

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

ANDRESSA SALVADOR

**CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo das
competências essenciais em instituições de ensino superior
privadas**

**VITÓRIA-ES
2011**

ANDRESSA SALVADOR

**CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo das
competências essenciais em instituições de ensino superior
privadas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Valcemiro Nossa

**VITÓRIA-ES
2011**

ANDRESSA SALVADOR

**CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo das
competências essenciais em instituições de ensino superior
privadas**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em 15 de março de 2011.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profº Dr.: VALCEMIRO NOSSA

FUCAPE

Profa. Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO TEIXEIRA

FUCAPE

Profa. Dra.: MÁRCIA PREZOTTI PALASSI

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Dedico esse trabalho a Deus e
aos os meus pais, decisores da
minha existência e que
compartilharam comigo todos
os momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus, pela fortaleza nos momentos de dúvidas e incertezas.

Aos meus queridos pais pelo apoio incondicional, pelo amor e incentivo e, principalmente, pelas orações.

A minha família, meus amigos e meu noivo pela força e compreensão da minha ausência nesse período do mestrado e pela presença nos momentos especiais.

As Instituições de Ensino, objeto de estudo dessa pesquisa, pela cordialidade e atenção com que todos os envolvidos na pesquisa me receberam.

Aos professores da FUCAPE, pela dedicação e disseminação do saber.

De forma especial, agradeço ao meu orientador, o Prof. Dr. Valcemiro Nossa pela paciência, críticas, sugestões e seus ensinamentos.

Enfim, a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização desse projeto.

Muito obrigada por tudo!

RESUMO

A proposta desta pesquisa concentrou-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais, que geram vantagem competitiva, em instituições de ensino superior privadas. O principal motivo para essa investigação concentrou-se em abrir espaço para o estudo dos fatores não abordados na visão clássica assumindo os conceitos da Visão Baseada em Recursos (VBR) na geração da vantagem competitiva no setor de ensino superior privado, por meio do conjunto de recursos e competências. Para tanto, utilizou-se como principal referencial teórico a abordagem da VBR evidenciada por Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), complementada por Mills et al. (2002) no que tange os conceitos de recursos e competências e por Prahalad e Hamel (1990) sobre competências essenciais. Metodologicamente o estudo configura-se como quali-quantitativo e do tipo descritivo analítico, por meio do estudo de caso múltiplo. Os dados coletados por meio de observação assistemática, de análise documental, de entrevistas semiestruturadas e de questionário, foram aplicados junto ao aluno e à gestão administrativo-financeira e acadêmica das instituições de ensino superior privadas selecionadas. O tratamento dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) e da escala Likert (MATTAR, 2001) a fim de ilustrar e corroborar com a pesquisa qualitativa. Os resultados apontam para recursos organizacionais ligados diretamente à busca pela qualidade de ensino, suportados por aspectos acadêmicos e administrativos. Verificou-se ainda que: a) a grande competência essencial encontrada nas IESP concentra-se em ofertar educação superior com qualidade; b) as competências distintivas estão voltadas para o aprendizado do aluno por meio da inovação contínua, qualificação e comprometimento do corpo docente e projetos pedagógicos que integram teoria e prática; e c) as competências de suporte estão ligadas à infraestrutura e o controle gerencial que possibilite a visão de futuro da IESP.

Palavras-chave: Vantagem competitiva; Competência essencial; Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

The purpose of this research focused on identifying, describing and analyzing the core competences that drive competitive advantage in private higher education institutions. The main reason for this research focused on opening space for the study of factors not approached in the classical view assuming the concepts of Resource Based View (RBV) in the generation of competitive advantage in the private higher education sector, approach via the set of resources and competences. We used as the main theoretical referencial the RBV approach demonstrated by Penrose (1959), Wernerfelt (1984) and Barney (1991), complemented by Mills et al. (2002) regarding the concepts of resources and competencies and by Hamel and Prahalad (1990) on core competences. Methodologically the study is configured as qualitative-quantitative and of the descriptive and analytical type, through multiple case study. The data collected based on observation, document analysis, semi structured interviews and questionnaires were applied to the student and the administrative and financial management and academic of private higher education institutions selected. The data analysis was made by content analysis (Bardin, 1977) and Likert scale (MATTAR, 2001) to illustrate and corroborate the qualitative research. The results drive to resources and competencies directly related to the search for quality education, supported by academic and administrative aspects. It was also found that: a) the large core competence found in IESP focuses on offering quality higher education, b) the distinctive competences are focused on student learning through continuous innovation, skills and commitment of faculty and educational projects that integrate theory and practice, and c) competences support are linked to infrastructure and management control that enables the vision of the future IESP.

Keywords: Competitive Advantage; Core competence; Institution of Higher Education.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Síntese do cenário da educação superior.....	44
Tabela 2: Número de Instituições de Ensino Superior segundo a organização acadêmica – 2008.....	45
Tabela 3: Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, segundo a organização acadêmica – 2008	45
Tabela 4: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam.....	85
Tabela 5: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam.....	101
Tabela 6: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam.....	119

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Categorias para a identificação dos recursos.....	33
Quadro 02: Resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva.....	39
Quadro 03: Categorias das competências.....	40
Quadro 04: Conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências.....	41
Quadro 05: Perfil dos entrevistados.....	63
Quadro 06: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Alpha.....	81
Quadro 07: Resumo geral das competências identificadas na IESP Alpha.....	87
Quadro 08: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Beta.....	98
Quadro 09: Resumo geral das competências identificadas na IESP Beta.....	103
Quadro 10: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Ômega.....	116
Quadro 11: Resumo geral das competências identificadas na IESP Ômega....	121
Quadro 12: Resumo geral das competências identificadas no trabalho.....	128
Quadro 13: Dimensões / indicadores formuladas pelo MEC levando em consideração a avaliação das IES, dos cursos e do desempenho dos estudantes.....	142

LISTA DE SIGLAS

ANPAD – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEA – Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior
CFE – Conselho Federal de Educação
CI – Conceito de Avaliação Institucional Externo
CNE – Conselho Nacional de Educação
CONAE – Conferência Nacional de Educação
CONAES – Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA – Comissão Própria de Avaliação
CPC – Conceito Preliminar de Curso
ENADE – Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes
ENANPAD – Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ENC – Exame Nacional dos Cursos
IDD – Indicador de Diferença dentre os Desempenhos Observado e Esperado
IES – Instituição de Ensino Superior
IESP – Instituição de Ensino Superior Privada
IGC – Índice Geral dos Cursos
INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira
LDB – Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC – Ministério da Educação
PROUNI – Programa de Bolsas do Governo Federal
RCAFIA – Representante da Cúpula Administrativa e Financeira da IESP Alpha
RCAFIO - Representante da Cúpula Administrativa e Financeira da IESP Ômega
RDAIA - Representante da Direção Acadêmica da IESP Alpha
RDAIO - Representante da Direção Acadêmica da IESP Ômega
RDGIB - Representante da Direção Acadêmica da IESP Beta
SESU – Secretaria da Educação Superior
SINAES – Sistema Nacional de Avaliação de Educação
SPC – *Structure-Conduct-Performance*
VBR – Visão Baseada em Recursos
VCS – Vantagem Competitiva Sustentável

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1 ESTRATÉGIA: EXPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA A HETEROGENEIDADE DE DESEMPENHO	22
2.2 TEORIA SOBRE VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	26
2.2.1 Fundamentação histórica	26
2.2.2 Evolução da abordagem	28
2.2.3 Recursos da Firma: classificação e conceitos	29
2.2.4 Competências essenciais	32
2.2.5 Limitações e críticas	39
2.3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL	40
2.3.1 A trajetória da Educação Superior no Brasil e o contexto atual das IESP	40
2.3.2 Aspectos legais e estrutura funcional das IESP no Brasil	45
2.3.3 Avaliação da gestão universitária: em busca da vantagem competitiva	46
3. MÉTODO	52
3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA	52
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO	53
3.3 COLETA DE DADOS	54
3.4 ANÁLISE DE DADOS	57
3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	58
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	60

4.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	61
4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP ALPHA.....	62
4.2.1 Recursos Organizacionais.....	62
4.2.1.1 Histórico	62
4.2.1.2 Recursos tangíveis	65
4.2.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento	66
4.2.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	72
4.2.1.5 Recursos importantes para a mudança	76
4.2.1.6 Recursos de rede de relacionamento	77
4.2.1.7 Recursos culturais e de valores.....	77
4.2.1.8 Resumo Geral dos Recursos.....	78
4.2.2 Identificação das Competências Essenciais.....	80
4.2.2.1 Sob a ótica da gestão	80
4.2.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES	81
4.2.2.3 Competências Essenciais Gerais	83
4.2.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais	84
4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP BETA.....	85
4.3.1 Recursos Organizacionais.....	85
4.3.1.1 Histórico	85
4.3.1.2 Recursos tangíveis	87
4.3.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento	90
4.3.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências.....	93
4.3.1.5 Recursos importantes para a mudança	94
4.3.1.6 Recursos de rede de relacionamento	95

4.3.1.7 Recursos de cultura e valores organizacionais	95
4.3.1.8 Resumo Geral dos Recursos	96
4.3.2 Identificação das Competências Essenciais	96
4.3.2.1 Sob a ótica da gestão	97
4.3.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES	98
4.3.2.3 Competências Essenciais Gerais	100
4.3.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais	100
4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP ÔMEGA	101
4.4.1 Recursos Organizacionais	101
4.4.1.1 Histórico	101
4.4.1.2 Recursos tangíveis	103
4.4.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento	105
4.4.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	110
4.4.1.5 Recursos importantes para a mudança	112
4.4.1.6 Recursos de rede de relacionamento	112
4.4.1.7 Recursos culturais e de valores	113
4.4.1.8 Resumo geral dos recursos	113
4.4.2 Identificação das Competências Essenciais	114
4.4.2.1 Sob a ótica da gestão	115
4.4.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES	115
4.4.2.3 Competências Essenciais Gerais	118
4.4.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais	119
4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES FINAIS.	119
5 CONCLUSÕES	128

REFERÊNCIAS.....	133
ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA A GERÊNCIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA E ACADÊMICA.....	138
ANEXO B – DIMENSÕES / INDICADORES FORMULADAS PELO MEC LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A AVALIAÇÃO DAS IES, DOS CURSOS E DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES.....	141
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	143
APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE ACESSO PARA A PESQUISA .	145

Capítulo 1

1 INTRODUÇÃO

A educação superior no Brasil passou, no final da década de 90 e início do século 21, por um acelerado crescimento. Em 1998 estavam matriculados 2.125.958 alunos em 973 Instituições de Ensino Superior - IES que ofereciam 6.950 cursos de graduação, em 2008 o número de matriculados aumentou para 5.080.056 o número de cursos de graduação passou para 24.719. As Instituições de Ensino Superior Privadas (IESP) são as maiores responsáveis por esse crescimento. Do total de 2.252 IES existentes em 2008, as IESP representavam 89,52% e as matrículas 74,92% (INEP, 1998, 2008).

Esse acentuado crescimento pode ser explicado, entre outros fatores, pela abertura à iniciativa privada dada pela promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) no ano de 1996. Segundo Silva Junior, Muniz e Martins (2006) isso fez com que o setor público, considerado o responsável pela educação superior, abrisse espaço para a iniciativa privada.

O aumento na oferta do setor faz com que as IESP enfrentem fortes desafios no contexto global fazendo com que essas revejam sua gestão para conseguirem manter-se no mercado, levando as empresas a um estudo das condições de atuação nos mercados buscando revelar, de fato, os fatores que geram vantagem competitiva para as organizações (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006). Para a abordagem clássica, essa vantagem é explicada por meio do posicionamento estratégico da firma. Segundo Porter (1989) o entendimento da posição relativa de cada empresa na indústria é crucial para sucesso ou fracasso das empresas,

implicando que a estratégia de negócios tem como base a estrutura de mercado na qual opera.

Entretanto, Penrose (1959) iniciou o estudo de uma teoria alternativa para explicar o crescimento da firma. A teoria considera a empresa como um conjunto de recursos produtivos e que por meio da sua utilização e controle, resulta em diferentes desempenhos para as firmas. Posteriormente, no final dos anos 80, outros diversos trabalhos na área de estratégia, abordaram as diferenças dos desempenhos das firmas dentro de um mesmo setor em relação às diferenças de desempenho entre os setores (FROEHLICH; BITENCOURT, 2007). Apresentados como contraponto a teoria de Porter (1989), esses trabalhos, deram origem a uma abordagem alternativa do pensamento estratégico com enfoque nas competências internas da organização originada na Visão Baseada em Recursos (VBR) (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A VBR defende que a fonte da vantagem competitiva encontra-se, primordialmente, na capacidade de utilizar o conjunto de recursos e competências específicas das empresas (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991).

Essas competências específicas foram conceituadas por Hamel e Prahalad (1995, p. 229) como “competências essenciais” – *core competence*, compostas por “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”. Nessa abordagem, considera-se que as empresas possuem um portfólio físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem, etc.), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e de

recursos humanos que possibilitem às empresas criarem vantagem competitiva (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984).

Embora apresente limitações e críticas por considerar a organização como um conjunto estático de recursos e competências considerando o ambiente como segundo plano para a geração da vantagem competitiva (VASCONCELOS; CYRINO, 2000) a VBR foi a base norteadora deste trabalho, por representar o propósito da pesquisa ao estudar a organização como um conjunto único de recursos e capacidades que darão o suporte para a estratégia da empresa e a capacidade de obter retornos acima da média.

Assim, por meio deste estudo pretende-se responder o seguinte questionamento: **Quais são as competências essenciais, que contribuem para a geração da vantagem competitiva, em Instituições de Ensino Superior Privadas?**

A representatividade de trabalhos atuais da VBR reforça sua importância para os estudos da competitividade. De acordo com o trabalho de Walter, Baptista e Augusto (2008) no período entre 1997 a 2007, foram publicados 55 trabalhos no EnANPAD¹ os quais abordavam a teoria baseada em recursos na área de estratégia.

A justificativa para a escolha da relação entre vantagem competitiva e competências essenciais que foram utilizadas neste trabalho advém do estudo de Serra, Ferreira e Pereira (2008) que analisou a evolução da pesquisa em VBR no Brasil no período entre 1997 e 2006 e identificou, entre outros aspectos, que os trabalhos ligados às competências, em geral, procuravam justificar ou identificar a

¹ Principal congresso da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração.

vantagem competitiva a partir das competências. Treze dos 54 trabalhos analisados por Serra, Ferreira e Pereira (2008) tinham como foco as competências essenciais. Um dos resultados do trabalho de Walter e Silva (2008) também apresentou a vantagem competitiva como um dos principais enfoques utilizados nos trabalhos de VBR no período entre 1997 a 2007. Para uma justificativa teórica, o trabalho de Vasconcelos e Cyrino (2000) explicita que a teoria dos recursos e competências das organizações é um dos 4 modelos teóricos da abordagem da vantagem competitiva.

Para elucidar a escolha do setor de educação superior, considerou-se sua peculiaridade de gestão evidenciando-se a ampla regulação do Governo Federal em relação a sua criação, credenciamento, autorização, reconhecimento e sua forma de atuação e o isomorfismo institucional² que dificulta a geração de vantagem competitiva (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

De acordo com Silva Júnior, Muniz e Martins (2006) essa peculiaridade do setor de ensino superior evidenciada acima é visualizada pela determinação generalizada de sua estrutura, independentemente de sua configuração enquadrar-se numa faculdade isolada³ ou uma universidade⁴, que envolve um macro sistema, composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida. Isso faz com que elas adotem características genéricas de natureza estrutural e dinâmicas comuns.

² “[...] representa um processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com as outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, APUD SILVA JUNIOR, MUNIZ; MARTINS, 2006)

³ “As instituições de educação superior são credenciadas conforme sua organização e respectivas prerrogativas acadêmicas, que podem ser I – faculdades; II - centros universitários; e III – universidades. Originalmente as instituições são credenciadas como faculdades” (BRASIL, 2006).

⁴ “As universidades se caracterizam pela indissociabilidade das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão [...] que se caracterizam por: I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral” (BRASIL, 2006).

A escolha do setor foi motivada, por fim, pelo trabalho de Walter e Silva (2008) o qual verificou que dos 47 artigos teórico-empíricos sobre VBR apresentados no EnANPAD no período de 1997 a 2007, apenas 4 apresentam Instituições de Ensino Superior como local de aplicação.

Sem o propósito de esgotar o tema, o **objetivo geral** do trabalho concentra-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais, que geram vantagem competitiva, em Instituições de Ensino Superior Privadas. Como objetivos específicos propõem-se:

- Investigar os fatores que geram valor para o aluno respaldado pelo instrumento de avaliação do governo (vantagem competitiva);
- Identificar os recursos que as instituições dispõem, respaldados pela teoria VBR;
- Identificar e analisar as competências utilizadas para a obtenção da vantagem competitiva das instituições (competências essenciais);

Este estudo visou contribuir para o desenvolvimento no campo da administração estratégica e, mais precisamente, da competitividade das organizações.

A relevância da proposta está em abrir espaço para os fatores que não foram abordados na visão clássica assumindo os conceitos da VBR na geração da vantagem competitiva das organizações. Como contribuição, apresenta-se ainda, a importância da pesquisa para o setor de Educação Superior Privada no Brasil, ao analisar o comportamento de IESP's quanto à geração da vantagem competitiva por meio da utilização das competências essenciais.

Metodologicamente o estudo configura-se como quali-quantitativo e do tipo descritivo analítico, por meio do estudo de caso múltiplo com três unidades de análise (YIN, 2001) identificadas na pesquisa como “IESP Alpha”, “IESP Beta” e “IESP Ômega”.

Os dados coletados por meio de observação assistemática, de análise documental, de entrevistas semiestruturadas e de questionário (YIN, 2001), foram aplicados junto ao aluno e à gestão administrativo-financeira e acadêmica das IESP selecionadas com o objetivo de identificar os recursos que as instituições dispõem e sua capacidade em transformar esses recursos em competências essenciais para geração da vantagem competitiva percebida pelo seu público-alvo.

O tratamento dos dados ocorreu por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977) com os temas e padrões organizados numa grade de categoria mista (VERGARA, 2005) e da escala Likert (MATTAR, 2001) a fim de ilustrar e corroborar com a pesquisa qualitativa.

Ao considerar as limitações do método adotado, destaca-se: a) a abrangência de um estudo de caso, já que, segundo Yin (2001, p. 29) os estudos de caso “[...] são generalizáveis a proposições teóricas [analíticas], e não a populações e universos” e, b) a localização das instituições pesquisadas que concentra-se, apenas, em um Estado da Federação Brasileira, podendo acarretar numa análise regional, visto a realidade particular onde estão inseridas.

Além deste capítulo introdutório, o trabalho está organizado em mais 4 capítulos. No Capítulo 2 apresenta-se a base teórica que sustenta a discussão do problema e objetivos propostos, por meio de uma discussão mais específica sobre a teoria VBR e sua relação com a geração da vantagem competitiva por intermédio

das competências essenciais. Complementarmente, faz-se uma apresentação sobre as principais abordagens da estratégia e a gestão universitária, bem como, apresenta-se o contexto atual da educação superior no Brasil e especificamente das IESP.

No Capítulo 3, é apresentada a metodologia incluindo sua classificação, instrumentos de coleta e forma de análise dos dados, abrangência e limitação da pesquisa, bem como técnicas de validade e confiabilidade da pesquisa.

No Capítulo 4 consta a discussão dos resultados por meio da apresentação dos recursos e competências encontrados nas IESP pesquisadas.

No Capítulo 5 apresenta as conclusões da pesquisa quanto à contribuição das competências essenciais para a geração da vantagem competitiva nas IESP em estudo, bem como, as recomendações para trabalhos futuros. Por fim, posteriormente, constam as referências bibliográficas, apêndices e anexos da pesquisa.

Capítulo 2

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: EXPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA A HETEROGENEIDADE DE DESEMPENHO

O desenvolvimento de um diferencial sustentável em relação aos concorrentes tem levado às empresas a um estudo das condições de atuação nos mercados buscando revelar, de fato, os fatores que geram vantagem competitiva para as organizações (FROEHLICH, 2007).

A abordagem clássica explica essa vantagem por meio do modelo da organização industrial que enfatiza o posicionamento estratégico da firma. Para Porter (1989), o entendimento da posição relativa de cada empresa na indústria é crucial para sucesso ou fracasso dessas, implicando que a estratégia de negócios tem como base a estrutura de mercado na qual operam. Porter (1989) acredita que a essência da estratégia concentra-se em lidar com a competição.

A análise de Porter (1989) utiliza o modelo básico das organizações industriais, inicialmente desenvolvido por Edward Mason e Joe Bain (apud PORTER, 1989) quanto à estrutura da indústria – análise SCP (*Structure – Conduct – Performance*). O modelo, com objetivo de auxiliar a política governamental quanto ao estudo das atividades de diversos setores econômicos e na formulação dessa política, supõe que o desempenho econômico das firmas seja o resultado direto de seu comportamento em termos de fixação de preços e custos, modelado pela estrutura da indústria, na qual as firmas estão inseridas.

Com o suporte na análise SCP, Porter (1989) elaborou a estrutura das influências ambientais como mostra seu *framework* das “cinco forças competitivas”, considerando que a competitividade da empresa não depende apenas dos concorrentes, mas de fatores como: possibilidade de novos entrantes, desenvolvimento de produtos substitutos, o poder de negociação com fornecedores e a pressão exercida pela decisão de compra dos clientes.

Assim, para a empresa manter sua competitividade e atuar influenciando as forças competitivas, Porter (1989) afirma que existem apenas três opções estratégicas que podem ser adotadas pelas firmas, que ele chama de “estratégias genéricas da firma”: liderança por custo, diferenciação ou enfoque. Nesse sentido, a própria seleção adequada de uma das três opções de posicionamento revela-se como a formulação estratégica da empresa.

Porter (1989) explica a lucratividade da empresa por meio de uma teoria hierarquizada. A estrutura da indústria influencia o lucro de todas as empresas daquele setor. Se um grupo particular dentro desse setor possui proteção por uma barreira de mobilidade (barreira de entrada) o lucro será afetado para as empresas desse grupo. Além disso, os lucros também são influenciados pelo poder de barganha com indústrias adjacentes, bem como, sua exposição a produtos substitutos.

Porter (1989) ainda reconheceu outros quatro elementos para determinar a lucratividade de uma empresa dentro da indústria: (1) grau de competição entre as empresas do grupo; (2) diferenças de escala entre as empresas; (3) diferenças dos custos de mobilidade; (4) habilidade em executar a estratégia operacionalmente.

No entanto, de acordo com Vasconcelos e Cyrino (2000) diversos autores apresentaram críticas à abordagem porteriana. As principais críticas incluem o papel secundário dos processos intraorganizacionais, a firma individual vista apenas como um conjunto de atividades organizadas, sendo suas diferenças reduzidas as diferenças de tamanho e posicionamento, simplificação da realidade e racionalidade perfeita. Assim, nesse modelo, a estratégia revela-se como otimização da escolhas entre diferenciação, liderança de custos ou focalização.

De acordo com Froehlich e Bitencourt (2007, p. 2):

A partir do final dos anos 1980, diversos trabalhos na área de administração estratégica indicaram que as diferenças existentes entre o desempenho das firmas dentro de uma mesma indústria mostravam-se expressivamente superiores às diferenças de desempenho entre as indústrias.

A própria pesquisa feita por Anita McGahan e Michael Porter apresentada no livro de Besanko et al. (2006) sobre os fatores que explicam a rentabilidade da empresa, enfatizando os efeitos do setor e da unidade de negócio, reconheceu que dentro de um mesmo setor as empresas podem ter rentabilidades diferentes devido ao seu posicionamento individual (correspondendo a 32% dos fatores) e ainda relatam que aproximadamente 43% do total são fatores não são explicados sistematicamente, ou seja, possíveis valores são criados como únicos em cada empresa.

Apresentados como contraponto à teoria de Porter (1989), esses trabalhos deram origem a uma nova abordagem do pensamento estratégico, com enfoque nas competências internas à organização, afirmada por Froehlich (2007) como uma alternativa encontrada pelas organizações no estudo da vantagem competitiva. Tal abordagem considera os recursos existentes e as capacidades desenvolvidas para

gerenciá-los como a estrutura de funcionamento de uma organização, sem perder de vista o contexto externo (cenário competitivo).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a discussão sobre as competências organizacionais tem sua origem na abordagem da Visão Baseada em Recursos - VBR. Estudada por autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990), Barney (1991), entre outros, a abordagem procurou explicar a rentabilidade da empresa pertencente a um setor frente aos demais por meio da capacidade de utilizar os recursos internos disponíveis.

Hamel e Prahalad (1995, p. 229) contribuíram com a apresentação do conceito de “competências essenciais” – *core competence*, compostas por “um conjunto de habilidades e tecnologias que permitem a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes”.

A abordagem da VBR considera que a empresa possui um conjunto de recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis (humanos, inovação e reputação) e que a vantagem competitiva ocorre pela capacidade de desenvolver as competências essenciais para o fim proposto (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005; PENROSE. 1959; WERNERFELT, 1984).

Para Barney (1991) os recursos e capacidades são vistos como elementos raros e difíceis de imitar. Prahalad e Hamel (1990), como critério de identificar as competências essenciais, evidenciaram pelo menos três testes: uma competência essencial provê acesso a uma ampla variedade de mercados; deve ser percebido pelo cliente e por fim, deve ser de difícil imitação para os concorrentes.

Assim, segundo Froehlich (2007), ao definir a estratégia competitiva, é necessário identificar as competências essenciais do negócio e de cada função, ou

seja, é preciso definir aquelas competências que diferenciam a empresa das demais garantindo a empresa uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, a teoria VBR apresenta críticas por considerar os recursos e competências como um conjunto estático, pertencente ao estoque da empresa, ignorando a importância dos fatores ambientais para a criação da vantagem competitiva. A teoria da capacidade dinâmica é levantada como alternativa para essa limitação da teoria baseada em recursos, incluindo reconfiguração na sua base de recursos e competências diante das mudanças nas condições ambientais (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

2.2 TEORIA SOBRE VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

2.2.1 Fundamentação histórica

A Teoria da VBR, visualizada como contraponto à teoria de Porter (1989), tem ganhado espaço na literatura estratégica, na última década, como uma contribuição para obtenção de vantagem competitiva. Nessa perspectiva, diferentemente do que previam as teorias clássicas, as diferenças de desempenho são explicadas por fatores próprios que garantem às empresas, maior ou menor capacidade de se apropriar de recursos específicos e assegurar o desempenho acima ou abaixo da concorrência (BARNEY, 1991; WERNEFELT, 1984).

De acordo com o trabalho de Barney e Arikan (2001) a fundamentação histórica da VBR originou-se a partir de quatro fontes essenciais: (1) o estudo das competências distintivas; (2) teorias Ricardianas; (3) teorias Penrosianas; e (4) o estudo das implicações econômicas de políticas *antitruste*.

As teorias distintivas, estudadas no início do século XX, procuravam explicar os diferentes padrões de rentabilidade das empresas por meio da competência dos gerentes, apenas. Porém, segundo Barney e Arikan (2001) essa teoria possui limitações, pois além de concentrarem todo o fator de sucesso na pessoa do gerente, os autores consideram que medir as características-chave de um profissional quanto ao desempenho superior da firma pode ser ambígua e difícil de identificar.

As teorias Ricardianas segundo Barney e Arikan (2001) também consideradas fontes de motivação para a construção da teoria VBR, procurava explicar a rentabilidade das terras em função de sua inelasticidade para o cultivo, ou seja, como a oferta de terras é limitada, não apresenta resposta a variações de preço, mas sim, por meio da fertilidade da terra, ou seja, os proprietários de terra mais férteis teriam rendas maiores, já que o preço era determinado pelo mercado. Mas Barney e Arikan (2001) também encontraram limitações nessa teoria, uma vez que a demanda pode declinar, fazendo com que as terras menos férteis parem de produzir e as terras consideradas férteis reduzam sua margem de rentabilidade devido à redução de demanda. Outro ponto fraco da teoria refere-se ao uso de fertilizantes, que pode ser utilizado pelas terras menos férteis a custo baixo, aumentando a produtividade e conseqüentemente reduzindo a diferença de ganhos.

As teorias Penrosianas, são citadas por Barney e Arikan (2001), pela análise do crescimento da firma que Penrose (1959) elaborou, levando em consideração a noção do recurso e sua importância para esse crescimento. Penrose (1959) também propôs a heterogeneidade das firmas dentro de uma mesma indústria, por meio da disponibilidade e utilização de recursos produtivos distintos entre si.

Por fim, Barney e Arikan (2001), citam as implicações econômicas de políticas *antitrustes* como fatores que embasaram o conceito da VBR. De acordo com a economia clássica, o bem estar da sociedade é maximizado por meio dos mercados perfeitamente competitivos. Ou seja, quanto mais concentrado é dado mercado, maior será o preço praticado pelas empresas, diminuindo o bem-estar dessa sociedade. Porter (1989), de acordo com Barney e Arikan (2001) procurou inverter ao paradigma do SCP (*structure-conduct-performance*) para explicar porque algumas firmas apresentam constantemente e persistentemente resultados superiores a outras firmas, sugeriu-se que a escolha mais importante das firmas diz respeito à indústria na qual ela deve operar.

Todos esses fatores, apresentados como fundamentos para a construção da teoria VBR, de acordo com Barney e Arikan (2001), demonstram a consistência da teoria e, portanto, apesar de ter contrapontos e limitações (que também serão apresentados nesse trabalho) não pode ser tida como infundada.

2.2.2 Evolução da abordagem

De acordo com o trabalho de Pereira e Forte (2008, p. 111), apesar da Visão Baseada em Recursos ser considerada recente “a VBR teve seus embriões germinados nos estudos de Chamberlin, 1933 e Robinson, 1933”, que ainda naquela época já admitiam as competências distintas de cada empresa como fatores explicativos para a rentabilidade superior da firma.

Porém, o primeiro trabalho na área, segundo Takahashi (2007) refere-se ao de Penrose (1959) que estudou a teoria do crescimento da firma. Para Penrose (1959) a empresa é considerada um conjunto de recursos produtivos e que

dependendo da sua utilização e controle resulta em diferentes desempenhos para as firmas.

Posteriormente, segundo a cronologia da teoria de VBR evidenciada no trabalho de Pereira e Forte (2008), Wernerfelt (1984) publicou um artigo que trouxe à tona a explicação do desempenho pela utilização dos recursos em detrimento da sua posição no mercado. Wernerfelt (1984) também propôs o nome da abordagem como “visão baseada em recursos” para os trabalhos que tratassem dos propósitos dessa teoria. A partir daí, segundo Pereira e Forte (2008, p. 111), outros autores, como Barney (1986), Peteraf (1993) e Armit e Schoemaker, (1993) procuraram “[...] compreender a razão de diferentes desempenhos entre empresas de mesma indústria, em ambientes de ampla competição”.

Esses recursos, quando associados à obtenção de vantagem competitiva, são vistos como a compreensão mais abrangente da teoria VBR (PEREIRA; FORTE, 2008). Nessa perspectiva, a escolha e o desenvolvimento de recursos devem ser estratégicos, isto é, devem ser capazes de gerar valor para o consumidor e garantir vantagem competitiva.

2.2.3 Recursos da Firma: classificação e conceitos

A abordagem da VBR considera que a empresa é compreendida por conjunto de recursos tangíveis (financeiros, organizacionais, físicos e tecnológicos) e intangíveis (humanos, inovação e reputação) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2005) e que, segundo Fleury e Oliveira Jr (2001, p. 17):

[...] a tarefa primária da administração é maximizar valor por meio do desenvolvimento ótimo dos recursos e capacidades existentes, debruçando-se ao mesmo tempo sobre a tarefa de desenvolver os recursos que vão constituir a base para o futuro da empresa.

De acordo com Barney (1991), os recursos e capacidades mais importantes da organização são aqueles vistos como elementos raros, duráveis, difíceis de imitar e compreender e imperfeitamente transferíveis, que podem constituir fontes de vantagem competitiva para empresa.

Segundo Fernandes (2004) a preocupação de classificar os recursos de uma organização na abordagem da VBR está presente em todos os trabalhos que retratam a teoria e consistem na compreensão dos fundamentos do desempenho organizacional. Penrose (1959) classificou os recursos em duas categorias: recursos físicos (prédios, equipamentos, terra, estoques, etc.) e recursos humanos (pessoas nas organizações).

Wernerfelt (1984) seguiu a mesma linha de Penrose (1959) classificando os recursos em ativos tangíveis e ativos intangíveis e definindo-os como algo que deve ser encarado como ponto forte ou fraco da firma, apresentando assim, uma forma de utilizar os recursos como a principal fonte de vantagem competitiva. Exemplos de recursos conceituados pelo autor: marca, conhecimento tecnológico, emprego de profissionais qualificados, maquinário, procedimentos eficientes, capital, entre outros.

Barney (1991) detalhou um pouco mais os recursos e os classificou em três categorias: (1) capital físico, (2) capital humano e (3) capital organizacional.

Os recursos de capital físico (1) incluem as tecnologias, as instalações físicas, localização e o acesso a matérias-primas. Os recursos do capital humano (2) incluem as experiências, os treinamentos, capacidade intelectual e de discernimento, ideias da administração e trabalhadores e rede de relacionamento da firma. Os recursos de capital intelectual (3) incluem o sistema de planejamento,

coordenação e controle formais e informais, hierarquia formal, cultura, reputação, relações entre grupos empresariais e com seu ambiente externo. É importante mencionar que anos depois Barney (1996) acrescentou em sua classificação uma quarta categoria: o capital financeiro.

Mills et al. (2002) propuseram uma classificação mais abrangente, que envolvem fatores tangíveis e intangíveis (conforme Quadro 1) e que não podem ser pensados separadamente, pois na prática os recursos encontram-se misturados. No trabalho optou-se por utilizar o conceito de recursos definido pelos autores Mills et al. (2002) por considerá-lo mais amplo e detalhado e com maior facilidade de classificação.

<i>Categoria de Recursos</i>	<i>Descrição</i>
Recursos tangíveis	Prédios, plantas, equipamentos, empregados, licenças exclusivas, posição geográfica, patentes.
Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências	Conjunto frequentemente não escrito, tácito que os detentores podem não saber que possuem.
Recursos de sistemas e de procedimento	Conjunto de documentos tangíveis de sistemas desde recrutamento e seleção até avaliação de desempenho e sistemas de recompensas, sistemas de compras, etc. Embora tangíveis, exigem recursos intangíveis como conhecimento e experiência para funcionar eficientemente.
Recursos culturais e de valores	Recurso intangível frequentemente desenvolvido por longo tempo e dependente das atitudes dos fundadores e eventos passados. Essa categoria inclui memória de incidentes críticos, bem como de valores, crenças, comportamentos preferidos, etc.
Recursos de rede de relacionamentos (network)	Grupos de interesse dentro da empresa, redes envolvendo pessoas da empresa e fornecedores, clientes, autoridades legais, ou consultores. Nessa categoria inclui marca e reputação.
Recursos importantes para mudança	Um recurso chave relacionado ao reconhecimento de quando recursos valiosos tornaram-se ultrapassados e precisam ser mudados ou mesmo destruídos. Exemplos: crença de trabalhadores e gestores influentes, existências de recursos para implementar mudança (como dinheiro e investimento).

Quadro 1: Categorias para a identificação dos recursos

Fonte: Mills et al. (2002, p. 20-21)

Hamel e Prahalad (1995) enfatizam que os recursos mais importantes são aqueles percebidos pelo cliente, que diferenciam a empresa dos seus concorrentes

e abrem as portas para novos mercados. Com esse foco, surge, o conceito de competências essenciais (*core competence*), conforme apresentado a seguir.

2.2.4 Competências essenciais

Segundo Takahashi (2007) e Fernandes (2004) a abordagem de recursos e conceito de competências ganharam destaque a partir da década de 90, com a introdução do conceito de *core competence* formulado por Prahalad e Hamel (1990). Definido pelos autores como o conjunto de habilidades e tecnologias que conferem à empresa a capacidade de proporcionar um benefício distinto aos clientes, as competências essenciais são formadas a partir do resultado da aprendizagem coletiva da organização.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) uma empresa precisa, além de focar nos produtos finais, ser vista como um conjunto de competências. Enfatiza, ainda, no seu trabalho, sete riscos de uma empresa ignorar as competências essenciais da sua empresa e da concorrência: (1) ignorar oportunidades localizadas em novos mercados ainda desconhecidos; (2) mesmo quando identificam novas oportunidades, pode haver dificuldade de exploração dessas se as competências necessárias estão disponíveis em outras unidades de negócio. (3) risco das competências se enfraquecerem ainda mais com a fragmentação de várias unidades de negócios; (4) perda da sensibilidade de sua crescente dependência em relação aos fornecedores externos e produtos essenciais; (5) não conseguir investir em novas competências para estimular o crescimento futuro; (6) ser surpreendido por empresas que tem competências desenvolvidas em outros mercados finais e; (7) abrir mão de habilidades importantes quando desinvestem em negócios com desempenho insatisfatório.

Assim, para que a perspectiva das competências crie raízes na empresa, Hamel e Prahalad (1995) elencaram cinco atividades que a gestão das competências deve encarregar-se:

(1) identificar as competências essenciais existentes; (2) definir uma agenda de aquisição de competências essenciais; (3) desenvolver as competências essenciais; (4) distribuir as competências essenciais e (5) proteger e defender a liderança das competências essenciais (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p. 261)

Como critério de identificar as competências, Prahalad e Hamel (1990), evidenciaram pelo menos três testes: (1) uma competência essencial provê acesso a uma ampla variedade de mercados contribuindo para aumentar a oferta de valor em produtos que já existem ou prover outras novas oportunidades; (2) deve ser percebida pelo cliente agregando percepção de valor a esse, porém, é importante enfatizar que não é a competência que é percebida pelo cliente, mas sim, os benefícios que ela gera e, por fim, (3) deve ser de difícil imitação para os concorrentes, acarretando a diferenciação entre os concorrentes.

A analogia da árvore levantada por Prahalad e Hamel (1990, p. 82), esclareceu a importância dessas competências na vantagem competitiva da organização:

A corporação diversificada é uma grande árvore. O tronco e os galhos são os produtos essenciais e os galhos menores, as unidades de negócio; as folhas, as flores e os frutos são os produtos finais. A raiz, que promove nutrição, sustentação e estabilidade, é a competência essencial.

Prahalad e Hamel (1990) abordaram ainda, que as competências essenciais não estão relacionadas apenas a tecnologia, podendo estar localizadas em qualquer atividade administrativa. Também explica que para desenvolver competência essencial por um longo período, a empresa precisa desenvolver um sistema de inovação e aprendizagem organizacional.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) também evidenciaram a importância em diferenciar recursos e capacidades de uma empresa de bens estratégicos, ou seja, das competências que servem como fonte de vantagem competitiva. Determinados recursos e capacidades podem, inclusive, dificultar o desenvolvimento de uma competência essencial, quando representam áreas em que a empresa é fraca perante o concorrente.

De acordo com Barney (1991), os indutores da vantagem competitiva na perspectiva da VBR, estão relacionados à heterogeneidade e imobilidade de recursos. O autor explica que a heterogeneidade está no fato de que empresas diferentes podem possuir recursos e capacidades distintas, mesmo estando no mesmo setor de negócios e de acordo com Penrose (1959, p. 75) “[...] é a heterogeneidade, e não a homogeneidade, dos serviços produtivos disponíveis, ou potencialmente disponíveis, a partir dos recursos que provém à firma seu caráter único”. A imobilidade segundo Barney (1991) revela, praticamente, a impossibilidade de desenvolver ou transferir os recursos e capacidades quando você não os tem.

Barney (1991) revela ainda, que os recursos estratégicos são somente aqueles que permitem à empresa o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor, gerando Vantagem Competitiva Sustentável (VCS).

Diz-se que uma firma tem vantagem competitiva sustentável quando implementa estratégia de criação de valor de forma não simultânea a qualquer concorrente atual ou potencial e essas outras firmas não podem duplicar os benefícios advindos dessa estratégia (BARNEY, 1991, p. 102).

Barney (1991, p. 105-106) elenca quatro pré-requisitos considerados fundamentais para a identificação dos recursos fonte de VCS:

[...] (a) deve ser valoroso, no sentido de explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do ambiente no qual a empresa se insere, (b) deve ser raro entre os concorrentes atuais e potenciais de uma firma, (c) deve ser

imperfeitamente imitável, e (d) não podem existir substitutos estratégicos equivalentes a esses recursos, substitutos que sejam valiosos, mas não sejam raros ou imperfeitamente imitáveis.

(a) Os recursos valiosos são aqueles que geram valor para a empresa, pois exploram oportunidades ou então neutralizam as ameaças ambientais. Possuem, assim, segundo Barney (1991) capacidade de servir como fonte para a implementação e desenvolvimento de estratégias que aumentem o resultado das ações da organização.

(b) Os recursos raros são importantes fontes de vantagem competitiva sustentável, dado que nenhum ou poucos concorrentes atuais ou em potencial os possuem. Segundo Barney (1991) se determinadas capacidades valiosas estiverem disponíveis a várias empresas, torna-se improvável que elas se tornem vantagem competitiva sustentável, pois cada uma dessas empresas têm a capacidade de explorá-las e implementar estratégias comuns não provendo vantagem competitiva a nenhuma delas.

(c) Os recursos imperfeitamente imitáveis são os recursos que não podem ser desenvolvidos com facilidade pela concorrência. Os fatores da dificuldade de imitar esses recursos, segundo Barney (1991) podem ocorrer devido a três fatores isolados ou pela combinação entre eles:

(I) História própria da empresa que revela, por exemplo, uma cultura organizacional singular ou uma marca valiosa. Dependem da condição histórica e do desenvolvimento de capacidades intrínsecas ao longo do tempo. Como as demais empresas não vivenciaram essa história, não conseguirão copiá-la.

(II) Ambiguidade causal, ocorre quando os vínculos entre as competências de uma empresa e sua vantagem competitiva são poucos compreendidos porque existe uma ambiguidade causal entre essas variáveis. Nesses casos, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) “[...] os concorrentes não são capazes de identificar as competências que devem desenvolver a fim de reproduzir os benefícios da estratégia geradora de valor da empresa concorrente”.

(III) A complexidade social é a terceira condição de ser uma imitação dispendiosa. Essa complexidade existe, segundo Barney (1991), devido grande parte dos recursos de uma empresa advir de relações sociais complexas. Como exemplo de capacidades socialmente complexas, Hitt, Ireland e Hoskisson (2005) destacam as relações pessoais, confiança, amizade intra-organizacional e a reputação da empresa.

(d) Os recursos com impossibilidade de substituição formam o quarto requisito para a fonte de VCS. Para que haja esse requisito não deve haver substitutos equivalentes. Barney (1991) considera que dois grupos de recursos se apresentam como equivalentes quando cada um deles pode ser explorado separadamente. A possibilidade de substituição, de acordo com o autor, pode ocorrer, essencialmente, por dois fatores: (I) possibilidade da concorrência desenvolver recursos equivalentes pela equipe de gerentes, assim, mesmo a equipe sendo fundamentalmente diferente, podem ter resultados similares a concorrência e; (II) possibilidade de substituição de um recurso por outro completamente diferente, criando, por exemplo, atributos de resultados diferentes entre as empresas.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 120) resumiram (Quadro 2) as consequências competitivas e suas implicações sobre a performance da firma diante das combinações dos critérios de competitividade abordados por Barney (1991). Recursos não valiosos, não raros e substituíveis geram desvantagem competitiva e retornos abaixo da média e, portanto, não devem ser enfatizados ao elaborar estratégias. Porém, combinações que geram paridade competitiva ou vantagem competitiva temporária ou sustentável devem ser estudadas na escolha dos recursos estratégicos.

O recurso ou capacidade é valioso?	O recurso ou capacidade é raro?	O recurso ou capacidade é difícil de imitar?	O recurso ou capacidade é insubstituível?	Consequências competitivas	Implicações sobre o desempenho
Não	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Retorno abaixo da média
Sim	Não	Não	Sim/Não	Paridade competitiva	Retornos equivalentes a media
Sim	Sim	Não	Sim/Não	Vantagem competitiva temporária	Retornos equivalentes ou superiores à média
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Retornos acima da média

Quadro 2: Resultados das combinações dos critérios de vantagem competitiva
 Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2005, p. 120)

Mills et al. (2002) também estudaram a respeito das competências e criaram uma categorização, que amplia a classificação de Prahalad e Hamel (1990) indo além do conceito de competências essenciais, incluindo as competências distintiva, organizacional ou das unidades de negócio e competência de suporte, e que por ser considerada de fácil compreensão, foi adotada em parte na classificação das competências identificadas neste trabalho empírico. As competências na classificação de Mills et al. (2002) foram sintetizadas no Quadro 3:

<i>Categoria de Competência</i>	<i>Descrição</i>
Competência Essencial	Referem-se às atividades de alta competência, importantes para o nível corporativo, as quais são chaves para a sobrevivência da organização e centrais para sua estratégia
Competência Distintiva	Refere-se às atividades de alta competência que os clientes reconhecem como diferenciadoras dos concorrentes e que proveem vantagem competitiva
Competência Organizacional ou das Unidades de Negócio	Um pequeno número de atividades-chave, normalmente entre três e seis, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competência de suporte	Uma atividade que é valiosa para suportar um leque de outras atividades. Por exemplo, uma competência para construir e trabalhar produtivamente em equipe pode ter um impacto maior na velocidade e qualidade de muitas atividades na empresa

Quadro 3: Categorias das competências

Fonte: Mills et al. (2002, p. 13)

Segundo Leite e Porsse (2003) a partir do trabalho de Prahalad e Hamel (1990) surge a visão da competição baseada em competências, que inclui uma abordagem mais dinâmica e integrada ao ambiente. Crubellate, Pascucci e Grave (2008) consideram uma evolução conceitual da teoria dos recursos quando se inclui no conceito aspectos ligados ao ambiente social como reputação, conhecimento, capacidade inovadora, ciência e tecnologia e política governamental. Teece e Pisano (1994) afirmam que as capacidades da firma, em ambientes competitivos precisam ser dinâmicas para atender ao contexto em transformação.

Sanchez (2001) defensor da visão da competição baseada em competências construiu os conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências, conforme sintetizado no Quadro 4.

Competências	Conceitos	Exemplos
Manutenção de competências	Manutenção de competências é a manutenção dos ativos e capacidades existentes da organização em um estado de efetividade para o uso nas ações atuais da organização	Manter a competências (produção, gerenciais, comerciais) mesmo em um ambiente estável, para superar tendências a entropia organizacional
Construção de competências	Processo pelo qual a organização cria ou adquire mudanças qualitativas em seus ativos e capacidades, inclusive novas habilidades para coordenar e empregar atuais ou novos ativos e capacidades, de forma a atingir seus objetivos. A construção de competências cria novas opções para futuras ações.	Aumentar a produção pelo desenvolvimento e produção de novos tipos de produtos criando novas opções, que requerem qualitativamente novos ativos e capacidades
Alavancagem de competências	Envolve a aplicação de competências existentes em novas oportunidades de mercado sem requerer mudança qualitativa nos ativos ou capacidades da firma. Envolve o exercício de uma ou mais opções existentes, criada pela sua prévia construção de competências.	Usar os ativos e capacidades existentes para produzir e comercializar seus produtos. Aumentar a produção adicionando um segundo turno de operação da fábrica

Quadro 4: Conceitos de manutenção, construção e alavancagem de competências

Fonte: Adaptado de Sanchez (2001)

2.2.5 Limitações e críticas

Embora este trabalho enfatize a contribuição da teoria VBR, sendo a base norteadora deste, por representar o propósito da pesquisa ao estudar a organização como um conjunto único de recursos e capacidades que darão o suporte para a estratégia da empresa e a capacidade de obter retornos acima da média (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD; HAMEL, 1990), torna-se importante evidenciar as críticas e limitações à teoria.

Lado et al. (2006) por exemplo, em seu trabalho, expõe a questão da dificuldade da mensuração e identificação das variáveis teoricamente mais relevantes para a vantagem competitiva.

Em sua pesquisa Foss (1997) identifica três limites à teoria: (1) a ênfase na noção do equilíbrio; (2) a ênfase em recursos discretos e; (3) o papel secundário atribuído ao meio ambiente. No estudo de Acedo, Barroso e Galan (2006) também é revelada essa limitação da teoria quando ainda vinculada à herança clássica. Os

autores afirmam que os artigos que originaram a perspectiva são criticados pelo caráter estático que a teoria propõe. Porém, os textos mais recentes admitem a perspectiva dinâmica e uma visão construtivista dos recursos. Vasconcelos e Cyrino (2000) também enfatizam o papel secundário ao ambiente que a teoria baseada em recursos atribui na determinação da vantagem competitiva, considerando-a estática e *ex post*.

Priem e Butler (2001) também apresentaram vários questionamentos à visão baseada em recursos, retratando a obra de Barney (1991), que podem ser classificados em quatro categorias: (1) a perspectiva baseada em recursos é tautológica; (2) a VBR é sustentada pela “falácia elementar”, já que os recursos tidos como valiosos são determinados por uma fonte exógena e como o ambiente competitivo muda o valor dos recursos também vai variar; (3) o papel do ambiente é visto como secundário e; (4) a teoria é limitada a implicações normativas.

Alguns autores, como Foss e Knudsen (2003), Miller (1998) e Börner (2002) propõem a complementaridade entre a análise dos recursos em conjunto à análise do ambiente externo e a teoria Industrial, defendendo a busca equilibrada por aspectos evidenciados no ambiente externo, como no conjunto de recursos e capacidades internas às organizações.

2.3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

2.3.1 A trajetória da Educação Superior no Brasil e o contexto atual das IESP

O ensino superior brasileiro passou por mudanças significativas ao longo de sua história. Na era colonial, ministrado em colégios jesuítas, tinha como regra de

Portugal a proibição de criação de IES. Teve assim, seu desenvolvimento inicial, porém de forma muito restrita, somente a partir do século XIX, em 1808, quando houve a transferência da sede do reino português para o Brasil (TEIXEIRA, 1989; CUNHA, 1999).

Esteve predominantemente representado pelas instituições públicas até as primeiras décadas do século XX (TEIXEIRA, 1989), quando, segundo Cunha (1999) na década de 60, o Conselho Federal de Educação, constituído em sua maioria por dirigentes de instituições de ensino superior privadas, puseram fim ao processo de federalização de estabelecimento de ensino superior e articulou o afrouxamento das normas de criação de cursos, a ampliação de vagas e concessão do *status* universitário às IESP.

De acordo com Silva Junior, Muniz e Martins (2006) a expansão do acesso ao ensino superior no Brasil pode ser explicada, entre outros fatores, pela abertura à iniciativa privada dada pelo governo Fernando Henrique Cardoso e a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) no ano de 1996 que aborda a existência das instituições públicas e privadas de ensino como um dos princípios norteadores do ensino e declara como livre o ensino à iniciativa privada.

Segundo Silva Junior, Muniz e Martins (2006) essa abertura fez com que o setor público, considerado como o responsável pela educação superior, cedesse espaço para a iniciativa privada, responsável atualmente pela predominância nas ofertas de vagas e matrículas do setor educacional superior, conforme revelam os dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 1998, 2008) apresentados na Tabela 1:

Tabela 1: Síntese do cenário da educação superior

Graduação	Total geral		Categoria Administrativa			
			Pública		Privada	
	1998	2008	1998	2008	1998	2008
Instituições	973	2.252	209	236	764	2016
Cursos	6.950	24.719	2.664	6.772	3.980	17.497
Vagas oferecidas	803.919	2.985.137	-	344.038	-	2.641.099
Candidatos inscritos	2.858.031	5.534.689	-	2.453.661	-	3.081.028
Ingressos	651.353	1.505.819	-	307.313	-	1.198.506
Matrículas	2.125.958	5.080.056	804.729	1.273.965	1.321.229	3.806.091
Concluintes	300.761	800.318	105.360	187.758	195.401	612.560

Fonte: Adaptado do INEP (1998) e INEP (2008)

Conforme observado na Tabela 1, em 1998 estavam matriculados 2.125.958 alunos em 973 IES que ofereciam 6.950 cursos de graduação, em 2008 o número de matriculados mais que dobrou para 5.080.056 e o número de cursos de graduação passou para 24.719 aumentando mais de 200%.

As IESP são as principais responsáveis por esse crescimento. Em 1998 estavam matriculados 1.321.229 alunos em 764 IESP, porém, em 2008 esse número de matriculados aumentou para 3.806.091 e o número de IESP quase triplicou totalizando 2.016. Do total de 2.252 IES existentes em 2008, as IESP representavam 89,52% do total e as matrículas 74,92%, enquanto que a quantidade de instituições públicas aumentou apenas 12,92% com 25,08% de matrículas em 2008.

Os dados revelam ainda, que as IESP em 2008 representavam 88,47% das vagas oferecidas, 79,60% dos alunos que ingressaram no ensino superior e 76,54% dos alunos concluintes.

A configuração da educação superior também pode ser revelada mediante a classificação da organização acadêmica. De acordo com o Decreto 5.773/06 (BRASIL, 2006), as IES são credenciadas conforme sua organização e podem ser classificadas como faculdades, centros universitários e universidades. Inicialmente as instituições são credenciadas como faculdades. Posteriormente, para adquirirem

o credenciamento como universidade ou centro universitário, com as consequentes prerrogativas de autonomia, depende do credenciamento específico de instituição já credenciada, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade.

As universidades se caracterizam por possuir obrigatoriamente as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão e se caracterizam por:

I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional; II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado; III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral (BRASIL, 2006).

Na Tabela 2 é possível visualizar, no ano de 2008, uma elevada concentração das faculdades as quais representavam 86,4% do total de IES, enquanto as universidades representam 8,1% do total e os centros universitários apenas 5,5%.

Tabela 2: Número de Instituições de Ensino Superior segundo a organização acadêmica – 2008
Organização Acadêmica

Total	Universidades		Centros Universitários		Faculdades	
	Total	%	Total	%	Total	%
2.252	183	8,1	124	5,5	1.945	86,4

Fonte: Adaptado do INEP (2008)

Ainda é importante observar, conforme demonstrado na Tabela 3, que a maioria das faculdades (93,1%) e Centros Universitários (96%) registrados pelo MEC no ano de 2008 é constituída pelas instituições privadas. Apenas a categoria das Universidades apresenta um percentual equilibrado entre as instituições públicas (53%) e privadas (47%).

Tabela 3: Instituições de Ensino Superior, públicas e privadas, segundo a organização acadêmica – 2008

Organização Acadêmica	Total	Pública		Privada	
		Total	%	Total	%
Universidade	183	97	53	86	47%
Centro Universitário	124	5	4%	119	96%
Faculdade	1.945	134	6,9%	1.811	93,1%

Fonte: Adaptado do INEP (2008)

O estudo de Schwartzman e Schwartzman (2002) realizado ainda em 2002 já revelava o meganegócio das IESP. Na ocasião os autores reconheceram que o ensino superior privado brasileiro representava uma indústria de aproximadamente

dez bilhões de reais anuais, ocupando cerca de 200 mil pessoas, dos quais 115 mil eram docentes e 85 mil funcionários administrativos.

Porém, de acordo com Corbucci (2007) apesar das IESP apresentarem um longo processo de expansão, nos últimos anos observa-se uma desaceleração nesse ritmo de crescimento. De acordo com dados do INEP (2008) no quadriênio 1999/2003 houve um aumento anual acima de 13% nas matrículas das IESP, porém, no biênio 2004/2005 esse crescimento cai em média para 8,8%, chegando a um índice de 4,6% no ano de 2008.

Corbucci (2007) alerta para uma redução ainda maior caso não existisse o programa de bolsas do governo federal - Prouni que implicou, somente no ano de 2005, 113 mil bolsas de estudos a estudantes de instituições privadas. Para o autor, a principal causa dessa desaceleração do crescimento de matrículas das IESP pode estar associada a situação financeira dos alunos.

Também se observa nas IESP o aumento da ociosidade. De acordo com Corbucci (2007) os dados do Censo da Educação Superior, coordenado pelo Inep/MEC, revelam que o percentual de vagas não preenchidas aumentou de 19%, em 1990 e para 47%, em 2005, o que pode comprometer a rentabilidade do setor privado e, conseqüentemente, a sobrevivência de boa parte deste.

De acordo com o relatório da Conferência Nacional de Educação (CONAE) realizado em 2010 (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2010b), a expansão privada da educação superior, acarretou numa diminuição gradativa dos recursos para manutenção e expansão das instituições federais de ensino superior. O relatório afirma, nesse sentido, uma intensificação da mercantilização da educação superior, tanto no setor privado como no setor público e sugere a implementação de

parâmetros mais adequados de financiamento dessas instituições, para garantir a sua manutenção e expansão, como forma de desmercantilizar as relações de produção do trabalho acadêmico.

2.3.2 Aspectos legais e estrutura funcional das IESP no Brasil

As IES possuem ampla regulação do Governo Federal em relação a sua criação, credenciamento e reconhecimento, autorização, reconhecimento e sua forma de atuação (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006). De acordo com Ministério da Educação (2010) o credenciamento tem prazo máximo de três anos, para faculdades e centros universitários, e prazo máximo de cinco anos, para as universidades. Já o reconhecimento deve ser solicitado pela instituição ao final de cada ciclo avaliativo do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES).

De acordo com o Decreto nº 5.773 de 2006 (BRASIL, 2006), as IES dependem de autorização do MEC para iniciar a oferta de um curso de graduação. São exceções a esse processo as universidades e centros universitários, porém devem informar os cursos que foram abertos para fins de supervisão, avaliação e posterior reconhecimento. No que tange ao processo de reconhecimento, o que valida a emissão dos diplomas aos estudantes, a IES deve solicitá-lo ao MEC quando o curso de graduação estiver completado 50% da sua carga horária. Por fim, a renovação do reconhecimento também deve ser solicitada pela IES ao final de ciclo avaliativo.

De acordo com Silva Júnior, Muniz e Martins (2006) a estrutura funcional das IES, independente de sua configuração enquadrar-se numa faculdade isolada ou

uma universidade, é constituída por um macro sistema composto por dois subsistemas autônomos e independentes, porém complementares: a entidade mantenedora e a entidade mantida. A entidade mantenedora consiste na entidade jurídica responsável pelas áreas administrativa, jurídica, contábil, financeira, pedagógica e a entidade mantida é responsável pela oferta dos cursos em nível de graduação, pós-graduação, sequencial e de extensão.

As IESP são mantidas por pessoa física ou jurídica de direito privado e podem constituir-se com ou sem fins lucrativos. As IESP com fins lucrativos possuem interesse, essencialmente empresarial, enquanto as IESP sem fins lucrativos podem ser divididas em instituições comunitárias, confessionais ou filantrópicas (BRASIL, 1996).

A grande regulação sofrida pelas IES faz com que elas adotem características genéricas de natureza estrutural e dinâmicas comuns, definido por Dimaggio e Powell (1983) como isomorfismo, os quais o conceituam como um processo restritivo que força uma unidade numa população a parecer com as outras unidades, que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais. Para Silva Junior, Muniz e Martins (2006) as IES são submetidas a esse processo de isomorfismo, entre diversos fatores, em função das regulamentações impostas pela legislação educacional determinando os tipos e estruturas permitidas para as instituições, o que dificulta a geração de vantagem competitiva.

2.3.3 Avaliação da gestão universitária: em busca da vantagem competitiva

Segundo Corbucci (2007) a expansão do ensino superior brasileiro privado deu-se devido à incapacidade do poder público absorver toda a demanda pela

educação superior, o que vinha ocorrendo desde o início dos anos 1980. Na década de 90 houve certa desregulamentação do setor conferindo uma flexibilização para a criação de cursos e instituições privadas. Nesse processo houve a extinção do Conselho Federal de Educação (CFE) e a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE) conferindo ao MEC, de acordo com Corbucci (2007) maior autonomia para conduzir o processo de expansão do ensino superior, com o intuito de não aumentar os gastos da União com o setor.

Essa rápida expansão do ensino superior privado, segundo Dias, Horiguela e Marchelli (2006) potencializou a necessidade da avaliação e a definição de estrutura dos instrumentos concebidos para isso. Nesse sentido, em novembro de 1995 foi criado, com base na lei nº 9.131, o Exame Nacional de Cursos (ENC) popularmente conhecido como provão e, complementarmente, em outubro de 1996, pelo decreto nº 2.026, a Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de Graduação que tiveram duração entre 1996 e 2003, quando foi instituído em seu lugar o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) (CORBUCCI, 2007).

De acordo com Gomes (2002, p. 284) o ENC representa um passo muito importante para a transformação de um sistema seletivo e elitista de ensino superior para um sistema de massas, pois tem como objetivo:

[...] gerar, por um lado, informações específicas sobre o desempenho das instituições, para reestruturar e promover o mercado da educação superior, por meio da competição institucional pelos estudantes e do fortalecimento do poder dos estudantes-consumidores, que passam por sua vez a competir pelas instituições melhores avaliadas, a partir das informações produzidas pelo Exame Nacional de Cursos; por outro lado, o estabelecimento dos procedimentos de avaliação tinha por objetivo desafiar o abuso da desqualificação da maioria das instituições de ensino superior, particularmente no setor privado, predominantemente por intermédio da Avaliação das Condições de Oferta de Cursos de graduação.

A implantação do ENC, conhecido como provão, atualmente ENADE, consistiu-se em um instrumento de mensuração de rendimento dos estudantes, que

por intermédio das notas obtidas por eles no exame, era atribuído um conceito às instituições de ensino que variavam entre A (o mais elevado) e E (o conceito mais baixo). Os conceitos D e E eram considerados insatisfatórios e as instituições ficavam sujeitas ao seu fechamento. Já a avaliação das condições de oferta dos cursos de graduação visava à avaliação *in loco* dos cursos avaliados pelo Provão, referente à qualificação do corpo docente, organização didático-pedagógica e à infraestrutura. O conceito final avindo da Sesu – Secretaria de Educação Superior, órgão para onde eram enviados os relatórios gerados pela comissão de avaliação formada por dois ou três professores, era encaminhado às instituições para atendimento das recomendações feitas a cada curso avaliado. Esse processo validava a renovação do reconhecimento dos cursos e o credenciamento das instituições (CORBUCCI, 2007).

Diante das críticas e resistências ao sistema, até então vigente, destacando-se o uso de instrumentos isolados que conduziam a uma visão parcial e fragmentada da realidade (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2003) em 2003, segundo Dias, Horiguela e Marchelli (2006) foi instituída a Comissão Especial de Avaliação da Educação Superior (CEA) com o objetivo de rever as metodologias até então utilizadas e propor reformulações um sistema capaz de enfatizar os compromissos e responsabilidades sociais das instituições. Assim, em abril de 2004 entra em vigor a Lei nº 10.861 (BRASIL, 2004a) que institui o SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior sendo estabelecido por três subsistemas integrados: (1) a avaliação institucional realizada nas instâncias interna e externa; (2) a avaliação dos cursos de graduação e (3) a avaliação dos alunos por meio do ENADE – Exame Nacional do Desempenho dos Estudantes instituída após a extinção do Provão.

De acordo com a Portaria nº 2.051/04 (BRASIL, 2004b) que regulamenta os procedimentos instituídos pela Lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004a) a avaliação das instituições de educação se dá pela realização de autoavaliação e de avaliação externa. A autoavaliação, coordenada pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) de cada instituição, é realizada por meio de orientações gerais elaboradas pelo INEP e disponibilizada em meio eletrônico, partindo de diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES). A Comissão avaliará documentos, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), relatórios do processo de autoavaliação, dados constantes do Censo da Educação Superior e do Cadastro das Instituições de Educação Superior e dados sobre o desempenho dos estudantes no ENADE.

Os critérios de avaliação dos cursos de graduação são realizados por Comissões Externas de Avaliação de Cursos e levam em consideração dez indicadores: 1) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; 2) o planejamento e avaliação, especialmente em relação à autoavaliação institucional; 3) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização; 4) a responsabilidade social da instituição; 5) a comunicação com a sociedade; 6) as políticas de pessoal; 7) a organização e gestão da instituição; 8) a infraestrutura física; 9) as políticas de atendimento aos estudantes; 10) a sustentabilidade financeira (BRASIL, 2004b). Todos esses fatores estão resumidos no Quadro 13, constante no anexo B deste trabalho.

De acordo com a Seção III da Portaria nº 2051 (BRASIL, 2004b) o ENADE aplica procedimentos de participação aos estudantes do final do primeiro e do último ano dos cursos de graduação, que são selecionados, a cada ano, para participarem do exame. A avaliação de cada curso deve ocorrer, no máximo, a cada 3 (três) anos.

Os resultados do ENADE são expressos numa escala de cinco níveis, sendo os níveis 4 e 5 indicativos de pontos fortes, os níveis 1 e 2 indicativos de pontos fracos e o nível 3 indicativo do mínimo aceitável para os processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos e de credenciamento e credenciamento de instituições. Quando os resultados forem insatisfatórios, o MEC estabelecerá prazos e metas para o cumprimento de ações adotadas para a superação das dificuldades detectadas.

Porém, em setembro de 2008, foi criado o Índice Geral de Cursos da Instituição (IGC) cujo índice, segundo Barreyro (2008) pertence ao eixo da avaliação dos estudantes, instituído pela lei nº 10.861/04 (BRASIL, 2004a). O IGC, por meio de um único conceito, tem o objetivo de medir a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado das instituições. No que se refere à graduação é utilizado o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e, no que se refere à pós-graduação, é utilizada a Nota Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. O resultado final está em valores contínuos (que vão de 0 a 500) e em faixas (de 1 a 5) (INEP, 2010).

De acordo com os dados disponíveis no site do INEP (2010):

[...] o CPC tem como base o Conceito Enade, o Conceito IDD e as variáveis de insumo. O dado - variáveis de insumo - que considera corpo docente, infraestrutura e programa pedagógico - é formado com informações do Censo da Educação Superior e de respostas ao questionário socioeconômico do Enade. O IGC de cada IES do Brasil é divulgado anualmente pelo Inep/MEC.

Em julho de 2009, o MEC, instituiu a Portaria Normativa nº 10 (BRASIL, 2009), na qual identifica o IGC como um critério para autorização de cursos superiores sem a avaliação *in loco* pelos órgãos competentes. Para que ocorra essa dispensa é necessário, após análise documental, mediante despacho fundamentado, que a IES

obtenha avaliação satisfatória, expressa no conceito da avaliação institucional externa - CI e no Índice Geral de Cursos – IGC mais recentes, iguais ou superiores a 3 (três), cumulativamente. Também tem-se como critério a maior proporcionalidade de cursos reconhecidos em relação aos cursos autorizados.

Mediante ao propósito de medir a qualidade das Instituições de Ensino Superior o IGC foi utilizado neste trabalho como fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Capítulo 3

3. MÉTODO

3.1 ESTRATÉGIA DA PESQUISA

De acordo com Creswell (2007), Rodrigues (2007) e Santos (2009) a tendência atual da pesquisa social é a articulação de técnicas quantitativas e qualitativas numa mesma pesquisa, por meio da incorporação de diferentes técnicas de análises de dados e da integração de múltiplas estratégias de pesquisa, tornando os estudos mais completos e efetivos do que os realizados exclusivamente por uma das duas abordagens.

Creswell (2007) destaca que um estudo multimétodo ou quali-quantitativo é aquele em que um pesquisador tende a basear seus pressupostos em campos pragmáticos, empregando estratégias que envolvem a coleta de dados tanto simultaneamente ou seqüencialmente para melhor entender os problemas da pesquisa e a coleta de dados pode envolver tanto informações numéricas quanto textuais, a fim de proporcionar uma melhor compreensão do universo pesquisado.

Assim, em função do tema e do problema escolhido, esta pesquisa situa-se como quali-quantitativa por concordar com Creswell (2007) ao afirmar que a pesquisa qualitativa não exclui a análise quantitativa e permite, quando combinadas, estabelecer conclusões significativas a partir dos dados coletados, as quais balizam condutas e formas de atuação em diferentes contextos.

Adotou-se ainda como estratégia de pesquisa o estudo de caso múltiplo de natureza descritivo-analítica (YIN, 2001). A estratégia se justifica por se concordar

com Yin (2001) ao afirmar que o estudo de caso múltiplo permite um estudo detalhado de um caso particular, em organizações. Segundo Yin (2001, p. 19):

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E OBSERVAÇÃO

A unidade de análise é um projeto de caso múltiplo partindo-se do princípio de que “[...] as provas de casos múltiplos são mais convincentes, e o estudo global é visto, por conseguinte, como sendo mais robusto”. (YIN, 2001, p. 68). O propósito foi o de alcançar uma generalização analítica com base na contraposição dos resultados com elementos conceituais.

Porém, Yin (2001) destaca que antes de coletar os dados de triagem, deve-se definir um conjunto de critérios para serem julgadas como qualificadas ao caso. Assim, a escolha das unidades de análise ocorreu pela seleção dos seguintes fatores: a) que se configurasse como uma instituição de ensino superior privada, devido sua expansão nos últimos anos; b) que oferecesse curso superior de graduação presencial por ser o foco de pesquisa desse trabalho (considerado como maior grau de regulação do governo para seu funcionamento); c) que estivesse localizada no Estado do Espírito Santo para limitação da abrangência da pesquisa; d) que possuísse desempenho superior (sendo consideradas as faixas 4 e 5) medido pelo indicador de qualidade das IES criado pelo MEC - o Índice Geral dos Cursos (IGC) - avaliado no triênio 2006, 2007 e 2008 e divulgado no ano de 2010 (definido como vantagem competitiva obtida pelas IES); e) disponibilidade da IESP em participar da pesquisa.

No levantamento inicial foram identificadas todas as instituições de ensino localizadas no Estado do Espírito Santo e posteriormente atribuiu a cada instituição o IGC divulgado pelo MEC no ano de 2010. Neste recorte identificou-se dez IES com notas maiores. Destas, foram descartadas as instituições públicas e das oito IESP restantes foram selecionadas três para a realização da pesquisa. Visando preservar a identidade das IESP escolhidas, a partir deste momento, elas passam a ser identificadas como "IESP Alpha"; "IESP Beta" e "IESP Ômega".

3.3 COLETA DE DADOS

Esta investigação, como defende Yin (2001) envolve uma estratégia de pesquisa abrangente, que deve incorporar abordagens particulares de coleta e análise de dados.

Assim, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados a convergência de várias fontes de evidências, sendo selecionadas a análise documental, a observação sistemática, a entrevista do tipo semiestruturada (ANEXO A) e o questionário (APÊNDICE A) (YIN, 2001).

Os documentos, para Yin (2001), são importantes num estudo de caso por três razões: verificar grafias corretas, nomes e cargos importantes mencionados na entrevista, fornecer detalhes que podem confirmar informações obtidas em outras fontes de evidência ou mesmo criar interrogações caso haja diferenças entre as informações e pesquisá-las com maior profundidade e por fim, possibilidade de fazer inferências sobre os documentos.

Como fontes de pesquisa documental foram utilizados: os *sites* das Instituições, materiais dos programas oferecidos pelas escolas, o site do MEC e

demais órgãos do governo ligadas a educação superior e legislações específicas do ensino superior, com o propósito de compreender a configuração da educação superior no Brasil e seu processo de regulação e avaliação, ambos visto nesse trabalho como instrumentos de geração de vantagem competitiva das IES perante o governo.

A entrevista semiestruturada utilizada no trabalho, de acordo com Triviños (1987) valoriza a presença do pesquisador, oferece um campo amplo de interrogativas, possibilita maior aproximação entre informante e pesquisador e estabelece um ambiente de confiança e de trocas de informações importantes.

Os sujeitos da pesquisa na entrevista semiestruturada foram a gestão administrativa, financeira e acadêmica - com o propósito de identificar os recursos das IESP e compreender sua capacidade em utilizar e transformá-los nas competências essenciais capaz de gerar vantagem competitiva percebida pelo seu público-alvo (identificados nesse trabalho como sendo o governo e o aluno).

Para a construção do roteiro da entrevista semiestruturada utilizou-se uma adaptação do modelo utilizado no trabalho de Takahashi (2007) e considerou-se os seguintes critérios: (a) a classificação de recursos desenvolvida por Mills et al. (2002) por apresenta-se mais detalhada e simples de compreensão; (b) o conceito de competência essencial desenvolvido por Prahalad e Hamel (1990); (c) e as competências requeridas pelas IES baseadas no instrumento de avaliação formulado pelo MEC – levando em consideração a avaliação das instituições, dos cursos e do desempenho dos estudantes (SINAES) (BRASIL, 2004b).

Em cada unidade pesquisada foram realizadas, ao todo, duas entrevistas, sendo uma com a gestão acadêmica e a outra com a gestão administrativo-

financeira, com exceção da IESP Beta na qual foi feita apenas uma entrevista com a Direção Geral que responde pelas duas gestões. As entrevistas, com duração média de 1(uma) hora cada, foram todas realizadas individualmente, sem interrupção, gravadas com a permissão dos informantes e transcritas totalizando 23 (vinte e três) laudas digitadas em espaçamento simples e tamanho da fonte 11 (onze).

Em relação ao questionário, os sujeitos pesquisados foram os alunos dos cursos superiores ofertados na IES (por ser o foco da pesquisa) - para evidenciar aspectos que geram vantagem competitiva para esses.

Para a construção do questionário utilizou-se uma escala tipo Likert, proposta por Rensis Likert no ano de 1932 com o objetivo dos respondentes informarem o grau de concordância ou discordância em relação às afirmações. A cada opção de resposta é atribuído um número que reflete a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação (MATTAR, 2001).

Para tanto, foram utilizadas cinco possibilidades nas respostas: A - Concordo plenamente; B - Concordo mais que discordo; C - Indiferente; D - Discordo mais que concordo, e E - Discordo plenamente.

Para cálculo da amostra utilizou-se a fórmula estatística para população finita proposta por Stevenson (2001). Adotou-se no cálculo para cada IESP pesquisada o nível de confiança de 95%, probabilidade de sucesso e fracasso de 50% cada e margem de erro de 3%, chegando aos seguintes totais a serem pesquisados:

- IESP Alpha: População: 2.125; Amostra: 711 alunos
- IESP Beta: População: 507; Amostra: 344 alunos
- IESP Ômega: População: 1.169; Amostra: 559 alunos

Com o objetivo de evitar tendências no resultado da pesquisa, a amostra foi estratificada por curso e por ano de matrícula (MATTAR, 2001).

A pesquisa em cada unidade de análise ocorreu mediante aceite da instituição, posterior ao envio de solicitação de acesso para a pesquisa (apêndice B). Neste mesmo período que ocorreu a entrevista e o questionário, a pesquisadora fez observação assistemática. Esta situação em muito contribuiu para a análise dos dados ao possibilitar conversas informais com diferentes profissionais da Instituição, leitura de murais, observação sobre o ambiente, as condições de trabalho e as interações estabelecidas pelas diversas equipes (docentes, discentes, equipe técnica e gerencial).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

Em conjunto com a aplicação dos instrumentos foi adotada como técnica de tratamento dos dados a análise de conteúdo para o tratamento da entrevista semiestruturada aplicada junto à gestão administrativo-financeira e gestão acadêmica, evidenciada por Bardin (1977, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Tendo em vista seu propósito de descobrir o conteúdo contido nos fragmentos manifestos, para a categorização dos dados foi utilizada a grade mista (VERGARA 2005) que segundo a autora surge, inicialmente, à medida que o texto é recortado com base no referencial teórico que orienta a análise, podendo, porém, ser mutáveis.

Assim, foram organizados, inicialmente, os temas e padrões nas seguintes categorias: (1) fatores que geram valor para o público-alvo (aluno); (2) recursos disponíveis na empresa; (3) competências essenciais da empresa.

No que tange o questionário aplicado aos alunos, a análise se deu por meio da escala Likert (MATTAR, 2001), considerando os níveis de concordância e discordância em sua totalidade a fim de ilustrar e corroborar com a pesquisa qualitativa. Posteriormente, foram analisadas as competências essenciais na esfera acadêmica e administrativo-financeira, reveladas pelos alunos.

Para a construção do relatório do estudo de caso, foi utilizada a estrutura analítica linear, identificada por Yin (2001, p. 171) como a “abordagem-padrão ao se elaborar um relatório de pesquisa”, que inclui na sequência dos subtópicos:

[...] o tema ou o problema que está sendo estudado, uma revisão da literatura importante já existente, os métodos utilizados, as descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados e as conclusões e implicações feitas a partir das descobertas.

Foram utilizados fragmentos de textos ao longo da descrição e análise dos casos, sendo esses identificados com os seguintes códigos: representante da Cúpula Administrativa e Financeira da IESP Alpha (RCAFIA) e representante da Cúpula Administrativa e Financeira da IESP Ômega (RCAFIO); representante da Diretoria Acadêmica da IESP Alpha (RDAIA) e representante da Diretoria Acadêmica da IESP Ômega (RDAIO); e representante da Diretoria Geral da IESP Beta (RDGIB).

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Para aumentar a validade do construto foi adotada, conforme orientação do Yin (2001), a utilização de várias fontes de evidência já explicitadas para incentivar linhas de convergências na investigação: a) solicitação aos informantes-chave da

pesquisa a revisão do rascunho do relatório do estudo de caso e; b) desenvolvimento de um encadeamento de evidências entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou.

Porém, é necessário considerar as limitações do método adotado. Entre elas destaca-se: a) a abrangência de um estudo de caso uma vez que, segundo Yin (2001), embora permita generalizações a proposições teóricas, não pode ser aplicada a toda e qualquer situação devido ao fato dos resultados estarem ligados a história da instituição e sua forma de gerenciar sua vantagem competitiva, e b) a localização das instituições pesquisadas que concentra-se, apenas, em um Estado da Federação Brasileira, podendo acarretar numa análise regional, visto a realidade particular onde estão inseridas.

Capítulo 4

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo apresenta os resultados da pesquisa realizada nas três IES escolhidas conforme critério de seleção de amostra. A estrutura deste capítulo segue a categorização dos dados utilizada para decodificar os resultados, conforme descrito abaixo:

a) Identificação dos recursos organizacionais segundo a classificação de Mills et al. (2002, p. 20-21), sendo divididas por: 1) recursos tangíveis; 2) recursos de conhecimentos, habilidades e experiências; 3) recursos de sistemas e de procedimento; 4) recursos culturais e de valores; 5) recursos de rede de relacionamento; 6) recursos importantes para a mudança. Para uma melhor compreensão, optou-se por apresentar esses recursos, sempre que possível, separados em duas esferas de gestão – administrativo-financeira; e acadêmica, entendidas aqui como as principais esferas do setor do ensino.

b) Identificação das competências essenciais segundo o conceito de Prahalad e Hamel (1990) sob a ótica da gestão (competências acadêmicas e administrativas) e sob a ótica do aluno quanto à escolha da IES. Aqui também optou-se por apresentar as competências separadas em duas esferas de gestão – administrativo-financeira e acadêmica. Buscando a ampliação dessa compreensão utilizou-se parte do conceito de Mills et al. (2002) no que tange a classificação das competências. Aqui foram consideradas as competências administrativo-financeiras como competências de suporte e as competências acadêmicas (por ser o fim proposto do setor) foram consideradas como as competências distintivas e essenciais. Porém, é importante

esclarecer, que todas, são consideradas neste trabalho como competências essenciais, no que tange ao objetivo de gerar vantagem competitiva, conforme conceito instituído por Prahalad e Hamel (1990). A divisão foi adotada apenas para melhor compreensão.

Por fim, é importante enfatizar que em face da abrangência de análise e dificuldade de operacionalização das variáveis (recursos e competências) a profundidade foi limitada aos dados coletados nos instrumentos de pesquisa utilizados no trabalho, por compreender ser o mais apropriado para o objetivo da pesquisa.

4.1 O PERFIL DOS ENTREVISTADOS

No Quadro 05 visualiza-se o perfil dos sujeitos entrevistados nas três instituições selecionadas. Esta síntese evidencia que todos os entrevistados já atuam nas instituições há no mínimo 08 anos, ocupando ao longo anos, outros cargos hierarquicamente inferiores ligados cargo atual, o que auxiliou na profundidade da pesquisa e na obtenção das informações, permitindo inferir que as informações fornecidas retratam as experiências vividas nas organizações.

IES pesquisada	Setor de ocupação	Código de identificação	Tempo de empresa	Outros cargos já ocupados
IESP Alpha	Diretoria Acadêmica	RDAIA	11 anos	Professor, Coordenador de Curso
	Diretoria Administrativo-Financeira	RCAFIA	08 anos	Auxiliar administrativo, Professor, Coordenador Administrativo/Financeiro
IESP Beta	Diretoria Geral	RDGIB	08 anos	Professor, Coordenador de Curso
IESP Ômega	Diretoria Acadêmica	RDAIO	13 anos	Professor, Coordenador de Curso
	Diretoria Administrativo-Financeira	RCAFIO	11 anos	Gerente Financeiro

Quadro 05: Perfil dos entrevistados
Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP ALPHA

4.2.1 Recursos Organizacionais

4.2.1.1 Histórico

A IESP Alpha nasceu no ano de 1999, por meio de um projeto de interiorização do ensino, quando na ocasião, o prefeito em exercício do município onde a IESP está instalada resolveu desenvolver um projeto para trazer uma faculdade para a região. Com esse intuito, o prefeito, se reuniu com lideranças e apresentou um convite para a instituição abrir uma unidade no município. O projeto foi estudado e aprovado pelos mantenedores. O grupo que já possuía uma unidade na região metropolitana do Estado resolveu expandir abrindo uma unidade no interior. Em outubro de 1999 foram implantados 02 cursos superiores dando início ao projeto (RCAFIA).

De acordo com o entrevistado RCAFIA houve uma resistência muito grande por parte da população quando a faculdade se instalou no município.

A população achava que seria mais uma jogada política, que a IES era um grupo aventureiro que logo iria embora, assim como outra unidade que havia sido instalada no município anteriormente. Outra resistência foi em relação à cultura de não pagar por um curso superior que existia na cidade, pois eles queriam uma faculdade pública na região. Além disso, os comerciantes também estavam muito resistentes, pois na visão deles isso tiraria o dinheiro do comércio (RCAFIA).

Posteriormente, quando a IES já estava funcionando, houve a desconfiança dos próprios alunos quanto aos reconhecimentos dos cursos e se a faculdade iria conseguir manter-se no mercado.

Não tivemos ameaça política ou de concorrentes, mas da própria população, tanto que o primeiro resultado do vestibular foi ótimo, mas os resultados do segundo e do terceiro foram ruins. Somente no quarto vestibular começamos a mudar iniciando novos cursos em parceria com outra faculdade (RDAIA).

A instituição já recebeu ao todo 18 comissões, sendo 11 comissões para autorização dos cursos, 6 comissões para reconhecimento e 1 para credenciamento. Possui ainda previsto para receber mais 3 comissões para reconhecimento. Além disso, a faculdade possui 3 cursos que foram autorizados pela Portaria normativa 10, lançada em 2009 pelo MEC. A normativa indica que no caso de IES que obtiverem nota igual ou superior a 3 no IGC e possuírem mais cursos reconhecidos do que apenas autorizados é permitida a autorização de novos cursos sem passar pela comissão de autorização (visita in loco), sendo necessária posteriormente, apenas a comissão para reconhecimento do curso (RDAIA).

Essas visitas ocorreram em momentos distintos e revelam tanto a mudança nos procedimentos determinados pelo MEC quanto o aprendizado da instituição no decorrer dos anos. Os projetos para credenciamento da instituição e autorização dos dois primeiros cursos oferecidos foram feitos pelos mantenedores e professores da unidade que o grupo já tinha na região metropolitana do Estado, com o conhecimento e experiência que eles já haviam adquirido, “[...] posteriormente, nós mesmos, fomos nos tornando autônomos na gestão e construímos todos os demais projetos” (RDAIA). “[...] As cinco primeiras comissões de autorização foram muito tranquilas, até porque elas ocorreram antes do ano de 2001, o processo era manual e o critério também era muito subjetivo, não existia um roteiro definido de avaliação como existe hoje” (RDAIA).

A partir de 2002 o MEC sistematizou o processo de reconhecimento de forma digital. Nessa ocasião a IES recebeu uma comissão de autorização de um curso que na avaliação do RDAIA foi muito difícil. “Foi um trâmite muito demorado, até porque também precisamos passar pela aprovação do conselho do curso, exigência da época. Analisaram tudo de forma muito detalhada e exigente” (RDAIA).

Posteriormente a esse processo a faculdade recebeu mais 4 comissões para autorização de cursos que revelaram um novo foco de análise do MEC. Além de mais detalhado e fundamentado, agora, as informações contidas nos projetos deveriam revelar a importância social da faculdade e dos cursos em análise para a região de abrangência da instituição. “Todos os 4 projetos foram aprovados com nota máxima por levar em consideração esse foco” (RDAIA). Todos os reconhecimentos, também começaram a ter essa proposta.

Foi uma mudança muito legal do MEC. Eu me lembro que um membro da comissão de reconhecimento que tivemos em 2008 mencionou que apesar da nossa instituição não possuir a mesma quantidade de professores doutores que as faculdades da região metropolitana do Estado, talvez fosse mais importante que muitas delas, pela sua importância para a formação dos profissionais e desenvolvimento da região. Já recebemos muitos comentários e elogios das comissões nesse sentido (RDAIA).

Atualmente, a IESP Alpha atende dezessete municípios do Estado. Possui 11 cursos superiores com 2.125 alunos matriculados e oferece 23 cursos de especialização com aproximadamente 700 alunos matriculados nos cursos. O quadro funcional totaliza 120 colaboradores, distribuídos em 38 técnicos administrativos e 82 professores (RCAFIA).

Tem como missão formar profissionais capacitados para o mercado de trabalho e pretende se tornar o maior grupo de ensino do Estado, sendo referência de ensino para a região. “Como valores centrais, nós do grupo prezamos pela ética, compromisso, seriedade, honestidade e competência” (RCAFIA).

Através do aprendizado ao longo dos anos da IES em estudo, o grupo abriu mais duas unidades em municípios distintos, sendo uma no ano de 2009 e outra no ano de 2010 (RCAFIA).

4.2.1.2 Recursos tangíveis

De acordo com a visita feita às instalações da IESP Alpha, bem como pela utilização das informações do site institucional da IES e entrevista junto à gestão, foi possível identificar os principais recursos tangíveis que a instituição possui. Para melhor compreensão os recursos são apresentados em duas esferas distintas: a esfera administrativo-financeira e a esfera acadêmica.

Na esfera administrativo-financeira foram encontrados os seguintes recursos: Ocupa uma área de 25.000 metros quadrados, sendo 17.800 metros quadrados já utilizados. Possui 43 salas de aulas todas climatizadas, com cadeiras acolchoadas e quadros brancos. Algumas ainda possuem dispositivos de áudio. Possui uma área de circulação e lazer arborizada. Ao todo existem 7 blocos, sendo 5 blocos de sala de aula, 1 bloco administrativo e 1 bloco que pertence à biblioteca, todos com instalações sanitárias. Quanto à acessibilidade às pessoas portadoras de necessidades especiais, a IESP possui rampas de corrimão, estacionamento reservado e banheiros adaptados. Durante a visita foi possível encontrar um laboratório de informática, microscopia, anatomia, bioquímica e biofísica.

A biblioteca ocupa uma área construída de 600 metros quadrados. Possui salas de estudo em grupo e individual, sala de multimídia e videoteca. Todo o processo de empréstimo e consulta do acervo é informatizado. Segundo o RCAFIA os avaliadores do MEC sempre elogiam muito a estrutura da biblioteca, porém sempre enfrentam reclamações de alunos quanto à biblioteca nas avaliações institucionais já que o aluno tem a necessidade de ver equipamentos e livros novos a todo o momento. De acordo com RCAFIA:

[...] existe uma política de investimento, inclusive para a biblioteca. Essa política vai sendo cumprida de acordo com as prioridades e necessidades.

Agora, já estamos pensando em expansão do espaço física da biblioteca, pois está ficando pequena para a quantidade de alunos.

Outro recurso visível que a IESP possui é a localização geográfica o que provém acesso a uma ampla gama de mercados e com baixa concorrência. Atualmente 17 municípios são atendidos pela instituição (RCAFIA).

Na esfera acadêmica destaca-se o acervo da biblioteca. Com 22.872 exemplares, de acordo com o RDAIA a biblioteca é elogiada em todas as comissões recebidas pelo excelente acervo, estando sempre acima da exigência do MEC. A titulação dos professores é uma fragilidade da instituição percebida por ela e compreendida pela equipe avaliadora do MEC diante o contexto no qual a instituição está inserida. Atualmente o corpo docente é composto em sua maioria por especialistas (91,5%), apenas 8,5% possuem Mestrado. Políticas de incentivo de capacitação do docente estão sendo utilizadas pela IES para melhorar o quadro de formação acadêmica (RDAIA).

4.2.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento

Visando uma melhor compreensão dos sistemas e procedimentos utilizados pela instituição, optou-se por apresentá-los separados na esfera administrativo-financeira e na esfera acadêmica.

Os principais recursos de sistemas e de procedimento na esfera administrativa / financeira identificados na instituição por meio da pesquisa referem-se ao processo de seleção de pessoas, capacitação dos docentes, compreensão dos cursos por unidade de negócios, utilização sistematizada do planejamento formal, utilização do marketing direcionado e personalizado e sistemas para controle de evasão e inadimplência, todos descritos adiante:

Na entrevista junto ao RCAFIA verificou-se que o processo de seleção de pessoas sofreu mudanças ao longo da trajetória da instituição, o que gerou um importante recurso para a organização. Inicialmente, para contratação dos funcionários administrativos analisava-se o currículo e principalmente as experiências anteriores e os cargos de gerência então ficavam com pessoas novas, externas à organização. Porém, com a proposta da direção de investir em mão-de-obra qualificada na própria escola, começou-se a observar habilidades e comportamentos a fim de empregar seus alunos e ex-alunos.

Percebemos que esses funcionários que já conheciam um pouco da cultura da escola e passavam, com o decorrer do tempo, a compartilhar da cultura e dos valores da instituição com maior comprometimento e amor, e alguns adquiriam, inclusive, competências para cargos gerenciais os quais eram observados e aproveitados (RCAFIA).

Para a seleção de docentes, além da análise de currículo, entrevista e indicação, segundo o RDAIA a instituição passou a utilizar a aula teste, na qual o professor apresenta uma aula para uma banca de coordenadores, pedagogos e alunos que estarão avaliando sua atuação enquanto educador.

Esse tem sido nosso principal fator para contratação e talvez seja o fator de baixo índice de rotatividade que a instituição possui. Temos conseguido manter o grupo por períodos de 6 até 10 anos. E os principais motivos de saída tem sido a transferência de lideranças já preparadas pela faculdade para assumir cargos de gerência nas demais unidades do grupo (RCAFIA).

A faculdade também possui sistema de capacitação para os docentes que gera um rico recurso de procedimento. “Oferecemos pós-graduação em docência do ensino superior com frequência de dois em dois anos e incentivamos a formação de mestre com ajuda de custo a todos os nossos docentes” (RCAFIA).

Verificou-se a adoção da elaboração de planejamentos anuais com a participação de todas as coordenadorias da IES. Nesse planejamento são construídas planilhas fechadas por curso, onde se detecta o ponto de equilíbrio de cada curso. Dessa forma, é necessário que cada curso se mantenha

financeiramente, e assim é destinado recurso compatível para cada um. Caso o curso não esteja apresentado resultados, é necessária uma intervenção para definir a continuidade do mesmo.

Como forma de execução e correção desse planejamento, nós nos reunimos em períodos quinzenais com as gerências administrativas e acadêmicas a fim de resolver problemas de curto e longo prazo, de modo que possamos sempre antecipar os problemas (RCAFIA).

A IESP também possui recursos significativos na área de marketing. O lema da instituição é investir em marketing direcionado. De acordo com o RCAFIA:

[...] nosso principal foco é manter estratégias de contato direto com o público-alvo através de palestras, cursos e gincanas oferecidas nas escolas, além de contato telefônico e até *in loco* junto ao aluno e aos pais para persuadi-los quanto aos benefícios e possibilidades para o aluno.

A instituição utiliza ainda recursos de marketing em massa como TV, rádio, *site*, *outdoor*, cartazes e panfletos, “[...] mas o nosso maior ativo é de fato o contato direto com nosso futuro cliente” (RCAFIA).

Com a visão de cada curso representar uma unidade de negócio, a partir do crescimento do número de alunos, a instituição sentiu necessidade de controlar sua evasão, inadimplência e satisfação do aluno, como forma de gestão de cada unidade de negócio, tendo o coordenador do curso a missão de controlar esses índices (RCAFIA).

O controle de evasão passou, então, a ser acompanhado pelo coordenador de curso em conjunto com secretaria e setor financeiro. Quando o aluno decide trancar a matrícula, ele, primeiramente, precisa recolher a assinatura do coordenador de curso de modo a justificar sua desistência, o qual tem a missão de identificar o real problema do aluno e procurar resolver a situação desse aluno junto ao setor responsável de modo a evitar o trancamento e a evasão do aluno. “Os números passaram a ser controlados anualmente de modo que cada coordenador pudesse ter uma meta a ser seguida” (RCAFIA).

A inadimplência também precisa ser acompanhada pelo Coordenador. O processo inicia-se com o setor de cobrança e quando esse não consegue resultado, o coordenador entra em contato com esse aluno para que ele possa explicar seus problemas e junto com o coordenador encontrar soluções. “[...] identificamos que o aluno tem resistência e se sente acanhado quando é cobrado pelo setor financeiro, assim o coordenador tem mais liberdade para conversar sobre esse assunto” (RCAFIA).

Também identificou-se os principais recursos de sistemas e de procedimento na esfera acadêmica, que são: procedimento utilizado na construção dos projetos de curso; políticas utilizadas para atendimento ao aluno, sistema de avaliação institucional, agilidade no atendimento aos docentes e discentes e participação do professor na gestão pedagógica.

Durante a entrevista junto a RDAIA foi possível compreender o sistema utilizado pela faculdade para as construções dos projetos de curso que possibilitou o sucesso em seus pedidos de novos cursos, de reconhecimentos e de credenciamento da instituição. Todos os projetos são elaborados com a participação efetiva da gestão acadêmica, a qual convida um profissional com experiência na área para construir o projeto de curso, mas com o apoio e a supervisão por meio de reuniões constantes com a coordenação acadêmica. Os projetos precisam também atender a um roteiro de elaboração pré-definido pela instituição contemplado no Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI. “Também já combinamos com ele (o profissional) a defesa do projeto junto ao MEC e a preferência de coordenar o projeto após implantação” (RDAIA).

As políticas de atendimento ao aluno foram implantadas ao longo da existência da instituição e é importante para compreender as demandas dos alunos, além de possibilitar melhorias constantes em toda sua instância. O atendimento pedagógico, implantado em 2007 inclui atendimento para o aluno e professor (RDAIA).

O pedagogo trabalha com a melhoria pedagógica dos professores devido a reclamações por parte dos alunos e com todos os professores novos, a pedagoga avalia e detecta os problemas e orienta novas formas. Ele também faz uma primeira abordagem com alunos com alguma dificuldade de aprendizado, o qual é encaminhado para o núcleo psicológico (RDAIA).

O atendimento psicológico existe desde 1999, um projeto do diretor, que é destinado aos alunos que demonstram algum tipo de problema psicológico desde a falta de concentração até sintomas de pressão em casa, por exemplo. É cobrada uma taxa simbólica de R\$ 5,00, que pode ser isentada quando comprovada sua impossibilidade para tal, para que o aluno se comprometa a ir a consulta agendada. É feito um acompanhamento de, no máximo, cinco sessões envolvendo, inclusive, a família quando necessário. Se for um problema maior, o psicólogo encaminha esse aluno para um profissional fora da faculdade (RDAIA).

Por fim, de acordo com o RDAIA, a faculdade disponibiliza a ouvidoria, implantada desde 2008, que funciona como um canal de comunicação com a faculdade. A ferramenta possibilita o atendimento mais ágil advindo das solicitações de alunos e professores, conseguindo muitas vezes antever problemas mais graves.

Funciona para aqueles alunos que não se sentem atendidos pela coordenação, ele vai até o ouvidor e faz a reclamação. Funciona muito bem na IES. Hoje 60% dos alunos que procuravam a coordenação já se sentem atendidos apenas pela ouvidoria. A ouvidoria também atende por e-mail e telefone, desde que seja com identificação. A ouvidoria tem 48 horas para receber os questionamentos passar para o responsável e levantar uma abordagem para o aluno (RDAIA).

Identificou-se também, através da pesquisa, que a IESP Alpha possui um sistema de autoavaliação institucional informatizada realizada anualmente para

identificar a satisfação do aluno, professores e funcionários e a cada seis meses é feita a mesma pesquisa, porém apenas com o aluno para avaliar somente o corpo docente.

Já que os cursos são semestrais, a rotatividade de professores e matérias é grande e por isso precisamos dessa avaliação a cada semestre. Não fazemos a avaliação geral duas vezes por ano, porque muitas mudanças não são possíveis serem feitas num prazo curto, e por isso não tem como avaliar a melhoria dentro desse período (RDAIA).

Nessa avaliação, segundo o RDAIA, 35% dos alunos, selecionados mediante critério aleatório de sorteio feito em cada turma, respondem a pesquisa no laboratório da instituição acompanhado da pedagoga, avaliando a faculdade como um todo, desde a estrutura física até o corpo docente. Já os professores respondem um questionário via intranet e os funcionários administrativos respondem um questionário impresso. Todos os dados são reunidos e tabulados para a geração de um relatório o qual é discutido pela equipe de gestão para melhorias e inovações e esse relatório é posteriormente divulgado a todos por meio da intranet institucional. “Muitas decisões são tomadas através dessas avaliações que funcionam como um termômetro para medirmos a satisfação dos nossos colaboradores. A avaliação institucional é importantíssima no processo de gerenciamento” (RCAFIA).

De acordo com a observação assistemática e a entrevista junto à gestão acadêmica foi possível identificar a agilidade da estrutura acadêmica na resolução de problemas e na comunicação com os coordenadores de curso e docentes. “A estrutura da faculdade sempre foi muito ágil e mesmo com nosso crescimento estamos conseguindo manter essa agilidade” (RDAIA). Se o professor tem um projeto, por exemplo, ele leva para o coordenador que aprova, ou envia para a direção acadêmica e muito rapidamente é devolvido ao professor para

prosseguimento. Os questionamentos feitos pelos alunos através da ouvidoria precisam ser respondidos em, no máximo, 48 horas.

Apesar dos professores serem todos horistas, observou-se que a instituição Alpha consegue manter um grupo bom, entre 30 a 40%, em cada curso que se integra nos projetos da faculdade até mesmo sem receber financeiramente e com isso a IES possui muitos projetos com o envolvimento dos professores. “Isso ocorre, por que em todos os cursos oferecidos temos uma quantia de professores que faz a diferença” (RDAIA). E o coordenador do curso é quem tem o papel fundamental de comunicar as estratégias e fazer com que o professor participe e forme seu grupo de confiança. “O principal objetivo que procuramos atingir, neste caso, é que o professor seja atuante em sala de aula, com resultados acadêmicos satisfatórios e que reflita em resultados avaliativos como o ENADE, autorização e reconhecimento de cursos” (RCAFIA).

4.2.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências

A experiência adquirida ao longo dos anos proporcionou importantes conhecimentos e habilidades utilizadas na gestão organizacional. Para melhor compreensão separou-se os recursos de conhecimentos, habilidades e experiências encontradas na instituição em duas esferas, a administrativa/financeira e a acadêmica, descritas a seguir:

Esfera administrativo-financeira:

Conseguiu-se controlar a evasão escolar através dos coordenadores, a inadimplência foi controlada em parceria com setor de cobrança e coordenação, mas tudo com metas e acompanhamento. “Mas o principal de tudo é que a direção da

IES é muito participativa e isso fez com os funcionários percebessem a importância de tudo e se envolvesse no processo” (RCAFIA).

O planejamento estratégico, segundo o RCAFIA, passou a ser definido junto com os principais gerentes e seus funcionários de modo a opinar e auxiliar em melhorias. Uma nova estratégia de vestibular também foi criada baseada em experiências. A mídia em massa não estava apresentando resultados satisfatórios, passou-se então a adotar sistemas de visitas agendadas, na qual a equipe vai até o aluno, explica e sana suas dúvidas. Além disso, a instituição passou a estar presentes nas escolas, desenvolvendo trabalhos com os alunos e funcionários, envolvendo ciclos de palestras, cursos, júris simulados entre outros.

A faculdade também investiu em programas de bolsas, pois, de acordo com o RCAFIA, percebeu-se que o público era da classe C, D e E e então precisava haver inclusão social. Isso fez com que a faculdade captasse mais alunos e começasse a ser reconhecida na sociedade. Cada curso passou a ser uma unidade de negócio. Assim, caso um curso não apresentasse resultados satisfatórios tornava-se necessário repensar no seu oferecimento, naquele vestibular. A habilidade da leitura de novos cursos demandados pelo mercado, fez com que esses sempre fossem sendo autorizados à medida que os demais iam sendo reconhecidos. “Porém o planejamento e a adequação de toda a equipe ao novo sistema foram fundamentais para o sucesso da empresa” (RCAFIA).

A experiência e o conhecimento também proporcionaram a melhoria no processo de seleção da equipe funcional. Para a seleção dos docentes, o grande diferencial foi a introdução da aula teste, além dos demais recursos já utilizados. Isso possibilitou selecionar um professor com um bom currículo, mas principalmente

com habilidade pedagógica (RDAIA). Em relação à seleção do corpo técnico administrativo, a faculdade percebeu ao longo dos anos, que a equipe contratada precisava possuir ou estar disposto a se encaixar na cultura da instituição. Com a formação das primeiras turmas, a instituição passou encontrar profissionais com o perfil desejado, pois passou a acompanhar seus melhores alunos durante o curso, dando oportunidade de emprego ao concluir. “Isso fez com que tivéssemos no nosso quadro de pessoal 90% dos funcionários formados por ex-alunos da própria IES” (RCAFIA).

Esfera acadêmica:

Os principais recursos de habilidades e experiências na esfera acadêmica dizem respeito: a explorar a visita do MEC enquanto uma consultoria externa; a um profundo conhecimento na construção dos projetos de curso; além da habilidade de autoavaliação e compreensão da necessidade de melhorias constantes.

Houve muitas mudanças em relação às visitas do MEC ao longo dos anos, principalmente de foco e processo. Observou-se que a faculdade possui uma curiosa habilidade em reconhecer e utilizar essas mudanças como oportunidades junto ao MEC.

O MEC, na visão do RDAIA, funciona como uma consultoria externa, “[...] um olhar de fora” (RDAIA). A partir dos relatórios gerados na visita do MEC a faculdade já implantou novas ferramentas, como por exemplo, em relação ao estímulo a produção científica, a criação de revistas acadêmicas. “Uma comissão também deu ideias de vários cursos de extensão fáceis e viáveis de implantação” (RDAIA). Assim, a faculdade trabalha com base nos pré-requisitos exigidos pelo MEC, como quantidade de livros por aluno, titulação dos professores, núcleo docente

estruturante, entre tantos outros, e o mais importante, melhora e inova sempre no que é possível, e ao mesmo tempo possuem justificativas fundamentadas quando não possuem aquilo que o MEC solicita.

A exigência na construção dos projetos também mudou muito e a experiência gerou uma habilidade ímpar na elaboração desses projetos. De acordo com a RDAIA, em 1999 era tudo muito simplório. O projeto possuía em média 20 páginas contendo objetivos, perfil do egresso, grade curricular e ementas. Hoje, possui, em média, 200 páginas.

Ele está muito mais completo. O nosso projeto tem um roteiro que contempla: missão, objetivo, justificativa do projeto de curso para instituição e a justificativa da importância social do curso para a região, adequação do currículo do projeto de cursos às diretrizes curriculares e às legislações, organização curricular, ementas, estágio supervisionado, os manuais que contempla o projeto, avaliação do curso, avaliação do coordenador, avaliação de conteúdo, a infraestrutura da faculdade existente e prevista para o projeto, entre outros (RDAIA).

A mudança ocorreu a partir de 2006 quando o MEC começou a exigir mais detalhes e fundamentos no projeto. “Essa é uma parte da faculdade elogiada pelos avaliadores do MEC. E isso foi feito com o aprendizado que as próprias comissões nos davam e no nosso dia a dia evoluindo e aprendendo mesmo” (RDAIA).

A mudança na autoavaliação também ocorreu mediante o conhecimento gerado pela experiência. No início era feito uma pesquisa manual, com 10 questões apenas. A partir de 2002 foi instituída uma avaliação informatizada, com modelo padrão, que inclusive mudou ao longo dos anos, ficando mais objetiva, com periodicidade de seis meses, para avaliar somente o professor, e com periodicidade anual para avaliar toda a instituição. “A avaliação é um instrumento muito utilizado na instituição. É visto como um grande subsídio para mudanças e melhorias. Muitas decisões são tomadas com base nesses relatórios, desde o pedagógico até o administrativo” (RDAIA).

Por fim, foi possível identificar que a faculdade percebeu ao longo de sua vida que é preciso reconhecer a relevância da melhoria constante e, o mais importante, isso deve estar impregnado na cultura da instituição. “A instituição tem uma característica de buscar constantemente inovações e isso é transferido para os funcionários” (RDAIA).

As avaliações institucionais, por exemplo, já fez com melhorássemos muito permitindo-nos, inclusive, a montar as demais unidades e utilizar da nossa experiência para não cometermos os erros passados. Isso envolve desde uma contratação até o planejamento estratégico da empresa (RCAFIA).

4.2.1.5 Recursos importantes para a mudança

Os principais recursos importantes para a mudança encontrados na instituição dizem respeito: à avaliação institucional; à cultura da empresa em reconhecer a necessidade de se reinventar constantemente; e ao comprometimento do grupo em torno do objetivo comum da escola. Essas características permitem a instituição inovar em seus produtos e serviços oferecidos, além de remodelar e reinventar processos. Os projetos pedagógicos são sempre revisados e procura-se sempre correlacionar teoria e prática.

A avaliação é um instrumento muito utilizado na instituição. É visto como um grande subsídio para mudanças e melhorias. Muitas decisões são tomadas em com base nesses relatórios, desde o pedagógico até o administrativo (RDAIA). A avaliação institucional é importantíssima no processo de gerenciamento (RCAFIA).

A instituição tem a característica de sempre buscar inovações e isso é transferido para os funcionários. “[...] Existe uma frase dita pelo diretor que já é lema da escola: precisamos reinventar nossa empresa” (RCAFIA).

De acordo com o RCAFIA, com o crescimento da empresa foram necessárias diversas mudanças e o envolvimento de toda equipe nos processos foram essenciais e indispensáveis. “Mobilizar toda a equipe foi o principal problema, mas

hoje a cultura da empresa já está presente nos funcionários que entenderam a filosofia de trabalho da instituição” (RCAFIA).

4.2.1.6 Recursos de rede de relacionamento

Esses recursos, também chamados de *network*, envolvem os grupos de interesse dentro da organização (MILLS ET AL., 2002). No caso de instituição de ensino, podem ser citados desde os alunos, fornecedores, governo, comunidade onde a instituição está inserida até os próprios mantenedores.

De acordo com os dados da pesquisa foi possível identificar que os principais recursos de rede de relacionamento envolvem as ações da organização com os alunos por meio do ensino e da comunidade onde a instituição está inserida. Esta inserção se dá por intermédio dos diversos projetos sociais que faculdade oferece anualmente, de forma gratuita, às pessoas carentes, bem como, projetos específicos de cada curso, para atender a comunidade e/ou produzir conhecimento científico. Também possuem projetos de divulgação junto aos alunos do ensino médio como palestras, cursos e gincanas para atrelar o conhecimento à rede de relacionamento construída com os futuros alunos.

Apesar das comissões elogiarem o foco dos nossos projetos de extensão ser associado à divulgação da IES, nós ampliamos um pouco esse foco a partir de 2010. Além desses projetos, estamos com projetos, em praticamente todos os cursos, para atender a comunidade e/ou produzir conhecimento científico, além de possuir vários projetos sociais realizados anualmente para atender a comunidade carente (RDAIA).

4.2.1.7 Recursos culturais e de valores

De acordo com Mills et al. (2002) esse recurso diz respeito a valores, crenças e comportamentos, geralmente, desenvolvidos ao longo da vida organizacional e possuem forte ligação com a atitude dos fundadores e eventos passados.

Mediante a pesquisa desenvolvida na instituição foi possível identificar alguns dos principais recursos culturais que revelam a essência das ações que são produzidas por todos dentro da organização. Identificou-se que a figura do diretor retrata uma personalidade forte e determinada, que influencia diretamente no comportamento da inovação, persistência e comprometimento da equipe. Percebe-se que a empresa trabalha fortemente por resultados acadêmicos e financeiros e que a visão da empresa em tornar-se o maior grupo de ensino superior do Estado é compreendida e aceita por todos. Como toda a equipe inicial diretiva da instituição tinha formação na área econômica e financeira, as ferramentas gerenciais são traços fortes de sua cultura visualizada em todos os seus procedimentos.

4.2.1.8 Resumo Geral dos Recursos

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Alpha, estão sumarizados no Quadro 06 os recursos identificados na instituição:

ESFERA	RECURSOS TANGÍVEIS
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de aula com tecnologia e conforto - Grande área de circulação e lazer - Acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais - Laboratórios específicos da área de atuação - Biblioteca com tecnologia e espaço físico para estudos individuais e em grupo - Localização geográfica que provê acesso a uma ampla gama de mercados
Acadêmica	- Acervo de livros e periódicos muito maior que o exigido pelo MEC
	DE SISTEMAS E DE PROCEDIMENTO
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de seleção e de capacitação das pessoas - Compreensão dos cursos como unidade de negócios - Utilização sistematizada do planejamento formal - Utilização do marketing direcionado - Sistema eficaz no controle da inadimplência e evasão
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento utilizado na construção dos projetos de curso - Políticas utilizadas para atendimento ao aluno - Sistema de avaliação institucional - Agilidade no atendimento aos docentes e discentes - Procedimento para envolvimento do professor na coordenação acadêmica
	DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E EXPERIÊNCIAS
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Controle da evasão escolar e inadimplência através da parceria dos coordenadores e setor financeiro - Reformulação da construção do plano formal envolvendo os gerentes setoriais - Reformulação das estratégias de marketing visando a aproximação cada vez maior com o futuro aluno - Introdução de políticas de inclusão social (público-alvo classes C, D e E) - Compreensão dos cursos por unidade de negócio - Habilidade de leitura por demandas de novos cursos - Enfoque na gestão financeira - Aperfeiçoamento do processo de seleção e capacitação dos colaboradores
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão da visita do MEC enquanto uma consultoria externa - Habilidade de autoavaliação e melhorias constantes - Mudança no foco da construção dos projetos pedagógicos, enfatizando a realidade social
	IMPORTANTES PARA MUDANÇA
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação Institucional constante - Cultura em reconhecer a necessidade de se reinventar constantemente - Comprometimento do grupo em torno do objetivo comum da escola
	REDE DE RELACIONAMENTOS
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Estender o conhecimento científico para a comunidade local - Promover projetos sociais para a comunidade menos favorecida - Promover projetos de informação e interação com o futuro aluno
	DE CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Figura forte do diretor presente no comportamento da gestão - Traços gerenciais determinantes em sua estrutura - Clareza no objetivo de se tornar o maior grupo de ensino do Estado, compreendido e aceito por todos - Cultura de renovação e mutação constante em seus processos

Quadro 06: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Alpha
Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.2.2 Identificação das Competências Essenciais

Neste tópico, são apresentadas as competências essenciais, conceituadas por Prahalad e Hamel (1990) como o conjunto de habilidades e tecnologias que conferem à empresa a capacidade de proporcionar um benefício distinto aos clientes formadas a partir do resultado da aprendizagem coletiva da organização.

Porém, objetivando a melhor compreensão, primeiramente é relatada a autoavaliação que a gestão administrativo-financeira e a gestão acadêmica possuem em relação aos fatores considerados como competências essenciais no setor de IES. Posteriormente são apresentados os fatores considerados pelos alunos como decisivos na escolha pela instituição. E por fim, são apresentadas as competências essenciais gerais, levantadas a partir dos resultados da pesquisa.

4.2.2.1 Sob a ótica da gestão

As competências essenciais evidenciadas pela gestão são apresentadas a seguir por meio das esferas administrativo-financeira e da esfera acadêmica.

Para o RCAFIA, na esfera administrativo-financeira, os elementos essenciais que provêm absoluto sucesso na IESP Alpha, relacionam-se a integração da área acadêmica e financeira. Os fatores-chave concentram-se na criatividade, trabalho em equipe, ousadia e competência. Para desenvolver essas competências a gestão procura identificar o potencial de cada um, agregando mais conhecimentos através de incentivos na capacitação, do envolvimento das possíveis novas lideranças em reuniões com a diretoria. A empresa busca motivar essas novas lideranças abrindo oportunidades de crescimento na própria empresa, assumindo cargos gerenciais.

Na avaliação do RDAIA, em relação à esfera acadêmica, o foco, sem dúvida deve ser na sala de aula. É necessário possuir um bom projeto pedagógico integrando teoria e a prática, um bom gestor de curso e um professor engajado.

O grande segredo está na proposta da faculdade de realmente ser uma instituição com qualidade de ensino, com uma boa aula, com um grau de exigência compatível com que o mercado de trabalho precisa. Claro que isso deve ser alinhado com o suporte necessário para essa exigência, com uma boa estrutura física, laboratórios e uma excelente biblioteca, mas esses últimos só são importantes alinhados a proposta pedagógica da instituição (RDAIA).

Na visão do RDAIA fatores como a qualidade de ensino, a metodologia, organização e coragem deram sustentação para a instituição adquirir a confiança da sociedade ao longo dos anos fazendo com que hoje a IES seja respeitada e reconhecida pelo mercado.

A nossa instituição tinha tudo para dar errado. Ela não tinha a confiança da sociedade, situada numa região relativamente pobre, que também não tinha cultura de pagar para estudar. A proposta da instituição de qualidade de ensino foi se propagando ao longo do tempo e a confiança foi sendo adquirida pela sociedade (RDAIA).

O desenvolvimento dessas competências se deu através da vontade de acertar e de fazer as pessoas respeitarem a instituição. “Desenvolvemos e implantamos muita coisa na cara e coragem” (RDAIA). Como a formação inicial do grupo era gerencial e não pedagógica, a instituição desenvolveu seus procedimentos dentro da visão gerencial, o que proporcionou um diferencial.

[...] então nós trabalhamos dentro da competência gerencial, de criar procedimentos, normas, ofícios e manuais para tudo. São competências que nem nós sabíamos que tínhamos, fomos aprendendo e fazendo com a vontade de ser reconhecido (RDAIA).

4.2.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES

A pesquisa, realizada junto a 711 alunos matriculados nos cursos de graduação da IESP Alpha, ocorreu nos dias 13, 14 e 18 de outubro de 2010. Para a seleção da amostra levou-se em consideração a proporção de alunos por curso e

período. É importante mencionar que nem todos os alunos quiseram responder todas as opções do questionário. Esse percentual é revelado no item - Não Respondeu (NR) do instrumento de pesquisa.

A pesquisa revelou o seguinte perfil dos alunos: pequena predominância do sexo feminino (65%); faixa etária concentrada, em sua maioria, em até 26 anos (74,6%); e estado civil com predominância dos solteiros (79,1%). Por fim, 45% dos alunos são apenas estudantes, o restante (65%) trabalha, seja com ou sem vínculo empregatício e a renda familiar mensal dos alunos não excede cinco salários mínimos para 79% dos entrevistados.

A pesquisa teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciaram os alunos na escolha da IES utilizando, para tanto, a escala Likert para medir essa concordância. Para melhor compreensão esses fatores também são apresentados nas duas esferas da gestão de ensino.

Na esfera administrativo-financeira os cinco principais fatores de influência, conforme visualizados na Tabela 4 podem ser assim descritos: 1º) localização da faculdade; 2º) concessão de bolsas de estudo; 3º) infraestrutura e espaço físico; 4º) parcerias com outras empresas para descontos na mensalidade; 5º) políticas próprias da faculdade para provimento de financiamentos e descontos na mensalidade. Verifica-se, portanto, que esses fatores estão relacionados a três eixos principais: a) localização, b) inclusão social e, c) estrutura física.

Na esfera acadêmica, foi possível identificar que os fatores que envolvem a qualidade e reputação da faculdade são os mais importantes para a escolha do aluno pela instituição. Na Tabela 4, é possível classificar os quatro fatores principais,

sendo: 1º) reputação da qualidade de ensino; 2º) avaliação do MEC; 3º) tradição da faculdade, reconhecida pelo mercado; 4º) grade curricular do curso.

Tabela 4: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam

Fatores descritos por ordem de influência positiva em relação à escolha da IES	Nível de concordância em relação à influência de cada fator apresentado abaixo, em relação à escolha da IES onde estuda (demonstrado em %)							
	*CT	*CMD	*TC	*I	*DMC	*DT	*NR	*TD
Localização mais próxima da residência	69,5%	13,9%	83,4%	7,9%	3,9%	4,5%	0,3%	8,4%
Reputação de qualidade de ensino	33,6%	39,7%	73,3%	11%	12,4%	2,7%	0,7%	15,1%
Avaliação do MEC	41,1%	31,2%	72,3%	16,5%	7,9%	2,4%	1,0%	10,3%
Concessão de Bolsas de estudo	50,5%	18,8%	69,3%	21,5%	3,9%	5,2%	-	9,1%
Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado	33,5%	34,2%	67,7%	19,7%	8,3%	3,7%	0,7%	12,0%
Grade curricular do curso	24,6%	41,4%	66%	20,1%	8,7%	3,2%	2,0%	11,9%
Infraestrutura e espaço físico	28,3%	34,2%	62,5%	19,5%	12,2%	5,5%	0,3%	17,7%
Convênios / parcerias com empresas para descontos na mensalidade	32,8%	27,1%	59,9%	23,8%	7,6%	8,4%	0,3%	16%
Políticas de financiamento / descontos	26,6%	25,7%	52,3%	28,4%	7,5%	10,1%	1,7%	17,6%
Acervo da Biblioteca	24,5%	27,8%	52,3%	28,6%	11,3%	5,9%	2,0%	17,2%
Titulação dos professores	18%	31,6%	49,6%	26,3%	15,3%	8,2%	0,6%	23,5%
Valor acessível da mensalidade	22,4%	26,9%	49,3%	16,5%	18,4%	14,3%	1,5%	32,7%
Parceria com prefeituras para ajuda no transporte	26,7%	15,5%	42,2%	32,8%	5,6%	18,4%	1,0%	24%
Disponibilização de monitorias	16,6%	18,4%	35%	42,9%	8,4%	11,4%	2,3%	19,8%

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

***Legenda:**

CP= Concordo plenamente; CMD=Concordo mais que discordo; TC= Total de concordância; I= Indiferente; DMC= Discordo mais que concordo; DP= Discordo plenamente; NR= não respondeu; TD= Total de discordância

4.2.2.3 Competências Essenciais Gerais

As competências essenciais são apresentadas a seguir, pelas duas principais esferas da gestão educacional: esfera administrativa/ financeira e esfera acadêmica.

Dentro do conjunto de recursos identificados ao longo de toda a pesquisa na IESP Alpha, surgem as competências essenciais. Na esfera administrativo-

financeira, consideradas neste trabalho como competências de suporte, adotando a classificação de Mills et al. (2002), é possível enumerar seis competências assim definidas: 1) prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas de cada curso; 2) localizar-se numa área geográfica privilegiada que provê acesso a uma gama de mercados e com baixa concorrência; 3) utilizar ferramentas administrativas que permitem o controle gerencial por meio de unidades de negócios e visão de futuro; 4) utilizar ferramentas administrativas que possam garantir a captação e retenção do corpo docente comprometido; 5) utilizar um sistema direcionado de captação do aluno buscando compreender e persuadir seu público-alvo; 6) utilizar ferramentas financeiras que promovem a inclusão social do seu público-alvo.

Na esfera acadêmica, consideradas nesse trabalho como competências essenciais e distintivas, mediante adoção da classificação de Mills et al. (2002), foi identificada uma competência essencial macro – ofertar ensino superior com qualidade de ensino e cinco competências distintivas, definidas como: 1) prover diferencial junto ao MEC no que tange a construção dos projetos de curso voltado para realidade social; 2) avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de renovação e melhorias constantes; 3) garantir o comprometimento do grupo na gestão acadêmica; 4) garantir desempenhos superiores junto ao MEC, reconhecidos pela sociedade, governo e aluno e; 5) garantir a construção dos projetos pedagógicos inovadores integrando a teoria e prática.

4.2.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Alpha, estão sumarizados no Quadro 07, as competências identificadas na instituição:

COMPETÊNCIAS		
Esfera administrativo-financeira – competências de suporte		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
<ul style="list-style-type: none"> - Integração da área acadêmica e financeira 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização da faculdade - Concessão de bolsas de estudo - Infraestrutura e espaço físico - Políticas de financiamento e descontos 	<ul style="list-style-type: none"> - Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas do curso - Localizar-se numa área geograficamente privilegiada que provê acesso a uma gama de mercados e com baixa concorrência - Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial por meio de unidades de negócios e visão futura - Utilizar ferramentas administrativas que garantam a captação e retenção do corpo docente comprometido - Utilizar um sistema direcionado de captação que objetiva compreender e persuadir seu público-alvo - Utilizar ferramentas financeiras que promove a inclusão social (público-alvo)
Esfera acadêmica – competências essenciais e distintivas		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
<ul style="list-style-type: none"> - Comprometimento do corpo docente - Projeto pedagógico inovador - Qualidade acadêmica - Metodologia de trabalho baseada em normas e procedimentos 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da qualidade de ensino - Avaliação do MEC - Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado 	<p>Competência Essencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar ensino superior com qualidade de ensino <p>Competências distintivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prover diferencial junto ao MEC no que tange a construção dos projetos de curso voltado para realidade social - Avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de renovação e melhorias constantes - Focar a gestão acadêmica num negócio gerencial que provê resultados acadêmicos - Garantir o comprometimento do grupo com a gestão acadêmica - Garantir desempenhos superiores junto ao MEC, reconhecidas pelo governo, aluno e sociedade - Garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores integrando teoria e prática

Quadro 07: Resumo geral das competências identificadas na IESP Alpha
 Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP BETA

4.3.1 Recursos Organizacionais

4.3.1.1 Histórico

Segundo o RDGIB, no ano de 2000 um grupo de 8 (oito) pessoas, entre empresários e professores da região onde localiza-se a IESP Beta, percebeu que os

alunos, ao pretenderem fazer um curso superior, saíam da cidade em busca do ensino. “[...] Já existia uma demanda, pequena, mas já existia” (RDGIB). Percebendo essa demanda esse grupo resolveu abrir uma unidade de ensino para oferecer cursos de nível superior.

Apesar de ter iniciado o processo para credenciamento e autorização no ano de 2000, de acordo com o RDGIB, apenas em 2002 houve o início das atividades da IESP Beta. Todos os projetos iniciais foram elaborados por profissionais contratados, e mesmo buscando agilizar o processo por meio de senadores e deputados, demorou dois anos para o MEC autorizar o funcionamento da faculdade. “Naquela época as coisas eram muito lentas e até hoje é demorado, o problema é que o MEC não está dando conta de tantas faculdades” (RDGIB).

No início, a instituição Beta encontrou uma resistência muito grande em relação à cultura da população. A maior dificuldade encontrada, de acordo com o RDGIB, foi a falta de credibilidade das pessoas em relação a qualidade e continuidade do projeto, principalmente pela população não valorizar os projetos locais.

De acordo com o RDGIB a faculdade já passou por três fases desde seu início. A fase da implantação, demorada e difícil; a fase do declínio que foi significativamente expressiva devido ao tempo necessário para haver a credibilidade e respeito da sociedade para com a faculdade e, a fase do crescimento. Atualmente, de acordo com o RDGIB, a instituição está na fase do crescimento e só não atende os alunos que querem fazer um curso que a faculdade não abrange, seja pela viabilidade de implantação, seja pela estrutura física que ainda é pequena.

“Abrimos a faculdade com dois cursos superiores autorizados e conseguimos matricular apenas uma turma em cada curso” (RDGIB). Hoje, a instituição possui cinco cursos de graduação com 507 (quinhentos e sete) alunos matriculados oriundos de 5 (cinco) cidades da região serrana do Estado. Além disso, a IESP Beta também oferece cursos de pós-graduação nas áreas de atuação (RDGIB).

A faculdade já recebeu 8 (oito) comissões do MEC. A primeira comissão veio para o credenciamento e autorização dos dois cursos iniciais. Posteriormente receberam mais 3 (três) comissões para autorizações de novos cursos. Houve 3 (três) comissões para o reconhecimento de cursos, e por último, o credenciamento que ocorreu no ano de 2010 (RDGIB).

De acordo com o RDGIB a exigência das comissões varia de equipe para equipe. Algumas são mais flexíveis e entendem o contexto e o papel que instituição na formação das pessoas para o crescimento da região, porém a ênfase nos projetos se dá na construção de modelos que interagem práticas pedagógicas com os conceitos teóricos.

A equipe de funcionários totaliza 55 (cinquenta e cinco) colaboradores, sendo 17 (dezessete) na área técnico-administrativa e 38 (trinta e oito) docentes (RCAFIB).

4.3.1.2 Recursos tangíveis

Por meio da visita feita às instalações da IESP Beta foi possível identificar alguns pontos fortes, porém vários pontos críticos na estrutura da instituição.

Para manter uma padronização na apresentação da pesquisa os recursos tangíveis são apresentados na esfera administrativo-financeira e na esfera acadêmica.

Na esfera administrativo-financeira foi possível identificar apenas a localização da instituição como um recurso significativo, mas torna-se importante abordar alguns pontos críticos revelados a seguir: Conforme mencionada na entrevista feita com o RDGIB a faculdade utiliza um espaço alugado. Esse espaço recebeu reformas e ampliações para suportar a estrutura necessária para o funcionamento da instituição, porém ainda encontra-se limitada em diversos aspectos.

As salas de aula são pequenas e sem climatização, porém, são bem iluminadas, limpas e arejadas. Possui uma pequena área de circulação e lazer, até confortável, mas pequena em relação ao número de alunos. Dispõe de um pequeno auditório com capacidade para 120 (cento e vinte) pessoas. O espaço para o professor também é precário. “[...] na verdade, hoje não temos uma sala específica para o professor, eles usam a copa como ambiente de apoio porque tivemos que utilizar a antiga sala deles como sala de aula” (RDGIB).

De acordo com o RDGIB a faculdade precisa construir mais salas a cada ano para atender os novos alunos, “[...] mas como ele não foi projetado para isso então nunca vai ficar bom” (RDGIB). Há um ano a faculdade iniciou o projeto de construção da sede própria, e a previsão de término é para setembro de 2011. “Projetávamos construir nossa sede bem antes, mas precisávamos de recursos” (RDGIB).

Quanto à acessibilidade das pessoas portadoras de necessidades especiais, a instituição possui banheiros adaptados, estacionamento e rampas de corrimão, mas não em toda sua estrutura, o prédio administrativo, por exemplo, fica no

segundo andar e não tem as rampas para o acesso dessas pessoas. O RDGIB considera precária essa parte da faculdade.

A IESP Beta possui um laboratório de informática e um de ensino que são utilizados por vários cursos para atividades específicas. De acordo com o RDGIB a velocidade de acesso da internet é limitada, mas é a única oferecida na cidade. Os equipamentos também precisaram ser melhorados, apesar de terem sido reformados. “[...] nós pretendemos comprar novos equipamentos e distribuir acesso em pontos fora do laboratório, mas vamos fazer isso na nova sede que está sendo construída” (RDGIB).

A localização privilegiada da IESP apesar de não prover acesso a um amplo mercado encontra-se numa área com pouca ou nenhuma concorrência o que favorece suas atividades e então pode ser compreendida como um recurso.

Na esfera acadêmica é possível listar: a) o acervo da biblioteca; e b) boa titulação dos docentes. Apesar da limitação do espaço físico, a biblioteca caracteriza-se como um recurso tangível. Atualmente, com 6.513 (seis mil, quinhentos e treze) exemplares, a quantidade de livros por aluno está maior do que o MEC exige. Possuem consulta e reserva via internet. A política de atualização de acervo é feita com a ajuda do professor que sugere novos livros para o coordenador que verifica junto à direção a possibilidade de aquisição. “Na verdade nós incentivamos mais a sugestão de novos livros do que o professor sugere. Gostaríamos que eles fizessem mais isso” (RDGIB).

De acordo com o perfil dos docentes identificados na pesquisa, percebeu-se que quase 60% possuem títulos de Mestres e/ou Doutores, revelando-se como um importante recurso tangível.

4.3.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento

Objetivando uma padronização na apresentação dos recursos e procedimentos nas três instituições selecionadas, optou-se por apresentá-los separados na esfera administrativo/financeira e na esfera acadêmica.

Os principais recursos de sistemas e de procedimento na esfera administrativa / financeira identificados na instituição por meio da pesquisa referem-se: ao processo de seleção dos docentes; à capacitação dos docentes; à utilização do planejamento formal e à utilização do marketing direcionado e personalizado.

O processo para a seleção dos docentes foi sendo alterado ao longo da trajetória da instituição, revelando-se como um grande recurso para a faculdade. No início, segundo o RDGIB, a faculdade contratava os docentes apenas pela aprovação do currículo, entrevista e das indicações em relação as suas experiências anteriores. Porém, começou-se a perceber que a indicação e a formação, apenas, não eram garantia de bons profissionais no sentido pedagógico. Então, a faculdade, recentemente, introduziu a aula teste, na qual o professor é avaliado por uma banca, como um critério de seleção. De acordo com o RDGIB, essa análise na aula teste é importante para verificar se o professor com formação adequada tem habilidade para lecionar.

Em relação aos coordenadores e demais técnico-administrativos, a faculdade contrata por intermédio do currículo e entrevista (RDGIB). Com a abertura, recentemente, de um curso na área gerencial, a faculdade começou a observar alunos em potencial para aproveitá-los enquanto funcionários. Na visão do RDGIB, esses alunos, teoricamente, teriam mais facilidade de compreensão da filosofia de trabalho da faculdade. “A gente sempre tentou aproveitar nossos alunos e ex-alunos,

mas não tínhamos muito êxito, porque a maioria das primeiras turmas formadas já estava empregada” (RDGIB).

Identificou-se ainda na pesquisa que a faculdade possui um sistema de capacitação para os docentes, alterado ao longo de sua história. Inicialmente, a faculdade realizava uma formação sobre temas gerais durante as reuniões pedagógicas bimestrais. A partir do ano de 2010, segundo RDGIB, a IESP Beta alternou para uma proposta diferente. Optou-se por oferecer formação com carga horária maior e em horário diferente da reunião pedagógica. “A proposta é oferecemos pós-graduação em docência do ensino superior com frequência de dois em dois anos e incentivamos a formação de mestre com ajuda de custo a todos os nossos docentes” (RDGIB).

Todas as metas macro estão inseridas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI da instituição. “Planejadas para cinco anos, contempla as ações que estamos fazendo e o que pretendemos fazer” (RDGIB). Porém, além desse plano macro, existe o planejamento anual que objetiva verificar investimentos e ações estratégicas para o próximo ano, de forma mais detalhada para sua operacionalização (RDGIB).

Por fim, foram observados recursos significativos na área de marketing. A base do marketing é o contato direto com o futuro aluno através da divulgação direta e pessoal nas escolas. Também é utilizado o marketing de massa, como rádio, *internet*, *outdoor* e jornais locais, mas com menor frequência. “A gente conversa muito com o futuro aluno” (RDGIB).

Em relação aos recursos de sistemas e de procedimento na esfera acadêmica, os principais são: as políticas utilizadas para atendimento ao aluno; os

procedimentos adotados para a participação do professor na gestão pedagógica; e o sistema de avaliação institucional.

No início, a instituição não possuía política de atendimento ao aluno, porém, recentemente, em função do aumento do número de alunos, a gestão pedagógica começou a verificar que havia necessidade do atendimento psicopedagógico e de ouvidoria a esses alunos, justificando sua importância para compreender suas demandas e melhorar o seu processo de ensino-aprendizagem. Segundo o RDGIB esses projetos já estão em fase de implantação e começaram a surtir efeitos positivos.

Outro recurso acadêmico significativo refere-se aos procedimentos adotados para o envolvimento dos professores na gestão pedagógica. São feitas reuniões, bimestrais, aos sábados, para expor os objetivos estratégicos da instituição e também para tratar de assuntos acadêmicos cotidianos como: as inovações pedagógicas; os novos projetos que serão desenvolvidos; a execução da ementa de cada disciplina; e principalmente, as dificuldades encontradas nas salas de aula para troca de experiências e busca de soluções (RDGIB).

Por fim, identificou-se o sistema utilizado na avaliação institucional, como um rico recurso na esfera acadêmica. Essa avaliação é obrigatória e envolve a avaliação dos alunos, funcionários administrativos e professores. Tem periodicidade anual e ocorre por critério de seleção. A avaliação gera um relatório que é enviado a direção. Segundo o RDGIB essa ferramenta proporciona um parecer importantíssimo para a tomada de decisões. Por meio dela é possível compreender as demandas dos alunos, professores e demais funcionários, além de oportunizar um ciclo de melhoria contínua.

4.3.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências

Esse item buscou identificar os recursos adquiridos ao longo dos anos pela habilidade, experiência e conhecimento. Como padronização das apresentações separou-se os recursos encontrados na instituição em duas esferas, a administrativa/financeira e a acadêmica:

Esfera administrativa/financeira:

A experiência da faculdade no decorrer dos anos proporcionou a instituição um crescimento gerencial. “Houve muitas mudanças, porque começamos do nada. Tudo mudou, não tínhamos nem sistema acadêmico, era uma planilha simples” (RDGIB). A ênfase no planejamento anual, no controle administrativo e nas políticas de marketing direcionadas fez com que a faculdade conseguisse crescer para manter o número de alunos matriculados para gerar receita. Deu-se ênfase, principalmente, nas políticas de inclusão social favorecendo as classes menos favorecidas que atualmente é o público-alvo da instituição (RDGIB).

Também houve uma mudança significativa na seleção e capacitação dos docentes promovida pela experiência. Na seleção, segundo o RDGIB, trata-se principalmente da introdução da aula teste o que oportunizou a verificação, de fato, do desempenho do professor dentro da sala de aula. Já o investimento na capacitação dos docentes com a introdução da pós-graduação na área de docência no ensino superior proporcionou um melhor desempenho do professor na sala de aula (RDGIB).

O conhecimento adquirido com a experiência ao longo dos anos também trouxe a compreensão da importância da estrutura física como suporte das

atividades acadêmicas exigida para os alunos. Há um ano iniciou-se a construção da própria sede reparando todos os pontos falhos identificados nesse período.

Esfera acadêmica:

Houve muitas melhorias acadêmicas decorrentes do conhecimento adquirido ao longo do tempo. Um ponto muito importante foi identificado na pesquisa no que tange a habilidade de reconhecer a visita do MEC como uma consultoria externa e fazer melhorias constantes através de suas sugestões. “Aprendemos muito com o MEC, se existe ponto fraco, então vamos nos concentrar nele” (RDGIB). Na construção dos projetos pedagógicos enfatizam-se as inovações pedagógicas.

Outra habilidade detectada é a revisão constante dos seus procedimentos, baseados nas sugestões do MEC e também em outras instituições que buscam referências. Segundo o RDGIB o MEC promove mudanças com muita frequência e as instituições precisam estar preparadas para isso. “Mudamos muito com o decorrer do tempo com nosso aprendizado. Sempre nos perguntamos, será que o nós estamos fazendo é o melhor? Então é um aprendizado contínuo” (RDGIB).

4.3.1.5 Recursos importantes para a mudança

De acordo com a entrevista com o RDGIB foi possível identificar comportamentos que valorizam a mudança em várias áreas da instituição. Os principais recursos dessa categoria dizem respeito: 1) ao reconhecimento da gerência pela necessidade de se reinventar e melhorar constantemente seus processos; 2) ao comprometimento e envolvimento do professor na gestão acadêmica; e por fim 3) ao seu processo de avaliação institucional. Essas

características permitem a instituição inovar em seus produtos e serviços oferecidos, além de melhorar e remodelar seus processos.

4.3.1.6 Recursos de rede de relacionamento

Os principais recursos de rede de relacionamento, identificados na pesquisa junto ao RDGIB, envolvem as ações da faculdade com os alunos através do ensino e da comunidade onde a instituição está inserida através dos projetos específicos de cada curso, para atender a comunidade e/ou produzir conhecimento científico. Também possuem projetos de divulgação junto aos alunos do ensino médio para construir rede de relacionamento com os futuros alunos.

4.3.1.7 Recursos de cultura e valores organizacionais

Por meio da entrevista realizada junto ao RDGIB, identificou-se alguns comportamentos culturais que contribuem para o desenvolvimento dos recursos de cultura existentes na empresa. Observou-se que a persistência é uma característica do líder repassada aos seus seguidores, influenciando diretamente no comprometimento e motivação dos docentes e discentes. Os procedimentos gerenciais são simples, mas muito bem comunicados e compartilhados pelos envolvidos. Por fim, foi possível perceber que a cultura da sociedade onde a faculdade está inserida é compreensiva em relação às dificuldades iniciais que a faculdade passou e atualmente defende os princípios da faculdade.

4.3.1.8 Resumo Geral dos Recursos

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Beta, estão sumarizados no Quadro 08 os recursos identificados na instituição:

ESFERA	RECURSOS
	TANGÍVEIS
Administrativo Financeira	- Localização geográfica com baixa concorrência
Acadêmica	- Acervo de livros e periódicos maior que o exigido pelo MEC - Boa titulação acadêmica dos docentes
	DE SISTEMAS E DE PROCEDIMENTO
Administrativo Financeira	- Processo de seleção e de capacitação dos docentes - Utilização do planejamento formal - Utilização do marketing direcionado
Acadêmica	- Políticas utilizadas para atendimento ao aluno - Sistema de avaliação institucional - Procedimento para envolvimento do professor na coordenação acadêmica
	DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E EXPERIÊNCIAS
Administrativo Financeira	- Ênfase no plano formal e no controle administrativo - Ênfase nas estratégias de inclusão social (favorecendo o público-alvo) - Ênfase das estratégias de marketing visando à aproximação cada vez maior com o futuro aluno - Aperfeiçoamento do processo de seleção e capacitação dos docentes - Compreensão da estrutura física como importante suporte das atividades acadêmicas gerando o projeto de construção da nova sede
Acadêmica	- Compreensão da visita do MEC enquanto uma consultoria externa - Habilidade de autoavaliação e melhorias constantes
	IMPORTANTES PARA MUDANÇA
Geral	- Avaliação Institucional constante - Cultura em reconhecer a necessidade de se reinventar constantemente - Comprometimento do professor na gestão acadêmica
	REDE DE RELACIONAMENTOS
Geral	- Estender o conhecimento científico para a comunidade local - Promover projetos sociais para a comunidade menos favorecida - Promover projetos de informação e interação com o futuro aluno
	DE CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS
Geral	- Figura forte do diretor presente no comportamento da gestão - Processos gerenciais simples, mas compartilhados e compreendidos por todos - Cultura compreensiva da sociedade em relação às dificuldades iniciais vividas pela faculdade - Cultura de lealdade da sociedade pela instituição

Quadro 08: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Beta

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.3.2 Identificação das Competências Essenciais

Objetivando a padronização da apresentação dos resultados, primeiramente são relatados a autoavaliação que a gestão administrativo/financeira e a gestão acadêmica possuem em relação aos fatores considerados como competências

essenciais nesse setor. Posteriormente são apresentados os fatores considerados pelos alunos como decisivos na escolha pela instituição. E por fim, são apresentadas as competências essenciais gerais, levantadas a partir dos resultados da pesquisa.

4.3.2.1 Sob a ótica da gestão

As competências essenciais evidenciadas pela gestão serão apresentadas a seguir nas esferas administrativo/financeira e esfera acadêmica.

De acordo com o RDGIB, na esfera administrativo/financeira os elementos essenciais que provêm sucesso nas instituições de ensino, relacionam-se ao ambiente de trabalho com um fluxo de processo fácil e ágil, sem burocracia e dificuldades, em todos os setores.

Enquanto na esfera acadêmica os elementos de sucesso concentram-se na qualidade de ensino, respaldados pela equipe qualificada e o seu comprometimento. “Se o funcionário não for comprometido e capacitado, podemos investir na melhor infraestrutura e na melhor biblioteca, por exemplo, que o resultado não será positivo” (RDGIB).

O desenvolvimento dessas competências, na visão do RDGIB ocorreu com o saber em utilizar a habilidade de cada um em conjunto, na influência da direção e na própria cultura da região que tem esse comprometimento muito presente nela. “As pessoas tem que dar resultado porque a própria sociedade vai cobrar. Tem que mostrar serviço, porque o vizinho vai questionar. O próprio aluno também é diferente. Tem mais responsabilidade e respeito pela instituição” (RDGIB).

4.3.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES

O questionário foi aplicado junto a uma amostra de 344 (trezentos e quarenta e quatro) alunos matriculados nos cursos de graduação da IESP Beta e ocorreu no dia 04 de novembro de 2010. Para a seleção da amostra levou-se em consideração a proporção de alunos por curso e período. É importante mencionar que nem todos os alunos quiseram responder todas as opções do questionário, sendo esse percentual revelado no item - Não Respondeu (NR) do instrumento de pesquisa.

A pesquisa revelou o seguinte perfil dos alunos: predominância do sexo feminino (68%); faixa etária concentrada, em sua maioria, em até 26 anos (74,7%); e estado civil com predominância dos solteiros (70,3%). Por fim, verificou-se que 63,4% dos alunos trabalham, seja com ou sem vínculo empregatício e a renda familiar mensal dos alunos não excede cinco salários mínimos para 84,6% dos entrevistados.

A pesquisa teve como objetivo identificar os principais fatores que influenciaram os alunos na escolha da IES utilizando, para tanto, a escala Likert para medir essa concordância. Visando a padronização da pesquisa esses são apresentados nas duas esferas da gestão de ensino.

Na esfera administrativo/financeira os cinco principais fatores de influência, conforme visualizados na Tabela 5, podem ser assim descritos: 1º) localização da faculdade; 2º) concessão de bolsas de estudo; 3º) valor acessível da mensalidade; 4º) parceria com as prefeituras para ajuda no transporte e 5º) parcerias com outras empresas para descontos na mensalidade. Percebe-se então, que os fatores estão relacionados a dois eixos principais: a) localização e b) inclusão social.

Na esfera acadêmica, foi possível classificar quatro fatores principais, conforme Tabela 5: 1º) reputação da qualidade de ensino; 2º) avaliação do MEC; 3º) grade curricular do curso e; 4º) tradição da faculdade, reconhecida pelo mercado. Assim, foi possível identificar dois eixos de importância na escolha do aluno pela instituição: a) a qualidade de ensino e b) o reconhecimento dessa qualidade perante o governo e sociedade.

Tabela 5: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam

Fatores descritos por ordem de influência positiva em relação a escolha da IES	Nível de concordância em relação a influência de cada fator apresentado abaixo, em relação à escolha da IES onde estuda (demonstrado em %)							
	*CT	*CMD	*TC	*I	*DMC	*DT	*NR	*TD
Localização mais próxima da residência	74,2%	12,8%	87,0%	7,8%	1,7%	3,2%	0,3%	4,9%
Reputação de qualidade de ensino	45,6%	38,1%	83,7%	11,9%	1,5%	2,0%	0,9%	3,5%
Avaliação do MEC (cursos reconhecidos, índice do IGC, e nota do ENADE)	50,9%	27,0%	77,9%	14,2%	2,6%	4,4%	0,9%	7,0%
Grade curricular do curso (disciplinas)	36,3%	32,3%	68,6%	21,5%	3,8%	4,4%	1,7%	8,2%
Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado	32,5%	35,5%	68,0%	21,5%	4,1%	4,4%	2,0%	8,5%
Concessão de Bolsas do Prouni / Nossa Bolsa	53,2%	14,5%	67,7%	21,8%	2,6%	7,3%	0,6%	9,9%
Titulação dos professores (mestre, doutores)	30,8%	35,8%	66,6%	26,2%	2,5%	4,7%	-	7,2%
Valor acessível da mensalidade	34,9%	25,0%	59,9%	22,1%	8,7%	7,8%	1,5%	16,5%
Parceria com prefeituras para ajuda no transporte	34,3%	18,9%	53,2%	27,9%	4,4%	12,8%	1,7%	17,2%
Convênios / parcerias com empresas (descontos na mensalidade)	28,2%	22,7%	50,9%	35,5%	3,5%	9,6%	0,5%	13,1%
Acervo da Biblioteca	14,8%	32,8%	47,6%	27,3%	14,0%	8,7%	2,3%	22,7%
Políticas de financiamento / descontos	23,0%	22,4%	45,4%	32,6%	7,8%	11,3%	2,9%	19,1%
Disponibilização de monitorias	19,8%	19,5%	39,3%	40,1%	6,4%	12,5%	1,7%	18,9%
Infraestrutura e espaço físico	9,6%	23,5%	33,1%	30,2%	20,6%	15,7%	0,4%	36,3%

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

***Legenda:**

CP= Concordo plenamente; CMD=Concordo mais que discordo; TC= Total de concordância; I= Indiferente; DMC= Discordo mais que concordo; DP= Discordo plenamente; NR= não respondeu; TD= Total de discordância

4.3.2.3 Competências Essenciais Gerais

Visando uma padronização da pesquisa as competências essenciais são apresentadas a seguir, separadas nas duas principais esferas da gestão educacional: esfera administrativa/ financeira (considerando as competências dessa esfera como de suporte) e esfera acadêmica (considerando as competências dessa esfera como essenciais e distintivas).

Na esfera administrativo-financeira é possível enumerar cinco competências assim definidas: 1) localizar-se numa área geográfica com baixa concorrência; 2) utilizar um sistema direcionado de captação do aluno; 3) utilizar ferramentas financeiras que provê a inclusão social do público-alvo; 4) utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e visão futura; 5) utilizar ferramentas administrativas que garantam a captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido.

Na esfera acadêmica foram identificadas uma macro competência essencial – ofertar ensino superior com qualidade de ensino - e quatro competências distintivas, definidas como: 1) autoavaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de renovação e melhorias constantes; 2) garantir a qualificação e o comprometimento do corpo docente; 3) garantir desempenhos superiores junto ao MEC, reconhecidos pelo governo, sociedade e aluno; e 4) garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores.

4.3.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Beta, estão sumarizados no Quadro 09, as competências identificadas na instituição:

COMPETÊNCIAS		
Esfera administrativo-financeira – competência de suporte		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
<ul style="list-style-type: none"> - Fluxo de trabalho ágil e simples em todos os setores 	<ul style="list-style-type: none"> - Localização da faculdade - Concessão de bolsas de estudo - Valor acessível da mensalidade - Parceria com as prefeituras para a ajuda no transporte - Parcerias para descontos na mensalidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Localizar-se numa área geográfica com baixa concorrência - Utilizar um sistema direcionado de captação do aluno - Utilizar ferramentas financeiras que provê a inclusão social (público-alvo) - Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e visão de futuro - Utilizar ferramentas administrativas que garantam a captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido
Esfera acadêmica – competências essenciais e distintiva		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
<ul style="list-style-type: none"> - Qualificação e comprometimento do corpo docente - Qualidade acadêmica 	<ul style="list-style-type: none"> - Reputação da qualidade de ensino - Avaliação do MEC - Grade curricular do curso - Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado 	<p>Competência essencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar ensino superior com qualidade de ensino <p>Competências distintivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autoavaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de renovação e melhorias constantes - Garantir a qualificação e o comprometimento do corpo docente - Garantir desempenhos superiores junto ao MEC reconhecidos pelo governo, aluno e sociedade - Garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores integrando teoria e prática

Quadro 09: Resumo geral das competências identificadas na IESP Beta

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS IESP ÔMEGA

4.4.1 Recursos Organizacionais

4.4.1.1 Histórico

A faculdade iniciou suas atividades, por meio do desejo do único mantenedor, professor de uma Universidade Federal do Estado na ocasião, já ingressando, portanto, no ensino superior. “Ficamos por muito tempo com apenas um curso, chegamos a ofertar outro curso, mas tão logo, foi percebido que não era o foco da instituição, e esse projeto foi transferido para outra IES” (RDAIO).

De acordo com o RDAIO, uma grande oportunidade foi abrir a instituição antes do “boom” das faculdades particulares. Esse pioneirismo possibilitou uma diferenciação percebida pelo mercado. “Acho que isso foi uma grande vantagem de mercado, mas demoramos para perceber isso” (RDAIO). Essa demora, segundo o RDAIO, ocorreu devido ao perfil da equipe gerencial inicial que era eminentemente acadêmica, por isso somente com o tempo, o aprendizado de mercado foi sendo possível. “A nossa lógica não tinha nada de estratégico. Hoje a gente tem, mas não houve um plano de negócios, houve vontade de montar a faculdade e oferecer um bom produto” (RDAIO).

O processo de autorização de funcionamento da faculdade durou mais de 3 (três) anos, isso fez com que outros dois sócios que havia inicialmente desistissem do projeto. De acordo com o RDAIO, além da demora, a faculdade teve dificuldade para aprovação do projeto. Naquela época o processo era muito fechado e além do MEC também havia avaliação do conselho de classe que tinha poder de veto.

O projeto foi construído pelos professores que efetivamente começaram na faculdade. O próprio mantenedor defendeu o projeto e fez toda a articulação junto ao MEC em Brasília. Três anos após a autorização houve o reconhecimento (RDAIO). Segundo o RDAIO, na época havia um mito que as faculdades somente poderiam reconhecer o curso depois de formada a primeira turma e que foi desmitificada pelo estilo do mantenedor, persistente, que dizia querer o reconhecimento do curso antes desse prazo, por não haver descrito na legislação essa exigência. “Então estudamos, nos preparamos e pedimos o reconhecimento com 3 (três) anos de funcionamento da faculdade e conseguimos” (RDAIO).

A instituição recebeu, em toda sua história, apenas uma visita do MEC, na ocasião da autorização, quando da abertura da faculdade. “Não tivemos visitas para reconhecimento e nem para renovação do reconhecimento, pois o processo era diferente” (RDAIO).

Há 15 anos no mercado, atualmente a instituição atende, principalmente, a região metropolitana do Estado, mas também recebe alunos de cidades interioranas. Possui apenas um curso superior com 1.169 alunos matriculados e oferece pós-graduação *lato-sensu* e *stricto-sensu* na área de atuação. O Quadro funcional totaliza 128 (cento e vinte e oito) colaboradores, sendo 59 (cinquenta e nove) funcionários técnico-administrativos e 69 (sessenta e nove) docentes (RDAIO).

Percebeu-se que o objetivo da instituição se mistura com o seu histórico. De acordo com o RDAIO, quando o diretor pensou na criação da IES ele pensou em qualidade. “A gente não tem dúvida que esse é o nosso propósito. A alma da faculdade é qualidade e esse é o desejo do mantenedor” (RDAIO). Tem como visão ser uma instituição inovadora, formar profissionais éticos e ser uma referência de ensino na área de atuação no Estado e no Brasil.

4.4.1.2 Recursos tangíveis

De acordo com a visita feita às instalações da IESP Ômega, bem como, entrevista junto ao RCAFIO, e ainda, com o apoio nas informações disponíveis no *website* da instituição, foi possível identificar os principais recursos tangíveis da faculdade. Para padronização da pesquisa os recursos serão apresentados na esfera administrativo-financeira e na esfera acadêmica.

Na esfera administrativo-financeira encontram-se os seguintes recursos: Desenvolve as atividades em uma área construída de aproximadamente 3.000m². Possui 21 (vinte e uma) salas de aula todas equipadas com computadores, aparelhos de multimídia, sonorização e aparelhos de ar condicionado. “Nós temos uma estrutura pequena, mas a gente procura deixá-la mais agradável e aconchegante possível” (RCAFIO).

Quanto à acessibilidade às pessoas portadoras de necessidades especiais, a IESP possui rampas de acesso, entrada exclusiva e estacionamento em frente à instituição para deficientes e os banheiros adaptados. “Hoje, nós só não temos o elevador para os portadores de necessidades especiais. Ao longo dos anos fomos adequando, até porque é uma exigência do MEC” (RCAFIO).

A faculdade possui dois laboratórios de informática, com aproximadamente 25 (vinte e cinco) computadores em cada um “[...] apesar de não termos demanda para essas 50 (cinquenta) máquinas, pelo fato dos alunos possuírem *notebook* e acesso a rede *wireless*”. Na biblioteca também existe um minilaboratório para atender aos alunos que frequentam o espaço. “Na avaliação institucional a infraestrutura e as máquinas foram muito bem avaliadas” (RCAFIO).

Também foi possível encontrar durante a visita um auditório com capacidade para aproximadamente 300 (trezentas) pessoas e outro auditório com capacidade para 100 (cem) pessoas. A biblioteca possui 39 (trinta e nove) cabides individuais de estudo e 5 (cinco) salas de estudo em grupo, além de uma sala de vídeo e um mini laboratório de informática.

Na esfera acadêmica os destaques foram: a) o acervo de livros e periódicos nacionais e estrangeiros e b) a alta titulação dos professores.

Com um acervo de 34.460 (trinta e quatro mil, quatrocentos e sessenta) livros e 164 (cento e sessenta e quatro) títulos de periódicos nacionais e estrangeiros, a escola é reconhecida pelo maior acervo da área de atuação do Estado. “A gente tem um quantidade de títulos e exemplares bem maior do que o MEC exige e procuramos sempre estar além dessa exigência” (RCAFIO), mas segundo o RDAIO os alunos estão sempre insatisfeitos “[...] até porque existe uma cultura que o aluno não compra mais livros e a biblioteca tem que suprir toda essa demanda” (RDAIO). De acordo com o RDAIO a biblioteca é muito procurada por alunos de outras instituições porque é realmente reconhecida pela quantidade de títulos e a escola procura manter e investir nessa atualização. Cada semestre a biblioteca é atualizada pela indicação dos professores e novas publicações supervisionada pela bibliotecária e por uma professora.

Nós temos uma estrutura simples, talvez até aquém do que se espera da faculdade pela imagem já percebida pelo mercado, e talvez isso mostre que essa estrutura não é o mais importante, e não é mesmo, e essa não é, de fato, uma prioridade do mantenedor, ele sempre prefere investir no professor, nos livros da biblioteca, por exemplo, ao invés de investir em estrutura física (RDAIO).

Por fim, de acordo com o perfil dos colaboradores identificados na pesquisa, percebeu-se que 65% dos funcionários técnico-administrativos possuem ensino superior e aproximadamente 90% do corpo docente possui títulos de Mestres e/ou Doutores (RCAFIO).

4.4.1.3 Recursos de sistemas e de procedimento

Com o objetivo de padronizar a apresentação dos recursos e procedimentos nas instituições selecionadas, optou-se novamente por apresentá-los separados na esfera administrativo-financeira e na esfera acadêmica.

Os principais recursos de sistemas e de procedimento na esfera administrativo-financeira identificados na instituição Ômega referem-se: ao processo de seleção das pessoas; ao processo de capacitação dos técnicos administrativos e docentes; à utilização do planejamento formal; à utilização do marketing direcionado; e ao sistema para controle de inadimplência.

Na entrevista junto ao RCAFIO verificou-se que o processo de seleção passou por mudanças ao longo de sua existência gerando um importante recurso para a instituição. No início a contratação tanto dos técnico-administrativos, quanto dos docentes, ocorria, principalmente, pela indicação e experiências anteriores. Com o decorrer dos anos, a faculdade foi inserindo processos para a contratação e consolidou-os na proposta no projeto político-pedagógico e no planejamento.

Em relação aos técnico-administrativos os candidatos são recrutados e selecionados com um perfil já descrito para o cargo, por uma empresa terceirizada. Posteriormente, a seleção final é feita por meio de entrevista junto a direção “[...] porém, priorizamos a promoção interna, assim, somente se não houver o perfil desejado, abrimos para a seleção externa” (RCAFIO).

Para os professores, os requisitos exigidos são a titulação mínima de Mestre na área de atuação, a conduta ética do profissional descrita no projeto político pedagógico e o desempenho pedagógico. Para contratação, o primeiro passo é a análise do currículo, no qual se avalia a formação acadêmica e as experiências profissionais e acadêmicas. Posteriormente, para os currículos selecionados é entregue uma cópia do projeto político pedagógico ao professor para leitura e discussão junto ao diretor acadêmico. Por fim, é feita uma aula teste, sem muito critério de tempo e conteúdo, mas com o objetivo maior de verificar o desempenho

em sala de aula. “Isso funciona muito bem, nós já deixamos de contratar excelentes currículos, mas que em sala de aula não tinha o desempenho desejado” (RDAIO).

O processo de capacitação dos funcionários identificado na pesquisa também proporciona um rico recurso de procedimento. Segundo o RDAIO a faculdade possui uma dinâmica interna de aperfeiçoamento, descritas a seguir:

Para os gestores técnico-administrativos existe um levantamento de oferta de cursos e necessidade dos setores, alguns são oferecidos a toda a equipe técnica, outros são mais específicos e vão atendendo a necessidades específicas dos setores, todos já contemplados no planejamento estratégico.

Em relação aos docentes as capacitações já ocorreram de diversas formas ao longo da trajetória da instituição. A faculdade já realizou palestras, já foi oferecido curso de didática, tanto como disciplina quanto curso de especialização. Atualmente, em decorrência das experiências, a faculdade está com uma proposta diferente. Possui uma coordenação pedagógica permanente que vai trabalhando no cotidiano com os professores o que precisa ser desenvolvido. Eventualmente também são oferecidas palestras e experiências práticas vivenciadas por demais profissionais. Além disso, recentemente a faculdade introduziu mais duas ações: uma reunião em que o próprio professor compartilha as experiências que ele teve em sala de aula e a construção do núcleo permanente de formação docente de professores coordenada também por um professor para que discutam com certa frequência esses temas.

A instituição trabalha com planejamento estratégico desde 2002. Antes não havia esse plano formal. O plano é feito sempre para os três próximos anos, mas anualmente ocorre a revisão das ações para os próximos anos. Essa revisão do planejamento, de acordo com o RCAFIO, é feita para verificar o que pode ser

aprimorado ou o que não está funcionando e o que fazer para melhorar. “Às vezes a gente acha que uma determinada estratégia vai dar um resultado X e pode não ocorrer. Então estamos constantemente preocupados com isso” (RCAFIO). Durante todo o ano, ainda existe uma proposta de ação corretiva que ocorre mensalmente pelo acompanhamento do planejamento.

Por fim, observou-se recursos significativos na área do marketing. As principais estratégias de marketing da instituição concentram-se em eventos direcionados ao público-alvo. Participam de feiras durante todo o ano nas escolas de ensino médio. Possuíam também um programa chamado “gradual”, que segundo o RDAIO, com a introdução do Enem se perdeu um pouco e por isso deixou de existir a partir de 2010. O objetivo do gradual era que a cada ano do ensino médio o aluno faria uma mini prova do vestibular com as matérias que ele viria em cada ano. Ao final tinham-se as notas acumuladas como resultado. Além disso, também trabalham com o marketing de massa via *outdoor*, televisão, jornais e vias sociais como *twitter*, *orkut*, entre outras. Como proposta futura existe um projeto de Olimpíada na área de atuação da instituição junto ao aluno do ensino médio, projeto esse que já faz parte da escola, mas com a aplicação junto aos alunos do ensino superior em todo o país. Outra ação será levar para o aluno do ensino médio questões cotidianas que envolvem a área de atuação da faculdade para serem discutidas com eles (RCAFIO).

A inadimplência nem sempre foi controlada. Ao longo dos anos, segundo RCAFIO, percebeu-se que era necessário gerenciar também a situação financeira do aluno. Mensalmente é retirado um relatório de inadimplência e faz um contato com o aluno pela *intranet* informando suas pendências financeiras, mas a cobrança efetiva somente ocorre no final do semestre por um escritório de cobrança. Porém, a

faculdade já tem planejado para 2011 mudar a estratégia, implantando o escritório de cobrança já a partir do segundo mês de atraso visando o não acúmulo das parcelas devidas.

Em relação aos recursos de sistemas e procedimento na esfera acadêmica, os principais são: procedimentos para envolvimento do professor na coordenação de curso; e sistema de avaliação institucional.

De acordo com a entrevista junto ao RDAIO foi possível compreender que o envolvimento do professor na coordenação de curso ocorrido pelo sistema proposto pela escola gerou um rico recurso de procedimento na esfera acadêmica. De acordo o RDAIO existe uma série de ações que todos precisam desenvolver ao longo do semestre e essas ações são acompanhadas pelo pedagogo.

Todo início de semestre o pedagogo se reúne com cada professor para definir o planejamento, depois no decorrer do semestre ocorre novamente essa discussão para acompanhar esse planejamento, além de obter esse retorno dos próprios alunos através das reuniões de líderes de turma. “A gente tem um acompanhamento muito próximo do professor e do aluno, a gente tem uma linha de trabalho que está por traz de todo o resultado da instituição e o professor precisa e deve participar”. Esse modelo de gestão adotado pela escola fez com que houvesse uma coesão na equipe docente que compreende e aprova a sua metodologia.

O professor, de acordo com o RDAIO, é envolvido desde a construção do projeto político pedagógico, um processo que ocorreu no ano de 2006 para renovação do projeto e os professores participaram ativamente durante toda sua construção, até em inovações de práticas pedagógicas, como as construções de atividades de interação entre teoria e prática, que são feitas durante o ano.

Pode-se perceber que a validade desse modelo ocorre mediante o respeito que a instituição possui pelo professor, principalmente pelos horistas e professores que somente lecionam, bem como, pelo sistema de incentivo que ocorre a cada semestre mediante números de publicações e resultado da avaliação do discente em relação ao professor.

Se o professor possui 3 (três) turmas, por exemplo, ele sabe que não vai chegar no próximo semestre com apenas uma turma, a gente tem muito claro os professores titulares das disciplinas, nós também temos uma preocupação muito grande com aquele professor que só leciona, então ele faz parte do plano, que garante que tendo uma diminuição na carga horária ele vai ser incluído em outros projetos (RDAIO).

O professor é muito cobrado, mas também possui autonomia de gestão em relação a sua sala de aula, porque ele tem clareza do objetivo da escola. “Nosso professor, por exemplo, não tem preocupação em reprovar o aluno porque, ele sabe que não precisa ceder a outros interesses, e sim o da qualidade de ensino” (RDAIO).

Por fim, a IESP Ômega também possui um sistema de autoavaliação institucional geral que ocorre anualmente e uma avaliação semestral para avaliar especificamente o professor. Essa avaliação é compreendida como fonte para tomada de decisões para investimentos e melhorias. “A gente colhe os resultados, emite um relatório, trabalha isso no planejamento estratégico e divulga também os resultados” (RDAIO).

4.4.1.4 Recursos de conhecimentos, habilidades e experiências

Nesse tópico procurou-se identificar os elementos adquiridos ao longo dos anos, gerando os recursos de conhecimentos, habilidades e experiências. Como padronização das apresentações separou-se os recursos encontrados na instituição em duas esferas: a administrativo-financeira e a acadêmica.

Esfera administrativo-financeira:

De acordo com os relatos colhidos na entrevista percebeu-se que a experiência da instituição gerada ao longo dos anos gerou grandes recursos gerenciais. “Melhoramos muito desde o início. Aprendemos com nossa experiência, até porque a equipe gerencial inicial era composta eminentemente acadêmica” (RDAIO).

Houve uma grande mudança quando a IES começou a trabalhar com o planejamento estratégico, proporcionando visão de futuro e tranquilidade de gestão. “No início a gente não tinha essa visão a longo prazo, as ideias iam surgindo e a gente ia desenvolvendo, graças a Deus deu certo, mas é muito mais fácil trabalhar com algo planejado, com indicadores” (RDAIO). Essa introdução do plano reformulou também as estratégias de marketing, a visão de mercado e o enfoque na situação financeira do aluno.

Os processos de seleção e capacitação foram aperfeiçoados com o aprendizado decorrente da experiência adquirida ao longo da história da IESP. Na seleção do corpo técnico administrativo, em 2006, foi introduzido a avaliação por competências para todos que já estavam na IES e começou-se então a utilizar esse critério. Na seleção dos docentes houve: a introdução da aula teste, o requisito de titulação do professor e o conhecimento do projeto político pedagógico da IES. Em relação à capacitação, a principal mudança foi a adoção do programa interno de aperfeiçoamento permanente através da coordenação pedagógica. Essas adequações proporcionaram a qualificação do corpo docente, gerando um grande recurso para a instituição.

Esfera acadêmica:

Houve diversas melhorias decorrentes dos conhecimentos e habilidades ao longo do tempo. Um grande marco foi a reformulação do projeto político pedagógico no ano de 2006. Nele foram introduzidas muitas práticas novas, consolidado os pontos fortes já existentes no projeto e renovada a grade curricular do curso. O modelo de gestão pedagógica também foi sendo aperfeiçoado ao longo do tempo. Apesar do constante crescimento da instituição, o acompanhamento tornou-se cada vez mais próxima do professor e do aluno e o comprometimento do corpo docente foi se firmando como cultura da instituição, e para isso, o respeito ao professor também se consolidou como um dos valores da organização.

4.4.1.5 Recursos importantes para a mudança

Os principais recursos dessa categoria, encontrados na instituição são: a) a avaliação institucional, e 2) a cultura da empresa em reconhecer a necessidade de inovar constantemente na área pedagógica.

A gente muda constantemente e as grandes mudanças são de inovação pedagógica, todo ano a gente muda algo, os professores até falam “gente vocês não vão parar nunca?” é assim, todo ano a gente está mudando alguma coisa, nós não temos um projeto acabado, temos um projeto em constante construção (RDAIO).

4.4.1.6 Recursos de rede de relacionamento

Os principais recursos de rede de relacionamento da IESP Ômega envolvem as relações com o aluno através do ensino e com a comunidade através dos diversos projetos sociais que a instituição desenvolve às comunidades carentes, aos alunos das escolas públicas, pelos programas de estágio, projetos de pesquisa de

extensão a comunidade local e lançamento do *website* para trabalhar a iniciativa popular.

4.4.1.7 Recursos culturais e de valores

A pesquisa desenvolvida na instituição revelou recursos importantes para fortificação da sua cultura. Identificou-se que a figura do mantenedor influencia diretamente no comportamento da gerência. A busca pela perfeição na gestão acadêmica advém pelo estilo persistente e detalhista do mantenedor. Como a equipe gerencial inicial era eminentemente acadêmica a esfera acadêmica possui traços fortes e determinantes em seus procedimentos. Percebe-se que a alma da faculdade concentra-se na qualidade de ensino e essa visão está muito clara e compartilhada por todos na organização.

4.4.1.8 Resumo geral dos recursos

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Ômega, estão sumarizados no Quadro 10 os recursos identificados na instituição:

ESFERA	RECURSOS TANGÍVEIS
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de aula com tecnologia e conforto - Acessibilidade para pessoas portadoras de necessidades especiais - Laboratórios de informática com tecnologia e conforto - Auditórios - Biblioteca com tecnologia e espaço físico para estudos individuais e em grupo
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Acervo de livros e periódicos muito maior que o exigido pelo MEC e reconhecido pelos alunos e sociedade com o maior do Estado na área de atuação - Alta titulação acadêmica do professor
DE SISTEMAS E DE PROCEDIMENTO	
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Processo de seleção e de capacitação das pessoas - Utilização do planejamento formal - Utilização do marketing direcionado - Sistema de controle da inadimplência
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento para envolvimento do professor na coordenação acadêmica - Sistema de avaliação institucional
DE CONHECIMENTOS, HABILIDADES E EXPERIÊNCIAS	
Administrativo Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução do plano formal gerando controle gerencial e visão de futuro - Reformulação das estratégias de marketing - Enfoque na gestão financeira - Aperfeiçoamento do processo de seleção e capacitação dos colaboradores
Acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> - Reformulação do projeto pedagógico - Firmação do comprometimento do corpo docente como traço cultural da IES
IMPORTANTES PARA MUDANÇA	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação Institucional - Cultura em reconhecer a necessidade de inovar constantemente
REDE DE RELACIONAMENTOS	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Estender o ensino e a pesquisa para a comunidade local - Promover projetos sociais para a comunidade menos favorecida - Promover projetos de informação e interação com a sociedade
DE CULTURA E VALORES ORGANIZACIONAIS	
Geral	<ul style="list-style-type: none"> - Figura forte do mantenedor presente no comportamento da gestão - Traços acadêmicos determinantes em sua estrutura - Clareza no objetivo de oferecer qualidade de ensino

Quadro 10: Resumo geral dos recursos identificados na IESP Ômega
Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.4.2 Identificação das Competências Essenciais

Objetivando a padronização da apresentação dos resultados, novamente são, primeiramente, relatadas a autoavaliação que a gestão administrativo-financeira e a gestão acadêmica possuem em relação aos fatores considerados como competências essenciais no setor. Posteriormente são apresentados os fatores essenciais avaliados pelo aluno. E por fim, são apresentadas as competências essenciais gerais, levantadas a partir dos resultados da pesquisa.

4.4.2.1 Sob a ótica da gestão

Esfera administrativo-financeira: De acordo com o RCAFIO, o gerenciamento administrativo é o suporte gerencial necessário para o sucesso, com um bom planejamento e uma visão de futuro, mas a qualidade acadêmica deve ser superior a tudo. “Isso vem apoiado pelo projeto pedagógico e pelo corpo docente e esses são nossos fatores-chave” (RCAFIO).

A faculdade particular é sempre vista pelo aluno como ‘estou pagando, e portanto, posso tudo’ e é preciso peitar isso. E na verdade a gente não quer que saia mais um formado, mas sim, conforme nosso slogan, que ele tenha uma formação de verdade. E para isso é necessário que o corpo docente se comprometa para atingir os resultados que a gente tem conseguido. Isso é fundamental para que a instituição tenha sucesso (RCAFIO).

Esfera acadêmica: Para o RDAIO o ensino é o grande diferencial e isso depende da qualificação e do comprometimento do corpo docente; do modelo pedagógico e das atividades interdisciplinares com inovações.

A minha experiência na instituição mostra isso, não adianta fazer altos trabalhos de retenção dos alunos e cobrar mensalidade barata, o bom aluno quer ensino de qualidade, não tem muita mágica. Como qualquer negócio o segredo é oferecer um bom produto, tem muita gente que investe no *website*, no atendimento, na propaganda, mas o curso não tem qualidade, não que não seja importante, mas o seu diferencial tem que ser o ensino (RDAIO).

O desenvolvimento dessas competências, de acordo com a RDAIO, não possui fórmula pronta. “O segredo da inovação constante é nossa inquietação e essa inquietação vem do mantenedor, então isso já faz parte do nosso dia a dia” (RDAIO).

4.4.2.2 Sob a ótica do aluno na escolha da IES

A entrevista foi aplicada junto a 559 (quinhentos e cinquenta e nove) alunos matriculados no curso de graduação oferecido pela IESP Ômega e ocorreu no dia 10

de novembro de 2010. Para a seleção da amostra levou-se em consideração a proporção de alunos por cada período. É importante mencionar que nem todos os alunos quiseram responder todas as opções do questionário. Esse percentual é revelado no item - Não Respondeu (NR) do instrumento de pesquisa.

A pesquisa revelou o seguinte perfil dos alunos: pequena predominância do sexo feminino (63,1%); faixa etária concentrada, quase em sua totalidade, em até 26 (vinte e seis) anos (96,9%); e estado civil com predominância dos solteiros (97%). Por fim, identificou-se que 69,2% dos alunos são apenas estudantes, e praticamente o restante (25,6%) é estagiário, além de estudante, e a renda familiar mensal dos alunos está acima de quinze salários mínimos para 54,4% dos entrevistados e o restante, quase em sua totalidade (33,8%), tem a renda entre cinco a quinze salários mínimos.

A pesquisa cujo objetivo foi identificar os fatores que influenciaram os alunos a escolher a instituição utilizou-se a escala Likert (MATTAR, 2001) para medir essa concordância. Visando manter a padronização da pesquisa os dados colhidos são apresentados nas duas esferas, descritas a seguir:

Na esfera administrativo-financeira um principal fator de influência, descrito na Tabela 6: a infraestrutura e o espaço físico, revelando o seguinte eixo: preocupação com a comodidade, tecnologia e conforto.

Na esfera acadêmica estão os maiores e principais fatores de referência para o aluno. Podemos classificar os seis principais na seguinte ordem: 1º) Reputação da qualidade de ensino; 2º) Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado; 3º) Avaliação do MEC; 4º) Titulação dos professores; 5º) Acervo da biblioteca e; 6º) Grade curricular do curso. Assim, foi possível detectar dois grandes eixos de

importância na escolha do aluno na esfera acadêmica: a) a qualidade de ensino e b) o reconhecimento dessa qualidade pela sociedade e comprovação pelas ferramentas de avaliação pelo governo.

Tabela 6: Fatores que influenciaram na escolha dos alunos pela IES onde estudam

Fatores descritos por ordem de influência positiva em relação à escolha da IES	Nível de concordância em relação à influência de cada fator apresentado abaixo, em relação à escolha da IES onde estuda (demonstrado em %)							
	*CT	*CMD	*TC	*I	*DMC	*DT	*NR	*TD
Reputação de qualidade de ensino	89,6%	7,9%	97,5%	1,6%	0,5%	0,4%	-	0,9%
Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado	77,1%	17,9%	95,0%	3,6%	0,7%	0,2%	0,5%	0,9%
Avaliação do MEC (cursos reconhecidos, índice do IGC, e nota do ENADE)	69,9%	23,6%	93,5%	5,2%	0,4%	0,9%	-	1,3%
Titulação dos professores (mestre, doutores)	42,2%	37,2%	79,4%	14,0%	4,3%	1,8%	0,5%	6,1%
Acervo da Biblioteca	33,3%	37,9%	71,2%	23,1%	2,3%	3,0%	0,4%	5,3%
Infraestrutura e espaço físico (salas de aula adequadas, laboratórios, áreas de convivência, biblioteca, estacionamento, praça de alimentação)	33,0%	38,2%	71,2%	15,4%	6,6%	6,4%	0,4%	13,0%
Grade curricular do curso (disciplinas)	24,2%	41%	65,2%	27,4%	2,9%	3,4%	1,1%	6,3%
Localização mais próxima da residência	12,3%	19,0%	31,3%	37,6%	10,5%	20,6%	-	31,1%
Disponibilização de monitorias	9,5%	17,5%	27,0%	48,5%	9,3%	15,0%	0,2%	24,3%
Convênios / parcerias com empresas (descontos na mensalidade)	8,3%	12,7%	21,0%	39,5%	9,7%	29,3%	0,5%	39,0%
Políticas de financiamento / descontos	9,9%	8,2%	18,1%	41,8%	8,8%	31,3%	-	40,1%
Valor acessível da mensalidade	5,7%	12,0%	17,7%	12,5%	17,9%	50,8%	1,1%	68,7%
Concessão de Bolsas do Prouni / Nossa Bolsa	11,6%	4,8%	16,4%	52,4%	6,5%	24,5%	0,2%	31,0%
Parceria com prefeituras para ajuda no transporte	3,8%	4,5%	8,3%	48,7%	5,7%	36,9%	0,5%	37,4%

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

***Legenda:**

CP= Concordo plenamente; CMD=Concordo mais que discordo; TC= Total de concordância; I= Indiferente; DMC= Discordo mais que concordo; DP= Discordo plenamente; NR= não respondeu; TD= Total de discordância

4.4.2.3 Competências Essenciais Gerais

Mediante o conjunto de recursos identificados na IESP Ômega e a autoavaliação das competências sob a ótica da gestão e do aluno, bem como, considerando o foco do setor das IES, e ainda, respaldado pela teoria VBR é possível enumerarmos as competências organizacionais da IESP Ômega.

Objetivando a padronização da pesquisa, novamente são apresentadas as competências essenciais gerais separadas nas duas grandes esferas da gestão das instituições, consideradas nesse trabalho como: esfera administrativo-financeira (considerando as competências dessa esfera como de suporte) e esfera acadêmica (considerando as competências dessa esfera como essenciais e distintivas).

Na esfera administrativo-financeira surgem quatro grandes competências organizacionais de suporte, assim definidas: 1) prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas do curso; 2) Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e possibilitem a visão de futuro; 3) Utilizar ferramentas que garantem a captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido; 4) Garantir a fortificação da imagem perante a sociedade.

Na esfera acadêmica uma competência essencial foi identificada – ofertar ensino superior com qualidade de ensino – e quatro competências distintivas foram identificadas: 1) autoavaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de inovar constantemente; 2) Garantir a qualificação e comprometimento do corpo docente; 3) Garantir resultados superiores junto ao MEC, reconhecido pelos alunos, sociedade e governo; e 4) garantir a construção de projetos de curso inovador interagindo a teoria e prática.

4.4.2.4 Resumo Geral das Competências Essenciais

Objetivando uma visão geral da pesquisa realizada na IESP Ômega, estão sumarizados no Quadro 11, as competências identificadas na instituição:

COMPETÊNCIAS		
Esfera administrativo-financeira – competências de suporte		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
- Planejamento com visão de futuro	- Infraestrutura e espaço físico	- Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas do curso - Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e possibilite a visão de futuro - Utilizar ferramentas que garantam a captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido
Esfera acadêmica – competências essenciais e distintivas		
Sob a ótica da gestão	Sob a ótica do aluno	Análise Geral
- Qualificação e comprometimento do corpo docente - Modelo pedagógico inovador - Plano de Atividades interdisciplinares - Qualidade acadêmica	- Reputação da qualidade de ensino - Tradição da faculdade reconhecida pelo mercado - Avaliação do MEC - Titulação dos professores - Acervo da biblioteca - Grade curricular do curso	Competência essencial - Ofertar ensino superior com qualidade de ensino Competências distintivas - Auto-avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de inovar constantemente - Garantir a qualificação e comprometimento do corpo docente - Garantir resultados superiores junto ao MEC, sendo reconhecido pelos alunos, sociedade e governo - Garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores integrando teoria e prática

Quadro 11: Resumo geral das competências identificadas na IESP Ômega
Fonte: Dados de pesquisa (2010)

4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONTRIBUIÇÕES FINAIS

Nesse tópico buscou-se integrar os resultados coletados nas três instituições pesquisadas, a fim de encontrar possíveis generalizações analíticas, de acordo com a abordagem qualitativa e o método do estudo de caso (YIN, 2001). No entanto, em nenhum momento se pretendeu comparar os casos, uma vez que a metodologia adotada não pressupõe um estudo de caso comparativo, mas sim, verificar

elementos comuns nas três instituições que pudessem trazer contribuições teóricas e práticas na construção desse trabalho.

Percebeu-se que cada instituição possui uma história única que por si já explica a geração dos recursos e a transformação desses em competências essenciais. Essas particularidades, definitivamente, não poderiam ser ignoradas na pesquisa e, portanto, são abordadas e quando possível justificadas algumas diferenças relatadas face a realidade vivenciada por cada uma.

Procurou-se agrupar todos os recursos entendidos como comuns às faculdades pesquisadas e que, portanto, podem ser compreendidos como suporte da geração das competências para a garantia da vantagem competitiva. É importante mencionar que foram relacionados os recursos encontrados, no mínimo, em duas, das três instituições pesquisadas.

Na esfera administrativo-financeira, é possível evidenciar 6 (seis) importantes recursos: 1) Infraestrutura física adequada para o desempenho das atividades do setor; 2) Processo de seleção e capacitação do corpo docente; 3) Utilização do planejamento formal; 3) Utilização do marketing direcionado; 4) Ferramentas de controle gerencial e financeiro; 5) Necessidade reconhecida em atualizar-se constantemente; 6) Traços culturais de persistência, organização e metodologia.

Na esfera acadêmica, 8 (oito) grandes recursos foram encontrados nas instituições: 1) Acervo de livros e periódicos maior que o exigido pelo MEC; 2) titulação do corpo docente; 3) Procedimentos utilizados na construção dos projetos de curso; 4) Sistema de avaliação institucional; 5) Procedimentos para envolvimento e comprometimento do corpo docente na gestão pedagógica; 6) Políticas para atendimento ao aluno; 7) Utilização da visita do MEC como consultoria externa; 8)

Aproximação da instituição com a sociedade por meio de projetos sociais e de pesquisa.

De acordo com Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad e Hamel (1990) e Barney (1991) é a capacidade de transformar os recursos disponíveis nas empresas em competências essenciais que gera vantagem competitiva a essas. Assim, com o propósito de explicitar essas competências, elas foram apresentadas nas duas esferas, consideradas neste trabalho, como as principais na gestão de ensino. Na esfera acadêmica, considerada neste trabalho como atividade fim do setor de ensino, adotou-se, a classificação de competências essenciais e distintivas, de acordo com a categoria de Mills et al. (2002). Na esfera administrativo-financeira, considerada como atividades de suporte, adotou-se a categoria de competência de suporte, conforme classificação de Mills et al. (2002).

Esfera acadêmica: Competências essenciais e distintivas

Identificou-se que as IESP desenvolveram a *competência essencial* - ofertar ensino superior com qualidade de ensino – por meio das habilidades, conhecimentos e experiências adquiridas ao longo de suas trajetórias, fundamentada por seus valores culturais. Essa competência permitiu às instituições, de acordo com Barney (1991) o desenvolvimento e implementação de estratégias de criação de valor, gerando vantagem competitiva.

Ainda foi possível compreender que partir do momento que a competência essencial de ofertar ensino superior com qualidade tornou-se reconhecida: a) pelos alunos e pela sociedade (afirmados mediante os fatores de influência para a escolha da instituição relatados pelos alunos na pesquisa) e; b) pelo governo (por meio do IGC conquistado pelos três casos pesquisados), as instituições conquistaram uma

competência distintiva muito importante para a diferenciação no mercado – garantir o reconhecimento dessa qualidade de ensino pelos alunos, sociedade e governo.

Para a construção e manutenção dessa qualidade de ensino, as instituições contam com o suporte de três importantes *competências distintivas*:

a) Garantir a qualificação e o comprometimento do corpo docente. Essa competência surgiu a partir dos recursos de sistemas e de procedimentos, se desenvolve por intermédio das experiências adquiridas ao longo do tempo e se consolida nos recursos criados para mudanças constantes. É interessante mencionar aqui que a IESP Alpha ainda não possui a garantia da qualificação acadêmica do corpo docente como desejado. Isso, em partes, pode ser explicado, pela escassez de mão-de-obra na região onde localiza-se a instituição, deficiência já identificada pela IESP e compreendida pelo MEC face sua realidade. Para suprir essa deficiência, a instituição Alpha incentiva financeiramente os docentes no ingresso de pós-graduação *stricto-sensu*;

b) Garantir a construção de projetos pedagógicos inovador e com a integração entre teoria e prática. Essa competência foi desenvolvida ao longo dos anos por meio das construções dos projetos de curso. Foram importantes nesse processo de aperfeiçoamento as considerações sempre feitas pela equipe do MEC e pela integração com os professores comprometidos e interagidos com a prática do projeto, além das pesquisas e o espírito constante de melhorias e mudanças, características dos traços culturais das instituições pesquisadas;

c) Avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de renovação e melhorias constantes. Essa competência foi verificada em todas as IES como um

traço cultural forte do mantenedor / diretor. Uma característica marcante que já faz parte dos procedimentos das faculdades pesquisadas.

Por fim, é importante levantar nessa esfera acadêmica, uma competência distintiva específica da IESP Alpha - prover diferencial junto ao MEC no que tange a construção dos projetos de curso voltados para realidade social. De acordo com o diretor acadêmico da IESP Alpha o MEC, de fato, tem exigido nos projetos essa realidade social mais eminente e por esse motivo não seria uma competência distintiva, pois torna-se exigência e não diferencial. Porém, conforme Prahalad e Hamel (1990) essa competência não está na ação em si, mas no seu sistema de inovação e aprendizagem organizacional que proporciona o seu desenvolvimento e manutenção ao longo dos anos. Essa competência é reconhecida pelo MEC em suas interferências para autorização e reconhecimento de cursos e no credenciamento da instituição que ocorre em períodos diferentes.

Esfera administrativo-financeira: Competências de suporte

Foi possível identificar três importantes competências de suporte na esfera administrativo-financeira comum às instituições, relatadas a seguir:

a) Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas de cada curso. Essa competência, observada nos recursos tangíveis, é reconhecida como importante pelo MEC mediante fatores de avaliação (BRASIL, 2004b) e pelos alunos, conforme evidenciado como um importante fator de decisão na escolha da faculdade. Apesar de não encontrada atualmente na IESP Beta, essa competência já está em fase de desenvolvimento por meio da construção da nova sede e é compreendida enquanto uma limitação apenas temporal pelos

gerentes/mantenedores e alunos. Foi nítida a compreensão do aluno no que tange a limitação dessa competência.

b) Utilizar ferramentas administrativas que garantam a capacidade de captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido. Para o desenvolvimento dessa competência foram necessárias adaptações e implantação de novos procedimentos para a seleção e capacitação do corpo docente ao longo de suas trajetórias. Essa competência é enfatizada em todas as IESP pesquisadas por ser reconhecida como uma competência de suporte, diretamente ligada a competência essencial de garantir a qualidade de ensino.

c) Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial com visão de futuro. Identificou-se que, mesmo com particularidades de profundidade em sua utilização e compreensão, todas as instituições pesquisadas utilizam o planejamento formal como principal ferramenta estratégica. Além dela, na IESP Alpha mencionou-se a compreensão dos cursos por meio de unidades de negócios possibilitando um maior controle de resultados financeiros.

Essas competências de suporte sofreram bem mais particularidades do que as competências essenciais e/ou distintiva. Verificou-se que a realidade das IESP Alpha e Beta, no que tange ao perfil socioeconômico do público-alvo, chegam a ser quase antagônica em relação a IESP Ômega. Isso fez com que fossem observadas duas competências de suporte específicas e muito importantes para as IESP Alpha e Beta, mas talvez sem relevância para as instituições com o público-alvo semelhante ao da IESP Ômega: a) Utilizar um sistema direcionado de captação do aluno que procura compreender e persuadir seu público-alvo por meio de estratégias

de marketing personalizadas; b) Utilizar ferramentas financeiras que promove a inclusão social para o seu público-alvo.

A necessidade dessas ênfases pode ocorrer devido a vários motivos. Sem pretender esgotar ou explicar todos eles, é possível elencar alguns identificados na observação assistemática da pesquisa com os alunos: a) o aluno não tem certeza do curso pretendido, pela própria condição financeira e social; b) a família é indecisa e limitada pelas condições sociais e financeiras para ajudar o aluno nessa escolha; e c) o aluno precisa de ajuda financeira para estudar. Essas competências também são reconhecidas pelos alunos, ao citarem como fatores importantes na sua decisão de escolha da faculdade, identificadas na pesquisa.

Outra competência de suporte percebida na IESP Alpha e Beta, também específicas para a realidade dessas, referem-se a localizar-se numa área geograficamente privilegiada que provê acesso a uma gama de mercados com baixa concorrência. Apesar da IESP Ômega também estar localizada numa área de acesso a uma gama de mercado, não configura-se como uma competência de suporte, porque a concorrência é alta e isso não a diferencia das demais e não torna-se um fator de escolha na decisão do aluno, diferentemente do que ocorre com as IESP Alpha e Beta, já que essa localização privilegiada é reconhecida pelo aluno como um dos seus principais fatores de escolha, conforme pesquisa. Além disso, por já haver reconhecimento da qualidade de ensino pela sociedade, promove uma barreira de entrada de novos concorrentes, aproximando-os de um monopólio e proporcionando uma vantagem competitiva.

Para uma melhor compreensão optou-se por apresentar no Quadro 12 o resumo dos recursos e competências identificadas na pesquisa:

RECURSOS
Esfera administrativo-financeira
<ul style="list-style-type: none"> - Infraestrutura física adequada para o desempenho das atividades do setor - Processo de seleção e capacitação do corpo docente - Utilização do planejamento formal - Utilização do marketing direcionado - Ferramentas de controle gerencial e financeiro - Necessidade reconhecida em atualizar-se constantemente - Traços culturais de persistência, organização e metodologia
Esfera acadêmica
<ul style="list-style-type: none"> - Acervo de livros e periódicos maior que o exigido pelo MEC - Titulação do corpo docente - Procedimentos utilizados na construção dos projetos de curso - Sistema de avaliação institucional - Procedimentos para envolvimento e comprometimento do corpo docente na gestão pedagógica - Políticas para atendimento ao aluno - Utilização da visita do MEC como consultoria externa - Aproximação da instituição com a sociedade através de projetos sociais e de pesquisa
COMPETÊNCIAS
Esfera administrativo-financeira – competências de suporte
<ul style="list-style-type: none"> - Prover estrutura física que permita o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas específicas do curso - Utilizar ferramentas que garantam a capacidade de captação e retenção do corpo docente qualificado e comprometido - Utilizar ferramentas administrativas que garantam o controle gerencial e possibilite a visão de futuro
Esfera acadêmica – competências essenciais e distintivas
<p>Competência essencial</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ofertar ensino superior com qualidade de ensino <p>Competências distintivas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar-se constantemente reconhecendo a necessidade de inovar constantemente - Garantir a qualificação e comprometimento do corpo docente - Garantir o reconhecimento da qualidade de ensino pelo aluno, sociedade e governo - Garantir a construção de projetos pedagógicos inovadores integrando teoria e prática

Quadro 12: Resumo geral das competências identificadas no trabalho

Fonte: Dados de pesquisa (2010)

Por fim, ainda torna-se importante apresentar os fatores que geram valor para o aluno e para o governo identificados nesta pesquisa. Observou-se que os recursos que geram valor para o governo contidos no instrumento de avaliação do MEC (BRASIL, 2004b) estão muito próximos dos valores enfatizados pelos alunos, os quais estão voltados para: a) qualidade de ensino incluindo para tanto a grade curricular, titulação dos professores e acervo da biblioteca; b) infraestrutura física adequada incluindo salas de aula, área de lazer, laboratórios e biblioteca. Especificamente para as faculdades Alpha e Beta identificou-se outros dois recursos importantes face o contexto onde estão inseridas que dizem respeito: a) a própria

localização da faculdade; e b) aos fatores de inclusão social do seu público-alvo. Esses fatores estão contidos nos recursos e competências das instituições avaliadas.

Capítulo 5

5 CONCLUSÕES

A proposta desta pesquisa concentrou-se em identificar, descrever e analisar as competências essenciais, que geram vantagem competitiva, em instituições de ensino superior privadas. O principal motivo para essa investigação concentrou-se em abrir espaço para o estudo dos fatores não abordados na visão clássica assumindo os conceitos da VBR na geração da vantagem competitiva no setor de ensino superior privado, por meio do conjunto de recursos e competências.

Para atingir o objetivo geral foi necessário levantar alguns objetivos específicos os quais concentraram-se em: 1) investigar os fatores que geram valor para o aluno respaldado pelo instrumento de avaliação do governo (vantagem competitiva); 2) identificar os recursos que as instituições dispõem, respaldados pela teoria VBR; e 3) identificar e analisar as competências utilizadas na obtenção da vantagem competitiva para as instituições (competências essenciais).

Quanto aos resultados, propriamente dito, observou-se que os recursos que geram valor para o governo contidos no instrumento de avaliação do MEC, constante no Anexo B deste trabalho, estão muito próximos dos valores enfatizados pelos alunos, os quais estão voltados para a qualidade de ensino, construídos por ferramentas acadêmicas e suportadas por ferramentas administrativas. O mesmo ocorre quando se compara esses fatores com os visualizados nas instituições por meio da constituição dos seus recursos e competências.

Assim, por meio dos resultados da pesquisa, e respaldado pela teoria VBR, foi possível tecer as principais conclusões: a) a geração de vantagem competitiva nas IESP depende da percepção de valor construído nas instituições pelo seu público-alvo (governo e aluno); b) a geração da vantagem competitiva em cada IESP pesquisada está muito mais incutida nos valores culturais e na habilidade gerada pelo aprendizado organizacional do que pelos seus procedimentos, propriamente ditos. E é exatamente isso, que as deixa, ao mesmo tempo, semelhantes (processos) e diferentes entre si (habilidades e modo de fazer); c) a grande competência essencial encontrada nas IESP, independentemente, do público-alvo pertencer a classe alta, média ou baixa, concentra-se em ofertar educação superior com qualidade de ensino; d) as competências distintivas, diretamente ligadas às competências essenciais, concentram-se em atividades voltadas, essencialmente, para a gestão acadêmica, envolvendo prioritariamente, o aprendizado do aluno por meio da: 1) inovação contínua; 2) qualificação e comprometimento do corpo docente; e 3) projetos pedagógicos que integram teoria e prática; e e) as competências de suporte, responsáveis por garantir a construção, desenvolvimento e manutenção das competências essenciais envolvem as atividades administrativas do setor e estão voltadas para: 1) infraestrutura; e 2) controle gerencial que possibilite a visão de futuro.

A partir da identificação da competência essencial central encontrada nas IESP - ofertar educação com qualidade de ensino foi possível compreender que o sucesso no setor inicia-se com a construção dos projetos pedagógicos preocupados com a apropriação do aprendizado pelo aluno, e o professor, motivado e comprometido, torna-se o ator principal para a execução desse projeto.

Foi possível concluir ainda que o sucesso acadêmico requer o suporte de uma cultura gerencial sistematizada com ferramentas que possibilitam o planejamento futuro no setor. Essa visão é essencial para manter a principal preocupação acadêmica, a qual deve concentrar-se em descobrir continuamente como construir e desenvolver novas competências essenciais que manterão a sua vantagem competitiva.

A adoção de ferramentas de inclusão social também se apresenta como uma importante contribuição da pesquisa para as IESP que atendem o público da classe média e baixa. Essas ferramentas incluem a conscientização junto à família e demais influenciadores do futuro aluno a fim de mostrar a importância do estudo para seu futuro profissional, bem como as parcerias para a viabilização financeira para o ingresso do aluno na instituição.

Por fim, a partir das principais conclusões do trabalho torna-se importante levantar as seguintes reflexões:

a) É possível afirmar que os indicadores de qualidade de ensino criado pelo MEC (IGC e ENADE), uniformizou o conceito de qualidade para os alunos, apesar de estarem inseridos em realidades socioeconômicas distintas? Se não houvesse esses indicadores como o aluno mensuraria essa qualidade? Será que os recursos e competências das IESP convergiriam em tantos pontos?

b) Como uma IESP que atende alunos da classe média e baixa consegue manter essa mesma qualidade encontrada em instituições que atendem a classe alta, uma vez que esse conceito parece não ser mais subjetivo? Será que a preocupação gerencial do setor deve estar voltada para a compreensão da medida

exata para investir em qualidade de ensino visando aumentar o lucro e nunca o contrário?

No entanto, não se pode deixar de destacar algumas limitações inerentes ao estudo realizado. Entre elas destaca-se a limitação do método no que tange a abrangência do estudo de caso múltiplo, pois embora permita generalizações a proposições teóricas, não pode ser aplicada a toda e qualquer situação devido aos resultados estarem ligados à história das instituições e a forma de cada uma gerenciar sua vantagem competitiva. Neste sentido, percebeu-se que o método proporcionou a convergência de resultados semelhantes entre as instituições, mas como possuem realidades diferentes, observou-se características peculiares e importantes no processo de geração de vantagem competitiva em cada unidade analisada. Outra limitação diz respeito à dificuldade de operacionalização das variáveis (recursos e competências) em face da abrangência de análise possível, limitando-se nos dados coletados por meio dos instrumentos de pesquisa. Em razão da escolha das IESP ter sido feita em apenas um Estado da Federação Brasileira pode ocorrer uma análise regional, face a realidade peculiar onde as instituições estão inseridas, revelando-se como limitação da pesquisa. Por fim, apesar da entrevista aplicada ter foco qualitativo, a quantidade amostral de IESP pesquisadas pode ser considerada como uma limitação face o universo de IES envolvidas na pesquisa.

Assim, com foco nessas limitações e na contribuição em torno do objetivo abordado, propõe-se que trabalhos posteriores busquem ampliar os estudos envolvendo uma análise longitudinal em instituições de ensino superior. Nesse caso, os estudos ampliariam os resultados em relação às mudanças dos recursos ao longo da história da empresa. Com esse enfoque também seria possível

compreender como esses recursos e competências se articulam com a história e os valores culturais e sua aprendizagem organizacional. Caberia ainda propor a partir desse trabalho: a) um estudo quantitativo para verificar correlações e forças de cada recurso e competência identificada na geração da vantagem competitiva das organizações; e b) um estudo comparativo dos resultados encontrados em IESP que apresentam resultados acadêmicos ruins perante o MEC a fim de sustentar, além de melhor compreender, os resultados já encontrados. Espera-se por fim, que estudos futuros possam replicar esta pesquisa estendendo a outras instituições de ensino, de forma a fortalecer e complementar os resultados já encontrados.

REFERÊNCIAS

ACEDO, F.; BARROSO, C.; GALAN, J. The resource-based theory: dissemination and main trends. **Strategic management journal**, v. 27, n. 7, p. 621-636, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage**. New York: Addison-Wesley, 1996.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A.M. The resource based-view: origins and implications. In: HITT, M. A; FREEMAN, R. Edward.; HARRISON, Jeffrey, S. (ed). **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.

BARREYRO, Gladys Beatriz. De exames, rankings e mídia. **Avaliação** (Campinas) [online]. 2008, vol.13, n.3, p. 863-868.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BÖRNER, C. J. Die Integration Marktorientierter und Ressourcenorientierten Strategien. **Wirtschaftsstudium** n.6, p.817-821, 2000.

BRASIL. Lei nº 9.131, de 24 de novembro de 1995. Altera dispositivos da Lei n. 4.024, de 20 de dezembro de 1961 e dá outras providências. 1995. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/9131.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional da Avaliação Superior – SINAES e dá outras providências. 2004a. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legis/pdf/l10861.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Portaria nº 2.051, de 9 de julho de 2004. Regulamenta os procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), instituído na Lei n. 10.861, de 14 de abril de 2004. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n. 132, p. 12, 2004b.

_____. Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996. Estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D2026.htm>. Acesso em: 29 jul. 2010.

_____. Decreto nº 5773, 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. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n. 88, p. 6, 2006.

_____. Portaria normativa nº 10, de 2 de julho de 2009. Fixa critérios para dispensa de avaliação in loco e dá outras providências. **Diário Oficial**, Poder Executivo, Brasília, n.125, p. 17, 2009.

CORBUCCI, P. R. Desafios da educação superior e desenvolvimento no Brasil. Texto para discussão, **IPEA**, n. 1287, Brasília, out. 2007.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: método qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUBELLATE, J. M; PASCUCCI L.; GRAVE, P. S. Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos. . **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 8-19, out - dez, 2008.

CUNHA, L. A. O público e o privado na educação superior brasileira: fronteira em movimento? In: TRINDADE, H. (organizador). **Universidades em ruínas**: na república dos professores. 3. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1999.

DIAS, C. L; Horiguela, M. L. M; MARCHELLI, P. S. Políticas para avaliação da qualidade do Ensino Superior no Brasil: um balanço crítico. **Revista Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 435-464, set./dez. 2006.

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

FERNANDES, B. H. R. **Competências e performance organizacional**: um estudo empírico. São Paulo, 2004. Tese (doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, JR., M.M (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, estratégia e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FOSS, N. The classical theory of production and the capabilities view of the firm. **Journal of economic studies**, v. 24, n. 5, p. 307-323, 1997.

FOSS, N.; KNUDSEN, T. The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. **Managerial and Decision Economics**, v.24, p. 291-307, 2003.

FROEHLICH, C. Os elementos da competência organizacional: Inovação e tecnologia, pessoas, estrutura e processos. **Técnicouro**: out. 2007.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, C. C. A dinâmica das competências organizacionais: a trajetória do grupo Paquetá. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2007, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

GOMES, A. M. Política de avaliação da educação superior: controle e massificação. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 23, n. 80, p. 275-298, set. 2002.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do eu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Elsevier, 1995.

HIT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2005.

INEP. Sinopse Estatística da Educação Superior 1998. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 28 mar 2009.

_____. Sinopse Estatística da Educação Superior 2008. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>>. Acesso em: 28 mar 2009.

_____. Indicador de qualidade das instituições de educação superior, 2010. Disponível em: < <http://www.inep.gov.br/areaigc/>>. Acesso em: 30 jul 2010.

LADO, A. A.; ET AL. Paradox and Theorizing Within the Resource Based View. **Academy of Management Review**, Ada. Vol. 31, no. 1: p. 115-131, January 2006

LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. ed. Especial, p. 121-141, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estratégias em universidades privadas: estudo de casos. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2006, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. **Academy of management journal**, v.31, n.2, p. 280-308, 1998.

MILLS, T. et al. **Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). **Bases para uma nova proposta de avaliação da educação superior**. Brasília: MEC, 2003.

_____. Instituições credenciadas. **Site institucional**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12467&Itemid=762>. Acesso em: 05 set. 2010.

_____. Conferência Nacional de Educação (CONAE). **Documento Final**. Brasília: MEC, 2010 (b).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de ensino superior de Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LDB/ 96. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 21. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. V. 68, n. 3, 79-91, 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. **Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?** *Academy of management review*. V.26, n. 1, p. 22-40, 2001.

RODRIGUES, R. M. **Pesquisa acadêmica: como facilitar o processo de preparação de suas etapas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SANCHEZ, R. Managing knowledge into competence: the five learning cycles of the competent organization. In: _____(org). **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, p-3-38, 2001.

SANTOS, T. S. Do artesanato intelectual ao contexto virtual: ferramentas metodológicas para a pesquisa social. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 11, n. 21, jan-jun. 2009, p. 120-156.

SCHWARTZMAN, J.; SCHWARTZMAN, S. **O ensino superior privado como setor econômico**. Trabalho realizado por solicitação do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ago. 2002. Disponível em:<www.schwartzman.org.br/simon/supriv.pdf>. Acesso em: 24 jul. 2010.

SERRA, F. A. R.; FERREIRA, M.P.; PEREIRA, M. F. Evolução da pesquisa Brasileira em Resource-based view (RBV): Estudo dos ENAMPAD na área de estratégia entre 1997-2006. In: *Glob Advantage - Center of research in international business & strategy*. working paper, n. 7: Portugal, 2008.

SILVA JUNIOR, A.; MUNIZ, R. M.; MARTINS, P. O. Processo evolutivo e gestão universitária: um estudo comparativo entre três IES familiares. In: **VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária Na América Do Sul**, Blumenau, SC, 15 a 17 de novembro de 2006.

STEVENSON, W.J. **Estatística aplicada à administração**. Harbra. São Paulo: 2001.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. São Paulo, 2007. Tese (doutorado em Administração) - Programa de pós-graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

TEECE, D.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEIXEIRA, A. **Ensino superior no Brasil: análise e interpretação de sua evolução até 1969**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 40, n.4, out-dez, 2000, p. 20-37.

VERGARA, S. V. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

WALTER, S. A.; BAPTISTA, P. P.; AUGUSTO, P. O.M. Visão Baseada em Recursos: uma análise de delineamento metodológicos e da maturidade dessa abordagem na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2008, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALTER, S. A.; SILVA, E. D. Visão Baseada em Recursos: um estudo bibliométrico e de redes sociais da produção científica na área de estratégia do EnANPAD 1997-2007. In: Encontro de Estudos em Estratégia, 2008, **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

WERNERFELT, B. A. A Resource-Based View of the firm. **Strategic Management Journal**, 5, p. 171-180, 1984.

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

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA A GERÊNCIA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA E ACADÊMICA

Roteiro adaptado do modelo de Takahashi (2007)

1 DADOS DE CARACTERIZAÇÃO DA INSTITUIÇÃO E DO RESPONDENTE:

Tempo de atuação no mercado: _____

Número de funcionários: _____

Percentual de funcionários administrativos com formação acadêmica:

___% Ensino médio completo

___% Superior incompleto

___% Superior completo

___% Especialização incompleta

___% Especialização completa

___% Mestrado

___% Doutorado

___% Outra (especifique): _____

Percentual de docentes com formação acadêmica:

___% Superior completo

___% Especialização incompleta

___% Especialização completa

___% Mestrado

___% Doutorado

___% Outra (especifique): _____

Cargo e função do respondente: _____

Data de ingresso na instituição: _____

Outros cargos já ocupados: _____

2. LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS DA ORGANIZAÇÃO

2.1 LEVANTAMENTO DOS RECURSOS DA ORGANIZAÇÃO

A) QUANTO A HISTÓRIA DA ORGANIZAÇÃO E EVENTOS

Qual é o principal objetivo desta instituição? Quais seus principais valores?

Qual a abrangência do mercado?

Como, quando e por que a organização resolveu ingressar na modalidade do ensino superior? Como foi esse processo de decisão? Como ela percebeu essa oportunidade? Ou era uma ameaça?

Quais foram as principais resistências (dificuldades) encontradas?

B) QUANTO A GESTÃO ACADÊMICA

Como foi o processo de credenciamento/autorização dos cursos quando da abertura da IES? Que práticas foram adotadas? Como a organização aprendeu a fazer isto? (consultorias, benchmarking, banco de dados, contratações, pesquisa de mercado, visitas técnicas, treinamento, com outras instituições, internet, etc.) Quem esteve mais envolvido? (indivíduo, grupo ou organização)

Quais foram as principais dificuldades encontradas neste processo? Houve resistência? De quem? Como foi vencida?

Quantas visitas a instituição já recebeu? Quando e como foi?

Houve mudanças no processo utilizado pela IES para autorização/reconhecimento dos cursos/recredenciamento da IES decorrentes da experiência e/ou inovação ao longo dos

anos? Quais? Explique.

C) QUANTO A GESTÃO DE PESSOAS:

Como é realizado o processo de seleção e recrutamento dos coordenadores e docentes da instituição? (sobre titulação, experiência docente e profissional, publicações)? Sempre foi assim?

Existe alguma forma de capacitação e treinamento oferecidos aos coordenadores e docentes? Como ocorre? Quais são? Qual abrangência e frequência?

Com que frequência os profissionais são contratados e demitidos e quais são os principais motivos?

Como os professores são orientados quanto às expectativas e metas da escola?

Houve mudanças no processo utilizado pela IES quanto à gestão de pessoas decorrentes da experiência e/ou inovação ao longo dos anos? Quais? Explique.

D) QUANTO A GESTÃO PEDAGÓGICA:

Como são construídos os projetos de curso? É necessário contratar novos profissionais ou novos conhecimentos para isso? Mudou algo nessa construção ao longo dos anos?

Existe alguma prática pedagógica para atendimento ao aluno? (atendimento pedagógico, psicológico, ouvidoria)

De que maneira os docentes estão envolvidos na coordenação dos cursos e na gestão pedagógica?

Como a instituição se autoavalia e avalia o trabalho dos docentes?

Como a instituição se articula com outros segmentos da sociedade nos setores dos cursos ofertados?

Houve mudanças no processo utilizado pela IES quanto à gestão pedagógica decorrentes da experiência e/ou inovação ao longo dos anos? Quais? Explique.

E) QUANTO A GESTÃO ADMINISTRATIVA

Qual é a missão e as metas da IES? Existe algum plano/planejamento formalmente elaborado? Como ele é utilizado?

Existem estratégias planejadas para corrigir fatores críticos e para manter fatores de sucesso da IES?

Qual é a estrutura atual da instituição, quantos alunos a IES atende e quantos são os cursos superiores?

Como é realizado o controle acadêmico?

Como são destinados e distribuídos os recursos financeiros em relação aos cursos?

Quais as estratégias de marketing utilizadas pela instituição para divulgação dos cursos, captação, seleção e retenção dos alunos?

Houve mudanças no processo utilizado pela IES quanto à gestão de administrativa decorrentes da experiência e/ou inovação ao longo dos anos? Quais? Explique.

F) QUANTO A INFRAESTRUTURA

Como você avalia a infraestrutura física e de materiais da instituição? (salas de aula, salas dos professores, instalações sanitárias, áreas de circulação e lazer, auditórios, salas de estudo)

Como você avalia a infraestrutura de acessibilidade às pessoas portadoras de necessidades especiais? (rampas de corrimão, elevadores, acesso, estacionamento, banheiros, bebedouros, telefones públicos)

Como você avalia a infraestrutura de laboratórios de informática e laboratórios específicos? (espaço, equipamentos, softwares, pessoal de apoio, políticas de acesso, etc.)

Como você avalia a infraestrutura da biblioteca? (quantidade de livros, disponibilidade de periódicos, política de atualização, formas de acesso e empréstimo, serviços de apoio, espaço físico, informatização, atualização de acervo, qualificação de pessoal)

Houve mudanças no processo utilizado pela IES quanto à gestão da infraestrutura decorrentes da experiência e/ou inovação ao longo dos anos? Quais? Explique.

2.2 LEVANTAMENTO DAS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS DA ORGANIZAÇÃO

2.2.1 Em que áreas, ou fatores, as instituições de ensino superior devem ser absolutamente competentes para obter sucesso?

2.2.2 Quais são os fatores-chave desse setor? E desta instituição?

2.2.3 Como a IES desenvolve essas competências, ou como adquire esses conhecimentos?

ANEXO B – DIMENSÕES / INDICADORES FORMULADAS PELO MEC LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO A AVALIAÇÃO DAS IES, DOS CURSOS E DO DESEMPENHO DOS ESTUDANTES

DIMENSÃO / INDICADORES

- 1. A missão e o plano de desenvolvimento institucional**
 - 1.1. Implementação do PDI*, considerando as metas e as ações institucionais previstas e a estrutura e os procedimentos administrativos.
 - 1.2. Articulação entre o PDI* e os processos de avaliação institucional (autoavaliação e avaliações externas).
- 2. Planejamento e avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional**
 - 2.1. Coerência do planejamento e da avaliação, especialmente em relação aos processos, resultados e eficácia da autoavaliação institucional com o estabelecido em documentos oficiais.
 - 2.2. Autoavaliação institucional
 - 2.3. Planejamento e ações acadêmico-administrativas a partir dos resultados das avaliações.
- 3. A política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão e as respectivas normas de operacionalização, incluídos os procedimentos para estímulo à produção acadêmica, para as bolsas de pesquisa, de monitoria e demais modalidades**
 - 3.1. Coerência das políticas de ensino, pesquisa e extensão com os documentos oficiais.
 - 3.2. Políticas institucionais para cursos de graduação (bacharelados, licenciaturas e de tecnologia) e cursos sequenciais (quando for o caso), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização
 - 3.3. Políticas institucionais para cursos de pós-graduação (lato sensu* e stricto sensu*), na modalidade presencial, e suas formas de operacionalização (indicador imprescindível para Universidades).
 - 3.4. Políticas institucionais de pesquisa e de iniciação científica e suas formas de operacionalização.
 - 3.5. Políticas institucionais de extensão e formas de sua operacionalização, com ênfase à formação inicial e continuada e à relevância social.
- 4. A responsabilidade social da instituição, considerada especialmente no que se refere à sua contribuição em relação à inclusão social, ao desenvolvimento econômico e social, à defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural**
 - 4.1. Coerência das ações de responsabilidade social com as políticas constantes dos documentos oficiais.
 - 4.2. Relações da IES* com a sociedade: setor público, setor privado e mercado de trabalho.
 - 4.3. Relações da IES* com a sociedade: inclusão social
 - 4.4. Relações da IES* com a sociedade: defesa do meio ambiente, da memória cultural, da produção artística e do patrimônio cultural.
- 5. A comunicação com a sociedade**
 - 5.1. Coerência das ações de comunicação com a sociedade com as políticas constantes dos documentos oficiais.
 - 5.2. Comunicação interna e externa.
 - 5.3 Ouvidoria.
- 6. As políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho**
 - 6.1. Coerência das políticas de pessoal, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, seu desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho com as políticas firmadas em documentos oficiais
 - 6.2. Formação do corpo docente.
 - 6.3. Condições institucionais para os docentes.
 - 6.4. Condições institucionais para o corpo técnico-administrativo
- 7. Organização e gestão da instituição, especialmente o funcionamento e representatividade dos colegiados, sua independência e autonomia na relação com a mantenedora, e a**

participação dos segmentos da comunidade universitária nos processos decisórios

- 7.1. Coerência da organização e da gestão da instituição com as políticas firmadas em documentos oficiais.
- 7.2. Gestão institucional (considerar as especificidades da gestão de cursos distância, quando for o caso).
- 7.3. Funcionamento, representação e autonomia dos Conselhos Superiores.
- 7.4. Funcionamento, representação e autonomia dos colegiados de curso.

8. Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação.

- 8.1. Coerência Infraestrutura física, especialmente a de ensino e de pesquisa, biblioteca, recursos de informação e comunicação com o estabelecido em documentos oficiais.
- 8.2. Instalações gerais
- 8.3. Biblioteca: acervo, serviços e espaço físico.

9. Políticas de atendimento aos estudantes

- 9.1. Coerência das políticas de atendimento aos discentes com o estabelecido em documentos oficiais.
- 9.2. Programas de apoio ao desenvolvimento acadêmico dos discentes referentes à realização de eventos
- 9.3. Condições institucionais de atendimento ao discente.
- 9.4. Acompanhamento de egressos e criação de oportunidades de formação continuada.

10. Sustentabilidade financeira, tendo em vista o significado social da continuidade dos compromissos na oferta da educação superior

- 10.1. Coerência da sustentabilidade financeira apresentada pela IES com o estabelecido em documentos oficiais.
- 10.2 Sustentabilidade financeira da instituição e políticas de captação e alocação de recursos
- 10.3. Políticas direcionadas à aplicação de recursos para programas de ensino, pesquisa e extensão

Quadro 5: Dimensões / indicadores formuladas pelo MEC levando em consideração a avaliação das IES, dos cursos e do desempenho dos estudantes

Fonte: adaptada de Brasil (2004b)

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado (a) aluno (a),

Esse instrumento de pesquisa aplicado aos senhores é parte empírica da Dissertação desenvolvida pela Prof.^a Andressa Salvador, através do Programa de Mestrado em Administração da FUCAPE, com o tema: Os fatores estratégicos relacionados ao sucesso empresarial: um estudo em IESP brasileiras.

Sua participação é imprescindível para a conclusão da pesquisa. Antecipadamente, agradeço pela colaboração.

1 PERFIL DO ALUNO:

Sexo: () masculino () feminino

Faixa etária: () até 20 anos () 21 a 26 anos () 27 a 32 anos () 33 a 38 anos
() 39 a 44 anos () acima de 44 anos

Estado Civil: () Solteiro (a) () Casado (a) () Viúvo (a) () separado () Outro

Ocupação: () Estudante () Eventual () Autônomo () emprego formal () Estagiário

Renda Familiar Mensal:

() Até cinco salários mínimos () Acima de cinco até 10 salários mínimos

() Acima de 10 até 15 salários mínimos () Acima de 15 salários mínimos

2 IDENTIFICAÇÃO DOS BENEFÍCIOS PERCEBIDOS PELOS ALUNOS

Cite uma razão / principal benefício que fez você escolher a faculdade que estuda?

Classifique, conforme escala abaixo, o nível de concordância em relação à influência de cada fator descrito na escolha da faculdade onde estuda:

Fatores	Nível de concordância em relação à influência do fator na escolha da Instituição onde estuda				
	Concordo plenamente	Concordo mais que discordo	Indiferente	Discordo mais que concordo	Discordo plenamente
Titulação dos professores (mestre, doutores)					
Reputação de qualidade de ensino					
Grade curricular do curso (disciplinas)					
Acervo da Biblioteca					
Tradição da faculdade, reconhecido pelo mercado					
Avaliação do MEC (cursos reconhecidos, índice do IGC, e nota do ENADE)					
Valor acessível da mensalidade					
Convênios / parcerias com empresas (descontos na					

mensalidade)					
Concessão de Bolsas do Prouni / Nossa Bolsa					
Políticas de financiamento / descontos					
Localização mais próxima da residência					
Parceria com prefeituras para ajuda no transporte					
Disponibilização de monitorias					
Infraestrutura e espaço físico (salas de aula, laboratórios, biblioteca, estacionamento, praça de alimentação)					

APÊNDICE B – SOLICITAÇÃO DE ACESSO PARA A PESQUISA

Vitória-ES, 09 de outubro de 2010.

Ao

Diretor⁵

P.R

Ref.: Pesquisa acadêmica para elaboração de dissertação de mestrado

Prezado Diretor

Informo que **Andressa Salvador** é aluna do Curso de Mestrado em Administração da **FUCAPE** – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças e encontra-se em processo de desenvolvimento do Projeto de sua Dissertação de Mestrado.

A pesquisa a ser desenvolvida pela aluna refere-se ao seguinte tema: “**CONSTRUÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA: um estudo das competências essenciais em instituições de ensino superior privadas**”. Para o cumprimento do objetivo o projeto prevê a realização de pesquisas em Instituições de Ensino Superior Privadas.

Eu, **Prof. Dr. Valcemiro Nossa**, na qualidade de orientador da pesquisa, venho por meio desta solicitar a sua fundamental colaboração no sentido de permitir que sua Instituição, sirva de laboratório para a execução de parte da pesquisa.

Informo desde já que resguardamos o direito da instituição analisar a versão final do relatório de pesquisa com vistas à aprovação para divulgação nos meios científicos.

Certos de sua valiosa contribuição para o desenvolvimento desta pesquisa, agradecemos.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Orientador da Dissertação

Andressa Salvador
Aluna Pesquisadora

⁵ Documento manipulado pela autora de forma a ocultar a identificação da escola.