliveira Moritz; Luiz Henrique Debei Herling; Pedro Antônio de Melo; Alexandre Marino Costa	2011	Artigo
Construção de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro	Francisco Stenio de Araújo Carneiro	2010	Dissertação

Estratégias do ensino superior privado no cenário 2009/2015	Sérgio Henrique Arruda Cavalcante Forte, Jaime Romero de Souza, Oderlene Vieira de Oliveira	2009	Artigo
O ensino superior no mundo e no Brasil —condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025	Claudio Porto e Karla Régner	2003	Relatório

Fonte: Autor.

Com base nesses artigos, verificou-se que existiu uma estratégia dominante nos últimos 15 anos no setor de educação superior privada no Brasil. Essa estratégia dominante está pautada na concentração de mercado e de padronização de processos administrativos e acadêmicos das IES. Com base nessa constatação, foi realizada uma discussão sobre tópicos que estariam relacionados com a criação de valor em instituições de ensino. Tais tópicos foram o ponto de partida da segunda fase da pesquisa que trata da identificação de direcionadores de valor para as IES privadas.

3.2.2 Segunda Fase: Identificação de Direcionadores de Valor do Ensino Superior

Para o desenvolvimento da segunda fase da pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo de natureza qualitativa de forma a identificar os elementos que possam ser direcionadores de valor para uma IES. Para isso, foram realizadas entrevistas com os trabalhadores do conhecimento que atuam nas IES: os docentes.

No entanto foi necessário realizar um recorte quanto ao perfil dos entrevistados. A pesquisa de campo foi realizada com docentes de mais de cinco anos em sala de aula e com dois anos de experiência em cargos de coordenação/gestão em IES públicas/privadas. A escolha por esse recorte deve-se ao fato de o docente estar envolvido diretamente na atividade-fim de uma IES.

Assim, tal restrição retirou da amostra docentes sem vínculos com a IES, como professores horistas de baixa carga horária, ou pouco envolvidos nas estratégias praticadas pela IES.

Os docentes selecionados atuam em diversos tipos de IES no Rio de Janeiro, considerando-se natureza jurídica (pública ou privada), segmentação (público-alvo de rendas mais altas ou mais populares) e modelo de gestão (familiar, burocrática ou corporativa). A diversidade dos entrevistados reforça o objetivo de identificar elementos em comum que possam compor o elenco das dimensões do capital intelectual.

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada em 16 docentes, com auxílio de um roteiro inicial que contemplava os principais itens a serem abordados sobre o tema. Foram realizadas rodadas de quatro entrevistas cada, visando-se a identificar direcionadores de valor em IES. Em razão da repetição das citações e da convergência acerca dos direcionadores, após a quarta rodada, o trabalho de campo foi encerrado, em virtude da saturação na coleta de dados (FONTANELLA; RICAS; TURATO, 2008).

As perguntas eram abertas e novas perguntas poderiam ser realizadas no decorrer da entrevista (MCCRACKEN, 1988). As entrevistas duraram cerca de uma hora e foram devidamente gravadas e transcritas de forma a facilitar a fase de organização dos dados coletados.

Para obter-se maior confiabilidade na pesquisa, realizou-se uma série de protocolos. O roteiro da entrevista foi elaborado tendo como referência a bibliografia existente sobre o tema (MAURER, 2008; AWAD, 2010; PEROBA, 2013). Uma entrevista/teste foi realizada com um docente, com ampla experiência em coordenação de curso, de forma a verificar se as perguntas contidas no roteiro eram de fácil compreensão por parte do entrevistado. Nessa entrevista, foram identificados outros pontos que deveriam constar no roteiro inicial.

Após uma rodada de entrevistas, os conteúdos foram organizados e analisados de forma a identificar algum item enriquecedor para o roteiro de entrevistas posteriores. Quanto às entrevistas realizadas anteriormente, dois entrevistados foram novamente contatados para completar informações relevantes que somente foram verificadas em entrevistas posteriores.

No tratamento de dados, o método utilizado foi análise de conteúdo. Inicialmente, foram estipulados direcionadores de valor para ajudar a identificação de trechos das entrevistas realizadas sobre o tema em questão. Tais direcionadores seguem os estudos realizados por Maurer (2008), Awad (2010) e Peroba (2013).

Novos direcionadores também foram identificados no decorrer da análise das entrevistas e consolidados nas dimensões do capital intelectual. Posteriormente, todos os direcionadores foram agrupados nas dimensões do capital intelectual: humano, estrutural e relacional (STEWART, 1998). Para facilitar a organização e a apresentação das informações coletadas, foi utilizado o *software* de análise qualitativa Atlas TI versão 6.0.

Uma vez identificados os direcionadores de valor das IES, a próxima etapa da pesquisa é a de verificar como as IES evidenciam e divulgam esses direcionadores de valor.

3.2.3 Terceira Fase: Evidenciação e Divulgação de Valor Gerado pelas IES

Na terceira fase da tese em tela, observou-se o valor gerado pelas IES em função do gerenciamento do capital intelectual e dos ativos intangíveis. O estudo foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, com utilização da análise de conteúdo. Bauer (2002) descreve que a análise de conteúdo é uma “técnica de análise de texto desenvolvida dentro das ciências sociais empíricas”.

Em função dos resultados obtidos na segunda fase da pesquisa, foram selecionados os seguintes direcionadores de valor:

- ✓ Capital humano: titulação e experiência profissional docente, produção científica do docente, atuação dos dirigentes e do corpo administrativo, performance do corpo discente.
- ✓ Capital estrutural: filosofia gerencial, infraestrutura, modelo de ensino e processos de gestão.
- ✓ Capital relacional: acompanhamento do egresso, parcerias com o mercado de trabalho, internacionalização e mobilidade, responsabilidade socioambiental.
- ✓ Capital financeiro: preço da mensalidade, financiamento público/privado, investimentos e novos negócios, prestação de contas.

Foi utilizado um recorte na pesquisa documental dos *sites* com base nas IES privadas localizadas por todo o País, respeitando-se o peso por região. Para a realização da pesquisa, foram analisados trinta *sites* de instituições de ensino superior, sendo dez referentes a universidades (classificadas como IES A1 a A10), dez centros universitários (classificados como IES B1 a B10), e dez faculdades isoladas (classificadas como IES C1 a C10).

Essas IES, isoladamente, totalizam 354 mil alunos presenciais matriculados. Considerando-se os matriculados na modalidade do ensino a distância (EAD) e a consolidação dos grandes grupos educacionais, o total chega, aproximadamente, a dois milhões de alunos — 33% do total de alunos matriculados em IES privadas —, de acordo com o Censo do Ensino Superior (INEP, 2015).

A pesquisa apontou para a identificação de elementos que caracterizam o nível de

citação do capital intelectual/financeiro das IES. Cabe reforçar que essa presença não significa que a IES esteja gerenciando adequadamente os recursos intangíveis.

De forma a identificar o tipo de informação contido nos *sites*, foi estabelecida uma adaptação da escala numérica de Guthrie e Petty (2000), aplicada em relatórios gerenciais de empresas de capital aberto. Também foi utilizado estudo realizado por Machado (2007) sobre a comunicação institucional das universidades ibéricas quanto ao capital intelectual. Por meio da escala proposta nesta tese, busca-se identificar o nível de alinhamento estratégico que a IES divulga por meio de suas páginas eletrônicas, seja no gerenciamento, seja no repasse do valor gerado pelo capital intelectual/financeiro. Assim, foi estabelecida uma escala de 0 a 5, descrita no Quadro 1:

Quadro 1 - Sistema de codificação numérica

Informação disponibilizada sobre o direcionador de valor e respectivo destaque	Níveis
Não tem, ou não apresenta no site, qualquer referência ao direcionador de valor	0
Encontrada pelo menos uma referência ao direcionador de valor , mas em contexto informativo diferente	1
Relata parcialmente o direcionador de valor, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do site.	2
Relata parcialmente o direcionador de valor, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do site.	3
Relata detalhadamente o direcionador de valor, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do site.	4
Relata detalhadamente o direcionador de valor, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do site.	5

Fonte: Adaptação de Guthrie; Petty (2000) e Machado (2007).

Nos apêndices IV e V, são detalhados os critérios de classificação do grau de informação dos direcionadores de valor e o perfil das IES selecionadas para a análise.

4 ESTRATÉGIA DOMINANTE PARA O ENSINO SUPERIOR

4.1 Evolução no Ensino Superior no Brasil

4.1.1 Crescimento do Ensino Superior no Brasil

Porto e Régnier (2003) apontam quatro cenários para o ensino superior brasileiro: a massificação planejada (conduzida pelo órgão regulador), a massificação segmentada (crescimento do setor privado com forte regulação), a massificação com desqualificação (promovida pelas IES públicas) e a expansão determinada pelo mercado (crescimento do setor privado com pouca regulação).

O cenário verificado de uma leitura após 14 anos da data deste estudo (PORTO, RÉGNIER, 2003) é a expansão determinada pelo mercado. De fato, ocorreu uma concentração de mercado, ancorado no financiamento público, sem que se tenha uma cobrança por certificações ou mecanismos de monitoramento da qualidade de ensino (INEP, 2015).

Pereira e Kern (2017) apontam um questionamento sobre a funcionalidade do PROUNI como um programa de redução de desigualdades sociais, uma vez que grande parte das bolsas esteja concentrada nos cinco estados mais ricos da federação. Por outro lado, os autores reconhecem que o programa cumpre, na sociedade, um importante papel de acesso à educação de baixos custos.

Chaves e Amaral (2016) apresentam a preocupação com o grau de inadimplência com o FIES que pode comprometer a dívida pública do País, uma vez que o volume de recursos destinados ao programa é alto.

Desde a entrada dos grandes grupos educacionais no ensino superior no Brasil, nenhum outro setor econômico apresentou, mais recentemente, tantos processos de incorporações, fusões e aquisições, como os verificados no setor da educação. Os quatro grandes grupos cotados na B3 em 14 de julho de 2017 somaram um valor de mercado de R\$34 bilhões, assim distribuídos: KROTON (R\$24,7 bilhões), Estácio Participações (R\$5 bilhões), e SER Educacional (R\$3 bilhões) e ANIMA (R\$1,3 bilhão).

Silva dos Santos (2016) observa que o processo de fusões e aquisições traz o seguinte impacto para as IES envolvidas: o crescimento do número de alunos no momento da transação, o potencial de crescimento após a aquisição das próprias IES adquiridas e a

sinergia obtida com a unificação de áreas e a otimização de recursos e de processos.

Corbucci, Kubota e Meira (2016) demonstram que boa parte dos financiamentos públicos está destinada para os grandes grupos educacionais privados, o que contribui para o aumento do grau de concentração do setor. De acordo com os autores, o setor educação precisa avançar em termos de regulação “de modo a levar em conta os diversos impactos da atual tendência à concentração de mercado, como também para preservar as condições de trabalho dos profissionais da área e, conseqüentemente, a qualidade da formação ofertada”.

Quanto ao ensino a distância, essa modalidade de ensino apresentou um crescimento no número de alunos do ensino superior. De acordo com o último Censo da Educação Superior (2015), mais de 1,3 milhão de alunos estão matriculados nessa modalidade, representando 22% do total de matrículas em IES privadas. Entretanto um dos maiores desafios que tal modalidade enfrenta diz respeito à retenção de alunos, com taxa de evasão expressivamente superior à verificada em cursos presenciais.

Vale lembrar que há cursos, como os de graduação em Serviço Social, assim como grande parte dos tecnólogos, em que o número de alunos matriculados no ensino a distância supera o presencial (INEP, 2015). Pereira (2017) apresenta a preocupação de, nessa modalidade de ensino a distância, não se articular ensino, pesquisa e extensão.

Tal preocupação com a qualidade é apontada no estudo realizado pelo Centro de Gestão e Assuntos Estratégicos (2012). O cenário mais provável apontado era o do crescimento do setor de educação brasileiro tendo somente um crescimento vegetativo, mas suficiente para manter três grupos de educação brasileiros entre os nove maiores do mundo, porém sem que nenhuma instituição brasileira seja considerada centro de excelência mundial pelo *World Class University*.

4.1.2 Qualificação e Internacionalização

Ante o cenário decorrente da globalização, nos últimos anos, foi registrada tendência de internacionalização do conhecimento, com as IES ampliando a oferta de produtos e serviços para estudantes em qualquer parte do planeta. Porém a legislação brasileira ainda é rígida quanto ao ingresso de grupos estrangeiros no setor da educação, ou mesmo em relação à revalidação de diplomas de graduação e de pós-graduação obtidos por brasileiros no exterior. (VILARINHO; GONZALEZ, 2014).

Como uma das formas de estimular o intercâmbio de estudantes do Brasil no exterior,

o governo federal estimulou, nos últimos anos, a viabilidade de mestrados e doutorados “sanduíche,” ou seja, com a inserção do aluno em uma instituição de ensino estrangeira durante o período de duração dos cursos. Embora a experiência de um programa de pós-graduação “sanduíche” seja positiva para o aluno, ele precisa ser aperfeiçoado uma vez que não incorpora valor para a instituição de ensino (TORRES, SILVA e GOMES, 2016).

De acordo com o Censo da Educação Superior (2014), houve crescimento no número de docentes de IES com graus de mestre e de doutor, em decorrência da ampliação da oferta em programas de pós-graduação *stricto sensu* no País. Nas IES privadas, o número de doutores representa 20% do corpo docente.

Cabe destacar que, em cursos na modalidade de ensino a distância, grande parte das IES privadas trabalha com tutores com a formação de especialistas/graduados, o que dificulta a contratação de mais mestres e doutores.

Nesse quadro de internacionalização do ensino superior e da ampliação da oferta e acesso ao número de cursos e de alunos, a qualidade de ensino ainda é uma preocupação. Cursos, como Direito e Ciências Contábeis — que representam 15% do total de matriculados em cursos de graduação —, exigem um exame de suficiência para o exercício profissional das atividades. Porém o percentual de alunos reprovados nesses exames é bastante elevado. Em Ciências Contábeis, o percentual de reprovação no primeiro exame de suficiência de 2017 é de 74,74% (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2017), enquanto que no Exame da OAB, relacionado com o curso de Direito, o percentual de reprovação, em 2016, foi de 78% (ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2017).

Para outros cursos, como os da área de informática, o mercado acaba por exigir certificações complementares para integralizar a formação obtida na universidade. A maioria dos cursos de graduação (tecnólogo, licenciatura, bacharelado) ainda não exige uma certificação prévia ou exame de suficiência para credenciar o exercício profissional.

4.1.3 Desafios do Setor Educacional: Crise Política e Instabilidade Econômica

Em 2014, mais de um milhão de alunos concluíram o ensino superior no Brasil. Esse é um número considerável de formandos, se comparado aos anos anteriores. No entanto se verificou uma redução significativa do financiamento público para estudantes de baixa renda. Somente no FIES, foi observada uma redução de setecentos mil novos contratos, em 2014, para 220 mil novos contratos, em 2016, impactando o equilíbrio financeiro de diversas

instituições. Isso pode afetar futuramente a quantidade de egressos do ensino superior (INEP, 2015).

No cenário nacional, a instabilidade política recente levou a uma crise econômica que perdura por três anos. Esse fator impactou diversos setores econômicos, inclusive o de educação. O crescimento do desemprego e o atraso de salários dos servidores estaduais e municipais também impactou negativamente indicadores de inadimplência e de evasão escolar, essa com taxa de 29% nas IES privadas (INEP, 2015). Ao mesmo tempo, nas IES privadas, busca-se reduzir perdas, ofertando-se financiamento com recursos privados, ancorado em garantias que assegurem o cumprimento dos contratos.

A desigualdade de renda no País está, de alguma forma, refletida na qualidade das condições de várias IES privadas. Em uma mesma cidade, como São Paulo, são encontradas IES privadas em que se oferece amplo conjunto de recursos no estado da arte, tendo em conta a cobrança de mensalidades elevadas, enquanto em outras, voltadas para classes C e D, permanecem com o modelo de gestão “tradicional”, centrado em turmas lotadas e condições precárias de funcionamento. Nos últimos dez anos, o governo federal ampliou o monitoramento das IES por meio de avaliações específicas de curso e do IGC (Índice Geral de Cursos). Nas IES mal avaliadas, corre-se o risco de ter vagas limitadas ou mesmo de serem fechadas, ante um padrão mínimo de qualidade. No IGC de 2014, 15% das IES tiveram médias insatisfatórias (INEP, 2015).

4.1.4 A Importância da Sustentabilidade para as IES Privadas

As IES privadas passaram a ter um papel relevante na dinâmica das cidades brasileiras. Em algumas, a existência de uma IES condiciona o desempenho econômico da região. Além disso, existem diversas IES que promovem programas de responsabilidade socioambiental que impactam significativamente cidades, além do fortalecimento de marca, imagem e identidade das instituições.

No entanto os cenários de concentração e fusão de IES privadas criam impactos na continuidade de programas, pois muitas das instituições obedecem às orientações das mantenedoras, por vezes distantes das localidades onde o campus/a unidade está situado. As ações de responsabilidade social das IES tendem a ser padronizadas.

Calderon, Gomes e Borges (2016) verificam — por meio de análise bibliométrica — que a produção científica relacionada com a RSES (Responsabilidade Social da Educação

Superior) aumentou após a aprovação — em 2004 — do SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior). Grande parte da produção acadêmica estudada pelos autores sobre RSES está vinculada à eficiência da gestão.

Quanto à sustentabilidade econômica, a maioria das IES privadas sobrevive graças ao pagamento da mensalidade dos alunos, sobretudo do financiamento público. Para algumas IES, em especial as pequenas faculdades, essa dependência chega a cem por cento da receita realizada. No entanto o cenário de diversificação na área de educação tende a estimular negócios não regulados (cursos preparatórios, certificações), conteúdos didáticos, treinamento empresarial, linhas de financiamento de pesquisas e ganhos compartilhados com empresas juniores (principalmente *startups*).

A estratégia praticada, nos últimos anos, por grande parte das IES privadas é a de alinhar operacionalmente cursos com mensalidades baixas e economias de escala. Com o acirramento da concorrência e a entrada de grandes grupos educacionais, muitas IES privadas passam a enfrentar dificuldades financeiras por não alcançar o ponto de equilíbrio necessário para a geração de resultados positivos. De acordo com o Mapa do Ensino Superior no Brasil de 2015, existem 2.090 IES privadas no Brasil.

Garcia e Azevedo (2015) apontam que instituições adquiridas por grupos educacionais apresentam melhoria, em apenas dois anos após o processo de fusão no CPC, no número de professores com doutorado e em tempo de dedicação em regime integral. Porém os autores ressaltam que o estudo não avaliou o desempenho dos alunos no exame do ENADE.

4.2 Discussão das Proposições

A primeira proposição sobre a estratégia dominante de posicionamento de mercado nos últimos 15 anos foi verificada, uma vez que a concentração do mercado e a consolidação dos grandes grupos educacionais devem-se à geração de economias de escala obtidas com a padronização de currículos e de rotinas administrativas (SILVA DOS SANTOS, 2016).

Essas ações estão vinculadas à discussão da segunda proposição, isto é, de que existe uma estratégia dominante, consolidada nos últimos 15 anos, pautada no pragmatismo financeiro conduzido pelos grandes grupos educacionais. Tal estratégia levou a uma série de fusões e aquisições entre 2007 e 2011 (CM CONSULTORIA, 2012). Em todos os estudos de cenários para o ensino superior realizados, previa-se a possibilidade de o cenário ocorrer (PORTO, RÉGNIER, 2003; FORTE, SOUZA e OLIVEIRA, 2009; CARNEIRO, 2010;

CENTRO DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS, 2012).

Uma vez reconhecidas e discutidas tais proposições, é preciso compreender se, nas IES privadas, há recursos capazes de gerar e repassar valor, independente da estratégia a ser adotada.

5.IDENTIFICAÇÃO DE DIRECIONADORES DE VALOR DAS IES

A proposta, nessa fase da pesquisa, é identificar os elementos que compõem o capital intelectual das Instituições de Ensino Superior (IES). Considera-se o capital intelectual como parte da gestão do conhecimento destinada à sustentabilidade do patrimônio de uma organização, entretanto não pode ser mensurada, tampouco classificada contabilmente (STEWART, 1997; SVEIBY, 1997).

O crescimento no número de matrículas em cursos de graduação, nos últimos dez anos (INEP, 2015), fez com que a gestão nas Instituições de Ensino Superior (IES) tivesse um papel de relevância na literatura sobre gestão de ensino superior. A busca pela eficiente alocação de recursos orçamentários em IES públicas e a sobrevivência econômica nas IES privadas é objetivo a ser alcançado pelos gestores (HEKIS, 2010). Porém a simples gestão patrimonial de uma IES é insuficiente para dar resposta ao desempenho e, dessa forma, ao capital intelectual.

Por outro lado, a coordenação acadêmica dos diversos cursos de graduação é afetada pela gestão administrativa, uma vez que determinadas medidas podem abalar a qualidade de ensino, tanto nas condições de oferta, quanto no clima organizacional existente na comunidade acadêmica (HEKIS, 2010).

O papel do corpo docente em uma IES vai além da presença em sala de aula. Muitas vezes, é o elo entre as diretrizes administrativas e o *modus operandi* dos pares em sala de aula, seja como coordenador de curso e gestor de unidade, seja em qualquer atividade de gestão por que esteja responsável (PEROBA, 2013).

Assim, objetiva-se nessa etapa da tese, investigar elementos do capital intelectual que possam gerar valor para uma IES do ponto de vista dos docentes. De forma a dar consistência aos relatos, foram entrevistados docentes de IES públicas e privadas com experiência de gestão nas instituições, seja como coordenador acadêmico, seja como gestor administrativo. Por meio dessas informações, busca-se estimular o debate sobre a influência do capital intelectual no desempenho e na performance de uma IES.

Ao sistematizar os códigos por dimensões e, por sua vez, serem eles elementos constitutivos do construto capital intelectual, nessa etapa da tese, ratificam-se códigos preestabelecidos com base em trabalhos anteriores (MAURER, 2008; AWAD, 2010; PEROBA, 2013).

5.1 Capital Humano

Em todas as entrevistas realizadas, foi evidenciada a importância do docente como

profissional que acrescenta valor a uma IES. Por isso, os itens relacionados com o capital humano, nas entrevistas, referem-se, em grande parte, ao papel do docente.

Nesse cenário, a atuação do docente foi o código mais citado nos trechos de entrevistas selecionados. Consiste na presença do docente em sala de aula, interagindo com os alunos no processo ensino/aprendizagem, sendo o principal elemento atuante na atividade-fim de uma IES. Porém, no desenvolvimento da prática docente, as metodologias pedagógicas não são tão necessárias para alguns entrevistados na formação de um bom professor em sala de aula.

Dessa forma, o elemento motivacional complementa a prática docente na sala de aula. O docente deve utilizar recursos artísticos, como impostação de voz e presença de palco, de forma a atrair não só a atenção dos alunos, mas também uma boa avaliação por parte deles.

“Pra quem tem certa facilidade e gosta do que faz, tem uma presença de palco e gosta do que faz, torna-se interessante (a prática pedagógica), mas não necessária. Não absolutamente necessário. Agora pra quem está entrando na vida acadêmica e não tem todos os predicativos, e qualidades que são necessárias a entrar num palco, entrar numa sala de aula, falar com quarenta alunos, cinquenta alunos e ter uma boa impostação, uma boa condução de uma aula. Saber o momento certo, eu acho que é bem interessante sim. Depende muito da qualificação da pessoa que tá ali.” (ENTREVISTADO2)

“E é um palco. Você é um ator. Você representa perante uma plateia. Mas esse, você se acostuma com o passar do tempo. E mesmo assim, eu tenho vinte anos de docência, cada vez que vou entrar numa turma nova, é sempre uma expectativa. É, em parte, o medo do palco. Às vezes em outra instituição, em outro nível de ensino, é sempre o medo do palco.” (ENTREVISTADO16)

A formação do docente também é uma forma de legitimar sua presença em sala de aula. Essa formação, paradoxalmente, não está restrita à formação acadêmica. Para muitos cursos (principalmente os da área de gestão), um docente com experiência de mercado, tendo já ocupado cargo de gestão, é mais relevante do que sua formação acadêmica: o conhecimento técnico.

“O docente no caso para a graduação para nível superior, eu acredito que é fundamental que a pessoa de fato tenha uma experiência de mercado, na disciplina que ele pretende lecionar, isso é fundamental.” (ENTREVISTADO11)

“É o que a gente tava conversando antes, você precisa conciliar as teorias da administração com as disciplinas marginais da estrutura do curso, como

economia, finanças, enfim, com a prática de mercado, pois é difícil para um aluno enxergar porque ele está aprendendo uma teoria se você não consegue fazer o *link* com a aplicação prática; assim, a gente tem sorte: no nosso curso tem muitos professores que vieram do mercado, então a gente consegue fazer isto razoavelmente bem.” (ENTREVISTADO 10)

“Entendo que sim. Quando você tem uma prática profissional na carreira docente, e você sabe expor exemplos, partes que você já viveu. Já vivenciou, já viu que aquilo acontece, não fica apenas na teoria. A teoria é extremamente importante, diversas teorias são válidas, adoro elas, aplico elas, mas é extremamente importante que você saiba lidar com as objeções. E as objeções elas enfraquecem quem não tem a prática da vivência. Então quando você já tem a prática da vivência, você sabe realmente lidar com essas dificuldades. E você sabe quais são os resultados aferidos, já medidos, já feitos, uma abrangência de exemplos bem maior.” (ENTREVISTADO 2)

Verifica-se, nos entrevistados que atuam em IES públicas, uma preocupação crescente com a produção científica. É o compromisso do docente com a pesquisa acadêmica. Envolve a elaboração de resenhas, pensatas e artigos para submissão e posterior participação em eventos, congressos, seminários, bem como na autoria/coautoria em revistas reconhecidas pela comunidade acadêmicas, preferencialmente as bem classificadas pelo sistema *webqualis*. Entretanto essa capacidade de produção científica, para alguns entrevistados, está vinculada ao apoio institucional por parte da IES.

“O professor para ele produzir em sala de aula, ser eficiente, ter uma boa qualidade, ele precisa ter uma boa infraestrutura, precisa ter acesso a periódicos, a bancos de dados internacionais, precisa ter acesso ao que outros professores falam, precisa ter acesso a outras instituições, precisa ir a congressos, ver o que os outros estão produzindo, enfim. Esse tipo de ação tem que haver. Como é que a faculdade pode ajudar isso na infraestrutura. Ela tem que promover esta interação, ela pode pagar os congressos e o CEFET faz isto. Ela pode divulgar, melhorar a comunicação, pois é uma atividade conjunta com a gestão administrativa com o pessoal dos cursos de graduação.” (ENTREVISTADO 7)

5.2 Capital Estrutural

A filosofia gerencial é um dos itens mais citados por parte dos entrevistados quando o tema abordado versa sobre o capital estrutural. Entretanto sua definição é ambígua, podendo abranger, tanto a parte administrativa, quanto a pedagógica de uma IES. Quando a abordagem é administrativa, metas e objetivos são descritos como em qualquer outra empresa. Por outro lado, quando a abordagem é pedagógica, os Projetos Pedagógicos de Curso (PPCs) são citados pelos respondentes. Tais projetos servem de roteiro para o cumprimento de requisitos

mínimos estabelecidos pelo Ministério da Educação (MEC) para o funcionamento dos cursos.

De forma a operacionalizar essa filosofia gerencial, os processos gerenciais, quando bem aplicados, podem ser um elemento gerador de valor em uma IES. Envolvem o mapeamento de procedimentos administrativos de forma a verificar quais seriam as melhores práticas de gestão. Também incluem as reuniões com o setor acadêmico, em que se discute com coordenadores de curso o cumprimento de metas e métricas. Entretanto o uso excessivo de indicadores pode causar um efeito reverso na gestão da IES.

“Bem eu não saberia relacionar para você a quantidade de métricas que eu tenho porque passam de dois cadernos. Agora em metas, são metas de quantitativo de alunos sim. Agora de métricas tem de tudo, do ponto docente, do ponto docente diário, da pauta eletrônica, de cumprimento dos objetivos internos que nós temos, quer dizer são várias e várias métricas. A universidade em que eu trabalho, ela criou um modelo de gestão onde a orientação principal é criar várias situações, onde o que você precisa é atendê-las diariamente para que você consiga atingir os seus objetivos acadêmicos. Agora para relacionar para você eu não sei de cabeça todas elas.”(ENTREVISTADO 2)

“Eles colocaram metas de entrada de aluno para os coordenadores. Então os coordenadores, veja eu acho isso uma sandice, mas tudo bem. Os coordenadores tinham que captar alunos. Eu não consigo entender isso. Então tinha o vestibular. Neste vestibular mil alunos se inscreviam, só iam fazer prova quinhentos. Os coordenadores tinham que ligar pros alunos. Isto não existe. Na minha cabeça não é isso. É aquilo que eu te falo da qualidade do ensino.”(ENTREVISTADO 1)

Nesse contexto, a filosofia gerencial influencia o clima organizacional da comunidade acadêmica (gestores, docentes e corpo técnico-administrativo). A interação entre a comunidade acadêmica foi bastante valorizada por parte dos entrevistados que atuam em IES privadas com gestão familiar.

“Considero como principal o tipo de tratamento, um tratamento diferenciado, um tratamento direto, mas direto com as pessoas com os dirigentes mais informal. Informal com respeito às regras, mas informal, que é saudável na minha concepção. As regras todas são seguidas, isso não quer dizer que as regras não são seguidas, todas elas são na sua plenitude. Enfim, eu só vejo elementos positivos nessa relação. Eu não vejo problemas em trabalhar em empresas familiares, muito pelo contrário, empresas que começaram pequenas e hoje são grandes são vitoriosas, e que tem, reforço o meu orgulho de pertencer ao quadro de funcionários.”(ENTREVISTADO 4)

Em IES públicas, em especial as com grande identificação com cursos de tecnologia, existe uma preocupação com a inovação. Os produtos da pesquisa na área de inovação são, muitas vezes, materializados sobre a forma de patentes, que podem agregar valor para a IES. Entretanto um entrevistado alerta que a inovação só é gerada com pesquisa básica e não com pesquisa aplicada.

“No Brasil, não se faz pesquisa básica, se faz pesquisa aplicada. Então é assim. Nós precisamos resolver o problema da ameoba que está comendo a broca da Petrobras. Quem vai fazer isto? A COPPE. Então a COPPE vai pegar um profissional que vai estudar a ameoba, quer dizer, o micro-organismo que está comendo a broca da Petrobras. Aí vamos estudar o micro-organismo da pesquisa aplicada. Não tem validade, claro que tem validade, mas eu acho que o grande desafio das instituições de ensino no Brasil é trazer de volta a pesquisa básica. Porque esta sim, você vai conseguir ter inovação.”(ENTREVISTADO 9)

As tecnologias aplicadas abrangem o impacto da informatização na gestão de uma IES. Tais tecnologias estão presentes nos diversos sistemas de informações, no gerenciamento do banco de dados sobre matrícula, acompanhamento financeiro e desempenho acadêmico dos alunos. Também podem estar presentes por meio de ferramentas educacionais que podem proporcionar ganhos de escala quando bem empregados, como o ensino a distância. Nesse caso, serve de suporte para a construção de um modelo de ensino. A interatividade tecnológica utilizada em sala de aula também pode ser um fator de diferenciação de qualidade da IES.

“A gente tá passando por uma fase importante de transição do mundo físico pro mundo digital, onde as informações tão ao alcance de qualquer pessoa a qualquer momento [...] eu posso tá dando uma aula de economia e acontece comigo, o aluno tá com o celular e investiga se o conceito que eu dei para ele corresponde à verdade ou não. Enfim as informações tão todas aí, quem quiser pode pegar a hora que quiser, o aluno ou professor, enfim, a uma necessidade de mudança na academia importante. Os livros que a gente conhece hoje, o formato do ensino, dos livros tem quinhentos anos. Faz parte do Gutemberg e a formação da escola alemã em que a gente ensina no quadro branco ou quadro negro com o aluno anotando. Isto é do século XIX e a gente tá com uma necessidade de motivar e estimular o aluno que nunca se teve antes.”(ENTREVISTADO 13)

5.3 Capital Relacional

A satisfação dos clientes é um dos principais pilares para a gestão do capital relacional. Entretanto, para uma IES, a própria definição de cliente é algo complexo. O cliente pode estar relacionado com o aluno como consumidor de produtos e serviços educacionais. Por outro lado, a concepção de cliente também pode estar direcionada à sociedade (governo, empresas), pois é ela que vai usufruir da formação de seus egressos (VERGARA; AMARAL, 2010). Ainda existe a possibilidade da inexistência de uma relação de clientela no setor educacional.

“Na instituição de ensino, nas universidades nós vemos claramente uma relação principalmente com esses novos conceitos de hospitalidade, a ideia de tratar bem, de se relacionar bem com o aluno, com o estudante. Existe sim uma visão enquanto prestação de serviço que o nosso aluno é nosso grande cliente, é o nosso foco. Inclusive isso faz parte da missão da IES. No entanto de maneira mais ampla a gente consegue perceber através de uma gestão mais humanizada, os professores são nossos clientes também, os colaboradores são clientes também. E o próprio mercado que recebe nosso aluno formado, não deixa de ser nosso cliente também. A partir daí qualquer decisão que a gente tomar é importante ouvir todos os personagens eu diria.”(ENTREVISTADO 8)

Para cada uma dessas visões de clientes, a construção da imagem institucional será gerenciada pela direção da IES. Em alguns casos, a imagem é construída pelo reconhecimento da qualidade do ensino, seja pela tradição, seja por avaliações positivas nos resultados dos egressos do Exame Nacional de Cursos (ENADE), amplamente divulgados pela imprensa. Em outros, a própria direção da IES investe maciçamente no *marketing* institucional de forma a fortalecer a marca do estabelecimento de ensino e, assim, criar uma barreira à entrada e o crescimento do número de alunos em IES mais modestas.

“Hoje a instituição apresenta uma imagem institucional. Basicamente institucional. Ela não apresenta uma imagem onde ela vende um curso, ela vende um conjunto de cursos. E o aluno tem a opção de escolher qual o curso que ele quer, ou curso em si vai da vontade do aluno. Não há uma ferramenta específica, não há uma filipeta, enfim... Não há nada que eu venda o curso individualmente. Não existe isso.”(ENTREVISTADO 2)

“Você só tem valor se consegue hoje botar profissionais de qualidade no mercado. Esta qualidade teoricamente é medida pelo ENADE. Então se você consegue uma boa nota no ENADE, você tem aquela medida de valor daquela universidade e está formando profissionais de qualidade. Mas eu acho que tem até uma distorção nisto daí. Eu vejo universidades que obtiveram nota alta no ENADE e que eu enxergo que o curso não tem esta qualidade. Tem pouca qualidade. Então eu penso que esta distorção, ela tem que ser corrigida pelo MEC.”(ENTREVISTADO 12)

Considera-se a questão da regulamentação governamental como um item pertinente ao capital relacional. Envolve questões de relacionamento entre a IES e o governo. Nas IES públicas, essa relação é mais direcionada ao repasse das verbas. Em IES privadas, as regras de autorização e funcionamento de cursos estipuladas pelo governo são essenciais para a gestão da IES.

“Então eu percebo muito claramente que não é tão somente a questão das avaliações que norteiam a ordem de investimentos do gestor, mas com certeza os PPCs, em respeito ao que o MEC determina isso sim de fato norteia a gestão da unidade.”(ENTREVISTADO 8)

As alianças estratégicas também são estabelecidas entre a direção da IES e o mercado. Para IES com perfis de alunos de renda mais elevada, a parceria com outras IES estrangeiras são priorizadas (internacionalização e mobilidade), além do estímulo a empresas incubadoras ou juniores. Por outro lado, em IES com perfis de alunos de renda mais baixa, prioriza-se a empregabilidade dos alunos por meio de parceria com empresas e órgãos de classe profissional — como sindicatos e conselhos regionais (PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO).

Neste estudo, ratifica-se essa tendência de segmentação das alianças estratégicas, condicionada ao perfil de aluno pertencente à IES.

“E as parcerias fundamentais pra uma instituição de ensino em cursos, se eu falo de cursos de graduação ou graduação tecnológica, seriam aqueles cursos que teriam aquelas parcerias... aquelas... de órgãos representativos daquele segmento. Por exemplo, se eu falo de um RH, se eu falo de uma administração, se eu falo de uma logística. Cabe ao coordenador identificar quais são os órgãos representativos desta classe em que os alunos estão se formando, por exemplo.”(ENTREVISTADO 1)

“Onde eu fiz o Doutorado, nós tínhamos aproximadamente seiscentos alunos na graduação e nós tínhamos muito intercâmbio, vinham muitos franceses, alemães, estudar lá no Mestrado e Doutorado. E nós também íamos lá um... um ano de doutorado na França, mais já graduação a gente mandava também. Todo ano a gente mandava uma leva de estudantes, eu sabia porque eu era professor da graduação, então eu via meus alunos se despedindo, indo e voltando, né.”(ENTREVISTADO 16)

A responsabilidade social de uma IES também é importante para sua visibilidade na sociedade. As empresas estão sendo mais cobradas a adotar uma postura de compromisso e gerar externalidades positivas. Não obstante, na direção das IES, busca-se, por meio de diversas iniciativas, demonstrar também o comprometimento. Os entrevistados identificaram que as IES, independente de porte ou natureza jurídica, atuam por meio de programas de

extensão universitária, muitas vezes, previstos no projeto pedagógico de cada curso.

“Se você tem uma instituição de ensino superior, você tem hospital/ escola. Vamos pegar uma grande instituição de nível superior, você tem hospital/escola, você tem uma clínica de fonoaudiologia, você tem uma clínica de fisioterapia, uma clínica de odontologia, isto é uma instituição de nível superior. Você tem uma IES, uma universidade com todos os cursos oferecidos, com raras exceções. Mas se você tem uma faculdade menor, você pode oferecer serviços à comunidade. Você pode oferecer pequenos serviços à comunidade de aprendizado, um vestibular comunitário. As instituições tem que trazer a comunidade para dentro dela sim.”(ENTREVISTADO 12)

Por fim, um item considerado bastante relevante para o fortalecimento do capital relacional e que foi detalhado por um entrevistado é o acompanhamento de alunos e ex-alunos. Esse nicho consiste nos alunos que constroem relações cognitivas e emocionais com a IES em que estudam ou estudaram. Uma boa relação consegue fidelizar esse aluno, para que volte a matricular-se em outros cursos ofertados pela IES, e responsabilizar-se pela política informal na captação de novos alunos por meio do “boca a boca”.

Nesse caso, o papel do coordenador de curso é fundamental para a viabilização desse nicho de alunos. É ele o profissional responsável pela operacionalização do projeto pedagógico, priorizando a seleção da equipe de professores, o monitoramento da qualidade de ensino em sala de aula e o atendimento das diversas demandas administrativas dos alunos.

“Eu costumo dizer que o nicho de sala de aula são aqueles alunos quando um curso começa uma nova turma eu tenho uma entrada de quarenta, cinquenta alunos, trinta alunos. E do segundo período em diante já tem uma reduçõzinha aí cria aquele nicho de alunos que eles representam um determinado curso. Eles vão andando juntos, eles vão andando juntos. [...]. Eles vão completando, ele é aquele nicho de alunos em sala de aula. Eles são os formadores de opinião, quando chegam os alunos novos ... eles dizem que aquele professor que é assim...Então eles são muito formadores de opinião. E é bacana quando o coordenador identifica isso porque a gente começa a trabalhá-los.”(ENTREVISTADO 1)

5.4 Considerações sobre o Capital Intelectual

Pelos resultados encontrados, ratifica-se a presença de itens considerados relevantes para o capital intelectual e o surgimento de novos itens considerados emergentes. Quanto ao capital humano, destaca-se o elemento motivacional desempenhado pelo professor em sala de aula, capaz de prender a atenção do aluno. Além das práticas e técnicas pedagógicas, o docente dispõe de recursos artísticos capazes de mexer com a emoção, com o imaginário

coletivo em sala de aula. E, claro, isso se reverte numa boa impressão da IES, independente da profundidade do tema estudado.

Quanto ao capital estrutural, o clima organizacional foi bastante abordado, principalmente quanto ao gerenciamento do conflito existente entre as culturas acadêmica e administrativa. A inovação passa a ter um papel também relevante nesse processo, em que a IES internaliza — por meio do registro de patentes — o ganho obtido nas pesquisas. O modelo de ensino passou a ter um papel mais relevante nas IES, com o desenvolvimento do Ensino a Distância (EAD) e das tecnologias aplicadas.

O relacionamento das IES com os governos passa a ter uma relevância, com o surgimento de regras para aprovação de orçamento nas IES públicas e para regras de autorização e funcionamento de cursos nas IES privadas. O financiamento estudantil (como ProUni e FIES) também passaram a ter um destaque na pauta de relações entre as IES privadas e o governo.

5.5 Direcionadores de Valor

Na terceira proposição da tese, busca-se verificar se, nas IES privadas, é possível elaborar estratégias associadas ao valor gerado pelos recursos pertencentes à organização, considerando-se as mudanças nos ambientes interno e externo. Nesse estágio, verifica-se que o setor educação não só dispõe de recursos para a geração de valor, como pode ser identificado por meio dos documentos de informação das atividades para os *stakeholders*.

Com base na revisão de literatura realizada no referencial teórico desta tese, na análise da evolução do ensino superior no Brasil nas entrevistas com os docentes, foram identificados os seguintes direcionadores de valor:

Quadro 2 - Direcionadores de valor para o capital intelectual

DIRECIONADORES DE VALOR	DEFINIÇÃO/REFERÊNCIA
CAPITAL FINANCEIRO	
PREÇO DA MENSALIDADE	Transparência na divulgação dos preços das mensalidades /Decreto n.º 5.773/06
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO	Informação das modalidades de financiamentos público e privado /Decreto n.º 5.773/06
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS	Divulgação dos investimentos e novos negócios realizados pela IES/Maurer (2008), Awad (2010) e o Decreto n.º 5.773/06

PRESTAÇÃO DE CONTAS	Divulgação de relatórios de sustentabilidade econômica da IES/Decreto n.º 5.773/06
CAPITAL ESTRUTURAL	
FILOSOFIA GERENCIAL	Divulgação da missão da IES e de seus objetivos /Peroba (2013)
INFRAESTRUTURA	Divulgação da infraestrutura da IES e sua geração de valor para os cursos/Maurer (2008), Awad (2010), Wiessenbilanz (2006) e Peroba (2013)
MODELO DE ENSINO	Apresentação de conteúdos digitais, material didático e acompanhamento dos planos de aula/Decreto n.º 5.773/06
PROCESSOS DE GESTÃO	Divulgação das melhorias de gestão praticadas pela IES nas atividades meio e fim/Peroba (2013)
CAPITAL HUMANO	
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	Informação da titulação e da experiência profissional do docente/Maurer (2008) e Awad (2010)
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE	Divulgação da produção científica do docente (como publicação de artigos e participação em congressos)/Wiessenbilanz (2006) e Peroba (2013)
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO	Divulgação da atuação do corpo dirigente da IES com órgãos representativos da sociedade (governos, órgãos de classe)/Wiessenbilanz (2006)
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE	Divulgação da atuação do corpo discente em eventos científicos, congressos ou mercado de trabalho/Wiessenbilanz (2006)
CAPITAL RELACIONAL	
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	Divulgação de políticas de acompanhamento do egresso/Wiessenbilanz (2006)
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO	Divulgação de convênios e parcerias com empresas e órgãos de classe/Wiessenbilanz (2006)
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	Divulgação de ações de intercâmbio de alunos e docentes no exterior/Wiessenbilanz (2006) e Peroba (2013)
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	Divulgação de ações de responsabilidade socioambiental/Wiessenbilanz (2006)

Fonte: Autor.

Os direcionadores de valor são agrupados em quatro dimensões de valor: capital financeiro, capital humano, capital estrutural e capital relacional.

Com base na identificação desses direcionadores, na próxima fase, verifica-se se as IES aproveitam adequadamente recursos, competências e capacidades dinâmicas, de forma a criar uma sustentabilidade no setor de educação em longo prazo.

6.EVIDENCIAÇÃO E DIVULGAÇÃO DE VALOR NAS IES PRIVADAS

6.1 Resultados e Discussões

O capital financeiro corresponde à integração entre os ativos físicos e os ativos monetários, já reconhecidos pela contabilidade. O capital financeiro é alcançado por meio do gerenciamento de itens que contribuem para a valorização patrimonial e para o reforço do caixa de uma empresa (STEWART, 1998). No caso de uma IES privada, a realidade brasileira aponta para a sustentabilidade financeira pautada na receita das mensalidades pagas pelos alunos (CASTRO, 2013).

Nessa dimensão, os itens mais abordados foram informações pertinentes ao preço da mensalidade e diferentes formas de financiamento público/privado. Grande parte do crescimento no número de alunos no ensino superior, a partir de 2010, deve-se à busca de programas de financiamento, em especial o FIES (CENSO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 2015).

Na dimensão do capital humano, destacam-se as informações pertinentes ao corpo docente, tanto na titulação, quanto na produção científica, embora, na maior parte das IES, não se disponibilize o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes de cada docente.

A filosofia gerencial foi o direcionador com maior facilidade de localização nos sites das IES. A concepção pode abranger, tanto a parte administrativa, quanto a pedagógica de uma IES. Quando a abordagem é administrativa, metas e objetivos são valorizados como em qualquer empresa do setor privado. Está presente nas IES controladas por grupos educacionais. Por outro lado, quando a abordagem é pedagógica, destacam-se os princípios contidos no Projeto Pedagógico de Curso (PPCs), como o encontrado em uma faculdade isolada de medicina.

Quanto ao capital relacional, destacam-se os programas de responsabilidade social desenvolvidos pela IES e as parcerias com o mercado de trabalho, por meio de coordenações específicas de oferta de estágio e empregos. Em algumas IES, tais coordenações também acumulam o trabalho de acompanhamento do egresso.

Tabela 1 - Número de IES que abordam os direcionadores do capital intelectual; financeiro por níveis de citação

Direcionadores da criação de valor	D	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	TOTAL
Preço da mensalidade	CF	12	5	1	4	6	2	30
Financiamento público/privado	CF	3	2	3	9	8	5	30
Investimentos/Novos negócios	CF	24	4	1	1	0	0	30
Prestação de contas	CF	27	1	1	1	0	0	30
Filosofia gerencial	CE	5	3	0	10	11	1	30
Infraestrutura	CE	6	12	1	4	7	0	30
Modelo de ensino	CE	23	2	1	3	1	0	30
Processos de gestão	CE	26	2	0	2	0	0	30
Titulação e experiência profissional do docente	CH	6	17	0	1	4	2	30
Produção científica do docente	CH	8	11	1	5	4	1	30
Atuação dos dirigentes e do corpo administrativo	CH	27	3	0	0	0	0	30
Performance do corpo discente	CH	23	5	0	2	0	0	30
Acompanhamento do egresso	CR	17	7	2	2	7	0	30
Parcerias com o mercado de trabalho	CR	8	5	4	8	5	0	30
Internacionalização e mobilidade	CR	15	4	3	2	5	1	30
Responsabilidade socioambiental	CR	4	7	0	8	9	2	30

Fonte: Autor.

6.2 Capital Humano Divulgado pelas IES

A titulação docente foi o item que mais esteve presente nos *sites* estudados. Entretanto cabem duas observações. A primeira é que, em menos da metade das IES, se divulga o *link* da Plataforma Lattes do docente, permitindo-se o acesso à experiência profissional e produção científica. Outro ponto que merece destaque é de que, na metade das faculdades pesquisadas neste trabalho, não há qualquer identificação do corpo docente.

Quanto à produção científica, pelo fato de as universidades gerenciarem cursos de mestrado e doutorado, há uma vantagem em relação às demais formas de organização de IES:

a divulgação da produção científica.

Em poucas IES, divulgam-se, em seus *sites*, informações pertinentes à performance dos alunos. Quando tais informações sobre o desempenho dos alunos são identificadas, vinculam-se à propaganda institucional da IES.

Tabela 2 - Direcionadores que abordam o capital humano de cada IES por nível de informação

DIMENSÃO DE VALOR	UNIVERSIDADE									
CAPITAL HUMANO	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	1	1	4	4	1	1	4	1	3	1
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE	3	1	4	4	3	1	4	1	3	1
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
TOTAL	5	2	8	8	5	2	8	2	6	3
	CENTRO UNIVERSITÁRIO									
CAPITAL HUMANO	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	1	1	0	1	1	1	4	1	1	1
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE	0	0	0	1	0	0	0	3	0	0
TOTAL	4	2	0	2	1	1	5	4	1	2
	FACULDADE									
CAPITAL HUMANO	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	0	5	0	0	0	1	1	5	0	1
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE	1	4	3	1	0	1	2	5	1	1
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0

TOTAL	1	9	3	1	0	2	7	10	2	3
--------------	---	---	---	---	---	---	---	----	---	---

Fonte: Autor.

6.3 Capital Estrutural Divulgado pelas IES

Embora a infraestrutura seja um dos mais importantes direcionadores de valor de uma IES, a pesquisa realizada nos *sites* apresenta um resultado surpreendente. Na maior parte das IES, há apenas fotos das unidades, ou, quando possível, das demais condições de oferta (laboratórios, auditórios, salas de informática). A biblioteca tem um tratamento à parte, disponibilizando-se, na maioria das vezes, uma página específica sobre seu funcionamento.

A filosofia gerencial está presente na maioria das IES, vinculada à página de apresentação da história da IES. As informações obtidas na missão da IES nos *sites* são similares, ao direcionar o foco no aluno e na qualificação para formar cidadãos e profissionais para o mercado de trabalho.

Tabela 3 - Direcionadores que abordam o capital estrutural de cada IES por nível de informação

DIMENSÃO DE VALOR	UNIVERSIDADE									
CAPITAL ESTRUTURAL	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
FILOSOFIA GERENCIAL	4	0	1	5	1	4	4	3	4	3
INFRAESTRUTURA	3	1	4	3	0	1	4	1	4	0
MODELO DE ENSINO	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0
PROCESSOS DE GESTÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	10	1	5	8	1	6	8	4	8	3
	CENTRO UNIVERSITÁRIO									
CAPITAL ESTRUTURAL	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
FILOSOFIA GERENCIAL	3	0	0	3	4	3	3	3	4	0
INFRAESTRUTURA	1	4	1	1	2	1	1	1	4	0
MODELO DE ENSINO	0	0	0	1	0	2	0	0	0	3

PROCESSOS DE GESTÃO	0	3	0	0	0	1	0	0	0	3
TOTAL	4	7	1	5	6	7	4	4	8	6
	FACULDADE									
CAPITAL ESTRUTURAL	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
FILOSOFIA GERENCIAL	4	4	4	3	4	3	3	0	1	4
INFRAESTRUTURA	0	4	0	1	4	1	3	0	1	3
MODELO DE ENSINO	0	4	0	0	0	0	0	3	0	0
PROCESSOS DE GESTÃO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
TOTAL	4	12	4	4	8	4	6	3	3	7

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.4 Capital Relacional Divulgado pelas IES

A responsabilidade socioambiental foi o item mais visível do capital relacional na análise dos sites. Cabe destacar que IES com cursos na área de saúde apresentam uma maior diversificação de oferta de serviços comunitários do que as demais. Os grandes grupos educacionais também conseguem evidenciar com mais detalhes informações sobre as ações de responsabilidade.

As parcerias com o mercado de trabalho também estão presentes em grande parte das IES, porém estão situadas, em grande parte, nas páginas interiores do *website* e, em algumas situações, de difícil acesso.

Quanto aos programas de internacionalização e de mobilidade, as IES com público-alvo de alunos de alta renda são os que mais se destacam nesse quesito. Quanto às demais, a redução significativa do programa **Ciências sem Fronteiras** inibiu o incentivo à mobilidade de estudantes para o exterior. As tímidas iniciativas de financiamento do setor privado não conseguem cobrir a abrangência desse programa.

Tabela 4 - Direcionadores que abordam o capital relacional de cada IES por nível de informação

DIMENSÃO DE VALOR	UNIVERSIDADE									
CAPITAL RELACIONAL	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	3	0	0	0	0	0	4	1	4	0
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO	1	3	4	4	3	2	4	0	3	1
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	4	1	4	3	0	3	4	0	4	1
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	4	1	1	5	3	4	4	3	4	1
TOTAL	12	5	9	12	6	9	16	4	15	3
	CENTRO UNIVERSITÁRIO									
CAPITAL RELACIONAL	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO	0	3	2	0	4	1	0	3	1	0
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	0	0	0	0	2	2	0	2	0	0
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	3	3	3	3	4	3	0	1	1	5
TOTAL	3	6	6	5	10	6	0	6	2	6
	FACULDADE									
CAPITAL RELACIONAL	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	0	1	1	0	0	2	1	3	0	1
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO	3	0	4	2	1	2	0	3	0	3
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	0	5	0	0	0	1	0	1	4	0
RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL	4	0	4	4	4	3	1	0	0	1
TOTAL	7	6	9	6	5	8	2	7	4	5

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.5 Capital Financeiro Divulgado pelas IES

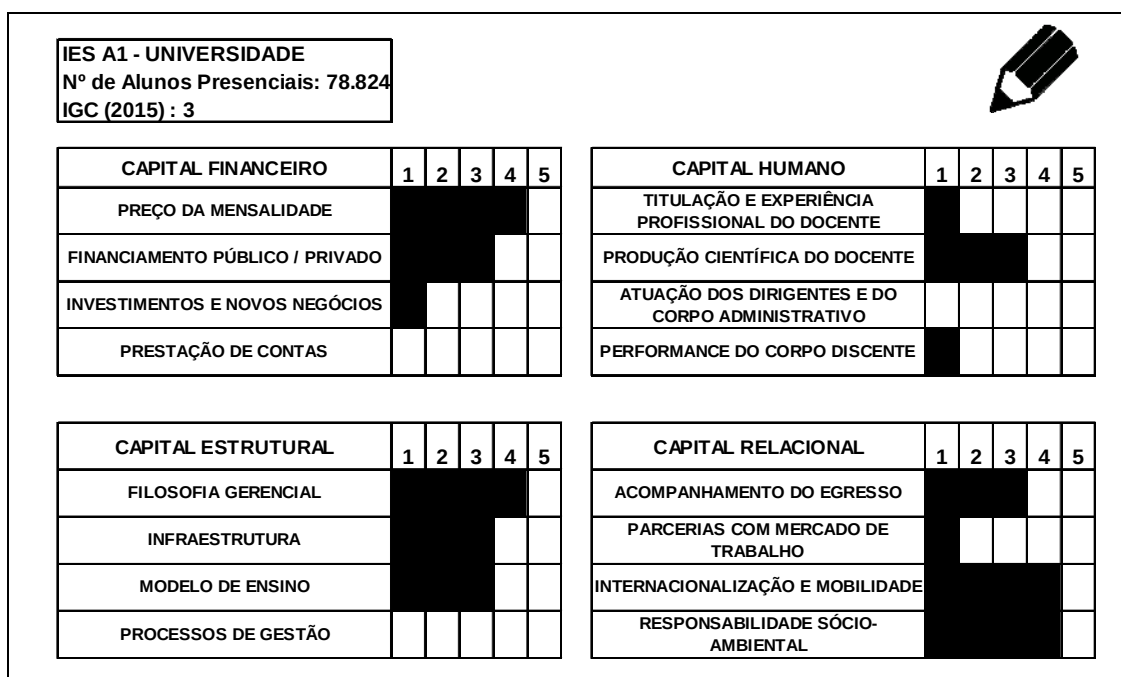
TOTAL	0	8	8	5	8	3	0	8	7	6
	FACULDADE									
CAPITAL FINANCEIRO	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
PREÇO DA MENSALIDADE	4	1	1	1	0	1	1	0	0	4
FINANCIAMENTO PÚBLICO/PRIVADO	4	0	5	3	4	3	1	2	5	3
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3
PRESTAÇÃO DE CONTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	8	1	6	4	4	4	2	2	6	10

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

6.6 Análise por Instituição de Ensino Superior Privada

6.6.1 Análise da IES A1

Figura 12 - Direcionadores de valor IES A1



Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O capital financeiro destaca-se na apresentação da página eletrônica da IES, com o fácil acesso aos cursos ofertados e a informação de mensalidades de cada curso e com o

fácil acesso às informações sobre bolsas de estudos e financiamentos.

A informação sobre a titulação do corpo docente atual é encontrada, porém sem apresentar o *link* de acesso ao currículo de cada docente cadastrado na Plataforma Lattes. Por ter cursos de pós-graduação *stricto sensu*, é disponibilizada uma página exclusiva no *site* para informação específica sobre a produção científica do corpo docente.

No capital estrutural, é divulgada a filosofia gerencial da IES, tendo como ênfase, no objetivo principal, o foco no “ensino de graduação a sua principal atividade, desenvolvida por professores conscientes de suas responsabilidades sociais na busca de soluções dos problemas que afligem o cotidiano das coletividades”.

A infraestrutura é descrita minuciosamente por *Campi*, descrevendo-se a área física de cada laboratório que a IES gerencia, capacidade máxima de pessoas, turnos de atendimento e a área de conhecimento a que se destina.

O modelo de ensino é verificado na educação a distância com a combinação de acesso ao conteúdo disponibilizado na Internet e os encontros programados no polo presencial.

Por ser uma universidade de grande porte, a quantidade e a variedade de ações de responsabilidade socioambiental destacam-se no capital relacional. São apresentados os programas de alfabetização solidária, programas de extensão, atendimentos gratuitos para a comunidade e eventos com instituições sem fins lucrativos.

A IES dispõe de um *site* específico do Instituto de Acompanhamento Profissional destinada ao suporte aos ex-alunos com a iniciativa de cadastro de currículos, acesso ao ambiente virtual da IES, divulgação de cursos, etc.

6.6.2 Análise da IES A2

Figura 13 - Direcionadores de valor IES A2

IES A2 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 13.567 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A página dessa IES está inserida no *site* do grupo educacional controlador, que apresenta uma única plataforma para todas as IES do grupo. Assim, a ênfase da informação recai sobre o capital financeiro com ampla divulgação dos cursos, currículos (unificados em todo o País), valores das mensalidades e localização das IES.

Por esse grupo controlador ter ações negociadas na bolsa de valores, existe um *link* de fácil acesso para as informações econômico-financeiras do grupo educacional, evidenciando-se a prestação de contas.

Não foram encontradas, no *site* da IES, informações sobre a filosofia gerencial no formato de divulgação de missão, visão, valores, ou mesmo pela ausência do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Na infraestrutura de cada unidade, só são informados os espaços físicos que ela tem (laboratório, auditório, biblioteca, etc.), sem detalhar de que forma é realizado o gerenciamento.

Quanto ao capital relacional, o grupo educacional da IES centraliza as práticas de ações de responsabilidades socioambientais por meio de um instituto de ação social e de extensão comunitária. No entanto a página de responsabilidade social estava fora do ar no

período de coleta de dados desta pesquisa.

Com relação às informações pertinentes ao corpo docente, só são informadas a titulação e a disciplina ministrada, sem informar-se o acesso ao currículo de cada docente na Plataforma Lattes.

6.6.3 Análise da IES A3

Figura 14 - Direcionadores de valor IES A3

IES A3 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 10.199 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Além das modalidades de financiamento tradicionais (FIES, Quero Bolsa, etc.), a IES apresenta um sistema próprio de financiamento estudantil voltado para cursos na modalidade a distância. Não foi encontrado, no entanto, informações referentes à mensalidade de cada curso.

A missão da IES é “trabalhar na linha da educação, da formação intelectual e profissional do homem, para a construção da sociedade livre e consciente, responsável e progressista”.

A infraestrutura é informada com detalhes e com páginas específicas para *campus*, biblioteca, hospital universitário, clínicas integradas, hospital veterinário e fazenda/escola. Por oferecer cursos na área de saúde, torna-se necessária a evidenciação das condições de oferta

da IES.

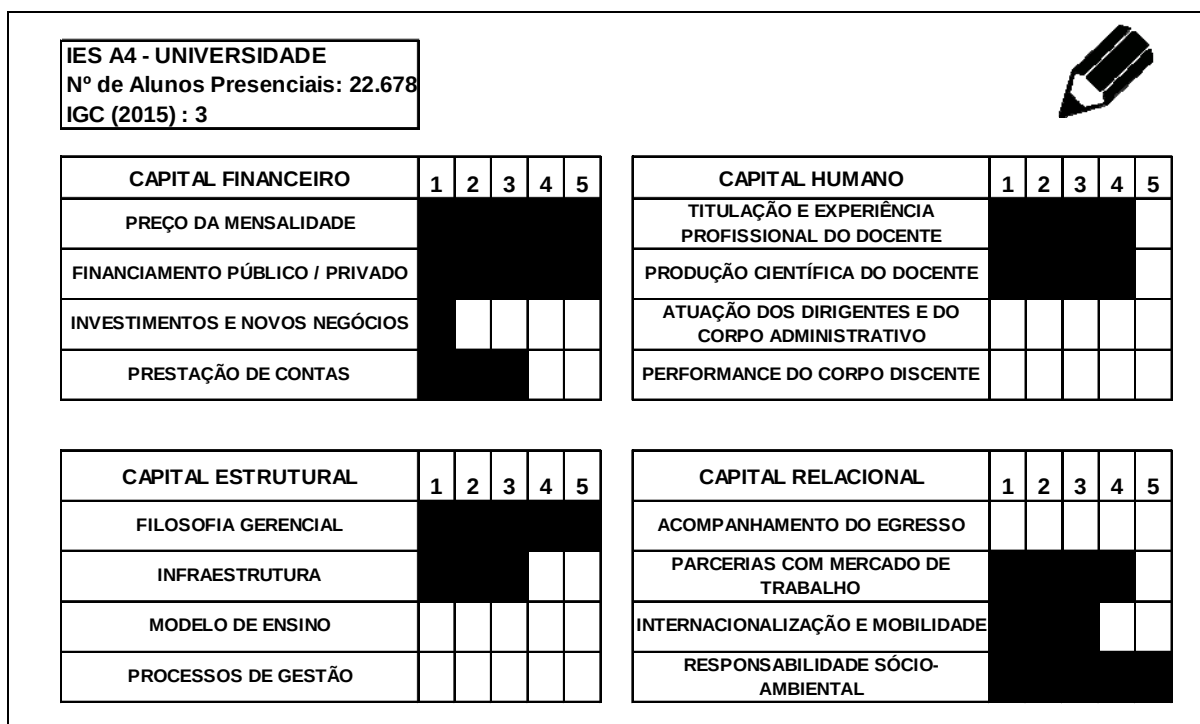
Na dimensão capital humano, a titulação do corpo docente é informada com acesso direto ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes, o que contempla, assim, a produção científica de cada docente.

No que é pertinente ao capital relacional destacam-se as ações de internacionalização e mobilidade. A IES dispõe de uma Comissão de Relações Internacionais para “garantir maior agilidade e eficácia dos programas de mobilidade docente e discente”, formada por um grupo de docentes que organiza e sistematiza informações referentes a intercâmbio e programas de mobilidade acadêmica.

A IES tem um núcleo de apoio ao empreendedorismo que atua em duas direções. Uma de assessoria de assuntos relativos à propriedade intelectual, no apoio ao registro de marcas e patentes, no INPI; outrano incentivo a empresas *juniors* que contribuem para o desenvolvimento da região em que a IES atua.

6.6.4 Análise da IES A4

Figura 15 - Direcionadores de valor IES A4



Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES informa os preços das mensalidades de cada curso e as formas de financiamento, sem evidenciar tais informações na página principal. Os novos negócios consistem em lançamento de cursos de pós-graduação *lato sensu* ofertados pela IES. A prestação de contas é apresentada no balanço social divulgado pela IES.

Quanto ao capital humano, a titulação do corpo docente é informada com acesso direto ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes e a associação a cada disciplina ministrada na própria IES.

A filosofia gerencial da IES é pautada na atividade confessional da mantenedora, que, além de informar a missão e a visão, apresenta o credo que busca “promover a cultura do ser humano, que provém do ser humano e é para o ser humano”. O lema da universidade é a excelência acadêmica e a busca da internacionalização. Por apresentar diferentes cursos de pós-graduação *stricto sensu*, o caminho natural da estratégia da IES é internacionalização/mobilidade.

A boa reputação da instituição no ambiente acadêmico e no mercado de trabalho facilita a implementação de uma série de parcerias e convênios no Brasil e no exterior. A universidade dispõe de uma página específica de carreiras, voltada para o mercado de trabalho, com divulgação de estágios, *trainee* e empregos.

No *site* da universidade é divulgado um balanço social em que são divulgadas as condutas responsáveis na área socioambiental aos públicos interessados. Entre as principais atividades, destacam-se as destinadas a esporte, cultura e lazer; meio ambiente, inclusão digital e assessoria jurídica.

6.6.5 Análise da IES A5

Figura 16 - Direcionadores de valor IES A5

IES A5 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 9.691 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO						1	2	3	4	5	
PREÇO DA MENSALIDADE											
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO											
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS											
PRESTAÇÃO DE CONTAS											
CAPITAL HUMANO						1	2	3	4	5	
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE											
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE											
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO											
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE											
CAPITAL ESTRUTURAL						1	2	3	4	5	
FILOSOFIA GERENCIAL											
INFRAESTRUTURA											
MODELO DE ENSINO											
PROCESSOS DE GESTÃO											
CAPITAL RELACIONAL						1	2	3	4	5	
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO											
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO											
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE											
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL											

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa a mensalidade de cada curso na página principal do *site* da universidade e as diferentes modalidades de financiamento público/privado.

A filosofia gerencial da IES é apresentada em página secundária, com informações sobre missão, visão e valores. A missão da universidade é “preservar, elaborar e transmitir o conhecimento, de modo a formar o ser humano para desempenhar uma atitude construtiva, a serviço de sua comunidade e de sua região”.

Não foram localizadas, na página da universidade, informações pertinentes à infraestrutura, como biblioteca, laboratórios, auditórios, etc.

Na dimensão do capital humano, a titulação do corpo docente é informada sem apresentar o acesso direto ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes.

No que é pertinente ao capital relacional, destaca-se a existência de uma pró-reitoria comunitária destinada às ações coordenadas pela IES com a sociedade. Não foram encontradas informações recentes sobre internacionalização e mobilidade da IES, sendo verificado apenas um programa de intercâmbio, datado de 2012.

A universidade dispõe de uma página destinada à coordenação geral de estágios e

voltada para a integração do aluno com o mercado de trabalho.

6.6.6 Análise da IES A6

Figura 17 - Direcionadores de valor IES A6

IES A6 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 6.169 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES divulga em seu *site* os valores das mensalidades no campo de oferta dos cursos de graduação. É também apresentado um programa de parcerias com empresas visando à concessão de bolsas de estudo.

A missão da IES é “desenvolver ensino, pesquisa e extensão de qualidade; gerar e transmitir conhecimentos e interagir com a sociedade, visando ao seu benefício, através de ações sociais e educacionais”.

Quanto à infraestrutura, foram encontradas apenas descrições sobre as clínicas de saúde que a universidade gerencia e uma breve apresentação geográfica dos *Campi*.

Não foi verificada a titulação do corpo docente nos cursos de graduação, embora conste nos programas de pós-graduação *stricto sensu*.

No capital relacional, destacam-se as ações de responsabilidade social abrangendo programas sociais, apoio ao aluno do ensino médio, atendimento em clínicas de saúde e

assessoria jurídica. Uma página é destinada à apresentação dos programas que envolvem ações, desde a educação ambiental e sustentabilidade até a universidade aberta para a terceira idade.

A IES dispõe de uma coordenação de relações internacionais com o objetivo de incentivar e intermediar acordos de cooperação técnica, viabilizar a mobilidade acadêmica e apoiar a comunidade universitária para a participação em congressos e eventos.

6.6.7 Análise da IES A7

Figura 18 - Direcionadores de valor IES A7

IES A7 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 13.745 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa os valores das mensalidades no campo de ensino e pesquisa, atrelados à prestação de contas das principais rubricas de receitas e de despesas no ano vigente.

Como cada curso apresenta uma plataforma própria no *site*, verifica-se que há uma intensa política de valorização do corpo docente, com informações detalhadas sobre a formação e a experiência acadêmica. A IES estimula os docentes a utilizar-se do ano sabático para desenvolver atividades de internacionalização e mobilidade, como pós-doutoramento, iniciativa rara entre as IES privadas brasileiras.

A forte presença do corpo docente em órgão de direção da IES é outro diferencial em

relação asuas congêneres. Isso se reflete nos detalhes verificados no *site* sobre o alinhamento estratégico da IES quanto ao capital humano e ao relacional, características básicas de uma estratégia emergente.

A boa reputação da instituição, no ambiente acadêmico e no mercado de trabalho, facilita a implementação de uma série de parcerias e convênios, no Brasil e no exterior. Há uma feira de integração da universidade com o mercado de trabalho e divulgação de estágios, *trainees* e empregos.

6.6.8 Análise da IES A8

Figura 19 - Direcionadores de valor IES A8

IES A8 - UNIVERSIDADE
Nº de Alunos Presenciais: 1.809
IGC (2015) : 3

CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS					
PRESTAÇÃO DE CONTAS					

CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					

CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL					
INFRAESTRUTURA					
MODELO DE ENSINO					
PROCESSOS DE GESTÃO					

CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES divulga, em *site* específico, os cursos ofertados nas graduações tradicionais e tecnológicas. É também apresentado um programa de parcerias com empresas visando à concessão de bolsas de estudo. Não foram encontradas, no entanto, informações referentes à mensalidade de cada curso.

A filosofia gerencial da IES dá ênfase, em sua missão, a uma universidade regional com capacidade de contribuir e influir no desenvolvimento das áreas sociais da região e de formar profissionais para a comunidade.

A infraestrutura é apresentada somente por meio de fotos, disponibilizadas no *site* do campus, da biblioteca, do núcleo de prática jurídica e das clínicas de medicina veterinária, fisioterapia, farmácia escola, fazenda/escola e laboratórios.

No campo destinado a cada curso, é verificada a titulação do corpo docente, a qual é informada em conjunto com a disciplina ministrada e o tempo de casa do docente. No entanto não apresenta acesso ao currículo do docente cadastrado na Plataforma *Lattes*.

Quanto ao capital relacional, destacam-se as ações de responsabilidade social. A IES disponibiliza projetos abertos para a comunidade, concentrados nas áreas de medicina, fisioterapia e medicina veterinária. Entre os projetos listados, destacam-se: projeto de sustentabilidade e saúde, *parkinson* em grupo, controle populacional de cães e gatos e osteoartrose no joelho em idosos.

6.6.9 Análise da IES A9

Figura 20 - Direcionadores de valor IES A9

IES A9 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 13.520 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO- AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa a mensalidade de cada curso no edital de seu Vestibular. A mantenedora da IES apresenta, em página específica, detalhes sobre a sustentabilidade socioeconômica, contendo o quadro de detalhamento de receitas e despesas da IES.

A filosofia gerencial da IES é demonstrada em sua missão da mantenedora que — apesar de ser uma organização privada — mantém em seus estatutos: a observância dos “princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, economicidade e eficiência”.

A infraestrutura é informada, com detalhes, por meio de páginas específicas para cada curso, com descrição de laboratórios, biblioteca e espaço para empresas juniores.

Na dimensão do capital humano, a titulação do corpo docente é informada, com acesso direto ao currículo cadastrado na Plataforma *Lattes*, o que contempla, assim, a produção científica de cada docente.

No que é pertinente ao capital relacional destacam-se as ações de internacionalização e mobilidade. A IES dispõe de página específica sobre o tema, com informações sobre realização de intercâmbio, convênios, cursos de interesse, agências de financiamento e relatos de alunos que realizaram a experiência.

O acompanhamento do egresso é realizado pelo centro de ex-alunos e pelo programa de relacionamento com egressos cujo objetivo principal é o de “estreitar e articular relacionamentos com a comunidade de alunos formados pela IES a fim de promover ações para o desenvolvimento humano, comunitário e institucional, gerando sustentabilidade em longo prazo”.

A responsabilidade socioambiental está presente por meio dos serviços à comunidade, como clínica psicológica, escritório modelo, juizado especial cível e de serviços hospitalares para comunidades carentes.

6.6.10 Análise da IES A10

Figura 21 - Direcionadores de valor IES A10

IES A10 - UNIVERSIDADE Nº de Alunos Presenciais: 11.930 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa a mensalidade de cada curso, na página principal de seu vestibular, articulada com as informações das diferentes modalidades de financiamento público/privado. Apesar de a universidade pertencer a um grande grupo educacional com abrangência nacional, o *site* da IES mantém características próprias.

A missão é ser “formadora de cidadãos competentes, qualificados e preparados para o mercado de trabalho, imbuídos de responsabilidade social e comprometidos com a preservação da cultura nacional e com o desenvolvimento sociocultural do Brasil”.

Não foram verificadas informações detalhadas sobre a infraestrutura da IES.

Apesar de a IES informar que a Assessoria de Relações Internacionais viabiliza a realização de cooperações internacionais, a página que detalha as instituições conveniadas encontra-se desativada.

A IES disponibiliza um *blog* para cada curso. Em seu *site*, de forma a divulgar eventos, práticas realizadas pelos docentes e performance dos alunos. No entanto só estão disponibilizadas, no *site* da universidade, informações de titulação docente dos docentes atuantes em programas de pós-graduação *stricto sensu*.

6.6.11 Análise da IES B1

Figura 22 - Direcionadores de valor IES B1

IES B1 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 6.165 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No capital financeiro, é divulgado o demonstrativo de capacidade econômico-financeira da IES, informando receita, orçamento, previsão de novos negócios e de políticas de investimentos.

No capital humano, o *site* da IES incentiva a produção científica, tendo uma revista acadêmica incluída no extrato Qualicapes. A valorização do corpo docente envolve as seguintes iniciativas:

- Desconto de 25% nas mensalidades em cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *latosensu* oferecidos pela instituição.
- Auxílio financeiro no valor de oito horas/aula semanais, categoria auxiliar de ensino para docentes regularmente matriculados em cursos de pós-graduação *stricto sensu* reconhecidos pela CAPES, em nível de doutorado, e de cinco horas/aula semanais, igualmente na categoria auxiliar de ensino, em nível de mestrado.
- Auxílio financeiro no valor da inscrição para apresentar trabalhos em eventos de natureza técnico-científica reconhecidos, desde que exista vinculação ao nome da IES; A IES também descreve com detalhes informações acerca do capital estrutural,

comofilosofia gerencial, sistemas de informação e infraestrutura.

Quanto ao capital relacional, o fato de ser o único centro universitário da cidade faz com que sejam intensificadas ações de responsabilidade socioambiental, parceria no mercado de trabalho e na imagem institucional da IES.

6.6.12 Análise da IES B2

Figura 23 - Direcionadores de valor IES L

IES B2 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 1.991 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO- AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES informa os valores das mensalidades, no campo destinado ao vestibular, e também ali disponibiliza informações sobre acesso ao financiamento público/privado por parte do aluno.

A missão da IES é “oferecer um processo de ensino/aprendizagem que capacite seus egressos a atenderem às necessidades e expectativas do mercado de trabalho e da sociedade”.

As informações referentes à titulação e ao tempo de dedicação do docente estão descritas na página de cada curso. No entanto não foram verificados *links* referentes ao currículo dos docentes cadastrados na Plataforma *Lattes*.

A infraestrutura é apresentada com detalhamento de biblioteca, equipamentos, laboratórios e auditórios distribuídos pelos dois *Campi* que esse centro universitário

gerencia. A IES também dispõe de um núcleo de tecnologia educacional que oferece recursos tecnológicos destinados à melhoria da qualidade de ensino.

O centro universitário também dispõe de um núcleo de integração profissional destinado a gerenciar oferta de estágios e empregos para alunos e ex-alunos. Quanto à responsabilidade social são apresentados o laboratório de prática jurídica e o apoio psicopedagógico a alunos com dificuldades.

6.6.13 Análise da IES B3

Figura 24 - Direcionadores de valor IES B3

IES B3 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 11.843 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO						1	2	3	4	5	
PREÇO DA MENSALIDADE											
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO											
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS											
PRESTAÇÃO DE CONTAS											
CAPITAL HUMANO						1	2	3	4	5	
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE											
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE											
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO											
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE											
CAPITAL ESTRUTURAL						1	2	3	4	5	
FILOSOFIA GERENCIAL											
INFRAESTRUTURA											
MODELO DE ENSINO											
PROCESSOS DE GESTÃO											
CAPITAL RELACIONAL						1	2	3	4	5	
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO											
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO											
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE											
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL											

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa os valores das mensalidades, no campo destinado aos cursos, além de dispor de uma página específica para informações sobre bolsas de estudo e financiamentos, de forma a esclarecer e orientar os procedimentos de acesso a esses recursos.

Não foram verificadas informações sobre filosofia gerencial do centro universitário e detalhamento sobre perfil e composição do corpo docente de cada curso.

Quanto à infraestrutura, foram encontradas apenas descrições sobre quais tipos de biblioteca, laboratórios e auditórios cada unidade gerencia.

No site da IES, existe uma página destinada ao cadastramento de alunos e empresas, de

forma a intermediar a oferta de estágios e empregos para alunos e ex-alunos. Esse sistema de banco de currículos busca ofertar a alunos e ex-alunos uma possibilidade maior de empregabilidade.

A responsabilidade social é executada por meio de programas sociais que podem ser específicos de um só curso (Programa Advogado Empreendedor) ou interdisciplinar, como o EnvelheSer (farmácia, enfermagem, sistemas de informação, odontologia), voltado para a população de terceira idade.

6.6.14 Análise da IES B4

Figura 25 - Direcionadores de valor IES B4

IES B4 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 5.588 IGC (2015) : 4										
CAPITAL FINANCEIRO						1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE										
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO										
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS										
PRESTAÇÃO DE CONTAS										
CAPITAL HUMANO						1	2	3	4	5
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE										
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE										
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO										
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE										
CAPITAL ESTRUTURAL						1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL										
INFRAESTRUTURA										
MODELO DE ENSINO										
PROCESSOS DE GESTÃO										
CAPITAL RELACIONAL						1	2	3	4	5
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO										
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO										
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE										
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES não informa os valores das mensalidades de cada curso. No entanto oferece uma série de informações detalhadas sobre as diferentes formas de financiamento públicas (FIERS, PROUNI) e privadas (FIES, PRAVALER e BRADESCO). O próprio centro universitário dispõe de uma modalidade própria de financiamento.

Quanto ao corpo docente, somente foram informados os nomes de cada professor, sem detalhar titulação e tempo de dedicação. No entanto, ao percorrer-se o *site*, são apresentados os destaques do corpo discente, por meio de aprovação em concursos públicos e apresentação

de artigos acadêmicos.

O centro universitário apenas descreve a infraestrutura em cada campus, sem no entanto, detalhar a utilidade.

Por outro lado, nas ações de responsabilidade social, foram detalhadas ações, principalmente nas áreas de agronomia e medicina veterinária. A IES dispõe de um hospital veterinário e clínicas de psicologia, nutrição e fisioterapia.

6.6.15 Análise da IES B5

Figura 26 - Direcionadores de valor IES B5

IES B5 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 18.864 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

O centro universitário pertence a um grande grupo educacional, com abrangência nacional, que utiliza um mesmo *site* para todas as IES. As informações sobre a mensalidade de cada curso são apresentadas na página de vestibular, articuladas com as informações das diferentes modalidades de financiamento público/privado. A IES também informa, na primeira página, a inauguração de uma nova unidade.

A sua missão é “produzir, sistematizar e difundir conhecimentos que contribuam com a formação de profissionais éticos, empreendedores, dotados de senso crítico, sensibilidade cultural e inteligência criativa, conscientes de seu papel e de seu compromisso com a

cidadania”.

Com relação à infraestrutura, o *site* do centro universitário apenas informa as condições de oferta, em cada campus, sem detalhar o gerenciamento. O mesmo foi verificado no corpo docente, em que apenas foi informada a titulação, sem a apresentação do acesso ao currículo cadastrado na Plataforma *Lattes*.

Quanto ao capital relacional, esse centro universitário informa dados detalhados sobre as parcerias com o mercado de trabalho, internacionalização e mobilidade e responsabilidade socioambiental.

6.6.16 Análise da IES B6

Figura 27 - Direcionadores de valor IES B6

IES B6 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 50.417 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Esse centro universitário pertence a um grande grupo educacional. Na primeira página, é apresentada uma série de informações detalhadas sobre as diferentes formas de financiamento públicas e privadas. Porém não foi encontrado o valor das mensalidades de cada curso.

Quanto à filosofia gerencial, a missão da IES é “promover educação superior acessível e de excelência para a formação de profissionais com valores éticos e competências

destacadas para o mundo do trabalho [...]”

O centro universitário apenas descreve a infraestrutura em cada campus, sem, no entanto, detalhar o gerenciamento. O mesmo ocorre com o corpo docente em que somente foram informados os nomes de cada professor.

As ações de responsabilidade social foram detalhadas por serviços para a comunidade, principalmente nas áreas de clínicas de saúde e de atividades socioculturais.

6.6.17 Análise da IES B7

Figura 28 - Direcionadores de valor IES B7

IES B7 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 1.226 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Quanto ao capital financeiro, não foram verificados os preços das mensalidades, os programas de financiamento estudantil e a política de investimentos a serem realizados pela IES.

A IES apresenta o perfil do corpo docente e do corpo técnico-administrativo, bem como propõe um cronograma de expansão do corpo docente, alinhado com as metas de crescimento da IES. Além disso, no *site*, assinala ações a serem desenvolvidas pelo corpo docente até o final do período de vigência desse documento. Essas metas estão articuladas com a baixa rotatividade docente, em que 70% atuam na IES há mais de nove anos.

Apesar de ser um centro universitário de pequeno porte, a IES informa estar bem estruturada em termos de infraestrutura, instalações acadêmicas e sistemas de informação.

A responsabilidade social da IES está ancorada em quatro pilares: responsabilidade com a educação e formação de professores, apoio e parcerias com o sistema público na formação de quadros; como agente de inclusão social, e agente de inovação e desenvolvimento sustentável.

6.6.18 Análise da IES B8

Figura 29 - Direcionadores de valor IES B8

IES B8 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 21.635 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Nas páginas referentes aos cursos de graduação, são apresentadas informações sobre a mensalidade e uma lista de alternativas sobre as diferentes formas de financiamentos público e privado.

Quanto à filosofia gerencial, a missão da IES é “transformar o País pela educação, com competência e paixão, inspirando nossos alunos, professores e colaboradores a concretizarem seus sonhos e potencialidades como indivíduos, profissionais e agentes de transformação da sociedade”.

Foram informados somente o nome e a titulação do docente, não disponibilizando o

acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes. No entanto, ao percorrer-se o *site*, são divulgados ações de destaque promovidas pelo corpo discente.

A infraestrutura da IES é apresentada por campus, indicando-se abiblioteca eo funcionamento das diferentes clinicas na área de saúde e os laboratórios — um exemplo é o laboratório de análises clínicas, voltado para o curso de biomedicina.

Por outro lado, as ações de responsabilidade social foram informadas do compromisso da IES com a “Carta da Terra e com o Pacto Global”.

6.6.19 Análise da IES B9

Figura 30 - Direcionadores de valor IES B9

IES B9 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 436 IGC (2015) : 2											
CAPITAL FINANCEIRO						CAPITAL HUMANO					
PREÇO DA MENSALIDADE	1	2	3	4	5	TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	1	2	3	4	5
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL						CAPITAL RELACIONAL					
FILOSOFIA GERENCIAL	1	2	3	4	5	ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa a mensalidade e as formas de financiamento públicas e privadas.

A missão da IES é a de “implementar e socializar o conhecimento e o saber, promovendo a formação profissional inicial, integral, competente e de excelência de seus alunos, voltada para o planejamento participativo e multiprofissional de ações”.

Não foi disponibilizado o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes; apenas o nome do docente e a respectiva titulação.

A infraestrutura da IES é detalhada com apresentação da biblioteca, espaço de eventos,

laboratórios, clínicas e condições das salas de aula.

Quanto ao capital relacional, foram encontrados apenas o contato da central e os estágios e as ações realizadas pela clínica de psicologia da IES.

6.6.20 Análise da IES B10

Figura 31 - Direcionadores de valor IES B10

IES B10 - C. UNIVERSITÁRIO Nº de Alunos Presenciais: 18.166 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa, no site, a mensalidade e as formas de financiamento públicas e privadas.

A missão da IES é “criar oportunidades para o desenvolvimento de cidadãos capazes de transformar a sociedade”.

Não foi disponibilizado o acesso ao currículo de cada docente cadastrado na Plataforma *Lattes*; apenas o nome e a respectiva titulação.

A infraestrutura é informada com detalhes, por meio de páginas específicas para campus, biblioteca, hospital universitário, clínicas integradas. Assim como outras IES que dispõem de cursos na área de saúde, torna-se necessária a evidenciação das condições de oferta da IES.

Quanto ao capital relacional, o centro universitário dispõe de um campus voltado para

a prática profissional. São prestados serviços de núcleo de prática jurídica, clínica de fisioterapia, laboratório de análises clínicas, clínica-escola de nutrição, centro de Formação de psicólogos e academia de ginástica. Nesse campus, também há espaço físico para empresas juniores que prestam serviços ao mercado.

6.6.21 Análise da IES C1

Figura 32 - Direcionadores de valor IES C1

IES C1 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 2.388 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO- AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A informação sobre o preço da mensalidade e as possíveis formas de financiamento está divulgada na página de cada curso. A IES promove descontos específicos para militares e parentes, em virtude de sua localização estar próxima do complexo das forças armadas.

Quanto à filosofia gerencial, a missão da IES é “contribuir para o desenvolvimento econômico e social local e regional, através da formação de cidadãos e de profissionais inovadores, empreendedores, socialmente responsáveis e éticos, preocupados com o meio ambiente e o desenvolvimento sustentável [...]”

No entanto não foram verificados detalhes sobre infraestrutura, modelo de ensino e processos de gestão praticados pela IES.

Quanto ao capital humano, foi verificada apenas a produção científica da IES. Não se

identificaram a composição do corpo docente, atitulação ou o regime de trabalho.

A faculdade divulgou que tem o selo de “instituição socialmente responsável”, em virtude das atuações das clínicas sociais de odontologia e fisioterapia, do CAJ — Centro de Assistência Jurídica — para a comunidade. Quanto ao mercado de trabalho, a IES mantém um Programa de Integração com o Trabalho (PIT), voltado para a divulgação de estágios e carreiras para alunos.

6.6.22 Análise da IES C2

Figura 33 - Direcionadores de valor IES C2

IES C2 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 151 IGC (2015) : 5											
CAPITAL FINANCEIRO						CAPITAL HUMANO					
PREÇO DA MENSALIDADE	1	2	3	4	5	TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE	1	2	3	4	5
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL						CAPITAL RELACIONAL					
FILOSOFIA GERENCIAL	1	2	3	4	5	ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES apresenta informações detalhadas sobre a qualificação do corpo docente. Cada docente dispõe de uma página própria com *link* de acesso à Plataforma Lattes, à linha de pesquisa em que atua e às disciplinas. Destinada para alunos de rendas A e B, a formação e experiência profissional do corpo docente é fundamental para a imagem da IES (três ex-ministros integram o quadro de professores).

No capital estrutural, a missão da IES é “desenvolver um centro de excelência em ensino e pesquisa que contribuísse para o desenvolvimento econômico e social do País e para a busca da identidade nacional”. Essa descrição destoa da maioria das IES que concentram a

missão em preparar o aluno para o mercado de trabalho.

A IES apresenta, com detalhes, informações sobre a infraestrutura (biblioteca, *softwares* disponíveis para pesquisa, laboratórios de pesquisa, etc.). O modelo de ensino da IES refuta o tipo de perfil de aluno como “um cliente que assiste aulas e lê textos obrigatórios para obter o diploma de um curso”. Para essa faculdade, o objetivo das aulas é “o desenvolvimento pessoal do aluno através da incorporação do conhecimento e principalmente da capacidade de utilizar este conhecimento”.

A IES também dispõe de um programa bem definido de internacionalização e mobilidade de seus alunos, que ocorre de duas formas: acordo bilateral ou *free mover*. No acordo bilateral, para cada aluno da IES enviado à instituição parceira, um aluno dessa instituição é recebido na Escola. Na segunda modalidade, não existe essa obrigação.

6.6.23 Análise da IES C3

Figura 34 - Direcionadores de valor IES C3

IES C3 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 1.263 IGC (2015) : 4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO- AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Em relação ao capital financeiro, a IES informa apenas dados referentes às modalidades de financiamento de mensalidades. Entretanto só foi verificado o valor da mensalidade da IES em outro *site* de financiamentos: o Quero Bolsa.

A missão da IES é “oferecer uma educação libertadora, que promova a emancipação das pessoas, preparando-as para o pleno exercício da cidadania de forma a se tornarem protagonistas da transformação social [...]”

A faculdade dispõe de uma página destinada a estágios e empregos para os alunos e egressos. Porém a única oportunidade ofertada na página é um edital para portadores de necessidades especiais.

Quanto às ações de responsabilidade social, a faculdade oferece um leque de atuações na área de extensão para a comunidade, dividido por áreas de administração e negócios (empresa júnior, balcão legal, vigilantes dos preços), artes e *design* (expressão artística, horta vertical), ciências exatas e informática (amigos da APAE, inclusão digital), Ciências humanas e sociais (núcleo de prática jurídica, direito à família), engenharias (escritório/escola) e saúde (núcleo de psicologia aplicada).

6.6.24 Análise da IES C4

Figura 35 - Direcionadores de valor IES C4

IES C4 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 1.730 IGC (2015) :4											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

A IES informa detalhadamente as formas de financiamento públicas e privadas. No entanto só é indicado, na página de cada curso, o valor do crédito a ser cursado.

A missão da IES é “ofertareducação inovadora para formar cidadãos empreendedores, críticos e éticos capazes de contribuir através de parcerias solidárias no processo evolutivo da sociedade”.

Não foram disponibilizados o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes, o nome do docente e a respectiva titulação.

A informação sobre a infraestrutura da IES está restrita apenas ao gerenciamento de sua biblioteca.

Quanto ao capital relacional, o centro universitário dispõe de um campus voltado para a prática profissional. São prestados serviços de laboratório de odontologia, trote solidário e campanha do agasalho, uma vez que é uma IES localizada na região sul do país.

Com relação a parcerias no mercado de trabalho, a IES mantém uma empresa júnior, destinada à consultoria de projetos empresariais e ao programa de estímulo para criação de *startups*.

6.6.25 Análise da IES C5

Figura 36 - Direcionadores de valor IES C5

IES C5 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 1.096 IGC (2015) : 2											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES descreve metas e ações para a avaliação institucional. Essas informações evidenciam o direcionamento da IES quanto ao capital estrutural (filosofia gerencial e

infraestrutura), capital relacional (financiamento público/privado) e capital financeiro (financiamento público/privado).

Quanto à infraestrutura, além do *site* apresentar as condições de instalações físicas, de biblioteca e as políticas de uso, a IES informa ações para ampliar a estrutura física na perspectiva atual, promover a atualização de equipamentos, produtos e *softwares*, a melhoria dos serviços prestados e a implementação de um plano de assistência ao portador de necessidade especial.

Não foram divulgadas, em seu *site*, ações realizadas pela IES quanto ao capital humano.

6.6.26 Análise da IES C6

Figura 37 - Direcionadores de valor IES C6

IES C6 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 1.211 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Não foram encontradas, no *site* da faculdade, informações pertinentes ao preço das mensalidades dos cursos de graduação. No entanto a IES disponibiliza *links* de acesso às diferentes modalidades de financiamento públicas e privadas.

A missão da IES é “produzir e compartilhar conhecimentos pela interação entre as pessoas, formando cidadãos críticos e preocupados com a responsabilidade social e

ambiental”.

Não foi disponibilizado o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes, apenas o nome do docente e a respectiva titulação.

A infraestrutura da IES é detalhada com apresentação da biblioteca, espaço de eventos, laboratórios, clínicas e condições das salas de aula. Destaca-se a existência de convênio com a Dorinateca, que é uma biblioteca virtual que disponibiliza livros nos formatos Braille.

Quanto ao capital relacional, a IES dispõe de um núcleo de responsabilidade social que atua na comunidade por meio de atividades organizadas pelos cursos de nutrição, enfermagem e a empresa júnior.

Com relação à empregabilidade de seus alunos, a IES também gerencia um Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE), em que se desenvolvem atividades para a geração de competências e habilidades para o mercado de trabalho e a orientação profissional. A faculdade também dispõe de um Programa de Acompanhamento de Egressos (PAE).

6.6.27 Análise da IES C7

Figura 38 - Direcionadores de valor IES C7

IES C7 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 1.268 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO						1	2	3	4	5	
PREÇO DA MENSALIDADE											
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO											
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS											
PRESTAÇÃO DE CONTAS											
CAPITAL HUMANO						1	2	3	4	5	
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE											
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE											
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO											
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE											
CAPITAL ESTRUTURAL						1	2	3	4	5	
FILOSOFIA GERENCIAL											
INFRAESTRUTURA											
MODELO DE ENSINO											
PROCESSOS DE GESTÃO											
CAPITAL RELACIONAL						1	2	3	4	5	
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO											
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO											
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE											
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL											

Fonte: Dados da pesquisa (2017)

No *siteda* IES, não foi encontrada ainformação detalhada sobre a mensalidade e as

formas de financiamento públicas e privadas.

A missão da IES fortalece o caráter regional de atuação da faculdade com o papel de “formar profissionais éticos, pensadores criativos, competitivos e empreendedores, com elevado padrão de qualidade, para contribuir com o desenvolvimento socioeconômico, cultural e político do município”. A IES é uma faculdade regional situada na região centro-oeste do país.

A faculdade disponibiliza o PDI para consulta, o que contribui para identificação da infraestrutura, atuação dos dirigentes e do corpo administrativo. No entanto não foram disponibilizados o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes, o nome do docente e a respectiva titulação.

6.6.28 Análise da IES C8

Figura 39 - Direcionadores de valor IES C8

IES C8 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 324 IGC (2015) : 5											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES não informa a mensalidade, porém apresenta as formas de acesso a financiamentos público e privado.

A missão da IES é “fomentar e multiplicar conhecimentos que contribuam para o desenvolvimento humano e a transformação social e ética”. O modelo de ensino da faculdade

é o de integração curricular, permitindo que o aluno possa ter dois diplomas na área de negócios em cinco anos e meio.

A IES dá ênfase à qualificação do corpo docente. Cada docente dispõe de uma página própria com *link* de acesso à Plataforma Lattes, à linha de pesquisa que atua e às disciplinas que ministra.

Quanto ao capital relacional, a ênfase recai sobre as parcerias com o mercado de trabalho e o acompanhamento do egresso. A IES dispõe de um núcleo de relacionamento com o mercado, o qual desempenha as seguintes atividades: relacionamento com empregadores, sessões de aconselhamento profissional, orientações para estudos e programas de desenvolvimento profissional. Para os egressos, a IES realiza atividades de palestras sobre o mercado de trabalho, elaboração de currículo e gestão de carreira por competências.

6.6.29 Análise da IES C9

Figura 40 - Direcionadores de valor IES C9

IES C9 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 9.012 IGC (2015) : 3											
CAPITAL FINANCEIRO	1	2	3	4	5	CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE						TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE					
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO						PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE					
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS						ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO					
PRESTAÇÃO DE CONTAS						PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE					
CAPITAL ESTRUTURAL	1	2	3	4	5	CAPITAL RELACIONAL	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL						ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO					
INFRAESTRUTURA						PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO					
MODELO DE ENSINO						INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE					
PROCESSOS DE GESTÃO						RESPONSABILIDADE SÓCIO- AMBIENTAL					

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A faculdade pertence a um grande grupo educacional. Assim como as demais IES vinculadas a grandes grupos, na página principal, há uma série de informações detalhadas sobre as diferentes formas de financiamento públicas e privadas. Na página destinada a cada curso, são encontrados os valores das mensalidades.

Não se encontraram a missão da IES e os detalhes sobre o PDI.

O *site* da Faculdade não descreve a infraestrutura dos *campi*. Porém a IES promove um programa de visita ao campus para os interessados em cursar na instituição.

Também não foram encontrados, no *site*, o corpo docente, o regime de trabalho e o tempo de dedicação na IES.

Por outro lado, uma série de ações de internacionalização e mobilidade é apresentada pela IES, aproveitando-se da sinergia da atuação do grupo educacional. São expostos exemplos, como programas de visitas técnicas ao Vale do Silício, bolsas de intercâmbio e programas de reciprocidade com outras IES.

6.6.30 Análise da IES C10

Figura 41 - Direcionadores de valor IES C10

IES C10 - FACULDADE Nº de Alunos Presenciais: 18.365 IGC (2015) : 3										
CAPITAL FINANCEIRO						1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE										
FINANCIAMENTO PÚBLICO / PRIVADO										
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS										
PRESTAÇÃO DE CONTAS										
CAPITAL HUMANO						1	2	3	4	5
TITULAÇÃO E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DO DOCENTE										
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE										
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO										
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE										
CAPITAL ESTRUTURAL						1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL										
INFRAESTRUTURA										
MODELO DE ENSINO										
PROCESSOS DE GESTÃO										
CAPITAL RELACIONAL						1	2	3	4	5
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO										
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO										
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE										
RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL										

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

A IES apresenta detalhadamente a mensalidade de cada curso e as formas de financiamento públicas e privadas, tanto na página principal, quanto na de cada curso. Também foi revelada a política de expansão da IES com a abertura de novos *vampi*.

A missão da IES que corresponde a sua filosofia gerencial está resumida em uma frase: “Educação para uma mentalidade transformadora”. Com essa descrição, a IES espera

que o egresso esteja preparado para transformações decorrentes do desenvolvimento do mundo atual.

No *site*, também se verificou o nome do docente com sua respectiva titulação. Porém não foi disponibilizando o acesso ao currículo cadastrado na Plataforma Lattes. Quanto ao corpo docente, foram divulgados, na página, os respectivos currículos.

A informação sobre a infraestrutura da IES está restrita apenas ao gerenciamento da biblioteca.

Quanto ao capital relacional, destacam-se as parcerias no mercado de trabalho. A IES mantém uma página destinada a estágios e empregos. Ao consultar essa página, foram encontradas várias oportunidades de estágio para o corpo discente. O centro universitário dispõe de um campus voltado para a prática profissional.

Com relação a ações de responsabilidade social, foram encontradas iniciativas, como o trote solidário.

7.CONCLUSÃO

A conclusão desta tese está organizada em três tópicos. No primeiro é verificada a confirmação da tese defendida acerca da importância do uso do capital financeiro e do capital intelectual para a formulação de estratégias para instituições privadas de ensino superior. A seguir, são apresentadas as limitações encontradas neste estudo, de forma a esclarecer alguns pontos que a pesquisa não abordou. Por fim, são veiculadas propostas para estudos futuros com base na contribuição desta tese.

7.1 Considerações Finais

A primeira proposição desta tese é a de que as IES privadas adotem o posicionamento de mercado como estratégia dominante, seja pela padronização, seja pela diferenciação, para obtenção de retornos financeiros de curto prazo. A proposição é a da amarração dessa estratégia à de posicionamento de Porter.

Na etapa da análise de estudos realizados na primeira fase da pesquisa, verifica-se que essa proposição comprova, uma vez que os eventos, apontados para o mercado de educação, confirmam a estratégia de padronização de processos dos grandes grupos educacionais. Entretanto, torna-se necessário o uso intensivo do capital financeiro e do capital estrutural.

Um importante destaque se dá: a utilização do modelo de ensino, cujo conceito está atrelado à capacidade da IES desenvolver conteúdos padronizados para ensinos presencial e a distância, material didático, acompanhamento dos planos de ensino e de aula. Caso a IES consiga articular esses tópicos, facilita o monitoramento da padronização do serviço educacional prestado.

No entanto, caso a tendência de concentração do número de IES no controle de grandes grupos educacionais se confirme, o setor educação poderá apresentar alguns problemas. O primeiro se refere à possibilidade de práticas de oligopólio por parte dos grandes grupos educacionais, que ofertam uma mensalidade a um preço superior ao mercado, seja por falta de alternativas, seja pela fragilidade dos concorrentes de menor porte.

O segundo problema está articulado com o primeiro: pode ser que o fortalecimento dos grandes grupos educacionais leve à situação de tornar-se empresas *too big to fail* (grandes demais para quebrar). Esse cenário pode gerar um aumento nos gastos públicos de forma a

socorrer grandes empresas educacionais com problemas financeiros, seja pela má gestão, seja pelo próprio colapso da estratégia de crescimento, em que não teria alternativas de crescimento do negócio.

Por fim, com o crescimento dos grandes grupos educacionais, liga-se à qualidade de ensino. Apesar de várias IES de grande porte apresentarem nota 3 no IGC (considerado satisfatório na avaliação do INEP), o desempenho dos alunos em exames de suficiência ainda é inferior em relação às IES públicas (CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, 2017; ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL, 2017). Torna-se um desafio para grandes grupos educacionais construir um modelo de gestão que concilie a sustentabilidade financeira da IES com a qualidade de ensino de seus cursos.

O uso das duas dimensões de valor (capital financeiro e estrutural) ratifica a segunda proposição desta tese: a geração de lucros das IES está vinculada ao racionamento de custos, à otimização de recursos e à utilização de rotinas administrativas, visando a economias de escala e de escopo em curto e médio prazos.

A segunda proposição está ligada ao papel do estado na economia e, em especial, no setor educação. Dependendo da orientação do governo, na próxima década, no setor, haverá um aumento ou decréscimo de financiamento público para alunos que queiram estudar em IES privadas. As IES privadas devem buscar novas fontes de financiamento para seus alunos potenciais com o setor privado, ou até mesmo a própria IES ofertar um financiamento próprio por meio de uma política de bolsas de estudo.

Também convém destacar que, na terceira fase da pesquisa, apenas uma IES apresenta informações sobre prestação de contas de suas atividades financeiras e patrimoniais. Essa observação é importante, pois uma vez que uma IES privada seja dependente do financiamento público, mais informações de contas sobre suas atividades devem ser evidenciadas e divulgadas na sociedade.

Além da importância da fonte de receita das IES privadas, outro ponto importante a ser discutido nessa proposição é quanto ao uso de uma política de otimização de recursos. Um modelo de gestão focado em medidas de corte de custos pode ser uma estratégia arriscada. Muitas vezes, essa política de racionamento administrativo pode afetar a reputação de seus cursos, ocasionando queda no número de alunos.

A terceira proposição é confirmada na segunda parte da pesquisa, em que a entrevista com os docentes aponta para a congruência de ações de valorização dos recursos da empresa quanto ao capital humano e ao relacional, apontados como fonte de uma estratégia emergente

na criação de valor.

Para a maioria dos docentes entrevistados, a atividade docente em sala de aula é um dos mais valiosos direcionadores de valor de uma IES privada. A legitimação de atuação do docente dá-se por meio de sua experiência profissional e de sua titulação. Porém é importante ressaltar que a atuação docente não deve estar restrita à atuação em sala de aula. Por exigência dos órgãos reguladores, para que uma IES obtenha uma nota satisfatória mínima (Nota 3), precisa de que, pelo menos cinquenta por cento dos docentes, tenham de quatro a seis produções de natureza científica, cultural, artística ou tecnológica nos últimos três anos (BRASIL, 2016).

Essa exigência também se dá pela qualificação do corpo docente; para que obter uma nota satisfatória mínima, a IES deverá ter um percentual de docentes no curso, previstos/efetivos, com titulação obtida em programas de pós-graduação *stricto sensu*, maior ou igual a trinta por cento e menor que cinquenta por cento, e pelo menos dez por cento de doutores (BRASIL, 2015).

Convém observar que a Meta 13 do Plano Nacional de Educação (BRASIL, 2014) é a de “elevar a qualidade da educação superior e ampliar a proporção de mestres e doutores do corpo docente em efetivo exercício no conjunto do sistema de educação superior para 75%, sendo, do total, no mínimo, 35% de doutores”.

Quanto ao capital estrutural, os docentes entrevistados reforçam a importância da filosofia gerencial das IES, traduzida pelo planejamento estratégico ou pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Porém poucas IES divulgam seus Planos de Desenvolvimento Institucional (conforme verificado na fase da pesquisa de análise dos *sites*).

No capital relacional, os docentes relatam, em suas entrevistas, que a satisfação do cliente gera valor para uma IES privada, sendo o cliente/aluno, seja a sociedade. De certa forma, essa observação está ligada à reputação da IES privada no mercado de trabalho, traduzida pela empregabilidade, ou não, de seus egressos.

Por fim, cabe uma análise mais detalhada da quarta proposição vinculada ao aproveitamento de recursos, competências e capacidades dinâmicas para a geração de valor. Mesmo na análise de uma IES com perfil de adotar uma estratégia emergente, verifica-se que as dimensões de valor atribuídas ao capital financeiro e estrutural estão ainda presentes.

Com base na análise das informações coletadas, verifica-se que a pesquisa nos *sites* das IES evidencia os direcionadores necessários para a geração de valor. No modelo atual de apresentação dos *sites*, também se encontra uma predominância de citação de direcionadores,

como titulação e experiência profissional do docente e produção científica (capital humano), responsabilidade socioambiental e parcerias com mercado de trabalho (capital relacional), infraestrutura (capital estrutural), acompanhamento da receita (capital financeiro) e financiamento público e privado (capital financeiro). Entretanto, para que se obtenha êxito, torna-se necessário que esses itens sejam gerenciados adequadamente, respeitando-se as características de cada IES.

Acredita-se que boa parte das informações de Nível 1 prestadas pelas IES nos respectivos *sites* sejam apenas intenções por parte de sua gestão, uma vez que não estão articuladas com evidências do que foi realizado.

Um maior grau de detalhamento de informações, relativas ao capital intelectual das universidades em relação às demais formas de organizações, pode ser explicado por duas razões. A primeira decorre das exigências apresentadas pelo órgão regulador que condiciona o investimento em pesquisa para que uma universidade seja credenciada. A segunda, que pode ser reflexo da primeira, se dá pela vantagem de escala que permite que a universidade possa gerar mais ativos tangíveis e intangíveis em relação aos centros universitários e às faculdades isoladas.

Por outro lado, as IES com IGC 5 têm um detalhamento de informações acerca da utilização, tanto do capital humano, quanto do capital relacional. No estudo realizado, as IES são faculdades isoladas destinadas a um público-alvo oriundo das classes A e B, que apresentam componentes de informação do capital intelectual nos níveis 4 e 5. Isso se justifica pelas rigorosas exigências de qualidade de ensino por parte da clientela.

Dessa forma, a análise dos *sites* ratifica que este documento contém a maioria dos itens que possam gerar valor para uma IES privada. No entanto, em faculdades isoladas, o *site* foi incapaz de identificar elementos, como a prestação de contas (capital financeiro), processo de gestão (capital estrutural), atuação dos dirigentes e do corpo administrativo e performance do corpo discente (capital humano).

Embora a internacionalização e mobilidade não sejam citadas com frequência em centros universitários e faculdades, isso se deve em função do porte da IES e do perfil do aluno. Infelizmente, com o corte de programas de internacionalização do corpo discente (como o Ciência sem Fronteiras), restam poucas alternativas de inserção de alunos de classe de renda mais baixa em programas de intercâmbio.

Além da retomada de programas de financiamento público, os órgãos reguladores devem sensibilizar os grandes grupos educacionais para que destinem uma parte de seus

lucros para o financiamento de programas de mobilidade e de internacionalização para seu corpo discente.

É importante ressaltar que esses direcionadores de valor podem ser alterados com o passar dos anos, não apenas para as instituições de ensino, como para o estudo do capital intelectual. A própria teoria, baseada em valor, sinaliza que houve uma transformação nos últimos vinte anos (BARNEY, 1991,2001,2011).

Além de atingir a discussão contida no objetivo principal da tese, também foi abordado o estudo da efetividade das teorias sobre estratégia, aplicadas ao setor de educação superior no Brasil, com a comprovação de uma estratégia dominante e uma emergente, a identificação de cenários e estratégias prováveis para a educação privada de ensino superior no Brasil, para os próximos dez anos, ancorada na estratégia emergente e a verificação de que as dimensões apresentadas de capital intelectual e de valor estão presentes nas IES privadas.

7.2 Limitações do Estudo

Embora esta tese tenha cumprido com os objetivos estipulados na execução de seu projeto, alguns pontos servem para a reflexão. O primeiro abrange o período da pesquisa, realizado em um ambiente de turbulência política e econômica no País. Será fundamental a compreensão do papel do estado na economia por parte do grupo político hegemônico que governará o país na próxima década.

Outro fator de limitação deste estudo é o uso dos *sites* como instrumento de monitoramento da gestão do capital intelectual e financeiro. Verifica-se que, nos grandes grupos educacionais, informações pertinentes ao capital financeiro, se apresentam detalhes sobre gestão por meio dos relatórios de apresentação de resultados e dos formulários de referência.

No entanto a utilização dos *sites* das IES, como instrumento de alinhamento estratégico do capital intelectual, advém do fato de ser o único instrumento oficial de divulgação de informações públicas, por parte das IES, não controlado por grupos educacionais com ações cotadas na BOVESPA. De fato, o objetivo principal dos *sites* das IES não é o de informar o gerenciamento do capital intelectual, e sim de divulgar sua imagem institucional na sociedade.

7.3 Indicações para Futuras Pesquisas

Para estudos futuros, pode ser realizada uma análise sobre os formulários de referência de empresas educacionais, de forma a complementar as informações contidas nos sites das IES. Os formulários de referência são documentos que as empresas de capital aberto devem encaminhar anualmente à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), apresentando informações sobre os principais acionistas, as mais relevantes atividades realizadas, o histórico de cotação, a gestão da empresa, a estrutura de capital, os dados financeiros, os fatores de risco e os comentários dos gestores da empresa sobre esses dados.

Outro estudo proposto é a elaboração de um relatório híbrido com informações pertencentes aos relatórios financeiros, de capital intelectual — similar ao modelo austríaco — com os direcionadores de valor encontrados neste estudo.

Esta tese também aponta para a realização de estudos sobre a geração de valor das IES voltadas para o desenvolvimento de economias regionais e locais. Em muitos casos, a IES privada é a principal atividade econômica de cidade, bairro ou região administrativa, contribuindo, direta ou indiretamente, para o crescimento econômico local.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTENBURGER, O.A.; SCHAFFHAUSER-LINZATTI, M.M. The order on the intellectual capital; statements of Austrian universities. **IFSAM — International Federation of Scholarly Associations of Management 8th World Congress**. Berlin, 28-30 set. 2006.

ALVES, G.; BATISTA, R.L. O fetiche do capital intelectual: a ideologia do conhecimento e da adaptação no contexto da reestruturação produtiva do capital. **Revista Histed On-line**. Campinas, número especial, p. 154-174. 2010.

ANSOFF, I. **Corporate strategy: an analytic approach of business policy for growth and expansion**. New York: Mc Graw Hill, 1965.

AWAD, F. M. **A estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart**— Dissertação (Mestrado). UNIJUI. Rio Grande do Sul, Brasil. 2010.

BALLOW, J. J.; BURGMAN, R.; MOLNAR, M. J. Managing for shareholder value: intangibles, future value and investment decisions. **Journal of Business Strategy**, vol.3, n.º2, 2004.

BARBOSA, J. G.; GOMES, J. S. Um estudo exploratório do controle gerencial de ativos e recursos intangíveis em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, vol. 6, n.º 2, p.29-48, maio/ago. 2002.

BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Management**. p. 99-120, 1991.

_____. The future of Resource-Based Theory: revitalization or decline? **Journal of Management**. Mar, 2011.

_____; CLARK, D. N. **Resources-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. UK: Oxford University Press, 2007.

_____; WRIGHT, M; KETCHEN, D. The Resource-Based View of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, dez. 2001.

BAUER, M. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: **BAUER, M. W.; GASKELL, G.** (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002, cap. 8.

BEATTIE, V.; THOMSON, S.J. Lifting the lid on the use of content analysis to investigate intellectual capital disclosures. **Accounting Forum**, vol. 31, n.º 2, p.129-163, 2007.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHAMLEY, M.; SCHAEFFER, S. **Economics of strategy**. Nova York: Ed. Wiley, 2012.

BILLÝ, L.; BRAŠKOVÁ, M.; FRIEDL, C.; HOLEŠOVÁ, V.; KIVIKAS, M.; WIEDENHOFER, R. The intellectual capital method: application to the Košice region in Slovakia. A result of the project: “Leverage knowledge for sustainable innovation and growth” (LEGEND), edited by Olejárová, D., **European Commission — Life-long Learning Programme**. Brussels: Education, Audiovisual and Culture Executive Agency, 2014

BONTIS, N. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. **International Journal of Technology Management**, vol.18, n.º5, p. 433-462, 1999.

_____. Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital. In: CHOO, C. W.; BONTIS, N. (Eds.). **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. Oxford: Oxford University Press, p. 621-642, 2002.

BORDA, G. **Capital social organizacional: a “confiança” nas instituições de ensino superior de Brasília**. Tese (Doutorado) — UNB, Brasília/DF, 2007.

BRASIL. **Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.

_____. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Lei n.º 9.394, 20 dez. 1996.

_____. **Ministério da Educação**. Planejando a próxima década alinhando os planos de educação: Conhecendo as vinte metas do PLANO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Brasília, 2014.

_____. **Ministério da Educação**. Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância. Brasília/DF, 2016. 67 p.

CALDERON, A.I.; GOMES, C.F.; BORGES R.M. Responsabilidade social da educação superior: mapeamento e tendências temáticas da produção científica brasileira (1990-2011). **Revista Brasileira de Educação**, vol. 21 n.º 66, jul./set. 2016.

CARNEIRO, F. S. A. **Construção de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro**. 2010. 154 f. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) — Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior. Fortaleza/CE, 2010.

_____; RODRIGUES, M. V; PINHEIRO, G. R; BARRETO, L. R; SAMPAIO, C. B. P. Método de criação de cenários prospectivos para o ensino superior brasileiro na visão da Engenharia de Produção. 31. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). **Anais...** Belo Horizonte, 04-07 out. 2011.

CASTRO, A. Gestão financeira: a sustentabilidade financeira e a interação acadêmica nas instituições de ensino superior. In: COLOMBO, S.S. **Gestão universitária: os caminhos para a excelência**. Porto Alegre: Penso, 2013.

CHANDLER JR, A. D. **Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism**. Cambridge/MA: Harvard University Press, 1990.

_____. **Strategy and structure: shapters in the history of the industrial enterprise**. MIT Cambridge, MA Cambridge, Mass.: The Belknap Press of Harvard University Press, 1962.

CHAVES, V.L.J; AMARAL, N.C. Política de expansão da educação superior no Brasil: o PROUNI e o FIES como financiadores do setor privado. **Educação em Revista**, vol.32, n.º4, p. 49-72, 2016.

CHOO, C. W; BONTIS, N. **The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge**. New York: Oxford University Press, 2002.

CM CONSULTORIA. **Fusões e aquisições no ensino superior**. (2012). Disponível em: <http://www.cmconsultoria.com.br/arquivos/GraficoAquisicoesIES.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Exame de suficiência**. Disponível em: <http://cfc.org.br/registro/exame-de-suficiencia/relatorios-estatisticos-do-exame-de-suficiencia/>. Acesso em: 20 jul. 2017.

CORBUCCI P.R; KUBOTA, L.C.; MEIRA, A.P.B. **Reconfiguração estrutural da educação superior privada no Brasil: nova fase da mercantilização do ensino**. Texto para discussão, n.º 2.256. IPEA, 2016.

CÓRCOLES, Y. R. Intellectual capital management and reporting in European higher

education institutions. **Intangible Capital**, vol. 9 n.º1, p 1-19, 2013

COSTA, P. R.; MONTEIRO, R.C.R.V.; SILVA, J.L.G.; OLIVEIRA, E.L. Mapeamento da cadeia produtiva do ensino superior e gestão de seus elos. **Latin American Journal of Business Management**, vol.6, n.º 2, p. 190-215, 2015.

CRANFIELD, D. J.; TAYLOR, J. Knowledge management and higher education: A UK Case Study. **Electronic Journal of Knowledge Management**, vol. 6, Issue 2, p. 85-100, 2008.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **Behavioral theory of the firm**. New Jersey: Englewood cliffs Prentice-hall, 1963.

DEVELLIS, R. F. **Scale Development. Theory and applications**. London: SagePublications,1991.

DUMAY, J. C. Grand theories as barriers to using IC concepts, **Journal of Intellectual Capital**, vol.13, n.º1, p. 4-15, 2012.

_____. Reflective discourse about intellectual capital: research and practice.**Journal of Intellectual Capital**, vol.10, n.º4, p. 489-503, 2009.

_____; GUTHRIE, J.; PUNTILLO, P. IC and public sector: a structured literature review. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 16, n.º 2, p. 267-284, 2015.

EDVINSSON, L.; KIVIKAS, M. Intellectual capital (IC) or wissensbilanz process: some German experiences **Journal of Intellectual Capital**, vol.8, n.º3, p.376-385, 2007.

_____; MALONE, M. S.**Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower**, Nova York: Harper Business, 1997.

FAJLAZIC, A. **Measuring the intellectual capital of a university**. Conference on trends in the management of human resources in higher education. Paris, p. 25-26, ago. 2005.

FAVORETO, R. L.; VIEIRA, S. F. A.; SHIMADA, A. T. A produção intelectual em RBV: uma incursão bibliométrica nos principais periódicos nacionais. **Revista Brasileira de Estratégia**, vol. 7, n.º 1, p. 37-55, 2014.

FEDERAL MINISTRY OF EDUCATION, SCIENCE AND CULTURE. Verordnung ueber

die Wiessenbilanz (Wissensbilanz-Verordnung-WBV), **BGB1**, II Nr.63/2006, 2006.

FORTE, S.H.A.C.; SOUZA, J.R.; OLIVEIRA, O.V. **Recursos competitivos no cenário 2009/2015 das IES particulares da região nordeste do Brasil**. 34. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). **Anais...** Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010.

_____; _____. **Estratégias do ensino superior privado no cenário 2009/2015**. 33. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração (ANPAD). **Anais...** São Paulo, 19-23 set. 2009.

FRANÇA, R. B. **Avaliação de indicadores de ativos intangíveis**. Tese (Doutorado) — Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis/SC, 2004.

FRANCISCO, T. H. A. A contribuição das *core competence* no desenvolvimento das habilidades cognitivas de alto nível no corpo docente de uma IES privada. **Revista Electrónica de Investigación y Docencia (REID)**, ISSN-e 1989-2446, N°. 5, p. 69-94, 2011.

GARCIA, M. **Revista Ensino Superior**, São Paulo, n.º77, p. 41-43, 2005.

GARCIA C. P.; AZEVEDO P.F. **Impacto de fusões e aquisições sobre a qualidade do ensino superior**. 43. Encontro Nacional de Pós-Graduação em Economia (ANPEC). **Anais...** Florianópolis, 08-11 dez. 2015.

GARCIA-MECA, E.; MARTINEZ, I. Assessing the quality of disclosure on intangibles in the spanish capital market. **European Business Review**, vol.17, n.º 4, p. 305-313, 2005.

GRANOVETTER, M. Coase revisited: business groups in the modern economy. **Industrial and Corporate Change**, Oxford, p. 93-130, 1995

GUTHRIE, J.; PETTY, R. Intellectual capital literature review: measurement, reporting and management. **Journal of Intellectual Capital**, vol.1, n.º2, p.155-176, 2000.

HAIR Jr., JOSEPH F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman. 2005.

HANNAN, M. T; FREEMAN, J. **Organization Ecology**. Cambridge/Mass: Harvard University Press, 1989.

HÉKIS, H. R. **Avaliação e monitoramento dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação: o caso da Faculdade Estácio de Sá de Santa Catarina**. 10. Colóquio internacional sobre gestão universitária na América do Sul. Mar del Plata/Argentina, 2010.

HLANDCHANKO, M. Balanced Scorecard: a strategic management system of the higher education institution. **International Journal of Educational Management**, vol. 29, n.º 2, p. 167-176, 2015.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: International differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

_____. National cultures in four dimensions: a research-based theory of cultural differences among nations. **Studies of Man. & Org.**, vol. 13, n.º 1-2, p. 46-74, 1983.

HOLANDA JR., A.; FARIAS, I. Q.; GOMES, O. A. O valor do cliente como elemento de *marketing* para instituições de ensino superior. **BASE — Revista de Gestão e Contabilidade da Unisinos**, vol. 3, n.º 2, p. 102-111, 2006.

INEP. **Censo da Educação Superior**. MEC, 2015.

INNSBRUCK UNIVERSITY **Wissensbilanz Innsbruck University**, 2014.

KAMEL, J.A.N.; SIMONI, M. de. **Aluno não é cliente, educar não é negócio**. Encontro do Ensino em Engenharia. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 7, 2001.

KAPLAN, R.; NORTON, D. The balanced scorecard. **Harvard Business Press**, 1996.

LEITNER, K.H. Intellectual capital reporting for universities: conceptual background and application for Austrian Universities. **Research Evaluation**, vol.13, n.º 2, p.129-140, 2004.

_____; CURAJ A.A **Strategic approach for intellectual capital management in European Universities, Guidelines for Implementation**, 2014.

LEV, B. **Intangibles: Management, measurement, and reporting**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2001.

LOW, J. The value creation index, **Journal of Intellectual Capital**, vol.1, n.º 3, p. 252-262,

2000.

LUDWIG, B. G. Predicting the future: have you considered using the Delphi methodology?. **Journal of Extension**, vol.35 n.º 5, 1997

MACEDO, F. M. F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALLI, L. M. A fenomenologia social napesquisa em estratégia. **RAM**, vol. 13, n.º 5, p. 171-203, 2012.

MACHADO, E. **Capital intelectual: um estudo nas universidades ibéricas**. Editorial Novembro, Penafiel, 2008.

McCRACKEN, G. **The long interview**. London: Sage, 1988.

MAINARDES, E. W. **Atração e retenção de alunos em cursos de graduação em administração das instituições particulares de ensino superior de Joinville, SC**. Dissertação (Mestrado) — Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2007.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MAURER, S. A. S. **Gestão do capital intelectual como estratégia competitiva em organizações intensivas em conhecimento: o caso da UNIJUI**. Dissertação (Mestrado) — Desenvolvimento, Gestão e Organizações. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania da Universidade Regional do Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORITZ, M. O.; HERLING, L.H.D; MELO, P.A.; COSTA, A.M. A prospecção de cenários nas universidades: variáveis portadoras de futuro e a trajetória da Universidade Federal de Santa Catarina para 2022. **Revista de Ciências da Administração**. Florianópolis, p. 111-135, dez. 2011.

MUMTAZ, S.; ABBAS, Q. An empirical investigation of intellectual capital affecting the performance: a case of private universities in Pakistan. **World Applied Sciences Journal**, vol. 32, n.º 7, p. 1.460-1.467, 2014.

NAZARI, J. A.; HERREMANS, I. M. Extended VAIC model: measuring intellectual capital components. **Journal of Intellectual Capital**, vol.8, n.º4, p. 595-609, 2007.

OLIVEIRA, E.C.; TATTO L. Uma leitura sobre a percepção de autores em relação aos conceitos de estratégia. **Revista Brasileira de Estratégia**, vol.6, n.º1, p. 57-67, 2012.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Exame da OAB**. Disponível em: <<http://www.oab.org.br/servicos/examedeorde>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

PABLOS, P. O. de. Organizational learning and knowledge strategies: the case of Spanish firms. **Journal of Intellectual Capital**. vol.5, n.º1, p.116-129, 2004.

PEGINO, P. M. F. **As bases filosóficas das publicações na área de estratégia das organizações nos encontros nacionais da ANPAD**. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Brasília/DF, 29.set. 2005.

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Trad. Tomas Szmrecsányi. Campinas: Editora da Unicamp, 2006.

PEREIRA, L.D.; Mercantilização do ensino superior: educação a distância e serviço social. **Revista Katálysis**, n.º12, p. 268-276, 2009.

PEREIRA, L.R.; KERN F.A. A educação superior no Brasil na perspectiva do direito social: cenários que levam ao programa PROUNI. **Revista Educação**, vol. 40, n.º 1, p. 10-19, 2010.

PEROBA, T.L.C. **Modelo de avaliação de capital intelectual para os cursos de mestrado profissional em administração**: uma contribuição para a gestão das instituições de ensino superior. Tese (Doutorado) — Administração — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (FGV/EBAPE). Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2013.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Handbook of strategy and management**. England: Sage, 2002.

PIKE, S.; FERNSTRÖM, L.; ROOS, G. Intellectual capital: management approach in ICS Ltd. **Journal of Intellectual Capital**, vol.6, n.º4, p. 489-509, 2005.

POLIZEL C.; STEINBERG. **Governança corporativa na educação superior**. São Paulo: Saraiva, 2013.

PORTAL DO PROGRAMA UNIVERSIDADE PARA TODOS — PROUNI. **O programa**.

Disponível

em:

http://prouniportal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=124.

Acesso em: 20 jul. 2017.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

_____. O que é estratégia. **Harvard Business Review**, 1996 (ed. brasileira).

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

PORTO, C.; RÉGNIER, K. **O ensino superior no mundo e no Brasil — condicionantes, tendências e cenários para o horizonte 2003-2025: uma abordagem exploratória**. Brasília, DF, 2003. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/ensinosuperiormundobrasiltendenciascenarios2003-2025.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, p. 79-91, maio/jun. 1990.

RAFIEE, E.; MASJEDIB, S.; AKHAVANC, P. Exploring the relationship between knowledge management and intellectual capital: an Iranian University Case Study. **International Journal of Management Academy**, vol.3 n.º1, p. 7-15, 2015.

RAMÍREZ CÓRCOLES, Y. Importance of intellectual capital disclosure in Spanish universities. **Intangible Capital**, vol.3, n.º 9, p. 931-944, 2013.

_____; GORDILLO S. Recognition and measurement of intellectual capital in Spanish universities. **Journal of Intellectual Capital**, vol.15, n.º1, p. 173-188, 2014.

_____; PONCE, A. T.; GONZALEZ, A. B. Intellectual capital report for universities: World Academy of Science, Engineering and Technology International. **Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering**, vol.7, n.º 6, p. 1.423-1.429, 2013.

_____; PEÑALVER, J. F. S.; PONCE, A. T. Intellectual capital in Spanish public universities: stakeholders' information needs. **Journal of Intellectual Capital**, vol.12, n.º3, p. 356-376, 2011.

RAMOS, A. M.; LOBO, E. Estratégias genéricas de competição praticadas por IES privadas de pequeno porte. Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. **Anais...** Mar del Plata, Argentina, 10, 2010.

REINA, D.; ENSSLIN, L.; DUTRA, A.; ROSSI D; REINA, M. Mapeamento da produção científica em capital intelectual: um estudo epistemológico no contexto nacional e internacional a partir das perspectivas propostas por Marr, no período de 1994 a 2008. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 34, 2010.

REIS, N. F. dos. **Método para consistente de cenários prospectivos**. Tese (Doutorado) — UNIP, São Paulo. 2014.

RELATÓRIO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS PARA O ESTUDO: ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL. **Estratégia de Expansão da Educação Superior no Brasil**, vol.1. Brasília: CGEE, 2014.

RIZZO, C. **Gestão estratégica do aluno/cliente nas instituições de ensino superior privadas**: um estudo de caso. Tese (Doutorado) — USP, São Paulo, 2010.

ROOS, J.; ROOS, G.; DRAGONETTI, N. C.; EDVINSON, L. **Intellectual capital: navigating the new business landscape**. Londres: Macmillan Press, 1997.

SANCHEZ, M. P.; ELENA S.; CASTRILLO R., Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model. **Journal of Intellectual Capital**, vol.10, n.º 2, p.307–324, 2009.

_____; _____. Intellectual capital in universities: improving transparency and internal management, **Journal of Intellectual Capital**, vol. 7, n.º 4, p. 529-548, 2006.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. O ensino superior privado como setor econômico. **Ensaio, Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol. 10, n.º 37, p. 411-440, 2002.

SÉCCA, R. X.; LEAL R. M. Análise do setor do ensino superior privado no Brasil. **Cadernos BNDES Setorial**, n.º 30, p. 103-156, 2009.

SHARABATI, A.A.; NOUR, A. I.; EDDIN, Y. A. N. Intellectual capital development: a case study of Middle East University Jordan **Journal of Business Administration**, vol.9, n.º 3, p. 567-602, 2013.

SILVA DOS SANTOS, M. H.. Fusões e aquisições como estratégia de crescimento no mercado de educação superior no Brasil nas companhias de capital aberto. **Revista Gestão e Planejamento**, vol. 17, n.º 3, p. 538-552, dez. 2016.

SILVA, J.U.; LIMA, D. Profissional professor e professor profissional: análise das categorias de docentes no Ensino Superior em São Paulo nos cursos de ciências da computação. **Revista de Inovação Tecnológica**, São Paulo, vol. 1, n.º 1, p. 28-40, 2011.

SIRVANCI, M. Are the students the true customers of higher education?. **Quality Progress**, vol.29, n.º10, p. 99-102, 1996.

SOUSA, J. R.; FORTE, S. H. A. C.; OLIVEIRA, O. V. Recursos estratégicos no cenário 2009/2015 das IESS particulares da região nordeste do Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, vol. 11, n.º 2, p. 91-119, 2012.

_____; _____. **Estratégias do ensino superior privado no cenário 2009/2015**. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 33. 2009.

SOUZA S.; SILVA A. R. L.; JUNIOR A. S. O processo de formação de estratégias organizacionais em uma IES: um estudo de caso em uma instituição privada. **Revista Alcance Eletrônica**, vol. 18, n.º 3, p. 341-355, 2011.

STEWART, T. **Intellectual capital: the New Wealth of Organizations**. Londres: Nicholas Brealey Publishing, 1997.

SVEIBY, K-E. **Intellectual capital and knowledge management**. 2001. Disponível em: <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html>. Acesso em: 20 jul. 2017.

_____. The intangible assets monitor. **Journal of Human Resource Costing and Accounting**, vol. 2, n.º1, p. 73-97, 1997.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2006.

TEECE, D. J. **Dynamic capabilities e strategic management**. Oxford: Oxford University Press, 2009.

THOMPSON CONSULTORIA. **Setor Educação.** Disponível em: <http://www.tmh.com.br/segmentos/16>. 2015. Acesso em: 10 jun. 2017.

TORRES, A. A. G.; SILVA, C. M. M.; GOMES, J. S. Mobilidade de doutorandos para o sanduíche: internacionalização da IES ou do doutorando?. **Revista Gestão Universitária na América Latina — GUAL**, Florianópolis, p. 274-293, dez. 2016.

UT VIENNA. **Wissensbilanz UT Vienna**, 2015.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE — Revista de Administração de Empresas**, vol.40, n.º 4, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____; AMARAL M.M. **Reflexões sobre o conceito “aluno-cliente” de instituições de ensino superior brasileiras**. Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. **Anais...** Rio de Janeiro/RJ, 34. 2010.

VIENNA UNIVERSITY **Wissensbilanz Vienna University** 2015.

VILARINHO, L.R; GONZALEZ, W.R.C. Diplomas de mestrado e doutorado em Educação obtidos em universidades estrangeiras: o reconhecimento a partir da concretude dos dados **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, vol. 11, n.º 26, p. 1.057-1.082, 2014.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, vol.5, p. 171-180, 1984.

WHITLEY, R. **Divergent capitalisms: the social structuring and change of business systems**. Oxford: Oxford University Press, 1999.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Thompson. 2002.

WILLIAMSON, O. E. Strategizing, economizing and economic organization. **Strategic Management Journal** — SUSSEX/UK, vol. 12, p. 75-94, 1991.

ZOUAIN, D. M.; VIEIRA, M. M. F. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria**

e prática. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

APÊNDICE 1 – Convite para entrevista dos docentes

Prezado Professor XXXXXXXXXX :

Este *e-mail* é um convite com vistas à participação de estudo dedicado à identificação de direcionadores de valor do capital intelectual das Instituições de Ensino Superior (IES).

Gostaríamos de saber qual seria a data disponível para que possamos agendar uma entrevista. A duração da entrevista está estimada para um encontro de aproximadamente uma hora.

É importante frisar que os dados serão tratados com um *software* de análise qualitativa, impedindo qualquer identificação e assegurando a CONFIDENCIALIDADE das informações prestadas.

Certos de que sua participação muito irá contribuir para o êxito desta pesquisa, a Direção do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO agradece a sua participação.

Claudio Marcos Maciel da Silva

Estudante de Doutorado em Administração da UNIGRANRIO

APÊNDICE 2 – Perfil dos docentes entrevistados

ENTREVISTADO	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	NATUREZA JURÍDICA DA IES
1	UNIVERSIDADE	PRIVADA
2	UNIVERSIDADE	PRIVADA
3	UNIVERSIDADE	PRIVADA
4	CENTRO UNIVERSITARIO	PRIVADA
5	INSTITUTO FEDERAL	PÚBLICA
6	FACULDADE	PRIVADA
7	UNIVERSIDADE	PRIVADA
8	UNIVERSIDADE	PRIVADA
9	INSTITUTO FEDERAL	PÚBLICA
10	UNIVERSIDADE	PÚBLICA
11	FACULDADE	PRIVADA
12	INSTITUTO FEDERAL	PÚBLICA
13	FACULDADE	PRIVADA
14	CENTRO UNIVERSITARIO	PRIVADA
15	CENTRO UNIVERSITARIO	PRIVADA
16	UNIVERSIDADE	PÚBLICA

APÊNDICE 3 – Roteiro de Entrevista com Docentes

TEMA 1: Como atuou pela primeira vez como professor e qual foi a experiência?

- Você começou a dar aula em IES ou já dava aulas para o Ensino Médio?
- Quanto tempo de experiência lecionando você tem?
- Como foi sua primeira vez em sala de aula, como professor?
- Como foi a primeira vez que você teve de fazer um plano de aula?
- Como era sua relação com a direção da instituição?

TEMA 2: De que forma atuou pela primeira vez, como professor, em IES? Qual foi a experiência?

- Quando você começou como professor universitário?
- Como foi a primeira vez que você teve de fazer algum planejamento acadêmico?
- Há quanto tempo você dá aula em universidades?
- Foi difícil encarar muitos alunos na sala de aula, na primeira vez?
- Como eram as reuniões docentes?
- Como eram as reuniões da direção/coordenação?
- Como era a infraestrutura da faculdade?
- Na época, já tinha aulas em laboratórios de informática? Como eram essas aulas?

TEMA 3: Qual foi a trajetória como docente em outras IES e depois coordenador de curso?

- Quando você começou como professor universitário?
- Como foi a primeira vez que você teve de fazer algum planejamento acadêmico?
- Há quanto tempo você dá aula em universidades?
- Como surgiu o convite para ser gestor?
- Houve alguma mudança comportamental dos colegas a partir desse momento?
- E você? Mudou o comportamento?

TEMA 4: A primeira vez que atuou como um gestor de uma IES e as lições aprendidas?

- Como foi a primeira vez que você teve de fazer algum planejamento?
- Como foi a aceitação dos planejamentos e diretrizes que você delineou na instituição?
- Você implementou alguma melhoria no atendimento?
- Você teve algum *feedback* das mudanças realizadas por você?
- Você tem alguma lição aprendida que possa compartilhar?

TEMA 5: A experiência na Faculdade — comentar sobre caso de sucesso verificado nessa experiência. Perfil do seu aluno nesta IES.

- Como é seu relacionamento com os alunos?
- Como você consegue identificar se o aluno tem um diferencial?
- Como é seu relacionamento com o corpo administrativo?
- Como você consegue identificar os bons profissionais que trabalham com você?

- Você tem algum caso de sucesso que possa compartilhar?
- Você tem algum caso não bem-sucedido para compartilhar?

TEMA 6: Fatores respondem pelo sucesso do curso de Administração e da IES como um todo.

- É difícil abrir um curso numa IES?
- É difícil conseguir alunos para esse curso?
- É difícil conseguir empregados para o administrativo desse curso?
- O que é para você um bom professor?
- O que é para você um bom empregado na parte administrativa?

TEMA 7: De que forma identifica a qualidade dos colaboradores de uma IES?

- Como deve ser o processo seletivo de professores numa IES?
- Como deve ser o processo seletivo de profissionais administrativos numa IES?
- A atualização dos profissionais é uma constante nas IES? No seu entender, como deve acontecer?

TEMA 8: Em especial o corpo docente — identificar quais os requisitos para que possam gerar valor para uma IES. Pedir para detalhar sem induzir.

- Como você acha que os professores são importantes para as IES?
- O que é importante para que as IES tenham como se sustentar sozinhas?
- Como funciona o FIES?
- Como funciona o PROUNI?

TEMA 9: A efetividade e contribuição dos processos internos e infraestrutura para o cumprimento das metas. Pedir para detalhar sem induzir.

- Como a infraestrutura é importante para os cursos acadêmicos?
- Qual o fluxo de trabalho normal de um professor de IES?
- Existem metas para o pessoal administrativo?
- Como é medida a produtividade numa IES?

TEMA 10: O que pode gerar valor para uma IES quanto às relações existentes com clientes e fornecedores? Pedir para detalhar sem induzir.

- Como a sociedade se integra a uma IES?
- Como o governo se integra a uma IES?
- Uma IES tem fornecedores?

TEMA 11: Existência ou não de um cliente ou público externo numa IES. Pedir para detalhar sem induzir.

- Uma IES tem clientes?
- As empresas procuram as IES? Se sim, para quê?

TEMA 12: Que desafios observa para o futuro do setor ensino, com especial atenção as IES privadas?

- Quais os desafios para o futuro de uma IES?

TEMA 13: Considerações finais.

- Como uma IES pode tratar o caso de evasão?

APÊNDICE 4 – Critérios de Classificação do Grau de Informação dos Direcionadores de Valor

CAPITAL FINANCEIRO

Grau	1	2	3	4	5
PREÇO DA MENSALIDADE	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente o preço da mensalidade, com acesso após três cliques a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente o preço da mensalidade, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente o preço da mensalidade, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata detalhadamente o preço da mensalidade, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
FINANCIAMENTO PÚBLICO/PRIVADO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente as modalidades de financiamento, com acesso após três cliques a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente as modalidades de financiamento, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente as modalidades de financiamento, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente as modalidades de financiamento, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
INVESTIMENTOS E NOVOS NEGÓCIOS	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente os investimentos e novos negócios, com acesso após três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata parcialmente os investimentos e novos negócios, acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os investimentos e novos negócios, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os investimentos e novos negócios, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
PRESTAÇÃO DE CONTAS	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a prestação de contas da IES, com acesso após três cliques a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a prestação de contas da IES, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a prestação de contas da IES, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a prestação de contas da IES, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>

CAPITAL ESTRUTURAL

Grau	1	2	3	4	5
FILOSOFIA GERENCIAL	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a filosofia gerencial da IES, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a filosofia gerencial da IES, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a filosofia gerencial da IES, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a filosofia gerencial da IES, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
INFRAESTRUTURA	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a eficiência da infraestrutura atual, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a eficiência da infraestrutura atual, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a eficiência da infraestrutura atual, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a eficiência da infraestrutura atual, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
MODELO DE ENSINO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Apresenta parcialmente um Modelo de Ensino implantado com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Apresenta parcialmente um Modelo de Ensino implantado nas suas operações com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Apresenta detalhadamente um Modelo de Ensino com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Apresenta detalhadamente um Modelo de Ensino, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
PROCESSOS DE GESTÃO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	A IES apresenta parcialmente processos que evidenciem melhoria da gestão com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	A IES apresenta parcialmente processos que evidenciem melhoria da gestão com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	A IES apresenta detalhadamente processos de melhoria da gestão com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	A IES apresenta detalhadamente processos de melhoria da gestão com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>

CAPITAL HUMANO

Grau	1	2	3	4	5
TITULAÇÃO DOCENTE E EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL DOCENTE	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a titulação do docente, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a titulação do docente, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Apresenta o link da Plataforma Lattes com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Apresenta o link da Plataforma Lattes com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
PRODUÇÃO CIENTÍFICA DO DOCENTE	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a produção científica da IES, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a produção científica da IES, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a produção científica da IES, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a produção científica da IES, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
ATUAÇÃO DOS DIRIGENTES E DO CORPO ADMINISTRATIVO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a atuação dos dirigentes e do corpo administrativo, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a atuação dos dirigentes e do corpo administrativo, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a atuação dos dirigentes e do corpo administrativo, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a atuação dos dirigentes e do corpo administrativo, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
PERFORMANCE DO CORPO DISCENTE	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente a performance do Corpo Discente, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente a performance do Corpo Discente, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a performance do Corpo Discente, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente a performance do Corpo Discente, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>

CAPITAL RELACIONAL

Grau	1	2	3	4	5
ACOMPANHAMENTO DO EGRESSO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente os programas de atendimento ao egresso, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente os programas de atendimento ao egresso, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os programas de atendimento ao egresso, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os programas de atendimento ao egresso, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
PARCERIAS COM MERCADO DE TRABALHO	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente as parcerias com o Mercado de Trabalho, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente as parcerias com o Mercado de Trabalho, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente as parcerias com o Mercado de Trabalho, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente as parcerias com o Mercado de Trabalho, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
INTERNACIONALIZAÇÃO E MOBILIDADE	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente os programas de internacionalização e mobilidade, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente os programas de internacionalização e mobilidade, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Detalha os programas de internacionalização e mobilidade, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Detalha os programas de internacionalização e mobilidade, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>
RESPONSABILIDADE SÓCIOAMBIENTAL	Encontrada pelo menos uma referência ao assunto , mas em contexto informativo diferente	Relata parcialmente os programas de Responsabilidade Sócioambiental, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i> .	Relata parcialmente os programas de Responsabilidade Sócioambiental, com acesso até três cliques a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os programas de Responsabilidade Sócioambiental, com acesso após mais de três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>	Relata detalhadamente os programas de Responsabilidade Sócioambiental, com acesso até três cliques, a partir da primeira página do <i>site</i>

APÊNDICE 5 – Análise de *Website* por Tipo de Organização da IES e Localização

IES PRIVADA	TIPO DE ORGANIZAÇÃO	LOCALIZAÇÃO
A1	UNIVERSIDADE	SÃO PAULO
A2	UNIVERSIDADE	RIO DE JANEIRO
A3	UNIVERSIDADE	MINAS GERAIS
A4	UNIVERSIDADE	RIO GRANDE DO SUL
A5	UNIVERSIDADE	PERNAMBUCO
A6	UNIVERSIDADE	SÃO PAULO
A7	UNIVERSIDADE	RIO DE JANEIRO
A8	UNIVERSIDADE	MINAS GERAIS
A9	UNIVERSIDADE	SÃO PAULO
A10	UNIVERSIDADE	PARÁ
B1	CENTRO UNIVERSITÁRIO	RIO DE JANEIRO
B2	CENTRO UNIVERSITÁRIO	SÃO PAULO
B3	CENTRO UNIVERSITÁRIO	MINAS GERAIS
B4	CENTRO UNIVERSITÁRIO	PARANÁ
B5	CENTRO UNIVERSITÁRIO	BAHIA
B6	CENTRO UNIVERSITÁRIO	SÃO PAULO
B7	CENTRO UNIVERSITÁRIO	RIO DE JANEIRO
B8	CENTRO UNIVERSITÁRIO	MINAS GERAIS
B9	CENTRO UNIVERSITÁRIO	SÃO PAULO
B10	CENTRO UNIVERSITÁRIO	BRASÍLIA
C1	FACULDADE	RIO DE JANEIRO
C2	FACULDADE	SÃO PAULO
C3	FACULDADE	MINAS GERAIS
C4	FACULDADE	SANTA CATARINA
C5	FACULDADE	RIO DE JANEIRO
C6	FACULDADE	SÃO PAULO
C7	FACULDADE	MATO GROSSO
C8	FACULDADE	ESPÍRITO SANTO
C9	FACULDADE	CEARÁ

C10	FACULDADE	SÃO PAULO
-----	-----------	-----------