

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA

Linha de Pesquisa: Marketing e Cadeias Produtivas

TATIANA SOARES MATOS PORTO

**VISÃO BASEADA EM RECURSOS E INDICADORES DE QUALIDADE NOS  
CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR PÚBLICAS E PRIVADAS**

Apoio: CAPES

**MARINGÁ - PR**

**2025**

TATIANA SOARES MATOS PORTO

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E INDICADORES DE QUALIDADE NOS CURSOS  
DE ADMINISTRAÇÃO: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR  
PÚBLICAS E PRIVADAS

Dissertação apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do título de mestre em Administração, do  
Programa de Pós-Graduação da Universidade Estadual de  
Maringá, na linha de pesquisa de Marketing e Cadeias.

Orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Cleiciele Albuquerque Augusto

Apoio: CAPES

ODS contemplados: 04, 08, 10, 12

**MARINGÁ-PR**

**2025**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá - PR, Brasil)

P853v

Porto, Tatiana Soares Matos

Visão baseada em recursos e indicadores de qualidade nos cursos de Administração :  
Um estudo em instituições de ensino superior públicas e privadas / Tatiana Soares Matos  
Porto. -- Maringá, PR, 2025.

140 f. : color., figs., tabs.

Orientadora: Profa. Dra. Cleiclete Albuquerque Augusto.  
Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências  
Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em  
Administração, 2025.

1. Recursos estratégicos. 2. Educação superior. 3. Indicadores de qualidade. 4. Cursos  
de administração. 5. Visão Baseada em Recursos (VBR). I. Augusto, Cleiclete  
Albuquerque, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais  
Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em  
Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Av. Colombo, 5790 - Zona 07 - 87020-900 - Maringá - PR.  
Homepage: [www.ppa.uem.br](http://www.ppa.uem.br)  
Facebook: [https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaoem/?modal=admin\\_todo\\_tour](https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaoem/?modal=admin_todo_tour)  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>  
Contatos: (44) 3011-5949 - E-mail: [sec-ppa@uem.br](mailto:sec-ppa@uem.br)

## ATA DE DEFESA PÚBLICA

### Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI) – UEM/UESB

Aos **vinte e seis** dias do mês de **maio** do ano de **dois mil e vinte e cinco**, às nove horas e trinta minutos, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão da Turma Temporária de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração UEM/UESB - Cooperação entre Instituições para Qualificação de Profissionais de Nível Superior (PCI), sob o título: “**Visão baseada em recursos e indicadores de qualidade nos cursos de Administração: um estudo em Instituições de Ensino Superior públicas e privadas**”, de autoria de **TATIANA SOARES MATOS PORTO**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr<sup>a</sup> Cleiclei Albuquerque Augusto (presidente), Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta (membra examinadora externa – PPGAdm/UFSC), Dr<sup>a</sup> Sandra Mara de Alencar Schiavi (membra examinadora do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de Aprovado (Aprovado / Aprovado com correções / Reformulação do trabalho / Reprovado) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

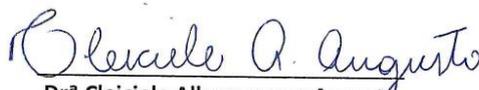
OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

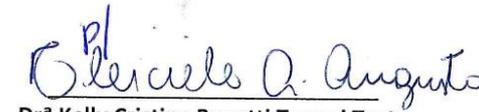
EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

OBS: Em caso de “REFORMULAÇÃO DO TRABALHO”, haverá necessidade de nova defesa pública?

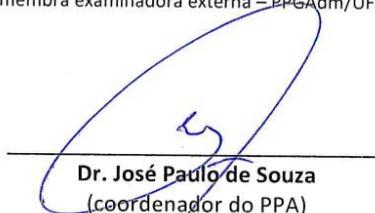
SIM;  NÃO

Maringá, 26 de maio de 2025.

  
Dr<sup>a</sup> Cleiclei Albuquerque Augusto  
(Presidente)

  
Dr<sup>a</sup> Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta  
(membra examinadora externa – PPGAdm/UFSC)

  
Dr<sup>a</sup> Sandra Mara de Alencar Schiavi  
(membra examinadora do PPA)

  
Dr. José Paulo de Souza  
(coordenador do PPA)



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
Av. Colombo, 5790 - Zona 07 - 81020-900 - Maringá - PR  
Homepage: [www.ppa.uem.br](http://www.ppa.uem.br)  
Facebook: [https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin\\_todo\\_tour](https://www.facebook.com/posgraduacaoadministracaouem/?modal=admin_todo_tour)  
LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/ppa-uem-b1291731/>  
Contatos: (44) 3011-5049 - E-mail: [sec-ppa@uem.br](mailto:sec-ppa@uem.br)

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO P/ ASSINATURA DA ATA DE DISSERTAÇÃO/TESE

Eu, Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta, autorizo o(a) Professor(a) CLEICIELE ALBUQUERQUE AUGUSTO, presidente da banca examinadora do(a) aluno(a) TATIANA SOARES MATOS PORTO, do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, a **assinar em meu nome** na Ata da Banca de *defesa pública*, em nível de *Mestrado*, da qual participei por videoconferência.

26 de maio de 2025.

Documento assinado digitalmente  
**gov.br**  
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA  
Data: 23/05/2025 11:57:19-0300  
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

**Assinatura**

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é dedicado àqueles que estiveram ao meu lado ao longo dessa caminhada. O caminho foi árduo - conciliar família, trabalho e estudo foi um grande desafio e, em muitos momentos, a ideia de desistir esteve presente em meus pensamentos. Mas não estive sozinha.

Primeiramente, agradeço a Deus, pois foi nele que encontrei a força necessária para enfrentar os desafios desta jornada. Foram noites insones, momentos de ansiedade, dúvidas e incertezas. O período da escrita é um caminho solitário e, nesses momentos, sentir o cuidado de Deus foi essencial. A fé me manteve sã, me fortaleceu e renovou minhas forças para que eu pudesse seguir adiante, mesmo quando a caminhada parecia impossível.

Agradeço profundamente ao meu esposo, Hudson, pelo amor, paciência e incentivo constantes. Foi por confiar na nossa parceria que tive coragem de me arriscar nesse caminho. Sem o seu apoio, eu sequer teria tentado.

Aos meus filhos, Bernardo e Isadora, que, com muitos gestos de carinho e muita compreensão, me deram forças para continuar. Com vocês, celebrei cada pequena vitória. Em cada etapa, vocês torceram por mim, me acolheram nos momentos de exaustão e me lembraram do porquê eu estava ali. Vocês foram o alicerce, a esperança e a força que me sustentaram nos dias bons e, principalmente, nos mais difíceis. Sem vocês, nada disso faria sentido.

Agradeço também à minha mãe, que, mesmo quando precisei me ausentar e oferecer menos assistência do que gostaria, sempre me compreendeu, apoiou e incentivou, acreditando no meu potencial. Sou eternamente grata por tê-la em minha vida. Aos meus irmãos e amigos, que também compreenderam minha ausência e estiveram comigo à sua maneira ao longo dessa caminhada, deixo meu carinho e sincero agradecimento.

Às minhas amigas e colegas de trabalho, pela paciência, pelas palavras de apoio e por, tantas vezes, colaborarem para que eu pudesse me dedicar ao mestrado, minha gratidão. Em especial, agradeço à minha colega de mestrado, amiga e chefe, Luanda. Sua amizade, incentivo, apoio e parceria foram decisivos, especialmente nos momentos de desânimo e frustração. Você não me deixou desistir!

Ao professor Reginaldo, pró-reitor de Graduação, que gentilmente concedeu parte da minha carga horária para que eu pudesse me dedicar aos estudos, sua sensibilidade e apoio foram fundamentais.

À minha orientadora, professora Cleiciele, que foi peça-chave para que eu conseguisse concluir esta jornada. Com palavras de incentivo, me guiou com sabedoria, tranquilidade e generosidade. Seu apoio e disponibilidade foram essenciais para que eu me mantivesse firme. Que sorte a minha ter tido você ao meu lado nessa trajetória, sua determinação, sua capacidade de acolher e orientar fizeram toda a diferença. Se não fosse você, esse caminho teria sido ainda mais difícil. Agradeço profundamente por ter compartilhado comigo esse processo.

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), pelo convênio firmado com a Universidade Estadual de Maringá (UEM), que possibilitou a minha entrada nesse mestrado. Ao professor Robério, pró-reitor de Pós-Graduação, idealizador do convênio, que me incentivou a participar da seleção e esteve sempre presente, acompanhando e acolhendo as demandas do nosso grupo, minha gratidão.

Aos colegas do mestrado, agradeço pela cumplicidade e parceria que construímos ao longo dessa jornada. Nosso convívio tornou o processo mais leve e enriquecedor, e, por isso, meu sincero muito obrigada.

Aos professores do PPA, que conduziram com competência e dedicação nossas aulas, promovendo debates verdadeiramente enriquecedores, expresso minha profunda gratidão. Registro também meu reconhecimento e agradecimento ao professor José Paulo, coordenador do programa, por ter me acolhido em um momento em que a desistência parecia certa. Seus conselhos generosos me ajudaram a reencontrar o propósito com mais clareza e confiança. Sua sensibilidade e sabedoria fizeram toda a diferença nessa trajetória.

Por fim, agradeço a todos que cruzaram o meu caminho, mesmo nos pequenos gestos, e que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho. Em cada etapa, busquei força e consolo na fé, lembrando sempre das palavras de Isaías 40:31: "Os que esperam no Senhor renovarão as suas forças, subirão com asas como águias; correrão e não se cansarão; caminharão e não se fatigarão". A todos vocês, minha mais profunda gratidão. Este trabalho é também de vocês.

## RESUMO

O mercado educacional brasileiro está cada vez mais dinâmico e exigente. A política de expansão e interiorização do ensino superior, iniciada na década de 1990, provocou profundas transformações no cenário educacional do país. Com a finalidade de orientar o processo de expansão do ensino superior e aprimorar a eficácia e a efetividade acadêmica e social das instituições de educação superior (IES), foi implementado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Para cumprir a finalidade do SINAES, foram instituídos os indicadores de qualidade, por meio dos quais são avaliados os aspectos institucionais, pedagógicos e o desempenho dos estudantes nas IES. Nesse contexto, o crescimento e o aumento da oferta na educação superior estabeleceram, entre as IES públicas e privadas, um ambiente de concorrência no qual essas instituições disputam constantemente por recursos, alunos e prestígio. Com isso, a atenção voltada para os recursos e capacidades organizacionais tem se tornado cada vez mais relevante. Identificar os recursos estratégicos e explorá-los de maneira eficaz pode contribuir significativamente para o desempenho institucional. Diante disso, esta pesquisa tem como objetivo compreender como os recursos estratégicos influenciam o desempenho dos cursos de Administração em instituições de ensino superior públicas e privadas localizadas no município de Vitória da Conquista. A pesquisa, de natureza qualitativa e descritiva, foi conduzida por meio de um estudo de múltiplos casos, com base em entrevistas semiestruturadas com coordenadores e diretores de cursos de Administração, realizado em três instituições de ensino superior — uma pública e duas privadas — localizadas no município de Vitória da Conquista, no estado da Bahia. Para atender ao objetivo traçado, foi utilizada a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), com a aplicação do modelo VRIO para avaliar o potencial competitivo dos recursos (valor, raridade, imitabilidade e organização). Primeiramente, foram identificados os indicadores de qualidade da educação dos cursos de Administração — Conceito Enade, IDD, CPC e IGC —, considerados ferramentas centrais para alinhar os resultados institucionais às decisões de gestão. Em seguida, foi descrita a condição estratégica dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros das IES estudadas, a partir da percepção dos entrevistados. Por fim, a análise dos recursos estratégicos e sua influência nos indicadores de qualidade possibilitou identificar quais recursos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos. As conclusões indicam que os recursos humanos e organizacionais contribuem mais expressivamente para os melhores resultados nos indicadores e que a sua utilização e combinação estratégica configuram-se como fatores-chave para um desempenho institucional sustentável.

**Palavras-chave:** recursos estratégicos; educação superior; indicadores de qualidade; cursos de Administração; VBR.

## ABSTRACT

The Brazilian educational market is becoming increasingly dynamic and demanding. The policy of expansion and regionalization of higher education, initiated in the 1990s, has led to profound transformations in the country's educational landscape. Aiming to guide the expansion process of higher education and to improve the academic and social effectiveness and efficiency of higher education institutions (HEIs), the National System for the Evaluation of Higher Education (SINAES) was implemented. To fulfill its purpose, SINAES established quality indicators to assess institutional and pedagogical aspects, as well as student performance within HEIs. In this context, the growth and increased supply of higher education have created a competitive environment among public and private HEIs, in which institutions continuously compete for resources, students, and prestige. As a result, attention to organizational resources and capabilities has become increasingly relevant. Identifying strategic resources and leveraging them effectively can significantly contribute to institutional performance. In this regard, the objective of this research is to understand how strategic resources influence the performance of Business Administration programs in public and private HEIs located in the city of Vitória da Conquista. This qualitative and descriptive study was conducted through a multiple case study approach, based on semi-structured interviews with coordinators and directors of Business Administration programs from three HEIs — one public and two private — located in Vitória da Conquista, in the state of Bahia, Brazil. To achieve the proposed objective, the Resource-Based View (RBV) approach was adopted, applying the VRIO framework to assess the competitive potential of resources (value, rarity, imitability, and organization). Initially, the quality indicators used to evaluate Business Administration programs — Enade Score, IDD, CPC, and IGC — were identified, as they are considered essential tools for aligning institutional outcomes with management decisions. Subsequently, the strategic condition of physical, human, organizational, and financial resources of the analyzed HEIs was described, based on the interviewees' perceptions. Finally, the analysis of strategic resources and their influence on quality indicators made it possible to identify which resources contribute most significantly to program performance. The findings indicate that human and organizational resources contribute most strongly to better results in the indicators and that their strategic use and combination are key factors for sustainable institutional performance.

**Keywords:** strategic resources; higher education; quality indicators; Business Administration programs; RBV.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Composição dos indicadores de qualidade da Educação Superior.....	52
Figura 2. Composição do CPC .....	55
Figura 3. Percentual de cursos por faixa do CPC e Modalidade de Ensino .....	56
Figura 4. Matrículas em cursos por CPC e Modalidade de Ensino .....	57
Figura 5. Melhores Desempenhos no CPC .....	57
Figura 6. Percentual de estudantes por áreas do conhecimento: Brasil e países da OCDE .....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Percentuais de acertos por componente do Enade nas IES estudadas, no estado e no Brasil .....	76
Tabela 2. Evolução dos Indicadores de Qualidade das IES estudadas (2012-2022) .....	77
Tabela 3. Percentual de estudantes que “concordam totalmente” com itens do Questionário do Enade 2022 relacionados a recursos estratégicos .....	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Síntese da evolução teórica da VBR.....	29
Quadro 2. Questões-chave do Modelo VRIO .....	37
Quadro 3. Lógica do Modelo VRIO .....	38
Quadro 4. Número de matrículas de graduação por categoria administrativa, segundo a organização acadêmica.....	45
Quadro 5. Evolução das IES no Estado da Bahia .....	47
Quadro 6. Áreas de Conhecimento e os Eixos Tecnológicos por Ciclo .....	53
Quadro 7. IES escolhidas para o estudo.....	67
Quadro 8. Características dos sujeitos da pesquisa.....	67
Quadro 9. Categorias e Subcategorias de Análise do Estudo.....	69
Quadro 10. Resumo dos Procedimentos Metodológicos .....	70
Quadro 11. Definições constitutivas e operacionais .....	72
Quadro 12. Análise dos Recursos Físicos através do modelo VRIO.....	84
Quadro 13. Análise dos Recursos Humanos através do modelo VRIO.....	88
Quadro 14. Análise dos Recursos Organizacionais através do modelo VRIO .....	94
Quadro 15. Análise dos Recursos Financeiros através do modelo VRIO.....	97
Quadro 16. Influência dos Recursos Físicos nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas .....	104
Quadro 17. Influência dos Recursos Humanos nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas .....	108
Quadro 18. Influência dos Recursos Organizacionais nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas .....	113
Quadro 19. Influência dos Recursos Financeiros nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas .....	114

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Número de IES de acordo com a categoria administrativa e organização acadêmica .....	44
Gráfico 2. Evolução do número de IES privadas com oferta de cursos presenciais.....	49
Gráfico 3. Representatividade do Estado da Bahia em Relação ao Número de Matrículas da Região Nordeste.....	50
Gráfico 4. IDD dos cursos por categoria administrativa.....	54
Gráfico 5. CPC por Categoria Administrativa .....	56
Gráfico 6. Percentual de IES por faixa do IGC e Categoria Administrativa.....	59
Gráfico 7. Percentual de IES por faixa do IGC por triênio (2018-2022).....	59
Gráfico 8. Oferta dos cursos de Administração.....	66

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**CEFET** – Centro Federal de Educação Tecnológica

**CPC** – Conceito Preliminar de Curso

**EAD** – Educação a Distância

**ENADE** – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes

**FIES** – Fundo de Financiamento ao Estudante do Ensino Superior

**IBGE** - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IDD** – Indicador de Desempenho Observado e Esperado

**IDGM** – Índice dos Desafios da Gestão Municipal

**IES** – Instituição de Ensino Superior

**IF** – Instituto Federal

**IGC** – Índice Geral de Cursos

**INEP** - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

**LDB** – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

**OCDE** - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PNE** – Plano Nacional da Educação

**PROUNI** – Programa Universidade para Todos

**REGIC** - Regiões de Influência das Cidades

**REUNI** - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

**SINAES** - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

**SISU** – Sistema de Seleção Unificada

**UEFS** – Universidade Estadual de Feira de Santana

**UESB** – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

**UESC** – Universidade Estadual de Santa Cruz

**UNEB** – Universidade Estadual da Bahia

**VBR** – Visão Baseada em Recursos

**VRIO** – Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS .....	22
1.3 JUSTIFICATIVA .....	22
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	26
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS .....	26
<b>2.1.1 Origens e pressupostos básicos</b> .....	27
<b>2.1.2 Recursos e capacidades na VBR</b> .....	33
<b>2.1.3 Modelo VRIO</b> .....	36
2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DAS IES .....	39
<b>3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL</b> .....	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL ..	43
3.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA .....	46
3.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR – SINAES .....	51
<b>3.3.1 Indicadores de qualidade da educação superior</b> .....	52
3.3.1.1 Conceito Enade .....	52
3.3.1.2 Indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado – IDD ...	54
3.3.1.3 Conceito preliminar de curso - CPC .....	54
3.3.1.4 Índice geral de cursos - IGC .....	58
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	61
4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	61
4.2 SELEÇÃO E COLETA DE DADOS .....	63
<b>4.2.1 Estudo de múltiplos casos</b> .....	64
<b>4.2.2 Objeto de estudo</b> .....	65
4.3 ANÁLISE DE DADOS .....	68

4.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO .....	71
<b>5 RESULTADOS .....</b>	<b>73</b>
5.1 INDICADORES DE QUALIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÕES E PRÁTICAS INSTITUCIONAIS.....	73
5.2 OS RECURSOS ESTRATÉGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO ....	80
<b>5.2.1 Recursos físicos .....</b>	<b>80</b>
<b>5.2.2 Recursos humanos .....</b>	<b>85</b>
<b>5.2.3 Recursos organizacionais.....</b>	<b>90</b>
<b>5.2.4 Recursos financeiros .....</b>	<b>95</b>
<b>5.2.5 Organização dos recursos estratégicos nas IES à luz da VBR .....</b>	<b>98</b>
5.3 OS RECURSOS ESTRATÉGICOS E O DESEMPENHO DOS INDICADORES DE QUALIDADE DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO .....	101
<b>5.3.1 Recursos físicos e os indicadores de qualidade .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3.2 Recursos humanos e os indicadores de qualidade .....</b>	<b>105</b>
<b>5.3.3 Recursos organizacionais e os indicadores de qualidade.....</b>	<b>109</b>
<b>5.3.4 Recursos financeiros e os indicadores de qualidade .....</b>	<b>114</b>
<b>5.3.5 Recursos estratégicos e indicadores de qualidade na percepção dos discentes .....</b>	<b>115</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>124</b>
<b>APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com coordenadores e chefias do curso de administração .....</b>	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A educação superior é uma importante ferramenta estratégica para o crescimento socioeconômico do país e uma alternativa direta ao desenvolvimento de recursos (Fakhrutdinova *et al.*, 2021). Por sua relevância na promoção de transformações na sociedade, o desenvolvimento da educação superior tornou-se um dos temas considerados prioritários para o futuro das nações (Medeiros; Ribeiro, 2020). Desse modo, as Instituições de Ensino Superior (IES) precisam inovar e se adaptar às mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas, provenientes de um mercado globalizado, a fim de garantir sua continuidade em um cenário cada vez mais competitivo (Gonçalves; Freitas; Souza, 2011; Honh *et al.*, 2023).

Nessa imposição de novas demandas, fruto da globalização e das mudanças dos mercados, os cursos de graduação são potencialmente afetados, pois o direcionamento da formação acadêmica e profissional desses alunos precisam estar em consonância com as novas tendências mundiais. O curso de administração é um curso que necessariamente precisa evoluir junto com essas novas demandas de mercado, tendo em vista o ambiente dinâmico e imprevisível das organizações onde atuam os profissionais dessa área.

Para que isso seja possível, as IES precisam equacionar e recepcionar, de modo distinto, as novas demandas do sistema de educação, levando em consideração, sua história, sua capacidade de reação, de organização e de mobilização de recursos (Medeiros; Ribeiro, 2020). Nesse cenário complexo, a gestão eficiente de recursos e capacidades é essencial para o desenvolvimento institucional (Heinz; Hein, 2024), especialmente frente aos crescentes desafios relacionados à inovação, qualidade acadêmica, métricas de desempenho, demandas sociais e captação de alunos (Campos; Henriques; Yanaze, 2019).

Dessa forma, o contexto de gestão das IES pode ser favorecido a partir da utilização de uma abordagem estratégica baseada em recursos internos (Barney, 1991; Penrose, 1959; Prahalad; Hamel, 1990; Rumelt, 1984), ou seja, em ativos tangíveis, como infraestrutura, e intangíveis, como conhecimento, prestígio e redes de relacionamento (Barney, 1991). Segundo Almarri e Gardiner (2014), o modo como esses recursos são administrados impacta diretamente o posicionamento estratégico da instituição. Prahalad e Hamel (1990) reforçam que recursos e capacidades, quando bem geridos, podem se transformar em competências essenciais e diferenciais estratégicos, proporcionando uma vantagem sustentável frente aos concorrentes.

Nesse sentido, o presente estudo tem como objetivo compreender como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração em instituições de ensino superior públicas e privadas. Nesta análise, os indicadores de qualidade

serão empregados como medida de desempenho dos cursos de administração, servindo como base para avaliar o potencial competitivo dos cursos no cenário educacional. Para tanto, esta pesquisa é fundamentada teoricamente na Visão Baseada em Recursos (VBR) e aplicada empiricamente à realidade dos cursos de administração de IES localizadas no município de Vitória da Conquista. Para cumprir com o objetivo exposto, o trabalho apresenta esta seção, referente a introdução, contendo a contextualização e problematização da temática de pesquisa, seguida dos objetivos geral e específicos e das justificativas referentes à escolha do tema a ser analisado.

Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico sobre a Visão Baseada em Recursos (VBR) como abordagem para compreender como recursos e capacidades podem contribuir para o desempenho superior das Instituições de Ensino Superior (IES). Primeiramente, é abordada a Visão Baseada em recursos, sua origem e pressupostos básicos. São apresentados, ainda, os recursos e capacidades na VBR e a aplicação do modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), cujos parâmetros são utilizados para identificar e analisar os recursos estratégicos nas IES. Para fechar o referencial, é exposto o tema VBR e universidades, destacando o desenvolvimento da VBR e o contexto estratégico das IES.

Em uma terceira seção é feita uma contextualização do ensino superior no Brasil e na Bahia, destacando diferenças entre instituições públicas e privadas. Além disso, é apresentado o sistema de avaliação do ensino superior do Brasil e a importância dos indicadores de qualidade para avaliar o desempenho dos cursos de administração dessas instituições.

A quarta seção apresenta o delineamento metodológico do estudo, especificando sua natureza, tipo e recorte. São descritos os tipos de dados utilizados, os instrumentos de coleta aplicados, os critérios de seleção da amostra e os procedimentos adotados para a análise dos dados. Em seguida, na quinta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos na pesquisa de campo, com base nas entrevistas realizadas e na análise dos recursos estratégicos das IES estudadas.

Por fim, a sexta seção traz as considerações finais do trabalho, com a síntese dos principais achados, contribuições teóricas e práticas, bem como sugestões para pesquisas futuras. Em anexo, são disponibilizados os roteiros semiestruturados que foram aplicados em campo. São também estabelecidas definições constitutivas e operacionais dos termos-chave, assegurando a validade e confiabilidade da pesquisa durante todo o processo investigativo.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

As políticas para desenvolvimento da educação superior brasileira foram intensificadas na segunda metade da década de 1990, sendo parte de uma reforma de Estado que tinha como objetivo atender a demanda crescente por vagas no ensino superior (Pfeifer; Giareta, 2009). As alterações na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) (Lei 9.394/1996) promoveram uma flexibilização e diversificação na oferta de cursos de graduação e pós-graduação. Essas mudanças estão estabelecidas no Art. 45, que define que "a educação superior será ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou especialização" (Brasil, 1996).

Com isso, o perfil e a gestão da educação superior passaram por transformações significativas, impactando o financiamento do ensino superior público e privado (Bielschowsky, 2023; Chaves, 2010; Pfeifer; Giareta, 2009; Sampaio, 2009). O setor público, por meio de IES gratuitas, mantidas pelo poder público (federal, estadual ou municipal), ampliou a oferta de vagas e cursos na graduação e pós-graduação. Já as IES de natureza jurídica privada (laicos e confessionais) direcionaram seus recursos para o sistema mais mercantilizado e passaram a atender com maior dinamismo o mercado globalizado (Sampaio, 2009).

De um lado, observou-se, nas IES públicas, o aumento no investimento em pesquisa, a ampliação da pós-graduação e a interiorização das IES, reflexo da política de expansão das instituições públicas (Bielschowsky, 2023). Por outro lado, nas IES privadas, a partir do incentivo dos programas federais como FIES e PROUNI, houve um grande aumento na oferta de cursos, com o crescimento expressivo do número de instituições e uma pulverização dessas IES no interior do país (Santos; Amaral; Luz, 2023). Configurou-se, então, um sistema heterogêneo, onde se reconhece que as universidades coexistem e que umas realizam pesquisa, enquanto outras se voltam para o ensino (Durhan, 2003).

O Brasil possui 2.595 IES, das quais 12,0% são públicas e 88,0%, privadas (Brasil, 2024). Esses números refletem o domínio do mercado pela rede privada e demonstra que a dinâmica de expansão e de crescimento da oferta estabeleceu, entre as IES públicas e privadas, um nível de concorrência, visto que elas estão constantemente disputando por recursos, alunos e prestígio (Bielschowsky, 2023). Conforme indicam Jank, Farina e Malan (1999), as organizações apresentam graus distintos de competitividade e essas diferenças refletem em um padrão particular de concorrência. Nessa linha, Heinz e Hein (2024), afirmam que o movimento de adaptação estratégica das organizações, buscando a sobrevivência, pode elevar a eficiência do setor e, conseqüentemente, a competitividade entre os concorrentes.

As IES, independentemente de serem públicas ou privadas, enfrentam um grau de competitividade entre elas e, a exemplo de outras organizações, operam em um ambiente de

concorrência complexo, exigindo uma gestão eficiente e eficaz dos recursos (Heinz, Hein, 2024). Aliado a isso, o sistema acadêmico brasileiro tem sofrido muita pressão para se adaptar às novas circunstâncias econômicas do século XXI, como as novas formas de divisão internacional do trabalho, a expansão da economia de mercado e a crescente interdependência entre mercados globais. Além disso, o uso intensivo de tecnologias de comunicação e informação, políticas de liberalização e flexibilização do comércio, bem como mudanças nas relações entre capital e trabalho têm imposto novas demandas às IES (Dal Soto; Monticelli, 2017; Lobo; Castro, 2023). Nesse contexto, os cursos de administração têm sido especialmente afetados, pois seus currículos e suas estruturas precisam ser adaptados para atender esses novos cenários, já que os profissionais dessa área respondem diretamente a esse ambiente dinâmico.

O curso de Administração está entre os mais procurados do país, o que reforça o interesse das Instituições de Ensino Superior (IES) em implantá-lo em suas estruturas acadêmicas. O Brasil possui oferta de 2.238 cursos de Administração na modalidade presencial, sendo 1.847 em instituições privadas e 391 em instituições públicas (Brasil, 2024). Segundo dados do Censo da Educação Superior 2023, o curso de Administração figura entre os dez com maiores percentuais de matrículas, ingressantes e concluintes no país.

No entanto, ao se compararem os dados do Censo da Educação Superior dos últimos dez anos (2013–2023), observa-se uma redução significativa nas matrículas, que passaram de 800.114 em 2013 para 655.022 em 2023 — uma queda de aproximadamente 18%. Em termos relativos, isso representa um recuo de 11,0% para 6,6% do total de matrículas de graduação em Administração no Brasil, considerando todas as áreas de formação (Inep, 2023). Essa tendência afeta tanto as instituições públicas quanto as privadas, sendo mais acentuada nestas últimas, que concentram a maior parte das vagas ofertadas no curso.

O número de concluintes também caiu, passando de 116.188 para 90.176 no período (Inep, 2023). Desse modo, as IES têm sido cada vez mais desafiadas pelo mercado, tanto na captação quanto na retenção de alunos. Para enfrentar esse tipo de concorrência, é necessário que as instituições foquem na identificação de seus recursos estratégicos e, a partir deles, desenvolvam estratégias que potencializem suas vantagens competitivas (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011).

No tratamento da gestão dos recursos, a Visão Baseada em Recursos (VBR) é a abordagem mais utilizada na área de estratégia organizacional. A VBR busca definir a vantagem competitiva das empresas e tem como premissa a ideia de que uma organização obtém vantagem competitiva sustentável por meio da gestão e do desenvolvimento eficazes de seus recursos e competências (Barney, 1991; Grant, 1991). Considerando que um grupo estratégico

competitivo se constitui por organizações que atuam no mesmo segmento e possuem características e produtos ou serviços semelhantes (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011), percebe-se que as IES, independentemente da sua natureza jurídica, se encaixam neste perfil. Dessa forma, ao analisar as IES, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos, é possível identificar e compreender a importância dos recursos e capacidades no desempenho dessas instituições.

Os recursos, segundo a VBR, são os ativos que as empresas controlam e podem ser utilizados para criação e implementação de estratégias inovadoras e sustentáveis. Eles são divididos em quatro grandes categorias: recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros, e podem ser classificados como tangíveis e intangíveis (Barney; Hesterly, 2017). Os ativos tangíveis referem-se a todos os aspectos físicos, que, para as IES, podem ser os seus laboratórios, edifícios, máquinas, equipamentos, livros e softwares (Gonzalez; Dentchev, 2022). Ativos intangíveis são recursos não físicos de propriedade da empresa, como o conhecimento, a reputação construída ao longo do tempo, o corpo técnico e docente e podem se tornar valiosos nesse ambiente de concorrência entre IES públicas e privadas.

As capacidades referem-se à habilidade de uma empresa em executar tarefas, funções ou atividades específicas (Grant, 1991). Para Teece, Pisano e Shuen (1997), as capacidades estão fundamentadas na competência das pessoas em alocar recursos organizacionais, processos, conhecimento, informações e *know-how* de forma eficiente. Ainda, segundo os autores, a transferência de conhecimento é uma capacidade essencial, o que contribui diretamente para a adaptação e inovação das organizações, sendo um fator essencial para manter a competitividade.

Para Barney e Hesterly (2017), a vantagem competitiva será sustentável se os recursos internos da organização possuírem os quatro atributos que configuram o modelo VRIO. Esse modelo baseia-se em quatro questões: a questão do valor, que analisa se o recurso disponível permite a exploração de uma oportunidade ou é suficiente para neutralizar uma ameaça do ambiente; a questão da raridade, que identifica se esse recurso valioso é controlado por poucas empresas; a questão da imitabilidade, que identifica o custo para outras empresas desenvolverem o recurso valioso e raro identificado; por fim, a questão da organização, ou seja, se a forma de organização da empresa permite o suporte a exploração de seus recursos raros, valiosos e difíceis de imitar. Assim, à medida em que uma organização identifica e desenvolve seus recursos, com capacidades distintas das encontradas no mercado, ela pode aumentar seu potencial estratégico e, conseqüentemente, estabelecer uma vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; Peteraf, 1993).

A gestão eficaz dos recursos pode oferecer às organizações uma posição diferenciada em relação às demais, especialmente em tempos de retração econômica e em um mercado cada vez mais globalizado. Esse contexto é particularmente relevante para a competitividade entre IES públicas e privadas. Conforme destaca Ramos (2021, p. 87), "muito vem acontecendo fora dos muros das universidades, que hoje já não são mais os únicos nichos produtores de conhecimento. Ou a universidade percebe isso, ou perderá parte de seu prestígio social". Diante disso, a capacidade das IES de gerenciar e explorar seus recursos estratégicos torna-se essencial para manter e ampliar sua relevância.

Barney e Hesterly (2017) apontam que o desempenho de uma organização está ligado à sua posição dentro do setor, especialmente em relação a seus concorrentes diretos. No setor de educação superior, indicadores de qualidade, como o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado (IDD), o Índice Geral de Cursos (IGC), o Conceito Preliminar de Curso (CPC) e o conceito Enade, funcionam como métricas importantes para avaliar o desempenho das IES. Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), é possível compreender o papel dos recursos tangíveis e intangíveis dos cursos de administração das IES no desempenho desses indicadores e na construção de sua posição competitiva, o que é crucial tanto para as IES públicas quanto para as privadas no cenário educacional atual.

O estado da Bahia possui 417 municípios divididos em seis mesorregiões, com 27 Territórios de Identidade, demarcados por critérios ambientais, econômicos e culturais, os quais indicam identidade, coesão social, cultural e territorial (Brasil, 2024). Entre os municípios dessa região, destaca-se o município de Vitória da Conquista, terceira maior do estado em população e a segunda que mais cresce economicamente. Vitória da Conquista está entre as cem maiores cidades do Brasil e, segundo os parâmetros do Índice dos Desafios da Gestão Municipal (IDGM) de 2021, foi o município que mais avançou na última década, quando analisados os dados relativos à educação, saúde, segurança e saneamento.

A Bahia possui uma boa oferta de redes de educação, em especial, de educação superior, composta por seis universidades federais, dois institutos federais, quatro universidades estaduais e mais de cento e sessenta instituições de ensino superior privadas (Semesp, 2023). Reconhecida como polo de educação, o município de Vitória da Conquista, que até os anos 2001 só contava com a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), hoje possui nove instituições de ensino superior: seis privadas e três públicas. Além dessas IES, é possível observar a existência de vários polos de oferta de cursos EAD na cidade.

Apesar das várias possibilidades para inserção na educação superior no estado, segundo dados do relatório técnico do INEP sobre a Educação Superior em 2023, o setor apresenta

desaceleração no crescimento, mesmo com crescimento na oferta de vagas de 0,7% em relação ao ano anterior. Neste cenário, a procura por Instituições de Ensino Superior (IES), com maior incidência nos cursos presenciais, diminuiu nos últimos anos (Semesp, 2023). O quadro de retração econômica vivenciado após a Pandemia da covid-19, ocorrida nos anos de 2020 a 2022, afetou significativamente, tanto as inscrições nos processos seletivos e programas para ingresso de discentes, quanto o número de matrículas nos cursos de graduação. O número de estudantes ingressantes diminuiu e a evasão aumentou. Estudos apontam que, de cada 100 (cem) ingressantes, 59 (cinquenta e nove) desistem, havendo uma grande dificuldade de formação de turmas em cursos de baixa demanda (Ramos, 2023).

Muitos fatores podem estar contribuindo para a baixa procura e a permanência dos alunos: a necessidade de se inserir no mercado de trabalho rapidamente e a falta de interesse pelos cursos de licenciatura (Ramos, 2023); a dificuldade de ingresso em Universidades Públicas, especialmente nos cursos mais concorridos (Bielschowosky, 2023); os cortes de verbas destinadas à educação superior (Mancebo, Vale. Martins, 2020); o agravamento da crise econômica e a queda do poder aquisitivo do brasileiro, observada após 2020 (Andrade, 2023). Diante disso, as IES passaram a enfrentar muitos desafios para garantirem sua sobrevivência e a sua capacidade de adaptação às mudanças.

Seguindo a tendência nacional, as IES baianas também registraram queda no número de ingressantes e aumento do número de evasão e, mesmo com a concentração do maior número de matrículas no ensino superior do Nordeste, o estado da Bahia apresentou declínio em relação a esses números. Conforme mapa do ensino superior, apresentado pelo Instituto Semesp (2023), as matrículas presenciais no estado da Bahia sofreram queda de 1,2%.

Diante desse contexto, é possível observar que, por um lado, conforme dados apresentados, a educação superior na Bahia apresenta números expressivos em relação à educação superior. Assim, a Bahia tem acompanhado o crescimento acelerado do número de Instituições de Educação Superior (IES) no país, com a expansão da oferta de vagas, intensificando significativamente a competitividade no setor. Por outro lado, as IES precisam identificar a condição competitiva dos seus recursos e capacidades, de forma que sua utilização permita que essas instituições, ao enfrentarem as mudanças sociais, políticas e econômicas comuns nesse tipo de mercado, possam melhorar o seu desempenho.

Segundo Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), a implementação da Visão Baseada em Recursos no setor educacional pode ser essencial para a formulação de estratégias dentro de uma Instituição de Ensino Superior (IES). Ademais, adotar estratégias baseada em seus recursos internos é fundamental para que as IES, tanto públicas quanto privadas, tomem conhecimento

de suas forças e fraquezas e fortaleçam sua posição competitiva, de acordo com as suas particularidades. Além disso, quando bem explorados, esses recursos possibilitam a sustentação de toda a estrutura da instituição, seu prestígio, a satisfação de seus alunos e sua capacidade de se manter competitiva nesse ambiente de disputa.

Diante disso surge a seguinte questão da pesquisa: como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de Administração em IES públicas e privadas, localizadas no município de Vitória da Conquista? Para responder à pergunta da pesquisa foram definidos os objetivos geral e específicos do estudo.

## 1.2 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

No intuito de obter resposta à pergunta levantada, a presente investigação tem como objetivo geral **compreender como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração em instituições de ensino superior públicas e privadas localizadas no município de Vitória da Conquista.** Para isso, a pesquisa foi realizada com os coordenadores dos cursos de administração e com os chefes de departamento das Instituições de Ensino Superior, tanto públicas como privadas, localizadas no município de Vitória da Conquista. Para atender esse objetivo, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os indicadores de qualidade dos cursos de administração, relacionados ao ENADE, IDD, CPC e IGC, das IES estudadas;
- b) descrever a condição estratégica dos recursos e capacidade presentes nos cursos de administração das IES estudadas;
- c) analisar quais recursos estratégicos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de Administração das IES estudadas, com base nos indicadores de qualidade ENADE, IDD, CPC e IGC, a partir das percepções dos entrevistados.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A cada dia, o mercado educacional se torna cada vez mais exigente e a atenção aos recursos e capacidades, mais importante. A análise interna das organizações torna-se imprescindível para identificar os elementos que diferenciam essas instituições dos seus concorrentes. Segundo Andrade (2005), em um ambiente externo em constante mudança, são os recursos e capacidades que garantem às organizações uma base sólida para definirem suas metas. Nesta pesquisa, são estudados os recursos e capacidades dos cursos de administração

das instituições de ensino superior, públicas e privadas, do município de Vitória da Conquista, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR).

É importante destacar que as Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras apresentam uma diversidade de estruturas e categorias administrativas em sua concepção. Conforme apontado por Andrade (2005) e Teodorovicz *et al.* (2022), essa variação distingue as IES de outras organizações. Isso ocorre, especialmente, pela predominância de tarefas que exigem alta especialização. Além disso, a autonomia dos profissionais acadêmicos para definir conteúdos curriculares, métodos de ensino e áreas de pesquisa, conforme suas preferências individuais ou da área de conhecimento, também é um fator distintivo. Em diversas IES, docentes ou grupos específicos elaboram estratégias próprias no âmbito dos cursos, ajustando suas práticas pedagógicas com base nas experiências e percepções acumuladas (Andrade, 2005). No entanto, essa autonomia se manifesta de forma distinta entre as IES públicas e privadas.

Nas instituições públicas, a estrutura organizacional permite maior liberdade acadêmica, possibilitando aos docentes influenciar decisões curriculares e pedagógicas (Teodorovicz *et al.*, 2022). Nessa linha, Cohen, March e Olsen (1972) complementam que as universidades podem ser compreendidas como "anarquias organizadas", nas quais a tomada de decisão ocorre de forma descentralizada, fragmentada e, muitas vezes, desconectada de objetivos estratégicos comuns. Já nas instituições privadas, embora exista a aparência de maior controle administrativo, essa autonomia tende a ser mais restrita, moldada por diretrizes institucionais centralizadas voltadas à eficiência operacional e à sustentabilidade econômica (Cohen; March; Olsen, 1972; Meyer Jr.; Murphy, 2003). Essas características dificultam a formulação de estratégias operacionais concretas e, por consequência, reduzem a capacidade das instituições de ensino superior de responder de forma eficiente às demandas do ambiente externo (Andrade, 2002; Silva; Beuren; Silveira, 2007; Teodorovicz *et al.*, 2022).

Nesse contexto, a mercantilização do ensino superior, caracterizada pela adoção de práticas empresariais e pela busca por lucro, tem contribuído para a intensificação do trabalho docente e a flexibilização dos vínculos empregatícios, o que pode comprometer a autonomia e a qualidade do ensino oferecido (Rosa; Vieira, 2023). Estudos como o de Gemelli e Closs (2023) apontam que a precarização do trabalho docente nas IES privadas brasileiras é um fator que limita a autonomia dos professores e impacta negativamente a implementação de estratégias institucionais eficazes. De forma convergente, Meyer Jr. e Murphy (2003) observam que os modelos de vinculação do corpo docente, seja pela dedicação exclusiva em instituições públicas, seja pela flexibilidade do vínculo nas privadas, revelam tensões estruturais que

atravessam o campo universitário. Esses estudos reforçam que, ao contrário de outras organizações, a natureza acadêmica e a complexidade das IES demandam estruturas de gestão mais flexíveis e adaptativas.

Diante desses desafios organizacionais, a Visão Baseada em Recursos (VBR) oferece uma perspectiva estratégica essencial para entender as particularidades dos recursos e capacidades no contexto das IES. Esse entendimento, conforme Siewert Júnior e Parisotto (2019), pode fornecer subsídios para que o cenário de concorrência seja analisado e melhorado. A capacidade de melhoria, adaptação e inovação das IES está ligada à forma como elas gerenciam seus ativos (tangíveis e intangíveis), sejam eles intelectuais, tecnológicos, de capital humano, entre outros. Esses recursos, quando bem-organizados e difíceis de imitar, proporcionam um diferencial competitivo que pode se sustentar a longo prazo.

Além disso, a colaboração entre áreas acadêmicas e administrativas, bem como a flexibilidade na adaptação às demandas do mercado, são essenciais para maximizar o potencial desses recursos, tornando a VBR uma abordagem relevante para a gestão das IES. Dessa forma, este estudo busca focar nos tipos de recursos existentes nos cursos de Administração das IES, com o objetivo de caracterizar seu potencial competitivo e evidenciar quais desses recursos influenciam o desempenho das IES públicas e privadas.

Diante do contexto apresentado, a escolha do tema foi motivada pela importância de compreender o papel dos recursos e capacidades estratégicos — humanos, físicos, organizacionais e financeiros — no desempenho dos cursos de Administração em Instituições de Ensino Superior (IES). Essas instituições fazem parte de um sistema de ensino superior, composto por entidades formais, públicas e privadas (universidades, centros universitários e faculdades) que, mesmo atreladas a um sistema legal que normatiza e regula o setor, preservam um caráter dinâmico em sua organização, o que as torna altamente competitivas.

No campo teórico, essa pesquisa pretende contribuir com discussões na área de administração, uma vez que, em buscas nas bases de dados *SPELL*, *Web of Science* e *SCOPUS* acerca de estudos sobre a Visão Baseada em Recursos em Instituições de Ensino Superior, observou-se que tais temas foram pouco explorados. Isso demonstra a existência de uma lacuna sobre a temática, especialmente quando associada à aplicação dessa teoria nos dois setores, público e privado, como propõe este trabalho. Os estudos sobre a aplicação da VBR nas IES é um estágio importante para o desenvolvimento da teoria, como os já desenvolvidos por Lynch e Baines, (2004). Além deles, outros autores têm discutido a temática da aplicação da VBR em instituições de ensino superior, como Campos, Henriques e Yanaze (2019), Gesser *et al.* (2020), Heinz e Hein (2024), Heinz e Parisotto (2021), Siewert Júnior e Parisotto (2019), Sanders e

Wong (2020), Soares *et al.* (2020), Soewarno e Tjahjadi (2020), Teodorovicz *et al.*, (2022), os quais ressaltam a importância de explorar o contexto estratégico no qual as IES operam.

Do ponto de vista empírico, espera-se que a aplicação da VBR, por ser uma corrente de pensamento muito empregada em investigação empírica no campo da estratégia, possa nortear as metas de desenvolvimento das IES de Vitória da Conquista, gerando valor e potencial competitivo. Além disso, os resultados da pesquisa poderão auxiliar os gestores a adotarem estratégias para manutenção de uma IES sólida, de modo a minimizar os impactos negativos causados por mudanças provocadas pelos cenários externos. Pela relevância social da temática abordada, espera-se, ainda, que o estudo auxilie futuros pesquisadores nas investigações acerca da VBR e das universidades, com sua aplicabilidade em áreas similares, de forma a obter novos resultados que contribuam tanto para o desenvolvimento regional, quanto para o aprofundamento das discussões sobre a teoria.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente estudo possui como sustentação teórica, a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR). Nesta seção é abordada a Visão Baseada em Recursos, discutindo suas origens, pressupostos básicos e sua aplicação no estudo de recursos e capacidades organizacionais. Nesse ponto, também apresentamos o modelo VRIO, que fornece um framework para avaliar os recursos internos, em termos de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. Por fim, será apresentado um tópico sobre o contexto estratégico das Instituições de Ensino Superior, situando a discussão da VBR dentro desse ambiente.

### 2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A estratégia, como campo teórico, vem passando por um processo contínuo de evolução e sofisticação, acompanhando as transformações do ambiente organizacional e buscando responder às novas demandas impostas pela complexidade do mercado (Mintzberg, 2001). Nesse contexto, a estratégia não se limita a um plano estático ou a uma formulação rígida, mas configura-se como um padrão de decisões e ações que se desenvolve ao longo do tempo. Manifesta-se nas escolhas feitas pelas organizações no cotidiano, refletindo seu comportamento e sua capacidade de adaptação frente ao mercado e às forças externas. A efetividade dessa articulação estratégica, ao alinhar as ações organizacionais ao ambiente competitivo, pode consolidar uma posição de vantagem competitiva sustentável em relação à concorrência (Palma; Padilha, 2020; Porter, 1996). A estratégia constrói-se na prática, nas interações contínuas entre os gestores, os recursos da organização e o ambiente dinâmico em que ela está inserida (Kennedy *et al.*, 2020).

Nesse cenário, diversas abordagens foram desenvolvidas para compreender as fontes da vantagem competitiva, entre as quais se destaca a Visão Baseada em Recursos (VBR). Essa teoria redireciona o foco da análise estratégica do ambiente externo para os recursos e capacidades internas da organização, considerados elementos centrais para o desempenho superior. A VBR busca explicar a vantagem competitiva sustentável por meio da identificação, desenvolvimento e exploração estratégica desses recursos internos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993). Consolidada como uma das principais teorias da gestão estratégica, essa abordagem procura esclarecer por que algumas empresas apresentam desempenho superior em relação a outras (Barney; Hesterly, 2017). Dessa forma, a questão

chave da VBR é compreender como os recursos internos, as competências organizacionais, a vantagem competitiva e a lucratividade se relacionam (Kennedy *et al.*, 2020).

Para Muñoz-Cisternas, Geldes e Castillo-Vergara, 2022, a VBR representou uma transição importante: da explicação centrada no posicionamento das empresas na estrutura de mercado para uma explicação baseada nos recursos e capacidades organizacionais. Nessa orientação, Barney (1991) e Grant (1991) afirmam que a vantagem competitiva sustentável não vem apenas de características externas do ambiente, mas principalmente dos recursos e capacidades internos da empresa, que podem ser combinados e utilizados estrategicamente. Grant (1991) enfatiza que uma estratégia focada no ambiente externo não constitui uma base segura para uma orientação de longo prazo, ou seja, os recursos e capacidades internos promovem bases mais sólidas para uma estratégia durável. Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades do ambiente em que uma empresa se insere, a análise interna pode ser usada para identificar as fontes mais prováveis de vantagem competitiva, além de possibilitar a implementação de melhorias em áreas que podem impactar no crescimento da organização. (Barney; Hesterly, 2017)

Na perspectiva da VBR, toda organização pode ser vista como uma empresa dotada de recursos e capacidades únicos, que podem ser desenvolvidos e explorados de maneiras diferentes (Penrose, 1959; Barney, 1991). Considerando que nem todos os recursos e capacidades internos, mesmo aqueles que são detidos por poucas organizações, serão eficientes ou eficazes na geração de vantagem competitiva (Barney, 1991), ou suficientes para sustentação da barreira de imitação pela concorrência (Teodorovicz *et al.*, 2022), Barney (1995), desenvolveu a principal ferramenta da VBR - o Modelo VRIO. Através dele são apresentadas quatro questões, que, ao serem analisadas, podem determinar o potencial competitivo de um recurso ou capacidade, são elas: (1) as questões do Valor; (2) da Raridade; (3) da Imitabilidade e (4) da Organização.

A seguir são apresentadas a origem e os pressupostos básicos desta abordagem, o conceito e aplicação do modelo VRIO como ferramenta para análise do potencial competitivo dos recursos e capacidades das empresas, bem como a aplicação da VBR e o contexto estratégico das Instituições de Ensino Superior.

### **2.1.1 Origens e pressupostos básicos**

A Visão Baseada em Recursos é uma abordagem estratégica que se originou nas teorias organizacionais e de gestão estratégica e teve como base a obra "*The Theory of the Growth of*

*the Firm*" de Edith Penrose (1959), onde a autora oferece uma compreensão mais rica do crescimento das empresas. Para Grant (1991), o interesse de Penrose no papel dos recursos, como base para estratégia da empresa, refletiu a necessidade da época de repensar a estrutura estática da economia industrial. Penrose (1959) apresenta a ideia de que as firmas podem atuar em um mesmo setor da economia e apresentarem desempenhos diferentes, atribuindo esse resultado ao fato de possuírem e gerirem seus recursos de formas distintas, o que enfatiza a importância dos recursos internos das empresas para impulsionar o crescimento organizacional. Segundo Foss e Foss (2004), a obra de Penrose ajudou a entender melhor a natureza das vantagens competitivas e a dinâmica do crescimento empresarial.

Apoiando-se nessa teoria, estudiosos como Barney (1991, 1995), Prahalad e Hamel (1990), Peteraf (1993), Rumelt (1984), Teece, Pisano e Shuen (1997) e Wernerfelt (1984) apresentaram novas proposições, entre eles o argumento de que o crescimento e o sucesso das firmas dependem do acesso e do uso efetivo de recursos heterogêneos.

De acordo com Barney e Hesterly (2017), a VBR baseia-se em dois pressupostos fundamentais que explicam por que algumas empresas superam as demais. São eles: (a) heterogeneidade dos recursos — empresas de um mesmo setor podem possuir recursos e capacidades diferentes, ou seja, elas dispõem de conjuntos únicos de recursos que produzem resultados distintos; (b) imobilidade dos recursos — os recursos não podem ser facilmente transferidos entre empresas ou mercados.

Para Honh *et al.* (2023), a heterogeneidade está na distinção entre os recursos e sua otimização, pois a forma como os recursos são aproveitados variam dentro das empresas, o que dificulta a sua transferência para os concorrentes. Essa heterogeneidade é fundamental para a criação de vantagem competitiva, pois explica porque algumas são mais competentes que outras, em um mesmo segmento. A imobilidade, implica que as empresas precisam desenvolver e cultivar seus recursos ao longo do tempo, em vez de simplesmente adquiri-los no mercado. Esses pressupostos respaldam o argumento da VBR de que o diferencial competitivo está na singularidade e na capacidade de uma empresa de utilizar esses recursos de maneira única e eficaz.

Se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que poucas possuem, e se essas poucas empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e essas capacidades, a empresa que detém esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2017, p. 59).

Seriam essas premissas a lógica fundamental da Visão Baseada em Recursos (VBR), que foi construída a partir do artigo seminal de Penrose (1959) e evoluiu com os estudos de vários autores (Barney 1991, 1995, Grant (1991); Prahalad; Hamel, 1990; Peteraf, 1993;

Rumelt, 1984; Teece; Pisano; Shuen, 1997; Wernerfelt, 1984). Essas contribuições foram muito importantes, pois enriqueceram e aprimoraram o estudo da VBR, voltando-o para áreas do conhecimento mais específicas. O Quadro 1 apresenta uma síntese da origem e evolução teórica da VBR com as contribuições dos autores seminais dessa abordagem.

Quadro 1. Síntese da evolução teórica da VBR

<b>Autores</b>	<b>Ano</b>	<b>Contribuição à Teoria</b>
Edith Penrose	1959	" <i>The Theory of the Growth of the Firm</i> " - O crescimento e a vantagem competitiva das empresas dependem do uso eficaz de seus recursos internos.
Richard Rumelt	1984	" <i>Towards a Strategic Theory of the Firm</i> " - Os recursos e relacionamentos da empresa são importantes fontes de vantagem competitiva
Biger Wernerfelt	1984	" <i>A Resource-Based View of the Firm</i> " - Recursos internos são determinantes chave para a estratégia competitiva, e os ativos intangíveis são introduzidos como recursos estratégicos .
Hamel e Prahalad	1990	" <i>The Core Competence of the Corporation</i> " - As capacidades únicas e internas das empresas são fundamentais para obter e sustentar vantagens competitivas.
Jay Barney	1991	" <i>Firm Resources and Sustained Competitive Advantage</i> " - Aplicação do modelo VRIN (Valor, Raridade, Imitabilidade, Não substituível) para avaliar como os recursos contribuem para a vantagem competitiva sustentável.
Robert M. Grant	1991	" <i>The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation</i> " - Propõe um framework analítico para identificar, desenvolver e proteger recursos e capacidades, integrando a RBV com a formulação estratégica.
Margaret Peteraf	1993	" <i>The Cornerstones of Competitive Advantage</i> " - Propõe quatro pilares para Visão Baseada em Recursos: heterogeneidade, limites <i>ex post</i> à competição, mobilidade imperfeita e limites <i>ex ante</i> à competição.
Jay Barney	1995	" <i>Looking inside for competitive advantage</i> " - Atualização da proposição teórica do modelo VRIN, apresentando o modelo VRIO - Valiosos, Raros, Inimitáveis e Organizáveis.
Teece, Pisano e Shuen	1997	" <i>Dynamic Capabilities and Strategic Management</i> ": Introduz o conceito de capacidades dinâmicas, enfatizando a importância da habilidade das empresas em integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para responder a mudanças rápidas no ambiente.

**Fonte:** Elaborado pela autora a partir da revisão teórica.

No início da década de 1980, a estratégia empresarial emergiu como um importante campo de estudo, Rumelt (1984) em "*Towards a Strategic Theory of the Firm*" indicou situações diferentes para o sucesso duradouro de empresas. O estudo evidenciou como a variação no desempenho ocorre e persiste quando os tomadores de decisão são limitadamente racionais. Ademais, ressaltou que a posição competitiva de uma empresa pode ser definida por um conjunto de recursos e relacionamentos únicos, cabendo a gestão ajustar e renovar esses recursos à medida em que eles vão perdendo seu valor. Segundo o autor, empresas do mesmo setor competem com pacote de recursos distintos, pois utilizam abordagens diferentes, definidas por uma escolha estratégica que depende da sua trajetória e da experiência dos seus administradores.

Desenvolvendo a proposta de Penrose (1959), de olhar para as empresas como um conjunto mais amplo de recursos, Wernerfelt (1984) em sua publicação "*A Resource-Based View*

*of the Firm*" evidenciou que qualquer coisa que se apresente como um ponto forte ou fraco de uma empresa pode ser definida como recurso. Apresentou, ainda, a importância dos ativos intangíveis como recursos estratégicos que podem gerar vantagens competitivas. Em sua abordagem, Wernerfelt (1984, p. 172) levantou a seguinte questão: “Em que circunstâncias um recurso conduzirá a retornos elevados durante longos períodos de tempo?”

Diante desse questionamento, o autor apresentou o conceito de capacidades, como sendo um conjunto de recursos de uma empresa, defendendo que a identificação e a combinação de recursos (nomes das marcas, conhecimento interno de tecnologia, capital, máquinas, equipamentos, entre outros) pode gerar estratégias bem-sucedidas, capazes de funcionar de forma semelhante às barreiras de entrada. Entretanto, para que esses recursos possam ser considerados fontes de vantagens competitivas, devem ser raros e difíceis de serem imitados ou substituídos. (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, 1991; Teece; Pisano; Shuen, 1997).

Prahalad e Hamel (1990) trazem uma contribuição valiosa à VBR. Em seu artigo intitulado "*The Core Competence of the Corporation*", eles acentuam a questão dos fatores internos como dominantes em uma postura estratégica. Nessa orientação, as empresas deixariam de se concentrar apenas em mercados externos e produtos finais e passariam a identificar habilidades e recursos únicos que as diferenciam das demais. Dessa forma, o sucesso de uma organização surge como consequência da capacidade que ela possui no desenvolvimento contínuo de competências essenciais.

Essas competências agem como um conjunto de conhecimentos técnicos e habilidades coletivas, que permitem que uma empresa entregue valor aos clientes. Tais capacidades são próprias da organização, difíceis de imitar e podem ser aplicadas em várias áreas e produtos. Na visão dos autores, as empresas podem alcançar vantagem competitiva identificando e cultivando suas competências centrais, pois estas, ao contrário dos ativos físicos, que se deterioram com o tempo, não diminuem com o uso e podem ser cultivadas e melhoradas à medida em que são aplicadas:

As verdadeiras fontes de vantagem encontram-se na capacidade da gestão para consolidar tecnologias e competências de produção em toda a empresa em competências que capacitem as empresas individuais a adaptarem-se rapidamente às novas oportunidades” (Prahalad; Hamel, 1990, p.81).

Baseado nos argumentos de Wernerfelt (1984), Barney (1991), publicou o artigo “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*”, onde apresenta uma abordagem mais consistente que relaciona as diferenças internas entre as empresas com a vantagem competitiva. Nesse artigo, o autor aponta quatro atributos que indicam o potencial competitivo dos recursos da empresa para gerar vantagem competitiva sustentada: valor, raridade, imitabilidade e

substituíbilidade. O autor também destaca a importância da heterogeneidade e imobilidade dos recursos, pois são essas características que servirão na implementação de estratégias que gerem vantagem competitiva sustentável:

[...] uma empresa tem uma vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por quaisquer concorrentes atuais ou potenciais. Diz-se que uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentada quando está a implementar uma estratégia de criação de valor que não é implementada simultaneamente por quaisquer concorrentes atuais ou potenciais e quando essas outras empresas são incapazes de duplicar os benefícios desta estratégia (Barney, 1991, p. 102-103).

Em 1991, Robert M. Grant, em seu artigo "*The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*" contribuiu significativamente para consolidação e desenvolvimento da VBR. Para o autor, a compreensão do relacionamento entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e rentabilidade é a chave para uma abordagem de formulação de estratégia baseada em recursos. Em sua publicação, apresenta um framework analítico, integrando os temas-chave da VBR, dividindo a formulação da estratégia em cinco etapas: análise da base de recursos da empresa; avaliação das capacidades da empresa; análise do potencial de obtenção de lucros dos recursos e capacidades; escolha da estratégia e ampliação e/ou atualização do conjunto de recursos e capacidades da empresa.

Segundo Grant (1991), os recursos (ativos tangíveis e intangíveis) e capacidades (habilidades em utilizar os recursos) são os pontos centrais para que uma empresa formule sua estratégia e, para isso, é necessário compreender que: (1) recursos e capacidades são constantes primárias, ou seja, elementos estáveis e duradouros sobre os quais uma empresa pode estabelecer sua identidade e enquadrar sua estratégia; (2) recursos e capacidades são fonte primária da rentabilidade da empresa, o que significa dizer que a habilidade da empresa em gerar lucro sustentável está diretamente ligada à exploração eficaz de seus recursos e capacidades únicos.

Ampliando o entendimento da VBR, Peteraf (1993) em seu artigo "*The cornerstones of competitive advantage a resource-based view*" ponderou que a vantagem competitiva sustentável não depende somente da empresa possuir recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (VRIN), conforme apresentado por Barney (1991). Para ela, as diferenças entre as empresas (heterogeneidade), e a sua capacidade de adaptar-se e renovar os recursos ao longo do tempo, são fatores-chave para entender a obtenção e manutenção da vantagem competitiva sustentável. Seguindo essas considerações, sugere um novo modelo teórico, apontando quatro "pilares" que, quando presentes, permitem que um recurso leve a organização a obter vantagem competitiva: (1) heterogeneidade – que deve ser duradoura para agregar valor; (2) limites *ex*

*post* à competição – limitar a concorrência; (3) mobilidade imperfeita – os recursos são especializados para atender as necessidades específicas da empresa; (4) limites *ex ante* à competição – antes de qualquer empresa estabelecer uma posição de recurso superior, deve haver uma posição limitada desse recurso (Peteraf, 1993).

Para Peteraf (1993), as firmas podem possuir recursos heterogêneos superiores que lhes conferem vantagens em relação à concorrência. Isso significa que, enquanto empresas com recursos marginais podem atingir o ponto de equilíbrio, aquelas que detêm recursos superiores têm a capacidade de gerar mais valor. As firmas que possuem recursos valiosos desfrutam de uma posição privilegiada no mercado, podendo limitar a oferta e, assim, alcançar lucros superiores (Camargo; Zilber, 2013).

Os limites *ex post* à competição referem-se à criação de barreiras para a concorrência após a empresa alcançar uma posição superior, ou seja, restringir a competição para preservar sua vantagem competitiva (Peteraf, 1993). Essa situação é crucial para garantir receitas sustentáveis ao longo do tempo. Assim, não é suficiente apenas conquistar uma vantagem competitiva inicial; é essencial manter essa vantagem após sua consolidação. Se essa vantagem for temporária, os fluxos de receitas e lucros acima da média podem se esgotar no futuro (Camargo; Zilber, 2013).

Os limites *ex ante* à competição consistem na criação de barreiras, que conferem à empresa uma vantagem de recursos em relação a possíveis concorrentes, antes mesmo da concorrência surgir (Peteraf, 1993). Um exemplo disso é uma empresa que, antes de iniciar suas operações, possui uma localização privilegiada, superior à de qualquer concorrente potencial. Essa condição *ex ante* dificulta a competição em condições de igualdade para outras empresas na mesma região (Camargo; Zilber, 2013).

Segundo Peteraf (1993), a mobilidade imperfeita está relacionada a recursos que não podem ser facilmente negociados. Esses recursos podem ser não comercializáveis ou, quando o são, possuem maior valor na empresa atual do que teriam em outras. Isso se deve a fatores como a dificuldade em definir os direitos de propriedade, a especialização dos recursos, que agregam mais valor quando utilizados dentro da própria empresa e a co-especialização, onde os ativos precisam ser usados em conjunto para maximizar seu valor econômico.

Considerando as afirmações propostas por Peteraf (1993), Barney (1995) publicou o artigo “*Looking inside for competitive advantage*”, onde atualizou o modelo VRIN, incluindo os recursos organizacionais na análise do potencial competitivo de uma empresa e apresentando, de forma simples e fácil, uma abordagem capaz de analisar a concorrências e as implicações dos pontos fortes e fracos internos de uma empresa. Em seu artigo, Barney (1995),

destacou que, além do valor, raridade e imitabilidade dos recursos e capacidades, a vantagem competitiva de uma empresa depende de sua organização para explorar esses ativos de forma eficaz. Ele levantou a "questão da organização", perguntando se a empresa está estruturada para maximizar o potencial competitivo dos seus recursos. Para isso, numerosos componentes da organização de uma empresa são relevantes ao responder às questões da organização, notadamente a sua estrutura formal, os sistemas de remuneração e os seus sistemas de controle de gestão (Barney; Hesterly, 2017). Embora esses elementos, isoladamente, não proporcionem vantagem competitiva, sua combinação com outros recursos valiosos pode possibilitar que a empresa atinja todo o seu potencial.

Por outro lado, ao introduzir e desenvolver o conceito de capacidades dinâmicas, Teece, Pisano e Shuen (1997), no artigo *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, propõem uma ampliação da Visão Baseada em Recursos. Eles buscam explicar como as empresas podem adquirir e sustentar uma vantagem competitiva em ambientes altamente dinâmicos e globalizados. O estudo analisa as fontes de criação e apropriação de valor pelas empresas, destacando a importância da flexibilidade organizacional, da inovação contínua, da capacidade de aprendizado e da adaptação, elementos essenciais para lidar com transformações constantes no ambiente competitivo.

### **2.1.2 Recursos e capacidades na VBR**

Os recursos e as capacidades são elementos essenciais na criação de estratégias, pois a heterogeneidade entre as empresas gera lucratividade, uma vez que proporciona uma identidade organizacional distinta e uma estrutura apropriada para sua utilização. Isso se torna evidente à medida que se entende a relação entre recursos, capacidades, vantagens competitivas e rentabilidade (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991).

Um recurso é qualquer ativo, processo, atributo, informação, conhecimento ou outra coisa controlada por uma empresa que lhe permite conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia (Peteraf, 1993). Os recursos podem ser classificados como ativos tangíveis e intangíveis, utilizados para projetar e implementar estratégias (Barney; Hesterly, 2011). Eles estão ligados de maneira semipermanente à organização e representam uma força ou fraqueza dependendo da sua utilização (Wernerfelt, 1984). Na perspectiva da VBR, os recursos específicos da empresa devem representar barreiras que impeçam a imitação e a replicação para, através deles, produzir um desempenho sustentado a longo prazo (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Teodorovicz *et al.*, 2022).

Os ativos tangíveis são entendidos como homogêneos por serem mais fáceis de serem

imitados pela concorrência (Ross; Padilha; Sartoretto, 2024) e abrangem todos os aspectos físicos, a exemplo das construções, equipamentos, programas e sistemas da empresa. Os ativos intangíveis, por sua vez, são considerados heterogêneos e fazem parte da história da empresa, pois foram construídos e acumulados ao longo do tempo, são mais específicos e mais difíceis de imitar, como nome de marca, os relacionamentos com fornecedores, a força de trabalho leal e engajada (Barney; Hesterly, 2011), a cultura organizacional (Muñoz-Cisternas; Geldes; Castillo-Vergara, 2022) e o conhecimento (Barney 1991; Grant, 1991, Klofsten *et al.*, 2019; Teodorovicz *et al.*, 2022; Teixeira; Ferreira; Veiga, 2022).

As capacidades constituem um subconjunto dos recursos de uma empresa (ativos tangíveis e intangíveis) que possibilitam à empresa maximizar o aproveitamento dos demais recursos que possui (Barney; Hesterly, 2017), ou ainda o que uma empresa pode fazer com o resultado de um conjunto de recursos (Grant, 1991). Para Muñoz-Cisternas, Geldes e Castillo-Vergara (2022), as capacidades organizacionais estão integradas nas rotinas da empresa e resultam do sistema organizacional como um todo, ou seja, são produto da interação da estrutura, dos processos, da cultura organização e da relação entre os membros da organização. São os processos de aprendizado que incluem também as memórias coletivas das pessoas e que a organização reproduz continuamente ao longo do tempo (Lima, 2022). Essas capacidades, embora não sejam suficientes para que uma empresa elabore e execute suas estratégias, desempenham um papel crucial ao permitir que ela aproveite outros recursos na concepção e execução dessas estratégias.

Barney e Hesterly (2017) classificam os recursos e capacidades de uma empresa em quatro categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Os recursos financeiros abrangem todos os fundos, provenientes de diversas fontes, que as empresas utilizam para conceber e aplicar suas estratégias. Isso engloba dinheiro proveniente de empreendedores, acionistas, credores e instituições bancárias. Os recursos físicos incluem toda sua estrutura de planta, localização geográfica, acesso a matérias-primas, equipamentos e tecnologias, como *hardwares* e *softwares* utilizados na cadeia produtiva. Os recursos humanos consistem em treinamento, na experiência individual dos funcionários e gestores, nos relacionamentos da empresa e são recursos valiosos para a garantia do sucesso da empresa. Para Santis-Puche, (2021), os recursos humanos podem explicar as razões das diferenças nos resultados das organizações, pois é na gestão que reside a capacidade de escolha estratégica da empresa, como identificar, desenvolver e implantar recursos-chaves para maximizar o desempenho organizacional.

Os recursos organizacionais, por sua vez, são características relacionadas aos conjuntos

de indivíduos que compõem uma empresa. Eles englobam a estrutura hierárquica estabelecida pela empresa, seus sistemas de planejamento, controle e coordenação, tanto formais quanto informais, bem como sua cultura e reputação. Além disso, abrangem as interações informais entre grupos dentro da organização e entre a empresa e os atores de seu ambiente externo (Barney; Hesterly, 2017). As organizações possuem recursos diversificados e alguns comuns, mas a questão principal para a VBR é identificar os recursos não estratégicos e estratégicos (Polito; Vieira, 2023), visando detectar aqueles com potencial para gerar vantagens competitivas temporárias e sustentáveis.

Vários estudos demonstram a importância dos recursos e capacidades, sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), na obtenção da vantagem competitiva sustentável. Muñoz-Cisternas, Geldes e Castillo-Vergara, 2022, explicam que as empresas podem desenvolver estratégias eficazes com base em seus recursos e capacidades únicos. A diferença entre esses dois conceitos influencia na criação de valor e competitividade. Para os autores, em um ambiente de negócios globalizado e em rápida transformação tecnológica, é importante desenvolver capacidades operacionais e dinâmicas. Conforme apontam Teece, Pisano e Shuen (1997), a habilidade de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas é essencial, pois não só permite às empresas responder aos desafios do ambiente, como também possibilita antecipar ações futuras.

Relacionando a formulação da estratégia com a geração de vantagem competitiva sustentável para o desempenho superior da empresa, Palma e Padilha (2020) concluíram que, na indústria têxtil, os recursos tangíveis são muito semelhantes, especialmente o acesso aos maquinários, sendo os recursos intangíveis (humanos e organizacionais), como reputação, conhecimento e qualificação de mão de obra, que proporcionam a vantagem competitiva sustentável. Segundo Lima (2022), esse padrão também é percebido quando analisado as peculiaridades do setor bancário, destacando o atributo da confiabilidade como um recurso valioso, capaz de estabelecer as bases de um relacionamento duradouro com os clientes. Vasconcelos e Augusto (2022) acrescentam a esses resultados a localização como um recurso tangível na análise das padarias, capaz de garantir uma estratégia de diferenciação na manutenção da vantagem competitiva.

Para Freire *et al.* (2022), um conjunto de recursos oferecidos por uma incubadora ou aceleradora pode ser um fator determinante para o sucesso de empresas iniciantes. Recursos como espaço físico, serviços administrativos compartilhados, orientação em marketing, finanças, jurídico e gestão, além de aconselhamento, treinamento, *networking*, tecnologia, capital e *know-how*, são essenciais para que essas empresas alcancem uma posição privilegiada

frente aos seus concorrentes. Além desses recursos, o conhecimento e sua transmissão nas organizações também têm se destacado como um ativo crucial para o sucesso empresarial (Teixeira; Ferreira; Veiga, 2022; Palma; Padilha, 2020; La Rosa; Silva, 2021). Teixeira, Ferreira e Veiga (2022) apontam o direito como um recurso estratégico individual que pode ser utilizado pelas empresas para obter uma vantagem competitiva. De forma semelhante, La Rosa e Silva (2021) destacam o conhecimento e a proteção jurídica como o elemento central da relação entre franqueado e franqueador, reforçando a importância do uso estratégico do conhecimento no contexto empresarial.

Outros recursos também se destacaram: a inovação, como um fator chave importante para impulsionar a competitividade (Santis-Puche, 2021), e a criatividade que, mesmo sendo um processo fundamentalmente individual, quando socialmente compartilhada no contexto organizacional, pode se configurar um recurso valioso e de difícil imitação que potencializa a inovação (Hiller *et al.*, 2023). Essa combinação pode resultar na oferta de novos serviços, produtos ou novas experiências (Santis-Puche, 2021).

Portanto, ao se analisar os recursos e capacidades de uma empresa, é essencial determinar se esses elementos são verdadeiramente capazes de gerar uma vantagem competitiva sustentável. Na próxima seção, é apresentado o modelo VRIO, ferramenta de análise eficaz, proposta por Barney (1991), para avaliar a contribuição estratégica de cada recurso ou capacidade. Essa abordagem permite compreender melhor como as empresas podem maximizar seu potencial competitivo por meio do uso inteligente de seus recursos e conhecimentos.

### **2.1.3 Modelo VRIO**

As organizações estão cada vez mais interessadas em alcançar posições de liderança em seus mercados. No entanto, seus níveis de competitividade são influenciados por uma variedade de fatores exógenos e endógenos, o que torna a identificação, a gestão e a alocação eficaz dos recursos e capacidades internas uma tarefa complexa e desafiadora (Santis-Puche, 2021). Diante disso, torna-se necessário adotar instrumentos teóricos e analíticos que facilitem esse processo e apoiem a formulação de estratégias organizacionais.

Nesse contexto, destaca-se o modelo VRIO como uma ferramenta eficaz para a identificação e avaliação dos recursos estratégicos das organizações. Considerado o modelo mais atual da VBR (Ribeiro, 2023), o VRIO representa um dos instrumentos mais usuais para avaliação da competitividade (Alves; Aires; Salgado, 2023). Desenvolvido por Barney e Hesterly (2005, 2011, 2017), ele integra um conjunto de ferramentas de análise, capaz de identificar os diferentes tipos de recursos e capacidades que uma empresa possui e qual o

potencial de cada um deles para gerar vantagem competitiva. Além de ser conceitualmente robusto, o modelo VRIO se destaca por sua aplicabilidade prática, sendo de fácil gerenciamento e adaptação ao ambiente organizacional (Ribeiro, 2023). Por essas razões, a adoção do modelo VRIO neste estudo se justifica como uma abordagem analítica eficaz para compreender como os recursos internos contribuem para a formulação e a sustentação de estratégias competitivas. O modelo contempla as quatro questões centrais associadas à obtenção de vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2017): valor, raridade, imitabilidade e organização, dimensões que serão detalhadas no Quadro 2.

Quadro 2. Questões-chave do Modelo VRIO

VRIO	Questões
Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2017, p. 61).

Ao responder à questão do valor, as empresas levam em consideração a utilização de seus recursos e capacidades, se eles são suficientes para neutralizar as ameaças de um ambiente competitivo, na medida em que permitem aumentar suas receitas líquidas (Barney; Hesterly, 2017). O recurso, ao ser identificado, deve permitir que a empresa responda adequadamente a oportunidades e ameaças do ambiente externo, melhorando sua eficiência e eficácia (Barney, 1991).

Para identificar recursos e capacidades potencialmente valiosos, é importante conhecer e estudar sua cadeia de valor, ou seja, conhecer as atividades que a empresa se dedica para desenvolver, produzir e comercializar seus produtos e serviços (Barney; Hesterly, 2017). Cada etapa da cadeia de valor é feita a partir das escolhas de quais atividades serão prioritárias na empresa, o que implica em integrar e aplicar diferentes recursos e capacidades no seu desenvolvimento. As escolhas que a empresa faz sobre a utilização de seus recursos e capacidades implicam nas estratégias que as empresas perseguem e são necessárias para a prosperidade e sobrevivência organizacionais (Barney; Hesterly, 2017; Kennedy *et al.*, 2020; Soewarno; Tjahjadi, 2020).

A questão da raridade delimita se o recurso oferecido pela empresa é controlado apenas por um pequeno número de empresas concorrentes (Barney; Hesterly, 2017; Guimarães Filho

*et al.*, 2018). Segundo Barney e Hesterly (2017, p. 66) para identificar um recurso raro é preciso responder a seguinte questão: “Quantas empresas concorrentes já possuem determinados recursos e determinadas capacidades valiosos?” Para ser considerado fonte potencial de vantagem competitiva, a resposta a essa questão deve demonstrar que determinado recurso ou capacidade, mesmo que seja desenvolvido em um pequeno número de empresas, cria uma dinâmica de concorrência perfeita em um setor (Barney; Hesterly, 2017).

Em relação à imitabilidade, a questão é direcionada à sustentabilidade da estratégia (Guimarães Filho *et al.*, 2018). Conforme aponta Barney (1991), recursos valiosos e raros só geram vantagem competitiva sustentada se as empresas concorrentes que não possuem esses recursos enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-los ou desenvolvê-los. Isto significa que empresas que possuem e exploram recursos raros, valiosos e custosos de imitar, ao escolherem e implementarem suas estratégias, podem desfrutar de um período de vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2017).

A questão da organização consiste em um fator de ajuste no modelo VRIO, ou seja, para aproveitar o potencial dos recursos raros, valiosos e difíceis de imitar é fundamental atentar-se à estrutura formal da empresa, ou seja, seu organograma, bem como aos seus sistemas de controles gerenciais e suas políticas de remuneração. Esses componentes, quando combinados com outros recursos e capacidades, permitem que a empresa aproveite todo seu potencial para gerar vantagem competitiva (Barney; Hesterly, 2011). Através dessas questões-chave, Barney e Hesterly (2011) apresentam cenários sobre os quais recursos e capacidades são considerados estratégicos. Esses cenários, chamados de implicações competitivas, podem ser classificados em: (i) desvantagem competitiva; (ii) paridade competitiva; (iii) vantagem competitiva temporária; e (iv) vantagem competitiva sustentável. O Quadro 3 apresenta a lógica do modelo VRIO.

Quadro 3. Lógica do Modelo VRIO

Valioso?	Raro?	Custoso de Imitar?	Explorado pela Organização?	Implicações Competitivas	Forças e Fraquezas organizacionais
Não	-	-	Não	Desvantagem competitiva	Fraqueza
Sim	Não	-	↑	Paridade competitiva	Força
Sim	Sim	Não	↓	Vantagem competitiva temporária	Força e competência distintiva
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável	Força e competência distintiva sustentável

**Fonte:** Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 72).

O Quadro 3 apresenta a possibilidade de uma avaliação sistemática do recurso, se ele é

valioso, raro, inimitável e se a organização está preparada para explorá-lo. Essa avaliação demonstra quais as áreas que devem ser desenvolvidas para proporcionar vantagens competitivas sustentáveis. A desvantagem competitiva está presente quando um recurso, considerado não valioso, é explorado e não proporciona novas oportunidades de negócios ou quando não é suficiente para funcionar como uma barreira de entrada de novos concorrentes, ou, ainda, quando um recurso ou uma capacidade que são valiosos, mas que não são raros, deixam de ser explorados.

Para determinar a vantagem competitiva é necessário atentar-se à condição do recurso, se ele é valioso, raro, mas fácil de imitar, essa vantagem competitiva é considerada temporária, pois até que a concorrência desenvolva esse recurso, a empresa desfrutará de uma vantagem competitiva. Para ser considerada sustentável, o recurso ou competência deve ser valioso, raro, difícil de imitar e explorado organizacionalmente. Esses atributos, que representam força e competência distinta para a empresa, conferem a ela uma vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo (Barney; Hesterly, 2017).

Em resumo, a análise interna dos recursos e capacidades propicia, acima de tudo, um conhecimento sobre o que está ou não dando certo na empresa (Ross; Padilha; Sartoretto, 2024), evidenciando os recursos e capacidades que de fato podem gerar vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a aplicação do modelo VRIO é uma ferramenta importante para auxiliar na validação das estratégias, identificando forças e fraquezas internas, além das implicações competitivas das capacidades e recursos.

## 2.2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS NO CONTEXTO ESTRATÉGICO DAS IES

A educação, especialmente a de nível superior, é fundamental para o desenvolvimento socioeconômico e humano de regiões e nações. Nesse contexto, as universidades assumem um papel estratégico, atuando como impulsionadoras do progresso regional, por meio da formação de profissionais qualificados, da produção de pesquisas científicas e tecnológicas, além de contribuir para a dinamização das economias locais onde estão inseridas (Fagundes, 2020). Diferentemente de empresas comerciais e industriais, que trabalham com a perspectiva de lucro sobre o capital investido, as IES se dedicam ao cumprimento de missão mais complexa (Silva; Beuren; Silveira, 2007). Andrade (2002, p. 16) cita como missão das universidades, “a preservação, a geração e a difusão do saber”.

Voltada para a prestação de serviços educacionais de qualidade, as IES tanto públicas quanto privadas, caminham em uma mesma direção: a realização da missão e dos objetivos institucionais (Silva; Beuren; Silveira, 2007). No entanto, a reconfiguração da educação

superior nos últimos anos, no Brasil, baseada na necessidade de ampliar a oferta, diversificar e diferenciar o sistema de educação, passou a integrar o que se conhece hoje como a economia do conhecimento (Assis; Oliveira, 2023).

Por um longo período, o conceito de estratégia foi majoritariamente utilizado em organizações do setor industrial, comercial e privado (Cerrutti, 2019). Entretanto, ao se observar o cenário da educação superior, percebe-se que as instituições competem entre si (Heinz; Hein, 2024). O surgimento de novas universidades, centros universitários, faculdades isoladas ou integradas, aumenta a competição, inclusive com as que já estão atuando no mercado há bastante tempo (Silva; Beuren; Silveira, 2007).

De acordo com Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), as IES constituem um grupo estratégico competitivo, pois fazem parte de um conjunto de organizações que atuam no mesmo segmento e possuem perfis, características, produtos ou serviços semelhantes. Dessa forma, torna-se essencial entender como algumas conseguem obter vantagem competitiva em relação às outras (Lynch; Baines, 2004).

Embora as universidades sejam bastante distintas das organizações empresariais convencionais, uma IES precisa implementar estratégias inovadoras e bem estruturadas para atrair, conquistar e manter seus alunos, com o objetivo de assegurar ou expandir sua presença no mercado (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011). Nesse sentido, a gestão estratégica em instituições que entregam produtos e serviços com função social, como as IES, tem sido bastante utilizada. (Heinz; Parisotto, 2021; Igarashi, 2022; Lynch; Baines, 2004; Polito; Vieira 2023; Soares; Rosa, 2021; Soewarno; Tjahjadi, 2020). Cada vez mais, as IES precisam gerir seus recursos de modo a atender diferentes interesses de cada parte do mercado, incluindo estudantes, professores, governo, pesquisadores e financiadores externos (Soewarno; Tjahjadi, 2020).

Conforme apontam Mainardes, Ferreira e Tontini (2011), é importante encontrar teorias que tratem de estratégia organizacional e que apoiem e sustentem a competitividade das IES no mercado educacional. Nesse sentido, Polito e Vieira (2023) e Teodorovicz *et al.* (2022) destacam que é possível a aplicação da VBR às instituições que geram valor social, como as organizações públicas e as IES. Considerando o ambiente onde as IES estão inseridas e a complexidade deste tipo de organização, a VBR oferece um caminho promissor para auxiliar os gestores na formulação de estratégias mais eficazes para suas instituições (Mainardes; Ferreira; Tontini, 2011).

Segundo Sanders e Wong (2020), as capacidades de gestão no ensino superior são aplicáveis tanto à administração quanto à prática pedagógica. Essas habilidades são essenciais

para garantir a eficiência institucional e o sucesso dos processos educacionais. Além disso, o monitoramento do desempenho e a resolução de problemas são consideradas capacidades gerenciais importantes nesse ambiente. Como a educação apresenta uma complexidade maior em comparação a outros setores do mercado, seus resultados frequentemente são intangíveis e difíceis de mensurar. Por essa razão, o desenvolvimento de capacidades gerenciais torna-se ainda mais importante.

Nessa perspectiva, a análise do desempenho, em instituições públicas, pode ser realizada através da relação dos recursos heterogêneos, que são os ativos utilizados nos processos organizacionais e que determinam o que a organização pode fazer, com o uso das práticas, que indicam o que a organização efetivamente faz. Essa associação, segundo os autores, explica as diferenças de desempenho entre as empresas. Dentro desse contexto, Polito e Vieira (2023) e Soares e Rosa (2021) validam o uso da VBR no setor público e propõem a adaptação da aplicação do modelo VRIO ao contexto não-competitivo da administração pública para explicar a relação entre recursos e eficiência organizacional, apontando a VBR como uma abordagem promissora para aplicação em organizações governamentais.

Em relação às IES privadas, Heinz e Hein (2024) e Soares e Tavares (2020) apresentaram a perspectiva da aplicação da VBR através da proposição de um modelo para avaliar o nível de competitividade dessas organizações. A exploração dos recursos disponíveis, cria valor econômico e pode resultar no desempenho superior de uma empresa, frente aos seus concorrentes. (Heinz; Hein, 2024). Conforme Heinz e Parisotto (2021), o campo da gestão de IES está cada vez mais inserido em um ambiente de negócios, confirmando a importância de identificar os recursos explorados por essas instituições na sua gestão estratégica.

Assim, a aplicação da RBV, no contexto do ensino superior, pode auxiliar na formulação de estratégias que potencializam o uso de recursos e capacidades. Segundo Díaz-Gonzales e Dentchev (2022), através da VBR e de diferentes alianças estratégicas, é possível mobilizar e empregar recursos diversos. Esses recursos podem facilitar o desenvolvimento das capacidades em IES, tais como uma reputação aumentada, o desenvolvimento de habilidades de liderança para alunos e funcionários e o acesso mais amplo aos recursos ecossistêmicos que apoiam outras atividades universitárias, relacionadas ao ensino, pesquisa, e extensão comunitária.

No campo da educação superior, os recursos intangíveis, como o humano e organizacional (Lima, 2022; Teodorovicz *et al.*, 2022; Soewarno; Tjahjadi, 2020) possuem maior relevância do que os recursos tangíveis (físicos e financeiros) na criação de vantagem competitiva. A reputação (Honh *et al.*, 2023; Lima, 2022; Palma; Padilha, 2020; Vasconcelos; Augusto, 2022), por exemplo, quando analisada a oferta de serviços, mostra-se ser fundamental

para um desempenho acima da média e para a sobrevivência no mercado. Fatores como marketing, gestão, inovação, qualidade e talento humano foram identificados como recursos que impactam diretamente a competitividade das organizações (Santis-Puche, 2022; Lima, 2022).

O capital humano, na análise dos resultados sobre a RBV em IES, se destaca como um recurso que tem um valor potencial para reduzir as limitações/ restrições a que essas instituições estão subordinadas. Além disso, favorecem as práticas de melhoria do desempenho organizacional. (Soewarno; Tjahjadi, 2020; Teodorovicz *et al.*, 2022). Se compararmos um curso de EaD, por exemplo, os recursos humanos se tornam indispensáveis para gestão estratégica e essenciais para melhorar o desempenho organizacional (Lima; Igarashi, 2022).

Diante desse cenário, pode-se entender a lógica da VBR, cujo objetivo principal na formulação de estratégias é identificar e fortalecer a vantagem competitiva sustentável de uma organização (Lynch; Baines, 2004). No contexto estratégico da administração universitária, a aplicação da VBR possibilita que as Instituições de Ensino Superior (IES) se posicionem de forma competitiva no ambiente em que estão inseridas. Assim, tanto as IES públicas quanto as privadas, ao identificarem e explorarem os recursos existentes, podem garantir a sua sobrevivência e continuidade no mercado (Heinz e Hein, 2024; Lynch e Baines, 2004), já que o ambiente competitivo em que atuam exige habilidades de gestão eficazes para o sucesso organizacional.

### 3 A EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Para contextualizar o ambiente no qual a pesquisa se insere, nesta seção é realizada a caracterização do ensino superior no Brasil e a apresentação da configuração do ensino superior na Bahia. Em seguida, é apresentado o Sistema de Avaliação da Educação Superior, o SINAES, que estabelece indicadores de qualidade que servirão como base para análise de desempenho das IES estudadas.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

A educação superior no Brasil tem suas finalidades estabelecidas na Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB, Lei nº 9.394/1996). Entre os principais objetivos, destacam-se: o estímulo ao pensamento reflexivo; a formação de profissionais comprometidos com o desenvolvimento social; o incentivo à ciência e tecnologia voltadas para o progresso social e humano; a promoção de serviços especializados à comunidade e a formação e capacitação de profissionais para o aprimoramento da educação básica (Brasil, 1996). Com base nos objetivos propostos pela LDB formou-se o modelo de educação superior no Brasil.

A partir dos interesses institucionais de cada IES, o ensino superior pode ser ministrado em instituições públicas ou privadas, com variados graus de abrangência ou de especialização (Stallivieri, 2007), formando um sistema complexo e diversificado (Neves; Martins, 2018). Todo esse sistema de educação está submetido a leis e regulamentações que fundamentam as políticas educacionais, os quais direcionam a elaboração de planos, diretrizes e estratégias para o desenvolvimento desse setor (Mota Júnior, 2020).

Entre os referenciais normativos estão a Constituição Federal de 1988 e a Lei nº 9.394/1996 (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB), considerados marcos legais da política educacional brasileira (Mota Júnior, 2016). Nesse contexto, com o objetivo de atender ao que está previsto no artigo 214 da Constituição Federal, o governo federal, por meio da Lei 13.005/2014, estabeleceu as metas do Plano Nacional de Educação – PNE 2010/2014 e definiu as diretrizes para a educação ao longo de dez anos. Entre essas metas, a meta 12 refere-se ao ensino superior, estipulando o aumento da taxa de matrícula, com os seguintes parâmetros:

Elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% (cinquenta por cento) e a taxa líquida para 33% (trinta e três por cento) da população de 18 (dezoito) a 24 (vinte e quatro) anos, assegurada a qualidade da oferta e expansão para, pelo menos, 40% (quarenta por cento) das novas matrículas, no segmento público (Brasil, 2014).

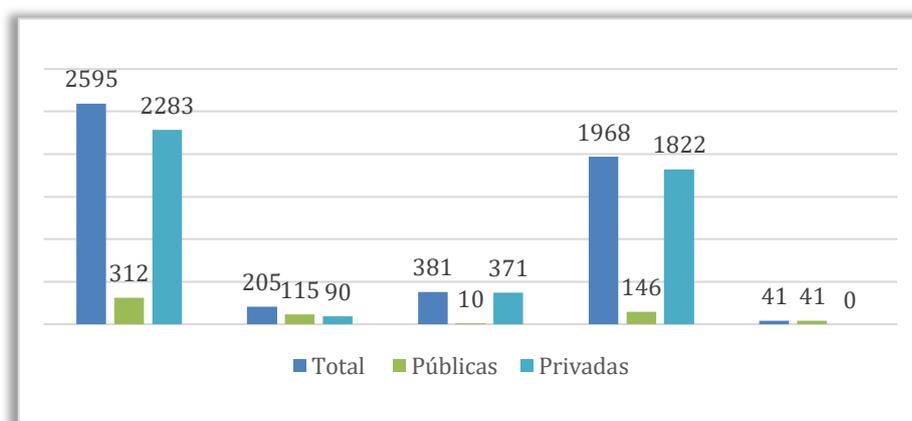
As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas são financiadas pelas esferas

governamentais (federal, estadual e municipal) e incluem universidades federais, universidades estaduais, institutos federais e centros tecnológicos (Santana; Meireles; Nacif, 2021). A LDB (Lei nº 9.394/1996) estabelece que essas instituições devem ser criadas, incorporadas, fusionadas ou extintas por lei, e têm o compromisso de oferecer educação gratuita, promovendo o acesso ao ensino superior de qualidade. Essas IES desempenham um papel essencial no ambiente acadêmico nacional, assumindo uma função estratégica no avanço científico e tecnológico do país (Soares, 2002).

O Brasil possui 312 IES públicas, sendo que a maior parte delas, 133 (5,12%), é mantida pelo estado, seguido de 120 (4,6%) das federais e 59 (2,3%) das municipais (Brasil, 2024). De acordo com os dados fornecidos pelo Inep (2024), o Brasil apresentou um crescimento de quase 2% no número de instituições de ensino superior (IES) em comparação aos resultados do Censo de 2021. Esse aumento reflete a expansão do setor, com destaque para a predominância das instituições privadas. Entre as 2.595 IES registradas em 2022, 88% pertencem ao setor privado, enquanto apenas 12% são públicas. Das instituições privadas, 2.283 no total, a maior parte (55,8%) opera com fins lucrativos, enquanto 32,1% não têm fins lucrativos.

No que diz respeito à organização acadêmica, as faculdades continuam sendo a categoria predominante, com 1.968 instituições, o que representa 75,8% do total. Os centros universitários somam 381 (14,7%), as universidades, 205 (7,9%), e, por fim, os institutos federais (IFs) e centros federais de educação tecnológica (Cefets) representam uma pequena parcela, com 41 instituições, correspondendo a 1,6% (Brasil, 2024). O Gráfico 1 apresenta o número de IES do país de acordo com organização acadêmica e categoria administrativa.

Gráfico 1. Número de IES de acordo com a categoria administrativa e organização acadêmica



**Fonte:** Elaborado pela autora a partir de dados do Inep (2024).

Esses números ilustram a realidade do ensino superior no Brasil, onde o Estado, não

conseguindo atender de forma completa às crescentes demandas, permitiu que o setor privado assumisse uma parte significativa dessa responsabilidade. As políticas governamentais voltadas para o setor, ao promoverem a segmentação da educação superior e incentivarem a expansão das instituições de ensino superior (IES) e do número de matrículas, têm favorecido a hegemonia das IES predominantemente voltadas ao ensino (Dourado, 2011). Assim, instituições privadas, sob diferentes modelos administrativos e acadêmicos, têm desempenhado um papel central na oferta de educação superior no país (Silva; Beuren; Silveira, 2007).

A relevância e a presença significativa do setor privado na educação superior do país se reflete no número de matrículas na graduação. Segundo dados do Censo da Educação Superior 2022, há aproximadamente 9,5 milhões matrículas registradas no ensino superior, e quase 7,4 milhões foram efetivadas em instituições privadas, ou seja 78% do total de alunos da educação superior estão nas IES privadas (Semesp, 2023). Os motivos para essa predominância são diversos, mas certamente inclui a maior flexibilidade na oferta de cursos e a capacidade de atender às demandas variadas dos estudantes (Soares; Arruda, 2002). O Quadro 4 mostra os dados das matrículas da educação superior no Brasil.

Quadro 4. Número de matrículas de graduação por categoria administrativa, segundo a organização acadêmica

Organização Acadêmica	Total	Categoria Administrativa						
		Pública				Privada		
		Federal	Estadual	Municipal	Total Públicas	Com fins lucrativos	Sem fins lucrativos	Total Privadas
Universidade	<b>5.140.066</b>	1.108.511	576.347	35.164	<b>1.720.022</b>	2.580.539	839.505	<b>3.420.044</b>
Centro Universitário	<b>2.937.483</b>	1.751	430	13.504	<b>15.685</b>	2.326.685	595.113	<b>2.921.798</b>
Faculdade	<b>1.136.054</b>	4.579	78.715	27.522	<b>110.816</b>	725.524	299.714	<b>1.025.238</b>
IF e Cefet	<b>229.994</b>	229.994	-	-	<b>229.994</b>	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9.443.597</b>	<b>1.344.835</b>	<b>655.492</b>	<b>76.190</b>	<b>2.076.517</b>	<b>5.632.748</b>	<b>1.734.332</b>	<b>7.367.080</b>

Fonte: Elaborado pela autora. A partir do relatório técnico e dados do Censo de 2022 (Inep, 2023).

Os números indicam o crescimento da educação superior privada no país, especialmente nas IES organizadas como universidades com fins lucrativos, que concentram quase 30% do número de matrículas na graduação (Brasil, 2024). Para cada matrícula na rede pública são realizadas quase quatro na rede privada. Esses dados apontam uma tendência de crescimento, com maior democratização do acesso à educação superior. Em relação ao Censo de 2021, houve um aumento de 5,1% no total de matrículas, determinado pelo crescimento de 6,6% das matrículas na rede privada, entretanto, percebeu-se estagnação das matrículas públicas que registraram apenas 22% de participação no total de matrículas na graduação (ibid).

Conforme aponta o relatório do 5º ciclo de monitoramento das metas do PNE 2024,

mesmo apresentando expansão e crescimento no número de matrículas, todos os indicadores utilizados como padrão de avaliação da Meta 12 do PNE, que visa ampliar a oferta na educação superior, estão abaixo do planejado. A participação do segmento público na expansão de matrículas na graduação foi de 3,6% entre 2012 e 2020, muito distante da meta de aumento de 40% de novas matrículas no segmento público (Brasil, 2024).

Diante dessa configuração do sistema de ensino superior brasileiro, Neves e Martins (2018) destacam que as transformações pelas quais a educação superior brasileira passou nos últimos anos refletem as principais características do setor. Essas transformações foram moldadas por condições específicas que deram sentido e direção ao desenvolvimento do formato do ensino superior atual. Entre essas características, destacam-se: i) heterogeneidade em termos de qualidade acadêmica entre os segmentos públicos e privados e também no interior desses dois segmentos; ii) distribuição de matrículas muito desequilibrada entre as IES públicas e privadas; iii) modelo de financiamento que compromete a expansão da matrícula e a inclusão social; e iv) acesso ao ensino superior com caráter amplamente excludente, apesar das políticas de inclusão (Neves; Martins, 2018).

Com base na caracterização apresentada, sobre a constituição do ensino superior no Brasil, é apresentado um panorama sobre a educação superior no estado da Bahia. Essa transição permite uma visão mais ampla do sistema de educação superior na Bahia e a sua importância para expansão do ensino superior no Brasil.

### 3.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR NA BAHIA

As atividades relativas à educação superior no Brasil começaram na Bahia (Mota Júnior; Torres, 2017). Em 1808, com a chegada da família real portuguesa, foi criada a Escola de Cirurgia e Anatomia no Hospital Militar da Bahia, que, em 1832, foi transformada na Faculdade de Medicina da Bahia (Martins, 2002). A partir daí, seguiram-se outras fundações: o Seminário Maior da Arquidiocese de São Salvador da Bahia, em 1815; a Academia de Belas Artes e o Imperial Instituto Baiano de Agricultura, em 1877; a Faculdade Livre de Direito da Bahia, em 1891; e a Escola Politécnica da Bahia, em 1896. Em 1946, com a incorporação de várias escolas, como o curso de Farmácia e Odontologia, a Academia de Belas Artes, a Faculdade de Direito e a Escola Politécnica, foi criada a Universidade Federal da Bahia (UFBA), instituição de grande importância para o desenvolvimento e amadurecimento do Estado da Bahia (Mota Júnior; Torres, 2017). O Quadro 5 apresenta a evolução de algumas das primeiras instituições de ensino superior (IES) no território baiano.

Quadro 5. Evolução das IES no Estado da Bahia

Instituição	Ano de Criação	Situação Atual
Escola de Cirurgia e Anatomia	1808	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Seminário Maior da Arquidiocese de São Salvador da Bahia	1815	Instituto de Teologia da Universidade Católica de Salvador (UCSal)
Academia de Belas Artes	1877	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Imperial Instituto Baiano de Agricultura	1877	Universidade Federal do Recôncavo Baiano (UFRB)
Faculdade Livre de Direito da Bahia	1891	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Escola Politécnica da Bahia	1896	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Escola de Comércio	1905	Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras	1940	Universidade Federal da Bahia (UFBA)

**Fonte:** Elaborado pela autora. Adaptado de Boaventura (2009).

A história mostra, que a criação das universidades no Brasil ocorreu tardiamente, especialmente quando comparada com a de outros países da América Latina (Oliven, 2002). Embora algumas escolas tenham sido criadas no século XIX, a Bahia levou mais de meio século, desde a fundação da Universidade Federal da Bahia, para estabelecer mais duas universidades federais (Mota Júnior; Torres, 2017). O sistema de educação superior na Bahia só começou a se consolidar no final da década de 1960, quando o governo estadual assumiu a responsabilidade pela criação de faculdades isoladas no interior do estado. Do agrupamento dessas faculdades formaram-se as quatro Universidades Estaduais: a Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS); a Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB); a Universidade do Estado da Bahia (UNEB); e a Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC). (Mota Júnior; Torres, 2017). Um sistema de educação superior bastante heterogêneo em termos de vocação acadêmica institucional, cursos oferecidos, integração entre ensino e pesquisa e qualificação docente (Santana; Meireles; Nacif, 2021).

A UEFS foi criada em 1976 e a justificativa para sua implantação foi o potencial de desenvolvimento da cidade de Feira de Santana, que naquela época se destacava como o maior centro comercial industrial do interior da Bahia (Boaventura, 2009). A Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB) foi a segunda universidade estadual criada na Bahia, instituída pela Lei Delegada nº 12/1980 do governo estadual. A UESB surgiu a partir da integração de três instituições: a Faculdade de Formação de Professores e a Escola de Administração de Vitória da Conquista, a Faculdade de Formação de Professores de Jequié e a Escola de Zootecnia de Itapetinga. Em 1980, o Decreto Federal nº 94.250 autorizou o funcionamento da UESB como universidade, adotando o sistema multicampi, com três campi localizados em Vitória da Conquista (sede), Jequié e Itapetinga (Boaventura, 2009). A instalação de uma

instituição multicampi tinha como objetivo promover o desenvolvimento educacional, social e econômico do sudoeste baiano.

A UNEB, a terceira IES estadual, foi implantada em 1983. À época de sua criação, possuía nove campi e em todos oferecia cursos de formação de professores (Boaventura, 2009). Atualmente, agrega 29 departamentos em 24 centros regionais de médio e grande porte no estado da Bahia (Andrade; Pimenta, 2020; Boaventura, 2009). Última universidade estadual criada, a UESC surge em 1991, a partir da Federação das Escolas Superiores de Ilhéus e Itabuna (FESPI), instituição privada, que foi estadualizada e reorganizada sob a forma de autarquia (Boaventura, 2009).

Através de incentivos e financiamento público, a expansão da educação superior brasileira aconteceu em todas as esferas, pública federal, privada, à distância e tecnológica. (Costa, D. M.; Costa, A. M.; Barbosa, 2013). O estado da Bahia acompanhou esse crescimento e ampliou e diversificou a sua oferta na educação superior. Nesse período, foram criadas e instaladas várias instituições, tanto públicas quanto privadas, oferecendo uma ampla gama de cursos e níveis de ensino (Mora Júnior, 2017). Até o final da década de 1990, a Bahia contava com um total de 42 instituições de ensino superior, sendo 4,76% federais, 9,52% estaduais e 85,71% no setor privado, o que representou um crescimento de 183% em uma década. (Andrade; Verhine, 2011). Nesse sentido, as IES privadas motivadas pela nova demanda na educação superior, vislumbraram uma grande oportunidade de negócios. (Mota Júnior, 2017).

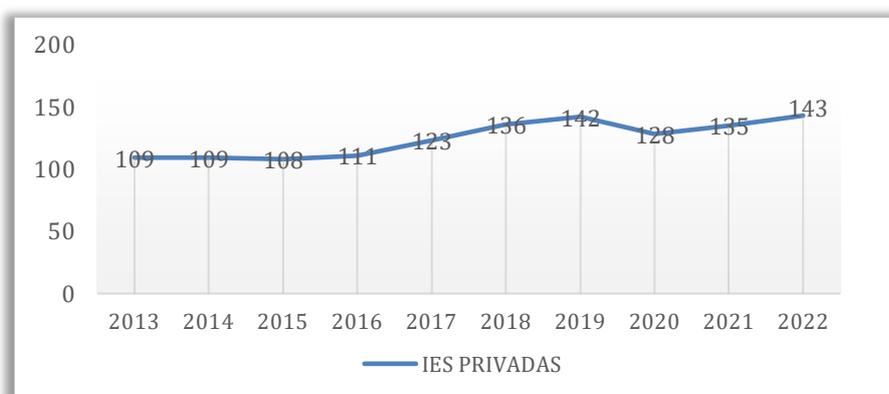
Para as IES públicas baianas, o crescimento também foi significativo, atualmente, na Bahia, existem 12 (doze) IES públicas, sendo: 4 universidades federais (UFBA, UFRB, UFOB e UFSB); 2 (duas) universidades federais (UNIVASF e UNILAB), cuja sede está situada nos estados de Pernambuco e Ceará respectivamente, mas que possuem campus no estado da Bahia; 4 (quatro) universidades estaduais (UEFS, UESB, UNEB, UESC) e 2 Institutos Federais (IFBA, IFBAIANO). Juntas, essas IES públicas foram responsáveis por 97.815 matrículas em cursos de graduação presenciais (Inep, 2024).

Em relação ao segmento das instituições privadas, a oferta na Bahia acompanhou o movimento de expansão e interiorização da educação superior, que teve início no final dos anos 1990 e se constituiu como o principal motor de crescimento deste setor. Segundo relatório do e-mec (2024), atualmente, existem 163 instituições privadas com oferta na modalidade presencial no estado. Nesse segmento, observa-se uma pulverização das matrículas em instituições de pequeno porte, situadas em diversas regiões e cidades do interior. Por essa razão, um número significativo dessas instituições foi incorporado a grandes grupos educacionais, por meio de aquisições e fusões, o que ampliou significativamente sua capilaridade (Sampaio,

2009).

Dentro de um cenário altamente competitivo, o que se percebe é uma forte atuação do setor privado da educação superior, que acompanha a demanda do mercado. Entre 2013 e 2019, a Bahia apresentou um movimento constante de crescimento no número de IES privadas presenciais. Com a pandemia do Covid-19 houve uma queda no crescimento, no entanto, a partir de 2021 o setor passou a se recuperar gradativamente e hoje conta com 143 IES privadas. Em relação ao ano de 2013, o número de IES privadas, com oferta de cursos presenciais no estado cresceu 130%. O Gráfico 2 apresenta a evolução do número de IES privadas com cursos presenciais na Bahia, na última década.

Gráfico 2. Evolução do número de IES privadas com oferta de cursos presenciais



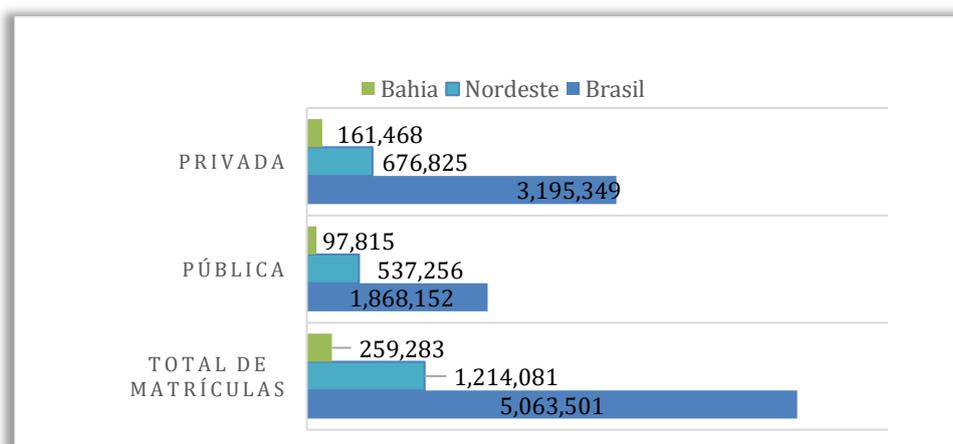
**Fonte:** Elaborado pela autora com base nos dados do Censo da Educação Superior (Inep, 2024).

A Bahia possui uma significativa presença de instituições privadas de ensino superior, especialmente nas grandes cidades como Salvador, Feira de Santana e Vitória da Conquista. Essas instituições somam 155.151 matrículas em cursos presenciais, correspondendo a 60,4% do total de estudantes de ensino superior na Bahia (Inep, 2024). Esse dado revela o predomínio das IES privadas, tanto em quantidade de instituições quanto em número de alunos matriculados. Apesar de um número expressivo de matrículas, o Censo de 2022 revelou que a Bahia apresentou uma redução de 16,5% nas matrículas presenciais na rede privada em comparação ao ano anterior (Semesp, 2023).

Stallivieri (2007) explica que a expansão do setor privado está diretamente relacionada à capacidade financeira dos alunos, à existência de programas de financiamento e bolsas de estudo, além do investimento pessoal dos estudantes. Desse modo, a queda nas matrículas pode ser atribuída à crise econômica causada pela pandemia do covid-19, aos cortes nos programas de financiamento estudantil (Fies e Prouni), ao aumento da inadimplência estudantil e à rápida expansão da Educação a Distância (EaD) (Ramos, 2023).

A representatividade do estado da Bahia, quando comparado com a região nordeste, é substancial. A região nordeste possui 611 instituições de ensino superior e registrou em 2023, 1.214.081 matrículas em IES presenciais, ou seja 24% do total de matriculados no país se concentraram na região nordeste (Inep, 2024). O Gráfico 3 representa o número de matrículas no país, no Nordeste e na Bahia, demonstrando a importância do estado para a educação superior do país.

Gráfico 3. Representatividade do Estado da Bahia em Relação ao Número de Matrículas da Região Nordeste



**Fonte:** Elaborado pela autora através dos dados do Mec/Inep//Deed (2023).

Quando analisados os dados por categoria administrativa as IES públicas baianas representam 18% das matrículas do Nordeste e as privadas quase 24%. Mesmo com números expressivos, a educação superior na Bahia apresentou queda no número de matriculados. Segundo dados do Censo da Educação Superior, em 2022, o estado da Bahia registrou 108.452 matriculados na rede pública e 161.859 na rede privada. Quando comparados com o ano de 2023, verifica-se que na rede pública houve uma queda de 9,8% no número de matrículas. Já nas IES privadas, os dados revelam um percentual muito pequeno de decréscimo, em torno de 0,2%, o que significa uma estagnação do setor (Brasil, 2024) e uma tendência de queda na modalidade presencial (Ramos, 2023).

Esses dados ajudam a ilustrar o cenário do ensino superior na Bahia que segue as tendências nacionais em termos de organização, expansão, diversificação e oferta de cursos (Andrade; Verhine, 2011) e que, apesar de sua grande importância para o contexto da educação no Nordeste, enfrenta desafios que impactam tanto as instituições quanto os alunos. Esses desafios incluem a necessidade de expandir a oferta de cursos, melhorar a infraestrutura e assegurar a qualidade do ensino, principalmente na oferta de cursos presenciais (Ramos, 2023). Para Sampaio (2009) a relação do setor privado de ensino superior com a demanda de mercado

parece estar em sintonia com o modelo de produção sob demanda do capitalismo contemporâneo. O desafio do setor privado hoje é atrair e reter alunos, oferecendo constantes atualizações e novidades em um mundo em transformação. A oferta de produtos cada vez mais customizados estimula e sustenta a demanda contínua por educação na rede privada.

Com o panorama apresentado, é possível compreender a organização do Sistema de Ensino Superior no Brasil, seu processo de expansão e a complexidade das estruturas acadêmicas e administrativas das instituições de ensino superior (IES). Além disso, ao descrever o contexto da educação na Bahia, fica clara a relevância do estado no cenário nacional da educação superior, tanto em termos de organização quanto de representatividade. Na próxima seção, é abordado o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), um sistema robusto e contínuo que avalia a qualidade do ensino superior, promovendo tanto a melhoria institucional quanto o desenvolvimento acadêmico dos estudantes. Compreender os indicadores de qualidade do curso escolhido para a pesquisa e o processo de obtenção desses dados é essencial para fundamentar o estudo e realizar uma avaliação eficaz dos resultados.

### 3.3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DO ENSINO SUPERIOR – SINAES

O Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES) foi instituído pela Lei nº 10.861/2004 e tem como objetivo “[...] assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes [...]”. Com o propósito de promover a melhoria da qualidade da educação, o SINAES orienta o processo de expansão do ensino superior, além de buscar aumentar a eficácia e a efetividade acadêmica e social das instituições.

Para o desenvolvimento da avaliação são consideradas as seguintes dimensões: i) a missão e o plano de desenvolvimento institucional; ii) A operacionalização da política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação e a extensão; iii) responsabilidade social; iv) comunicação com a sociedade; v) políticas de pessoal; vi) organização e gestão da universidade; vii) infraestrutura física, bibliotecas e recursos de informação e comunicação; viii) planejamento e avaliação institucional além da eficácia da auto avaliação institucional; ix) políticas de atendimento aos estudantes; x) sustentabilidade financeira (Brasil, 2004).

Segundo Freitas, Cruz e Sharland (2008), o SINAES pode ser estruturado em três grandes pilares: (i) avaliação institucional, que tem como propósito identificar o perfil e o significado de atuação da IES, analisando a coerência entre a missão e o plano de desenvolvimento institucional, além de aspectos como responsabilidade social, políticas de

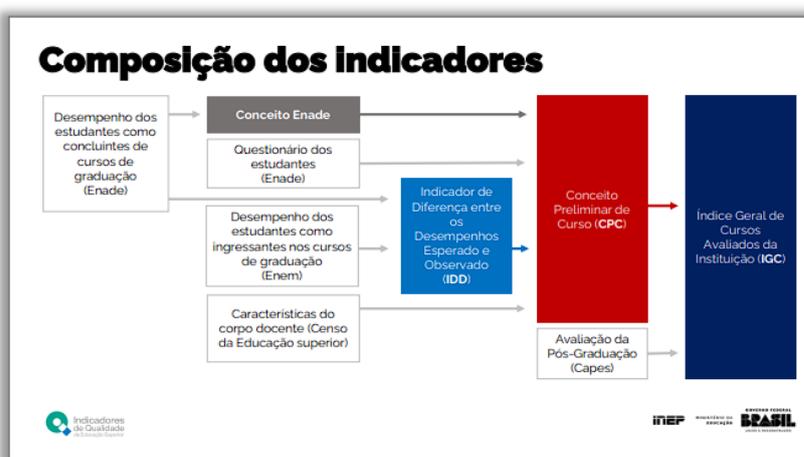
peçoal, carreira docente e infraestrutura, respeitando as especificidades das diferentes organizações acadêmicas; (ii) avaliação dos cursos de graduação, que avalia as condições de ensino oferecidas aos estudantes, focando em três dimensões principais: corpo docente, instalações físicas e organização didático-pedagógica; e (iii) avaliação do desempenho dos estudantes, realizada por meio do Enade. Esses três tipos de processos juntos formam um ‘tripé’ avaliativo que permite uma análise abrangente do funcionamento e da qualidade dos cursos e das instituições de educação superior (IES) em todo o Brasil.

### 3.3.1 Indicadores de qualidade da educação superior

Os indicadores de qualidade da educação superior são os instrumentos criados para avaliar o ensino superior no Brasil e cumprir a finalidade do SINAES (Lei nº 10.861/2004). São expressos em escala contínua e em cinco níveis (nota 1 a 5), nos quais os níveis iguais ou superiores a 3 (três) indicam qualidade satisfatória. Esses indicadores auxiliam os gestores das IES e seus respectivos coordenadores de curso na autoavaliação e comparação com demais concorrentes (Escobar; Dalfovo; Verdinelli, 2010).

Anualmente, o Ministério da Educação – MEC define os indicadores de avaliação da educação superior referente a avaliação daquele ano. Os Indicadores de Qualidade da Educação referentes ao ano de 2022, foram: i) Conceito Enade; ii) Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado – IDD; iii) Conceito Preliminar de Curso - CPC; e iv) Índice Geral de Cursos Avaliados da Instituição - IGC. A Figura 1 apresenta a composição dos indicadores para avaliação dos resultados.

Figura 1 - Composição dos indicadores de qualidade da Educação Superior



**Fonte:** Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

#### 3.3.1.1 Conceito Enade

O Conceito Enade é um indicador de qualidade que avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no Enade. Seu cálculo e sua divulgação ocorre anualmente para os cursos com pelo menos dois estudantes concluintes participantes do exame (Inep, 2024). O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos componentes de maior notoriedade que integram o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). Ele tem como objetivo avaliar e acompanhar o processo de aprendizagem dos estudantes de graduação em relação aos conteúdos programáticos previstos nas diretrizes curriculares do curso (Inep, 2023).

Além de verificar o domínio desses conteúdos, o Enade também busca avaliar as habilidades e competências desenvolvidas ao longo da formação acadêmica, proporcionando uma visão mais ampla sobre a qualidade da educação superior e a preparação dos alunos para suas futuras profissões (Escobar; Dalfovo; Verdinelli, 2010). O Enade é realizado por amostragem de estudantes definida pelo INEP, através do Ciclo Avaliativo, que determina as áreas de avaliação e os cursos a elas vinculados. O Quadro 6 apresenta as áreas de conhecimento e os eixos tecnológicos para cada ano do ciclo.

Quadro 6. Áreas de Conhecimento e os Eixos Tecnológicos por Ciclo

<b>Ciclo</b>	<b>Áreas de Conhecimento, Eixo Tecnológico</b>
ANO I	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de ciências agrárias, ciências da saúde e áreas afins;</li> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de engenharias e arquitetura e urbanismo; e</li> <li>▪ Cursos superiores de tecnologia nas áreas de ambiente e saúde, produção alimentícia, recursos naturais, militar e de segurança.</li> </ul>
ANO II	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes e áreas afins;</li> <li>▪ Cursos de licenciatura nas áreas de conhecimento de Ciências da Saúde; Ciências Humanas; Ciências Biológicas; Ciências Exatas e da Terra; Linguística, Letras e Artes;</li> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de Ciências Humanas e Ciências da Saúde, com cursos avaliados no âmbito das licenciaturas;</li> <li>▪ Cursos Superiores de Tecnologia nas áreas de Controle e Processos Industriais, Informação e Comunicação, Infraestrutura e Produção Industrial.</li> </ul>
ANO III	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de ciências sociais aplicadas e áreas afins;</li> <li>▪ Cursos de bacharelado nas áreas de conhecimento de ciências humanas e áreas afins que não tenham cursos também avaliados no âmbito das licenciaturas; e</li> <li>▪ Cursos superiores de tecnologia nas áreas de gestão e negócios, apoio escolar, hospitalidade e lazer, produção cultural e design.</li> </ul>

Fonte: Adaptado Inep, 2023.

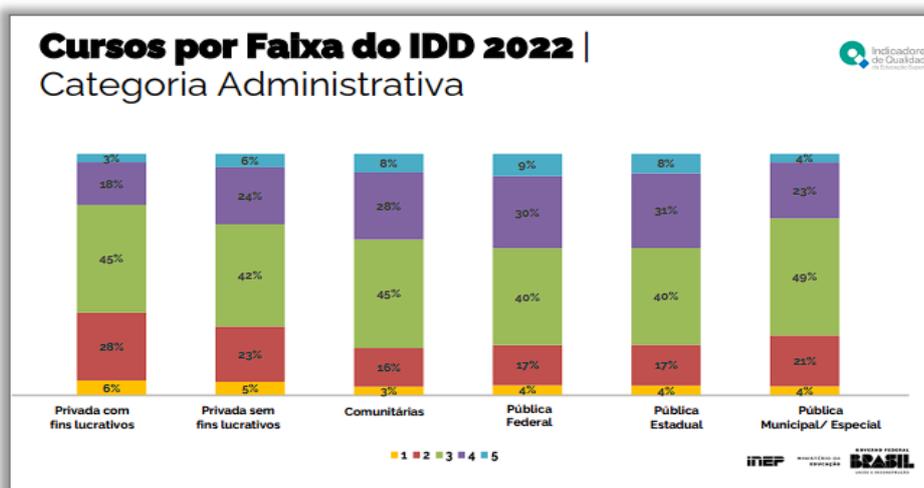
Para fins de análise deste estudo, serão observados os indicadores das áreas de conhecimento do ciclo avaliativo, Ano III, em que se enquadram os cursos de administração, foco da pesquisa. Os resultados obtidos através desta pesquisa terão como base os números apresentados pelo INEP relativos ao Enade 2022, tendo em vista que este é o resultado mais atual deste ciclo avaliativo.

### 3.3.1.2 Indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado – IDD

O segundo indicador de avaliação da qualidade do ensino superior é o Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado – IDD. Esse indicador busca mensurar o valor agregado pelo curso, ao considerar os resultados dos estudantes no ENADE ao fim da graduação, e o desempenho, no Exame Nacional do Ensino Médio (Enem), dos mesmos estudantes quando eram ingressantes na educação superior (Inep, 2024).

Para que um curso tenha o IDD calculado, é preciso que ele atenda às seguintes condições: a) possuir no mínimo dois estudantes concluintes participantes do ENADE com dados recuperados da base de dados do Enem no período entre o ano de ingresso no curso avaliado e os três anos anteriores; b) atingir 20% do total de estudantes concluintes participantes do ENADE com dados recuperados da base de dados do Enem. O Gráfico 4 apresenta um panorama do IDD dos cursos nas IES, de acordo com a categoria administrativa.

Gráfico 4. IDD dos cursos por categoria administrativa



**Fonte:** Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

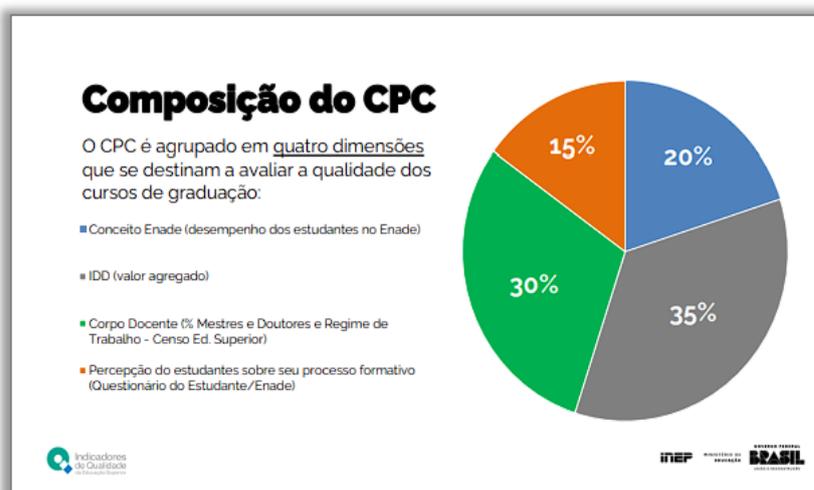
Segundo dados apresentados pelo INEP (2024), referente ao ENADE 2022, ao analisar as IES por categoria administrativa, públicas e privadas, mais de 30% dos cursos das instituições públicas (federais e estaduais) tiveram IDD superiores, com conceitos 4 e 5. Nas instituições privadas, com e sem fins lucrativos, esse percentual ficou em torno de 24%. O percentual de instituições que tiveram conceito 1 e 2 ficou em torno de 20%, em todas as IES, independente da categoria administrativa.

### 3.3.1.3 Conceito preliminar de curso - CPC

O Conceito Preliminar de Curso - CPC, outro indicador de qualidade do ensino superior, foi instituído pela Portaria Normativa nº 04, de 05 de setembro de 2008, como um instrumento de avaliação para a renovação de cursos de graduação. De acordo com o Art. 2º da portaria, a avaliação in loco pode ser dispensada quando o CPC obtido for satisfatório, ou seja, igual ou superior a três. Os cursos com conceito 1 e 2 serão considerados inaptos e receberão, obrigatoriamente, a visita da comissão de avaliação (Escobar; Dalfovo; Verdinelli, 2010).

O CPC combina diferentes aspectos para avaliar a qualidade dos cursos, como o desempenho dos estudantes, o valor agregado pelo curso (medido pelo Indicador de Diferença entre os Desempenhos Observado e Esperado – IDD), a qualidade do corpo docente e as condições oferecidas para o desenvolvimento do processo formativo. A nota final do CPC é composta por quatro dimensões: i) o conceito Enade, que corresponde a 20% da nota; ii) o conceito do IDD, representando 35% da avaliação; iii) corpo docente, que corresponde a 30% e iv) o resultado do questionário Enade sobre a percepção do estudante sobre o processo formativo, completando os 15% restante da composição conceito (Inep, 2024). A Figura 2 apresenta a composição do CPC e o percentual de cada uma das quatro dimensões avaliadas.

Figura 2. Composição do CPC



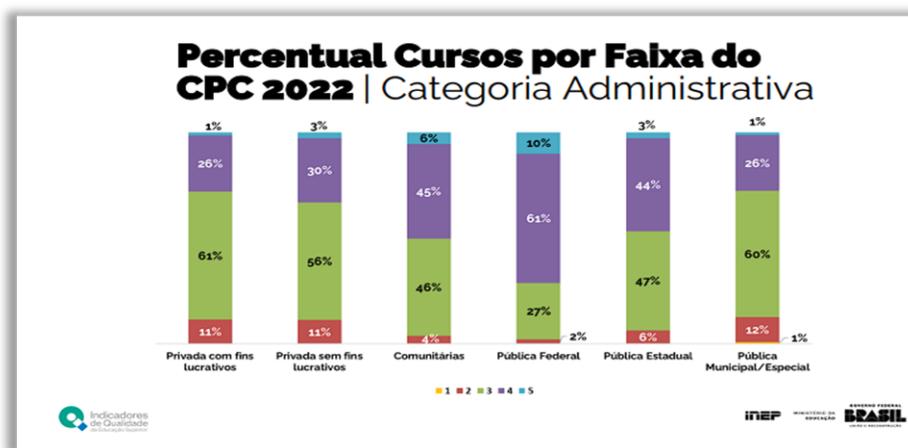
**Fonte:** Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Em relação ao CPC, os dados apresentados pelo INEP (2024), relativos ao ciclo avaliativo de 2022, demonstram que, dos cursos de graduação com o CPC calculado, 35,9% (3.208) tiveram desempenho entre as faixas 4 e 5 do indicador. 54,4% (4.861) obtiveram notas médias (3) e, para além disso, 9,5% (848) e 0,2% (17) ficaram nas faixas 2 e 1, respectivamente.

Outro fator importante a ser observado são os índices de CPC por categoria administrativa. Esses dados revelam que a maioria das IES, tanto públicas quanto privadas,

tiveram conceito CPC satisfatório ou superior, ou seja, obtiveram conceito acima de 3. As IES com CPC inferior, segundo dados apresentados, estão concentradas nas IES particulares, 11% de IES privadas com e sem fins lucrativos obtiveram conceito 2. A única categoria administrativa que apresentou conceito 1, foram as IES públicas municipais/especiais, com 1% dos seus cursos avaliados com o menor conceito da avaliação. O Gráfico 5 apresenta os percentuais do conceito CPC por categoria administrativa.

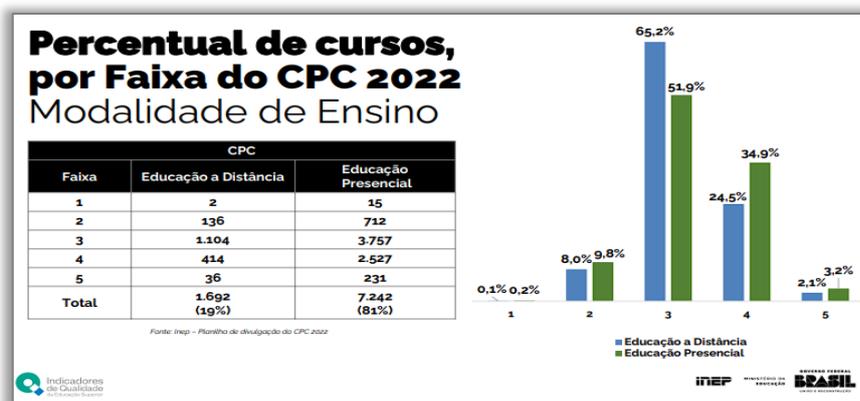
Gráfico 5. CPC por Categoria Administrativa



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Já o percentual de cursos com CPC superior (conceito 4 e 5), quando comparadas a modalidade de ensino, presencial ou EaD, foi no ensino presencial. Foram atribuídos conceito 4, a 2527 cursos e conceito 5, a 231 cursos, o que representa 38% dos cursos ofertados na modalidade presencial. Na EaD, a maioria dos cursos foram avaliados como satisfatórios. Dos 1692 cursos ofertados na modalidade à distância, 65% obtiveram conceito 3. A Figura 3 apresenta os resultados do CPC por faixa de curso (1 a 5) e modalidade de ensino presencial ou EaD.

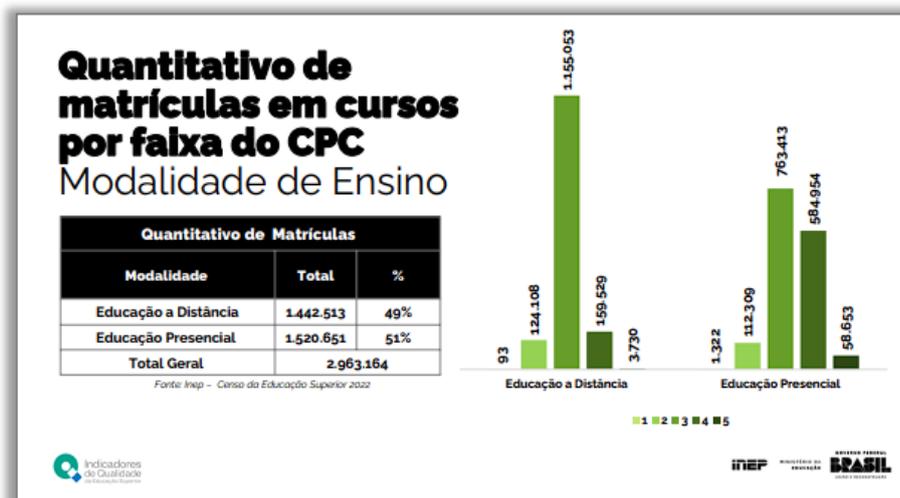
Figura 3. Percentual de cursos por faixa do CPC e Modalidade de Ensino



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Em relação ao quantitativo de matrículas nos cursos por faixa do CPC (1 a 5) e modalidade de ensino, a educação presencial concentra o maior percentual de matrículas em cursos com conceito 4 e 5. Dos 1.520.651 alunos matriculados na modalidade presencial, 42% estão matriculados em cursos com avaliação superior, conforme apresenta a Figura 4.

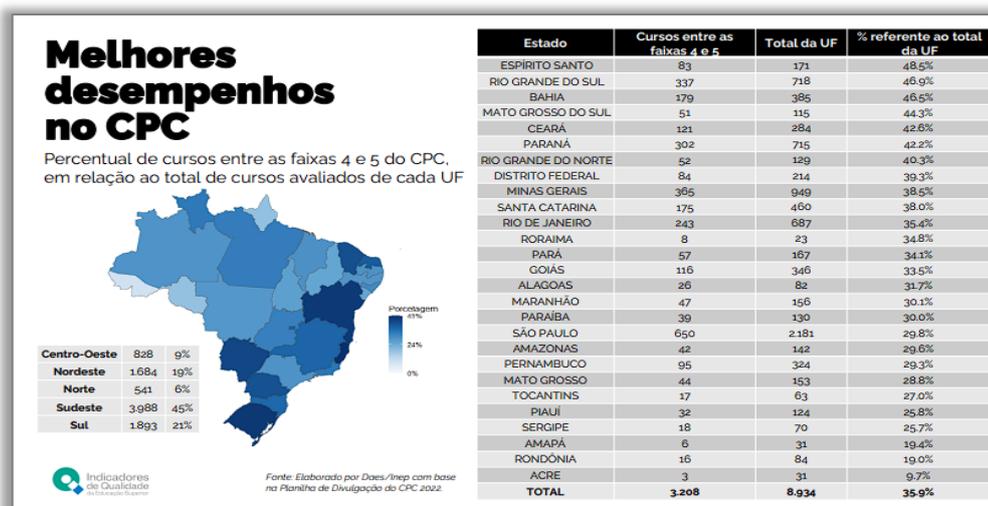
Figura 4. Matrículas em cursos por CPC e Modalidade de Ensino



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Em relação ao desempenho dos estados, apresentamos a Figura 5, divulgada pelo INEP (2024), com o desempenho dos 26 estados brasileiros e do Distrito Federal, referente a faixa CPC, conceito 4 e 5.

Figura 5. Melhores Desempenhos no CPC



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Do percentual dos cursos avaliados, a região Sudeste apresentou o maior número de cursos com CPC superior. Foram avaliadas 3988 IES na região, destas, 45% obtiveram conceito 4 e 5. Em seguida aparece a região Sul, com 21% de cursos avaliados com conceito 4 e 5. O

Nordeste aparece em terceira posição, com um percentual de 19% de cursos com desempenho superior. Em relação aos estados, Espírito Santo, Rio Grande Sul e Bahia apresentam os maiores percentuais de cursos com CPC na faixa 4 e 5, com 48,5%, 46,9% e 46,5% respectivamente.

Uma dimensão importante que compõe o CPC é levantada através das respostas dos questionários dos estudantes, aplicados no ENADE. São consideradas informações relativas à organização didático-pedagógica, à infraestrutura e instalações físicas e às oportunidades de ampliação da formação acadêmica e profissional dos estudantes (Inep, 2024). Segundo dados do INEP (2024), os resultados obtidos representam crescimento no número de professores mestres e doutores nas IES e uma avaliação positiva, da percepção dos alunos sobre as questões levantadas no questionário. Nos cursos com melhor desempenho dos estudantes no Enade foram observadas, também, as melhores notas atribuídas ao corpo docente e às condições de oferta.

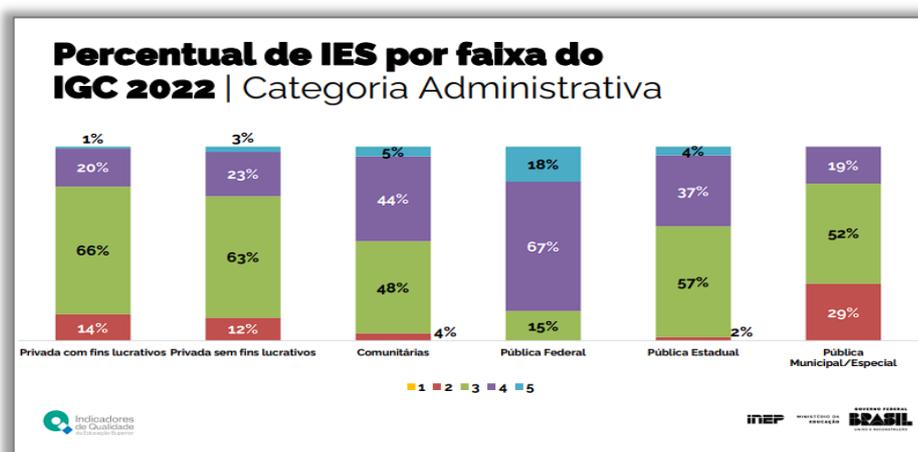
#### 3.3.1.4 Índice geral de cursos - IGC

O Índice Geral de Cursos - IGC é um indicador que consolida informações relativas aos cursos superiores constantes dos cadastros, censo e avaliações oficiais disponíveis no Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira - INEP e na Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. O IGC é divulgado anualmente e expressa em um único número de qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado de uma IES. Seu cálculo é realizado anualmente e leva em conta os seguintes aspectos: i) média dos CPCs do último triênio, relativos aos cursos avaliados da instituição, ponderada pelo número de matrículas em cada um dos cursos computados; ii) média dos conceitos de avaliação dos programas de pós-graduação stricto sensu atribuídos pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) na última avaliação trienal disponível, convertida para escala compatível e ponderada pelo número de matrículas em cada um dos programas de pós-graduação correspondentes, conforme os dados oficiais da CAPES; iii) distribuição dos estudantes entre os diferentes níveis de ensino, graduação ou pós-graduação stricto sensu, excluindo as informações do item anterior para as instituições que não oferecerem pós-graduação stricto sensu. Como o IGC considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, sua divulgação refere-se sempre a um triênio, compreendendo todas as áreas avaliadas previstas no Ciclo Avaliativo do ENADE (Brasil, 2008).

Dados do IGC de 2022 apontam que das 1998 IES avaliadas com IGC, mais da metade,

60,3% obtiveram conceito satisfatório, ou seja, conceito 3. Nas faixas superiores do IGC, conceito 4 e 5, quase 30%. O percentual de IES com conceito insatisfatório ficou em 12%, apenas 234 tiveram IES ficaram na faixa do IGC, entre 1 e 2. Analisando os dados da faixa do IGC de acordo com a categoria administrativa, as instituições públicas, federal, estadual e comunitária, possuem maiores índices nas faixas superiores do IGC, com conceito 4 e 5. Nas IES privadas, com ou sem fins lucrativos, quase 70% dos cursos se concentram na faixa do IGC 3. O Gráfico 6 apresenta um panorama da distribuição do IGC por curso e categoria administrativa.

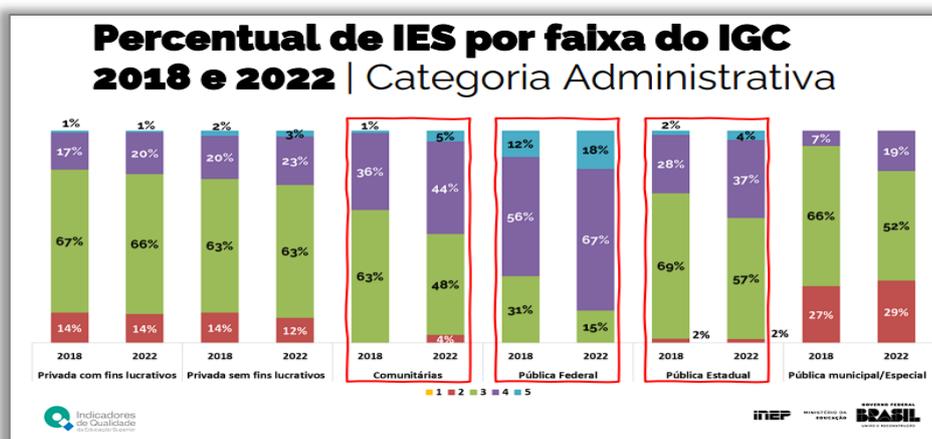
Gráfico 6. Percentual de IES por faixa do IGC e Categoria Administrativa



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

Os indicadores do IGC são calculados por triênio, de acordo com o ciclo avaliativo do ENADE. Em 2022 foram considerados os dados obtidos em 2019, 2020 e 2022 (6º ciclo). Em comparação ao ciclo anterior, o 5º ciclo, triênio 2016-2018, as instituições públicas aumentaram seus percentuais do IGC na faixa 4 e 5. O Gráfico 7 apresenta uma comparação dos IGCs dos cursos nos dois últimos ciclos avaliativos, por categoria administrativa e faixa do IGC.

Gráfico 7. Percentual de IES por faixa do IGC por triênio (2018-2022)



Fonte: Indicadores de Qualidade da Educação Superior do ano de 2022, Inep (2024).

A partir do Gráfico 7 observa-se que as IES privadas não tiveram alteração na configuração do IGC e concentram o maior número de cursos com avaliação inferior. Cerca de 14% dos cursos das instituições privadas se encontram na faixa 2 do IGC. As IES públicas federais apresentaram os melhores resultados quando comparados os triênios, com mudanças significativas nos percentuais, mais de 11% dos cursos das IES passaram da faixa do IGC 3 para o conceito 4. Nas demais instituições públicas o resultado também foi positivo, 9% dos cursos das estaduais passaram a integrar a faixa 4 do IGC, seguido de 8% das IES comunitárias. As instituições particulares não apresentaram mudanças em relação aos percentuais. O IGC dos cursos avaliados se manteve na faixa satisfatória, conceito 3.

A partir da definição do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES - e da utilização dos indicadores de qualidade da educação superior é possível compreender a dinâmica do SINAES para promover a melhoria da qualidade da educação superior do país. Esse sistema de avaliação, através dos seus indicadores de qualidade, norteiam o processo de expansão e o crescimento das IES brasileiras, pois auxiliam os gestores na busca pela eficiência organizacional.

Segundo Bittencourt, Casartelli e Rodrigues (2009), o IGC tornou-se um instrumento potencial de marketing e de influência na formação de opinião pública acerca das IES. Os índices e os conceitos atribuídos às IES servem de parâmetro tanto para os alunos na escolha do curso e/ou da instituição, quanto para as IES, que adotam estratégias para alcançar conceitos superiores, a fim de melhorarem a imagem e manterem a reputação da instituição junto ao mercado.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento do estudo, delineando o caminho escolhido para articular a teoria à realidade empírica. Segundo Minayo (2008), a metodologia desempenha um papel central no processo de pesquisa, pois não apenas orienta o uso dos métodos e instrumentos de coleta de dados, como também demanda a criatividade e sensibilidade do pesquisador na interpretação dos resultados.

A relação entre teoria e metodologia na pesquisa científica é essencial para garantir a consistência e a eficácia do estudo. Essas duas dimensões não apenas se complementam, mas também estão intimamente conectadas, sendo impossível dissociá-las ao longo do processo de investigação. A teoria fornece as bases conceituais que orientam o estudo, enquanto a metodologia oferece o caminho prático para operacionalizar e testar essas concepções teóricas. Nesse sentido, a metodologia deve ser mais do que um conjunto de técnicas: precisa ser clara, coerente e bem estruturada, de modo a enfrentar os desafios práticos que surgem ao se aplicar os conceitos teóricos à realidade empírica. Como afirma Minayo (2008):

Enquanto abrangência de concepções teóricas de abordagem, a teoria e a metodologia caminham juntas, intrincavelmente inseparáveis. Enquanto conjunto de técnicas, a metodologia deve dispor de um instrumental claro, coerente, elaborado, capaz de encaminhar os impasses teóricos para o desafio da prática (Minayo, 2008, p.15).

Nesta seção, são detalhados os passos seguidos ao longo do desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente, define-se o delineamento do estudo, considerando a natureza, o tipo e o recorte temporal adotado. Em seguida, descrevem-se os procedimentos para a seleção e a coleta de dados, com a explicação de como esses dados foram obtidos e organizados. Após essa etapa, apresenta-se o método escolhido para o estudo, que, neste caso, é o estudo de múltiplos casos. Por fim, são apresentados o método de análise dos dados, as definições constitutivas e operacionais do estudo, bem como a validade ou aplicabilidade da pesquisa, considerando a abordagem do problema e os objetivos propostos.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho, optou-se pela pesquisa qualitativa, por ser mais adequada para alcançar o objetivo de compreender o papel dos recursos estratégicos, físicos, financeiros, humanos e organizacionais nos indicadores de qualidade dos cursos de administração nas Instituições de Ensino Superior (IES). A pesquisa qualitativa permite uma abordagem interpretativa e flexível, valorizando o significado atribuído pelos participantes e

oferecendo uma compreensão profunda de fenômenos complexos em contextos naturais (Denzin; Lincoln, 2006; Creswell, 2007). Como afirma Minayo (2008), esse tipo de pesquisa é essencial quando se pretende estudar fenômenos em profundidade, considerando os contextos sociais que elas estão inseridas:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa, nas Ciências Sociais, com um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes (Minayo, 2008, p.21).

Essa metodologia facilita a exploração de fenômenos emergentes, promovendo uma adaptação contínua dos métodos de coleta e análise de dados, o que resulta em uma compreensão mais holística e realista dos temas investigados (Merriam, 2016). Isso inclui elementos subjetivos e complexos, como os significados atribuídos pelas pessoas, suas motivações, crenças, aspirações, valores e atitudes. Nesse contexto, o papel ativo do pesquisador é fundamental, pois ele atua como a principal ferramenta de coleta e análise, destacando a importância da interpretação subjetiva no processo de construção do conhecimento (Creswell, 2007). Assim, a pesquisa adota uma abordagem interpretativa, utilizando múltiplas práticas interpretativas para captar a complexidade do contexto investigado (Denzin; Lincoln, 2016).

Quanto ao tipo, a pesquisa em questão é classificada como descritiva. Conforme a definição de Gil (2008), esse tipo de estudo se dedica à descrição das características de fenômenos ou grupos, sem a intenção de interferir neles. Triviños (1987) complementa essa ideia ao afirmar que essas descrições estão impregnadas de significados, servindo como base para a compreensão do fenômeno e de seus resultados dentro de um contexto específico. O contexto aqui apresentado é o de descrever a condição estratégica dos recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais disponíveis nas IES para compreender o seu papel no desempenho dos cursos de Administração. Em relação ao desenvolvimento no tempo, a pesquisa adota um recorte transversal entre os meses de dezembro de 2024 a março de 2025, concentrando-se em um período específico para análise. Essa abordagem permite uma coleta de informações que reflete as características do fenômeno em análise em um único ponto temporal. Conforme destaca Ludke e André (1986), o recorte transversal é frequentemente utilizado em estudos descritivos, pois permite a análise das características de um grupo ou fenômeno em um determinado momento, sem a intenção de observar mudanças ao longo do tempo. O corte transversal é especialmente útil para capturar dados relevantes em contextos dinâmicos, permitindo uma visão instantânea de um fenômeno (Richardson, 1999). Para esta

pesquisa, o período considerado possibilitou uma análise focada nas condições atuais das Instituições de Ensino Superior (IES) e seu uso de recursos estratégicos.

#### 4.2 SELEÇÃO E COLETA DE DADOS

Para este estudo, os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias, com o objetivo de garantir uma análise abrangente e multidimensional do objeto de pesquisa. Os dados primários foram coletados diretamente por meio de entrevistas semiestruturadas, cujo roteiro está apresentado no Apêndice A, elaborado com base nos pressupostos da VBR. Esse instrumento de coleta de dados, segundo Gil (2008), permite captar percepções e informações diretamente da fonte. Ademais, Denzin e Lincoln (2006) afirmam que, por meio da entrevista, o investigador consegue uma melhor aproximação da perspectiva dos participantes.

A coleta de dados empíricos, por meio de entrevistas com coordenadores e diretores de cursos, foi realizada entre os dias 17 de fevereiro e 7 de março de 2025, de forma presencial e, também, on-line, por meio de videochamadas realizadas via *Google Meet*. Para esta pesquisa, foram convidados os coordenadores e chefes dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior (IES) selecionadas. Nesse sentido, a escolha pela entrevista semiestruturada permitiu que, durante a interação entre entrevistador e entrevistado, questões emergentes pudessem ser exploradas de forma mais aprofundada, contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado.

Ressalta-se que a etapa de coleta enfrentou algumas dificuldades, especialmente no agendamento das entrevistas, o que exigiu flexibilidade e persistência por parte da pesquisadora. Inicialmente, previu-se a realização de entrevistas com seis participantes — dois representantes de cada IES investigada: um coordenador e um chefe ou diretor de curso. Contudo, ao longo do processo de agendamento, surgiram impedimentos e apenas quatro entrevistados participaram efetivamente da pesquisa: um representante (coordenador do curso de administração) de cada IES privada e dois representantes da IES pública (coordenador do curso de administração e diretor do departamento).

As entrevistas realizadas nas Instituições de Ensino Superior (IES) foram gravadas em áudio, transcritas em documento eletrônico do *Microsoft Word* e inseridas no programa Atlas ti. Essa organização possibilitou uma descrição minuciosa dos dados encontrados em campo, evitando a perda de informações. As entrevistas transcritas totalizaram 6 horas e 35 minutos. É importante destacar que as gravações foram feitas somente com a autorização prévia dos

entrevistados, assegurando a confidencialidade tanto das informações compartilhadas quanto da identidade dos participantes e das instituições envolvidas.

Os dados secundários foram obtidos por meio da análise de documentos e relatórios disponibilizados pelas IES, como instruções normativas, resoluções, leis e estatutos, além de bases de dados confiáveis sobre a educação superior, como o relatório técnico do Censo da Educação Superior, os Relatórios do SINAES e as informações do sistema eletrônico e-MEC. Esses dados foram fundamentais para entender o panorama atual da educação superior, tanto em âmbito nacional quanto local. Informações sobre o curso, quantidade de matrículas, notas nas avaliações, formação docente, estrutura física, entre outros aspectos, foram analisadas para identificar tendências e desafios enfrentados por essas instituições.

Essa análise permitiu uma compreensão mais profunda do potencial dos recursos organizacionais que influenciam a sustentabilidade dessas IES. Ludke e André (1986, p. 38) evidenciam que: “a análise documental pode se constituir numa técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema”.

#### **4.2.1 Estudo de múltiplos casos**

Partindo da questão de pesquisa de como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração em IES públicas e privadas, localizadas no município de Vitória da Conquista, optou-se pela realização de um estudo de múltiplos casos. Merriam (1998) enfatiza que os estudos de caso são direcionados à busca pela compreensão dos processos sociais envolvidos no contexto estudado. Com essa escolha, é possível compreender, de forma mais detalhada, como a realidade se manifesta em cada uma das instituições estudadas. O estudo de caso é particularmente indicado quando se busca explorar o “como” e o “porquê” de determinado fenômeno, quando o pesquisador possui um controle limitado sobre os acontecimentos ou quando o objeto de estudo envolve fenômenos contemporâneos que estão inseridos em um contexto real (Yin, 2001).

Além disso, a escolha por essa abordagem justifica-se pela possibilidade de analisar múltiplas variáveis no ambiente natural das Instituições de Ensino Superior (IES). Conforme explicam Ludke e André (2015), os estudos de caso na pesquisa qualitativa ocorrem em uma situação natural, e se caracteriza pela riqueza de dados descritivos. Seu planejamento é mais flexível e visa abordar a realidade de maneira complexa e contextualizada. Nesse contexto, o estudo de múltiplos casos possibilita uma melhor compreensão do papel dos recursos

estratégicos no desempenho das IES. O foco é explorar o papel desses recursos em cada uma da IES, dentro das suas particularidades.

#### 4.2.2 Objeto de estudo

Para o desenvolvimento da pesquisa, cujo tema envolve o papel dos recursos estratégicos no desempenho dos indicadores de qualidade dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior (IES), foram selecionados, como foco de investigação, cursos de Administração de IES públicas e privadas localizadas no município de Vitória da Conquista. A escolha desses cursos justifica-se pelo alinhamento com a área temática da pesquisa e, também, pela relevância do curso no mercado de trabalho e na formação de profissionais capacitados para a gestão de organizações.

Em 2022, o curso de administração teve 311.430 candidatos inscritos, para um total de 54.466 vagas, ocupando o 5º lugar no ranking dos cursos com mais de 50 vagas criadas no período. A taxa de ocupação das vagas desses cursos correspondeu a 74% nas instituições públicas e a 35,8% nas instituições privadas (Inep, 2023). Segundo dados do Censo 2022, o percentual de matrícula dos cursos de graduação na área de formação de negócios, administração e direito é de 28,1%. Esse percentual é maior do que o observado em 2021, nos países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), do qual o Brasil faz parte. A Figura 6 apresenta o percentual das matrículas, por área de formação, no Brasil e nos países da OCDE.

Figura 6. Percentual de estudantes por áreas do conhecimento: Brasil e países da OCDE



Fonte: Divulgação dos Dados do Censo 2022, Inep (2023).

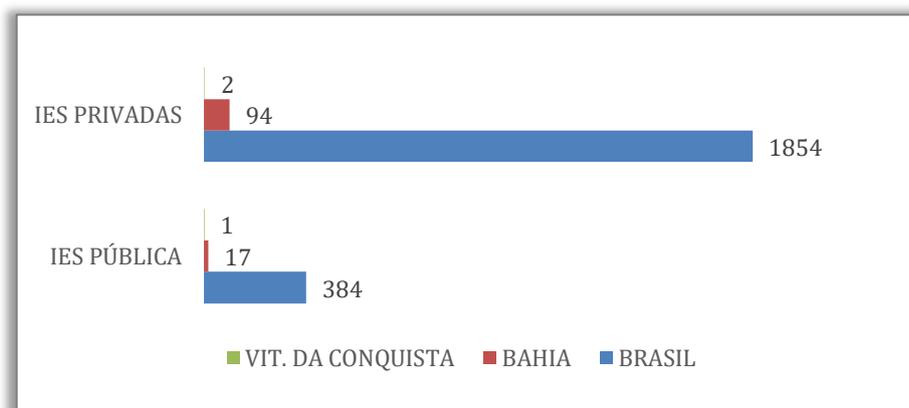
Esses percentuais refletem a demanda contínua por profissionais do curso de negócios, administração e direito e confirmam a importância do curso de administração para o ensino

superior. Entre os 10 cursos com o maior número de matrículas, de ingressantes e de concluintes, o curso de administração se mantém entre os três primeiros (Inep, 2023).

A Bahia representa apenas 5% do total de 2238 cursos de administração oferecidos no país, na modalidade presencial. Este percentual pode até parecer pequeno, entretanto, o número de vagas oferecidas para o curso chega a quase 20.000 vagas (Brasil, 2024). Esse número expressivo reforça a importância do curso para o território baiano. No estado baiano existem 111 cursos de administração presencial, sendo 94 cursos em instituições privadas e 17 instituições públicas. Desse total, 3 são oferecidos por IES no município de Vitória da Conquista (e-MEC, 2024), a cidade escolhida para o desenvolvimento da pesquisa.

Vitória da Conquista está localizada no centro sul baiano e faz parte de um conjunto de 118 cidades. O centro sul baiano concentra 33.965 matrículas na educação superior, na modalidade presencial, quase 15% das matrículas da Bahia. O Gráfico 8 apresenta a distribuição dos cursos de administração no país, na Bahia e no município de Vitória da Conquista, de acordo com a categoria administrativa.

Gráfico 8. Oferta dos cursos de Administração



**Fonte:** Elaborado pela autora. A partir da base de dados oficial dos cursos e IES do e-mec (2024).

Vitória da Conquista é considerada um polo regional, sendo a terceira maior cidade da Bahia e detentora do sexto maior PIB do estado. De acordo com a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre as Regiões de Influência das Cidades – REGIC, a cidade foi categorizada como centro urbano com alta concentração de atividades de gestão, recebendo a classificação de capital regional B (REGIC, 2018). Esse status evidencia a capacidade de Vitória da Conquista em exercer influência sobre os municípios vizinhos e a economia regional. Conquista, como é popularmente conhecida, é uma referência no setor de serviços, destacando-se especialmente na área educacional, com oito Instituições de Ensino

Superior (IES), sendo sete privadas e uma pública estadual, além de contar com um campus de saúde da Universidade Federal da Bahia – UFBA.

Para esta pesquisa, foram analisadas as três IES que oferecem o curso de Administração presencial na cidade. Neste estudo, as instituições foram identificadas como IES Privada A, IES Privada B e IES Pública. O Quadro 7 apresenta as IES segundo o ano de fundação, a organização acadêmica e a categoria administrativa.

Quadro 7. IES escolhidas para o estudo

Instituição	Ano de Fundação	Organização Acadêmica	Categoria Administrativa
IES Pública	1980	Universidade	Pública
IES Privada A	2001	Faculdade	Privada com fins lucrativos
IES Privada B	1999	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Os sujeitos da pesquisa são os coordenadores e diretores dos cursos de Administração das IES selecionadas, com diferentes tempos de experiência na gestão acadêmica. Foram escolhidos devido ao seu papel estratégico na condução e na tomada de decisões relacionadas aos cursos. O Quadro 8 apresenta as principais características desses participantes, como cargo exercido, tempo de experiência na função, formação acadêmica e regime de trabalho. Cabe ressaltar que, conforme já explicitado, em razão das dificuldades enfrentadas na fase de agendamento das entrevistas, incluindo a negativa de participação por parte das IES privadas, apenas a diretora da IES pública pôde ser entrevistada.

Quadro 8. Características dos sujeitos da pesquisa

IES	Cargo	Tempo de experiência	Formação	Regime de trabalho
Privada A	Coordenador do curso de Administração	4 anos	Administração	20 horas
Privada B	Coordenadora Geral do curso de Administração	9 anos	Administração	20 horas
Pública	Diretora do Departamento de Ciências Sociais e Aplicadas	6 meses	Economia	40 horas DE
	Coordenadora do curso de Administração	4 anos	Administração	40 horas

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Nesse contexto, justifica-se a escolha das IES dessa cidade pela sua relevância no cenário educacional do estado e pela pertinência do estudo, que visa explorar o papel dos recursos estratégicos em cada uma das IES, considerando suas particularidades. Além disso, a escolha foi motivada pela conveniência da pesquisadora, pela condição de acessibilidade às IES e pela sua rede de contatos. O interesse do estudo de caso em questão está em descrever e

compreender a aplicação dos recursos estratégicos em cada instituição. Essa possibilidade está amparada na explicação de Triviños (1987, p. 137) sobre estudo de múltiplos casos: “Sem necessidade de perseguir objetivos de natureza comparativa, o pesquisador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, organizações etc.”

#### 4.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, foi realizada a análise e interpretação dos mesmos. Segundo Creswell (2007), a análise de dados vai além da preparação inicial, envolvendo um entendimento mais profundo e uma interpretação mais abrangente das informações coletadas. Merriam (2016) também corrobora essa visão, ressaltando que, em estudos de casos múltiplos, o foco na compreensão e a variedade de dados disponíveis são características marcantes desse tipo de estudo.

A interpretação ou compreensão, segundo Triviños (1997, p.173), apoia-se em três aspectos fundamentais: “ a) nos resultados alcançados no estudo (respostas aos instrumentos, ideias dos documentos etc.); b) na fundamentação teórica (manejo dos conceitos-chaves das teorias e de outros pontos de vista); c) na experiência pessoal do investigador”. Observar todos esses aspectos é fundamental no processo de análise dos dados, de modo que os resultados obtidos sejam os mais próximos da realidade estudada. Ademais, o envolvimento do investigador com o campo da pesquisa, como é o caso deste estudo, exige aplicação de estratégias de validação múltiplas, para garantir a confiabilidade dos dados.

Nessa pesquisa, foi utilizado o método de análise de conteúdo, que se configura, de acordo com Bardin (2016, p.37), como “[...]um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. A técnica de organização da análise utilizada neste estudo seguirá o modelo preconizado pela autora, que a divide em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; (3) o tratamento dos dados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a etapa inicial de organização dos documentos, em que se realizam leituras preliminares para identificar os conteúdos mais relevantes, que serão posteriormente interpretados e relacionados com as temáticas apresentadas. Como afirma Minayo (2008), é nesse momento que se definem as orientações que guiarão as análises, a partir das primeiras impressões observadas nas mensagens. Nessa fase, foram analisados os objetivos da pesquisa, realizadas buscas em *sites* que abordam a temáticas, leituras de artigos sobre instituições de educação superior e estabelecido o referencial teórico que orienta o estudo.

A fase seguinte é conhecida como exploração do material que, segundo Bardin (2016, p. 131), consiste na “aplicação sistemática das decisões tomadas”. Nessa etapa, o trabalho foi estruturado e aprofundado de acordo com o referencial teórico e as definições estabelecidas na fase anterior. Em seguida esse material foi tratado, interpretado e os dados obtidos categorizados e codificados, estabelecendo assim unidades de registro. Para Bardin (2016), a escolha da unidade de registro pode ser a palavra, uma frase, uma unidade, desde que respondam de maneira efetiva os objetivos da análise. Neste trabalho, as unidades de registro foram alocadas dentro das categorias de análise que foram previamente definidas através dos objetivos do estudo.

Quanto às categorias de análise, Merriam (2016) aponta alguns critérios essenciais para que elas sejam definidas: (i) responsivas ao propósito da pesquisa; (ii) exaustivas, ou seja, devem ser capazes de absorver todos os dados importantes para o estudo e (iii) mutuamente exclusivas, isto é, uma unidade de registro deve se encaixar apenas em uma categoria. A categorização, segundo Minayo (2006), pode ser definida previamente ou a partir da análise do material de pesquisa. Neste estudo, as categorias de análise foram escolhidas com base no referencial teórico, considerando a abordagem da VBR e foram definidas da seguinte forma: Recursos Físicos, Humanos, Organizacionais, Financeiros e Desempenho. As subcategorias foram definidas, a partir do modelo VRIO: Valioso, Raro, Inimitável e Organizável. Além disso, foram considerados os indicadores de qualidade (Conceito Enade, CPC, IDD e IGC), como subcategorias para análise do desempenho. O Quadro 9 apresenta as categorias e subcategorias de análise do estudo.

Quadro 9. Categorias e Subcategorias de Análise do Estudo

TEORIA	CATEGORIAS	SUB CATEGORIAS
Visão Baseada em Recursos – VBR	Recursos Humanos	Valiosos
		Raros
		Inimitáveis
		Organizados
	Recursos Físicos	Valiosos
		Raros
		Inimitáveis
		Organizados
	Recursos Financeiros	Valiosos
		Raros
		Inimitáveis
		Organizados
	Recursos Organizacionais	Valiosos
		Raros
		Inimitáveis
		Organizados
Desempenho	Conceito Enade	

		IDD
		CPC
		IGC

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Para auxiliar a análise dos dados, foi utilizado o *software* Atlas.ti. Segundo Meyer e Vosgerau (2023) e Walter e Bach (2015) a utilização do *software* contribui para um processo mais transparente, potencializando a verificação e a validação dos resultados. O programa permite a criação de categorias e subcategorias, que nesta pesquisa já estavam previamente definidas a partir do referencial teórico, conforme descrito no Quadro 9.

Na etapa seguinte, as transcrições das entrevistas foram analisadas e, com o auxílio do *software*, foram selecionados trechos, frases e palavras, os quais foram alocados nas categorias estabelecidas. Com o uso dessa ferramenta foi possível realizar buscas de citações, verificação de palavras, comparar dados e auxiliar na interpretação dos dados. Essa organização facilitou o processo de análise e interpretação dos resultados pela pesquisadora. É importante destacar que a utilização do *software* Atlas.ti não substitui nem diminui o papel e a importância do pesquisador no processo de interpretação e análise dos dados, tratando-se apenas de uma ferramenta moderna que auxilia análises mais aprofundadas e agiliza a localização simultânea de diversos dados (Walter; Bach, 2015).

Por fim, foram realizados o tratamento, a inferência e a interpretação dos resultados. Para Minayo (2008) essa etapa produz o confronto entre a teoria e o resultado da investigação no campo. Nesse sentido foram confrontados os dados obtidos através das entrevistas de campo, com os dados secundários obtidos através da pesquisa documental e da abordagem teórica que norteia o estudo. Essa interpretação foi feita por meio da inferência, ou seja, através de uma interpretação controlada, que, segundo Bardin (2016, p. 165), pode “[...] apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor [...]”. O Quadro 10 apresenta um resumo dos procedimentos metodológicos adotados do estudo.

Quadro 10. Resumo dos Procedimentos Metodológicos

<b>Problema de pesquisa</b>				
Como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração de IES públicas e privadas, localizadas no município de Vitória da Conquista?				
<b>Objetivo Geral</b>				
Compreender como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração em instituições de ensino superior públicas e privadas localizadas no município de Vitória da Conquista.				
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Fundamentação teórica</b>	<b>Procedimento</b>	<b>Instrumento de coleta de dados</b>	<b>Tratamento dos dados</b>
Identificar os indicadores de qualidade da educação superior,	Sistema de Avaliação do	Pesquisa de dados secundários	Dados fornecidos pelo INEP, relativos	Análise dos indicadores de qualidade das

ENADE, IDD, CPC e IGC das IES estudadas.	Ensino Superior - SINAES		ao resultado dos indicadores de qualidade da educação no ano de 2022.	avaliações institucionais.
Descrever a condição estratégica dos recursos e capacidade presentes nos cursos de administração das IES estudadas.	Visão Baseada em Recursos (+VRIO)	Pesquisa de dados secundários e entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com os Coordenadores e chefes dos Cursos.	Análise de conteúdo Bardin (2016), utilização de <i>software</i> Atlas.ti
Analisar quais recursos estratégicos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de Administração das IES estudadas, com base nos indicadores de qualidade ENADE, IDD, CPC e IGC, a partir das percepções dos entrevistados.	Visão Baseada em Recursos	Pesquisa de dados secundários e entrevista semiestruturada	Roteiro de entrevista com os Coordenadores dos cursos.	Análise de conteúdo Bardin (2016), utilização de <i>software</i> Atlas.ti

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O Quadro 10 sintetiza os procedimentos metodológicos da pesquisa, evidenciando de forma clara sua conexão com os objetivos estabelecidos. Por meio dele, é possível visualizar o alinhamento entre a teoria, o procedimento, o instrumento utilizado, o tratamento dos dados e sua consonância com os objetivos específicos propostos. Essa organização permite uma compreensão mais clara do percurso metodológico. Assim, ele funciona como uma ferramenta que facilita o acompanhamento do desenvolvimento da pesquisa e garante que as ações realizadas estejam em consonância com as metas delineadas.

#### 4.4 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO

Neste tópico são apresentadas as definições constitutivas e operacionais referentes às categorias de análise do estudo. Kerlinger (1980) propõe que as definições constitutivas (teóricas) e operacionais (empíricas) sejam claramente delimitadas, permitindo ao pesquisador verificar no campo, muitas vezes diante de termos não teóricos, a sustentação teórica que está sendo buscada. O Quadro 11 apresenta as definições constitutivas e operacionais deste estudo, considerando as categorias de análises definidas anteriormente.

Quadro 11. Definições constitutivas e operacionais

Descrição	Definições constitutivas	Definições operacionais
Recursos humanos	O capital humano abrange toda a força de trabalho, tanto qualificada quanto não qualificada, além da visão individual dos gestores, suas experiências, habilidades e capacidade de julgamento na tomada de decisões. Também engloba atividades voltadas à capacitação e treinamento, bem como as interações e relacionamentos entre grupos de pessoas, que podem ser classificados como grupos formais ou informais (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017; Penrose, 1959).	Nível de: qualificação, experiência, treinamento e interação do capital humano envolvido no desenvolvimento do curso, (corpo docente e técnico, coordenadores e chefias do curso)
Recursos físicos	Inclui máquinas e equipamentos utilizados no processo produtivo, planta da fábrica, tecnologia ( <i>hardware e software</i> ), patentes, localização geográfica e acesso à matéria-prima (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017).	Toda infraestrutura acadêmica, relacionada a sala de aula, laboratórios, bibliotecas, salas de estudo, equipamentos, espaço de convivência, estacionamento, acessibilidade, tecnologias ( <i>hardware e software</i> ), patentes e localização geográfica.
Recursos organizacionais	Estrutura formal e informal da empresa. Engloba sistemas formais e informais de planejamento, sistemas de controle e coordenação dos processos produtivos e administrativos, estrutura de relatórios, relações informais entre os grupos na empresa e, também, tem relação com os aspectos culturais e reputacionais da firma (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017).	Sistemas de controle acadêmico, avaliação institucional, controle e coordenação dos processos administrativos, relacionamento informal, cultura, reputação e clima organizacional.
Recursos financeiros	Refere-se a todo o capital monetário a disposição da firma, seja ele dos empreendedores, acionistas, credores ou bancos, empréstimos, apoio financeiro de terceiros, investimentos e, por fim, aos lucros da organização (Barney; Hesterly, 2017)	Recursos financeiros disponíveis para desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas para o desenvolvimento do curso. Projetos, bolsas ou qualquer tipo de auxílio financeiro que tenha como finalidade melhorar a qualidade do curso.
Desempenho	Refere-se ao resultado da habilidade de uma organização em obter vantagem competitiva. O desempenho organizacional é essencialmente medido pela capacidade da empresa de gerar valor econômico superior ao de seus concorrentes, o que depende de possuir e explorar recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e bem-organizados (Barney; Hesterly, 2017)	O desempenho será avaliado a partir da nota obtida pelos cursos de administração nos indicadores de qualidade, relacionados ao Conceito Enade, IGC, CPC e IDD.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas definições são especialmente relevantes em pesquisas teórico-empíricas, nas quais é essencial que o desenvolvimento da teoria e da prática estejam estreitamente conectados. Como define Kerlinger (1980, p. 46), “uma definição operacional é uma ponte entre os conceitos e as observações”.

## 5 RESULTADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos na pesquisa de dados secundários e de campo. Inicialmente, foram identificados os indicadores de qualidade dos cursos de Administração das Instituições de Ensino Superior (IES) estudadas, com base nos dados obtidos no relatório de curso de cada IES, publicado pelo INEP em 2023, resultantes do ciclo avaliativo do ENADE 2022. Essa etapa atende ao primeiro objetivo específico da pesquisa, que consiste em identificar os indicadores de qualidade relacionados ao ENADE, IDD, CPC e IGC das IES estudadas.

Na sequência, foram analisados os dados das entrevistas, os quais, em diálogo com a fundamentação teórica adotada, permitem alcançar os objetivos específicos 2 e 3 do estudo. O segundo objetivo trata de descrever a condição estratégica dos recursos e capacidades presentes no curso de administração das IES estudadas. Já o terceiro visa analisar quais recursos estratégicos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de Administração das universidades estudadas, com base nos indicadores de qualidade, a partir das percepções dos entrevistados. A abordagem qualitativa adotada possibilita interpretar como os recursos institucionais se articulam com o desempenho percebido e refletido nos resultados avaliativos dos cursos.

### 5.1 INDICADORES DE QUALIDADE NO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO: PERCEPÇÕES E PRÁTICAS INSTITUCIONAIS

A avaliação institucional é um instrumento essencial para a melhoria contínua das Instituições de Ensino Superior (IES) e tem se tornado um eixo central das políticas governamentais voltadas ao ensino superior no Brasil (Bedritichuk, 2014). No entanto, durante a pesquisa foi possível identificar que a implementação de estratégias voltadas ao cumprimento dos processos avaliativos, ainda enfrenta desafios consideráveis. Na IES pública estudada, conforme evidenciado na fala da diretora do curso, observa-se a ausência de uma política institucional bem definida e a falta de engajamento efetivo da comunidade acadêmica, o que compromete sua aplicação:

Eu acho que a gente vai ter que investir cada vez mais nisso, entendeu? Porque isso já virou métrica de avaliação, de recebimento de recursos, de publicização dos resultados que a universidade leva para a sociedade [...] eu percebo que a gente, institucionalmente, não dá o devido valor à avaliação institucional. Porque avaliar passa por isso, você fazer esse acompanhamento, entendeu? Como é que esses estudantes chegam e como é que eles saem? Além de acompanhar quem sai. Então,

nós não estamos preparados, a gente não tem esses recursos. Há uma necessidade urgente, né.

Essa percepção ressalta a necessidade de investimento em estrutura e metodologias adequadas para que a avaliação institucional seja efetiva e integrada ao funcionamento da IES. A ausência de mecanismos consolidados para acompanhamento dos estudantes, desde o ingresso até a saída da instituição, demonstra uma lacuna que compromete a efetividade do processo avaliativo. Além disso, a diretora do curso destacou a importância de sensibilizar a comunidade acadêmica, especialmente os estudantes, sobre seu papel nesse processo:

A gente tem, inclusive, uma assessoria de avaliação institucional, mas eu acho que a universidade ainda não entendeu. Quando tem uma análise, existe uma preparação? Existe uma conversa? Recentemente começou a ter isso, uma conversa com os alunos do curso para poder sensibilizar e dizer da importância de participar do processo. É isso, porque o estudante precisa entender também que ele tem uma responsabilidade, não é? Você vai fazer a avaliação, mas a avaliação não é só sua, a avaliação é da instituição. E você esteve na instituição por 4, 5 anos e você precisa agora saber. [...] o investido é recurso público em você, porque você não pode ser avaliado, entendeu? Eu acho que falta entender o problema [...].

Na IES privada B, segundo a coordenadora do curso, a avaliação institucional é um aspecto fundamental, sendo realizada na IES, tanto nos moldes das avaliações externas quanto de forma interna: “A gente semestralmente tem uma avaliação institucional, que é acompanhada pelo nosso núcleo de qualidade institucional”. Ela também ressaltou a importância de conscientizar os alunos sobre o preenchimento do questionário do Enade: “A importância de preencher de uma forma honesta, né? Justa [...] talvez isso reflita muito na nota [...]”.

Já na IES privada A, o coordenador do curso destacou as ações da instituição voltadas à preparação dos alunos e à conscientização sobre seu papel no processo avaliativo. Essas ações envolvem a criação de uma comissão para elaboração e revisão dos modelos de prova, com adequação ao modelo do Enade, além de estratégias para mapear as dificuldades dos alunos: “A nossa estratégia vai ser fazer um simulado agora [...] com os alunos, para mapear quais são as dificuldades deles e trabalhar nas dificuldades, para que, quando chegarem ao Enade, estejam preparados com o modelo de prova”. Além disso, o coordenador enfatizou a necessidade de envolver os alunos no compromisso com a qualidade da instituição:

A gente fica muito na mão do aluno, né? [...] o grupo que vai fazer a prova agora em setembro, tem um grupo bom e tem um grupo que precisa ser trabalhado. [...] vai nessa, assim, na responsabilidade de fazer uma boa prova. Então, é um trabalho a ser feito, para que eu mostre a esse aluno a responsabilidade que ele tem em relação à avaliação. Não é dar a nota para a instituição, ele vai ter a nota da instituição e é o carimbo daqui que ele vai levar para sempre. Aí é um trabalho de conscientização. Mas as estratégias, assim, a gente vai utilizar nesse sentido de apresentar ao aluno o modelo do Enade, como as provas são feitas, como administrar o tempo, entre outras coisas.

As afirmações dos entrevistados estão em consonância com as reflexões de Bedritichuk (2014), ao evidenciar que a avaliação institucional, quando bem estruturada, pode funcionar como um processo contínuo e integrado à cultura organizacional das IES. As falas revelam estratégias institucionais que envolvem planejamento, acompanhamento e devolutiva das avaliações, com foco tanto na melhoria do desempenho dos estudantes quanto no aperfeiçoamento das práticas docentes. Além disso, apontam para a necessidade de conscientização dos estudantes sobre o papel que desempenham nesse processo, promovendo maior envolvimento da categoria discente. Essa convergência indica a relevância de uma política institucional clara com uma cultura avaliativa participativa e com maior engajamento da comunidade acadêmica.

Nesse cenário, os indicadores de qualidade da educação superior — como os analisados nos relatórios de curso do INEP — tornam-se ferramentas centrais para alinhar os resultados institucionais às decisões de gestão. Conforme aponta o INEP (2023) no relatório de curso, os instrumentos de análise dos indicadores de qualidade utilizados como mecanismos de avaliação institucional apresentam algumas limitações. Ainda assim, os dados sobre o desempenho na prova e a percepção dos estudantes são elementos essenciais para direcionar as ações pedagógicas e administrativas da IES e dos cursos. Em conjunto, esses dados constituem referências importantes para o conhecimento da realidade institucional e para a busca contínua pela melhoria da qualidade da graduação.

Para a obtenção desses indicadores, o ponto de referência são os resultados do Enade. Esses resultados fundamentam a construção dos principais indicadores de avaliação da educação superior, como o Conceito Enade, o CPC, o IDD e o IGC. O Conceito Enade é calculado para cada curso de uma IES que esteja enquadrado em uma das áreas avaliadas pelo Enade. A pontuação final do curso é determinada com base no desempenho dos estudantes concluintes em dois componentes: Conhecimento Específico, que tem um peso de 75% na nota final, e Formação Geral, que representa 25%. Esse resultado reflete a distribuição das questões da prova, sendo 30 itens voltados ao conhecimento específico e 10 à formação geral (Inep, 2023). As notas obtidas são padronizadas e variam de 0 a 5. As que atingem as notas de 1 a 2 são avaliadas como insatisfatórias. A nota 3 propicia atingir um conceito satisfatório. As faculdades e universidades com notas 4 e 5 são consideradas pelo MEC com alto nível de qualidade. A Tabela 1 apresenta a composição do conceito obtido pelas IES estudadas, definidos pelo percentual de aproveitamento dos estudantes nos dois componentes.

Tabela 1. Percentuais de acertos por componente do Enade nas IES estudadas, no estado e no Brasil

Componentes	Privada A	Privada B	Pública	Estado	Nacional
Formação Geral	46,2	54,9	55,3	46,6	49,7
Formação Específica	48,4	44,4	42,8	33,9	37,8

Fonte: Elaborada pela autora a partir do relatório de curso do Inep (2023).

Ao confrontar os resultados da composição do Enade nas IES estudadas, observou-se que a média de aproveitamento dessas instituições foi superior às médias apuradas no estado da Bahia e no território nacional. Segundo os dados do INEP (2023), a média nacional do Conceito Enade para cursos de Administração no ciclo avaliativo de 2022 foi de 2,6, enquanto a média estadual da Bahia ficou em 2,8. As IES analisadas tiveram conceito Enade entre 3 e 4. Isso demonstra que as IES analisadas tiveram desempenhos acima da média geral, reforçando a relevância dos investimentos institucionais e das estratégias pedagógicas adotadas. A partir do conceito Enade, foram obtidos os demais indicadores: IDD, CPC e IGC.

O IDD mede o valor agregado pelo curso ao estudante, comparando seu desempenho no Enade com a nota obtida no Enem ao ingressar no ensino superior. No ciclo avaliativo de 2022, os dados indicam que instituições públicas, apresentaram um percentual significativo de cursos com IDD elevado (Inep, 2023), sugerindo que essas instituições têm conseguido agregar valor à formação dos alunos. Nas IES estudadas, o IDD obteve conceito satisfatório para a IES pública, com nota 3, e conceito superior nas IES privadas A e B, com conceito 4. Para a coordenadora do curso da IES pública a evolução do aluno em relação ao aprendizado é positiva e pode ser facilmente percebida no curso: “o IDD vem muito da base do ensino médio do aluno. Então, se a gente for considerar o resultado dele no Enem, o quanto ele evoluiu, a gente consegue perceber isso muito expressivamente no nosso curso, haja vista os nossos indicadores todos”.

O CPC é um indicador que considera, além do desempenho dos estudantes no Enade e do IDD, variáveis como a qualificação do corpo docente, a infraestrutura disponível e a percepção dos alunos sobre os recursos didático-pedagógicos. No ciclo avaliativo de 2022, a distribuição dos conceitos do CPC mostrou que a maioria dos cursos avaliados no país obteve notas entre 2 e 3 (Inep, 2023), média também verificada na IES Privada A. Na IES privada B e na IES pública, esse conceito foi superior, as duas obtiveram nota 4 nesse indicador. Esse conceito reforça a importância de conhecer e analisar institucionalmente os fatores que influenciam a qualidade dos cursos. Na IES pública, a diretora do curso atribuiu a maior influência sobre a nota desse indicador à qualidade do corpo docente e justificou:

[...] você tem um número expressivo de professores que tem dedicação exclusiva, um número expressivo de professores com doutorado na área de formação. [...] tem um

corpo docente que realmente está envolvido em pesquisa, em extensão. [...] na verdade o envolvimento do corpo docente é um diferencial para o curso.

O IGC, por sua vez, reflete a qualidade global da instituição, sendo calculado com base na média ponderada dos CPCs dos cursos avaliados, além de considerar a proporção de estudantes matriculados entre graduação e pós-graduação. No ciclo avaliativo de 2022, observou-se que as universidades públicas apresentaram IGC mais elevado, demonstrando um melhor desempenho institucional ao longo do tempo (Inep, 2023). No caso das IES estudadas, verificou-se que as instituições privadas destoam dessas estatísticas, destacando-se com IGC 4, o que indica um desempenho superior nessa avaliação. A partir dos dados obtidos no sistema e-MEC, foi possível analisar os indicadores de qualidade das três instituições estudadas ao longo dos últimos 12 anos. Para essa análise, foram considerados os ciclos avaliativos de 2012, 2015, 2018 e 2022. A Tabela 2 apresenta a evolução dos principais indicadores de qualidade das IES estudadas ao longo dos ciclos avaliativos de 2012 a 2022. A análise desses dados permite compreender a trajetória de cada instituição no que se refere ao desempenho acadêmico e institucional, fornecendo subsídios para avaliar tendências e identificar fatores que influenciam a qualidade dos cursos de Administração.

Tabela 2. Evolução dos Indicadores de Qualidade das IES estudadas (2012-2022)

Indicador	Privada A				Privada B				Pública			
	Ciclo Avaliativo				Ciclo Avaliativo				Ciclo Avaliativo			
	2012	2015	2018	<b>2022</b>	2012	2015	2018	<b>2022</b>	2012	2015	2018	<b>2022</b>
C.Enade	2	3	3	<b>4</b>	2	4	4	<b>4</b>	4	5	4	<b>3</b>
IDD	-	-	3	<b>4</b>	-	-	5	<b>4</b>	-	-	3	<b>3</b>
CPC	2	3	3	<b>3</b>	3	4	5	<b>4</b>	4	3	3	<b>3</b>
IGC	2	3	3	<b>3</b>	3	3	4	<b>4</b>	3	4	4	<b>4</b>

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados do e-MEC (2025).

A Tabela 2, com a evolução dos indicadores, revela que, em relação ao Conceito Enade, as IES privadas registraram uma melhora no desempenho. A IES Privada A apresentou um avanço gradual ao longo dos anos, saindo do conceito 2, considerado insuficiente, para o conceito 4, em 2022, classificado como desempenho superior. Na IES Privada B, essa elevação também foi observada no ciclo avaliativo de 2015, quando passou do conceito 2 para o 4, mantendo-se nesse patamar nos ciclos subsequentes. Por outro lado, a IES pública apresentou um comportamento mais variável, mantendo um desempenho elevado até 2018, mas registrando uma queda no último ciclo avaliativo. Para a coordenadora do curso da instituição, a redução da nota do Conceito Enade, que passou de 4 (desempenho superior) em 2018 para 3 (desempenho satisfatório) em 2022, foi reflexo dos impactos da pandemia de COVID-19. Ela destacou que, além da transição para o ensino remoto e das dificuldades de adaptação, muitos

alunos retornaram às atividades presenciais ainda inseguros e ansiosos, enfrentando desafios como o adoecimento mental e a dificuldade de concentração:

Se a gente for observar, a gente teve uma queda, a gente era sempre 4, 5. A gente caiu para o 3 no último, mas que a gente credita isso também a um processo pós pandemia. [...] foi justamente nesse período que a gente teve muito aluno que evadiu, adoeceu mentalmente, não conseguia retornar para as aulas. E a gente sabe que isso impactou profundamente o processo de ensino e aprendizagem”.

No que se refere ao IDD, a partir do ciclo avaliativo de 2018, as IES passaram a ter acesso à nota individual desse indicador, uma vez que, até 2016, ele era divulgado apenas como parte do cálculo do CPC (Inep, 2023). Nesse contexto, as IES privadas apresentaram uma evolução positiva no IDD nos ciclos divulgados (2018 e 2022), indicando um maior valor agregado ao desenvolvimento acadêmico de seus estudantes. Já na IES pública, o conceito 3, mantido nos últimos ciclos avaliativos, demonstra um desempenho satisfatório dos concluintes, indicando que os resultados obtidos estão alinhados às expectativas em relação ao valor agregado à formação dos estudantes, considerando seu perfil de ingresso.

Em relação ao CPC, a IES privada A partiu de um conceito 2 em 2012 para um conceito 3 nos ciclos seguintes, atingindo um patamar satisfatório. Esse avanço pode ser observado nas avaliações das quatro dimensões que compõem a nota do CPC. Conforme dados do Inep (2023), no ciclo avaliativo de 2022, a instituição obteve nota padronizada superior a 3 nas seguintes dimensões: percentual de mestres e regime de trabalho, conceito Enade contínuo e IDD. Além disso, alcançou nota padronizada igual ou superior a 4 na dimensão que avalia a percepção do aluno sobre seu processo formativo. Esses resultados demonstram uma avaliação positiva dos insumos que compõem a nota do CPC tendo em vista que, conforme nota técnica divulgada pelo Inep (2022) sobre o cálculo da nota do conceito preliminar do curso (CPC) “Todas as medidas originais referentes a esses componentes são padronizadas e transformadas em notas entre 0 e 5”. No entanto, para o coordenador do curso, a nota final do CPC poderia ter sido melhor. Ele atribuiu o conceito satisfatório à falta de atualização, pela instituição, dos dados no sistema e-MEC, ressaltando que a falta de cuidado na alimentação dos dados do Censo influenciou diretamente a pontuação desse indicador:

Eu fiz um trabalho com o Enade, com os alunos, e nós conseguimos um 4. Ficamos com 4 no Enade. E aí, quando saiu o CPC, a nossa nota caiu. [...] porque foram algumas informações institucionais que não foram atualizadas. Foi mandado, assim, errado. São os insumos que entra aqui no CPC. E ao invés de manter a nota, foi inserido sem atualização. E aí, a nota nossa caiu.

Na IES privada B, houve uma evolução significativa entre 2012 e 2018, culminando na obtenção da nota máxima do CPC. No entanto, em 2022, a instituição registrou uma queda para 4, ainda assim mantendo-se na faixa de desempenho superior nesse indicador. Dados do Inep (2023) apresentam as dimensões que compõem a nota do CPC nessa instituição. Analisando esses dados, observa-se que a instituição obteve nota padronizada superior a 3 no conceito Enade contínuo, na dimensão que avalia a percepção do aluno sobre seu processo formativo e no IDD. Já nas dimensões de percentual de mestres e regime de trabalho, alcançou nota padronizada 5, a pontuação máxima para esses componentes. Os componentes que avaliam a percepção do aluno sobre seu processo formativo e o percentual de mestres e doutores têm o maior peso na composição desse indicador, representando 35% e 30% da nota, respectivamente. Dessa forma, conclui-se que a nota 4 foi atribuída porque, nesses componentes, a instituição obteve notas consideradas superiores.

Na IES pública, houve registro de um conceito 4 apenas em 2012, mas a nota caiu para 3 no ciclo avaliativo seguinte e se manteve nesse patamar até a última avaliação. Ao analisar as dimensões que compõem o CPC (Inep, 2023), observa-se que a instituição obteve nota padronizada inferior a 3 nas dimensões que avaliam a percepção do aluno sobre seu processo formativo e no IDD. Além disso, registrou nota 3 no conceito Enade contínuo, 4 no percentual de mestres e 5 no regime de trabalho. Esses resultados podem indicar desafios institucionais na promoção da conscientização sobre a importância da avaliação institucional, o que pode ter impactado o desempenho em algumas dimensões do CPC.

O IGC é calculado anualmente e considera o CPC dos cursos avaliados no ano do cálculo e nos dois anos anteriores, agrupando assim três ciclos avaliativos do Enade. Sua divulgação é sempre baseada em um triênio (Inep, 2023). Nesta pesquisa, o levantamento do IGC foi realizado apenas nos anos em que houve ciclo avaliativo do Enade para o curso de Administração. Com base nesses dados, observa-se que, na IES privada A, houve um crescimento na nota a partir de 2015, quando a instituição passou do conceito 2 para 3, mantendo esse patamar nas edições de 2018 e 2022. Esse crescimento também foi verificado na IES privada B, que atingiu o conceito 4 na edição de 2018 e manteve essa nota em 2022, bem como na IES pública, cujo avanço para o conceito 4 ocorreu em 2015 e permaneceu até 2022. Esses resultados indicam que essas instituições têm conseguido garantir estabilidade na qualidade geral ao longo do tempo.

De forma geral, as IES estudadas apresentam indicadores de qualidade que demonstram tanto a excelência nos serviços prestados quanto a estabilidade organizacional. A consistência nos resultados ao longo dos ciclos avaliativos do Enade e nos indicadores como CPC e IGC

reflete o compromisso dessas instituições com a manutenção e o aprimoramento de seus processos educacionais. Para Souza e Callado (2019), as IES necessitam aprimorar seus instrumentos de gestão, direcionando ações que estejam alinhadas às metas e objetivos da instituição, o que é fundamental no cenário educacional. Essa estabilidade é um fator essencial para qualquer instituição de ensino superior, pois garante não apenas a qualidade do ensino oferecido, mas também a sustentabilidade e a sobrevivência da organização em um ambiente acadêmico cada vez mais dinâmico. Em um contexto de constante evolução e desafios no setor educacional, instituições que conseguem manter padrões de qualidade ótimos, aliados a uma gestão eficiente e a adaptação às necessidades de um mercado cada vez mais dinâmico, se fortalecem como referência no ensino superior. Isso é determinante para garantir sua continuidade e relevância no cenário educacional, além de possibilitar o crescimento e a atração de novos alunos, consolidando sua posição no setor.

## 5.2 OS RECURSOS ESTRATÉGICOS DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

Nesta seção, são apresentados os recursos estratégicos identificados nos cursos de Administração das instituições de ensino superior (IES) estudadas. A análise desses recursos segue as categorias de análise previamente estabelecidas no estudo, fundamentadas no referencial teórico adotado e na classificação da Visão Baseada em Recursos (VBR). Para determinar a condição estratégica dos recursos, foi utilizado o modelo VRIO, que avalia se um recurso possui Valor (V), Raridade (R), Imitabilidade (I) e se está Organizado (O) de maneira a gerar vantagem competitiva sustentável. Essa abordagem permite classificar os recursos identificados e compreender seu potencial estratégico dentro do contexto das IES analisadas.

### 5.2.1 Recursos físicos

Dentro dos recursos físicos (Barney; Hesterly, 2017), a infraestrutura das IES desempenha um papel fundamental na qualidade do ensino. A presença de bibliotecas com um bom acervo, laboratórios modernos, salas de aula bem estruturadas e um campus estrategicamente bem localizado influenciam na experiência dos alunos no dia a dia acadêmico. Nas Instituições de Ensino Superior (IES) analisadas, foram identificados diversos recursos físicos essenciais, incluindo acessibilidade, biblioteca, espaços de convivência, estacionamento, laboratórios, localização geográfica e salas de aula.

Sobre a **acessibilidade**, o coordenador da IES Privada A destacou a importância desse recurso e a adequação da infraestrutura da instituição: "A acessibilidade é boa, temos elevadores

e sinalização adequada." Essa consideração indica que este é um recurso bem explorado e, embora não seja raro, nem difícil de ser reproduzido é um recurso importante e, portanto, valioso. Para a IES privada B, a acessibilidade é um recurso valioso e a infraestrutura da IES, que passou por reformas recentemente está bem adaptada, o que significa dizer que o campus é acessível e este recurso é valioso e bem-organizado. Conforme fala da coordenadora do curso: "lá teve uma reforma muito boa, o espaço está muito bem-organizado [...] a acessibilidade também é bacana, mas não é rara". Já na IES pública, a acessibilidade foi relatada como insuficiente. A coordenadora do curso classificou a acessibilidade como parcial e destacou que, da forma como as adaptações foram feitas, elas não atendem adequadamente à demanda, não apenas do curso de Administração, mas da instituição como um todo:

Eu considero a acessibilidade parcial [...] temos rampas e elevador, mas eles não são suficientes [...] o elevador apresenta falhas com frequência, então preciso constantemente remanejar professores com dificuldades de mobilidade, como problemas nas articulações e nos joelhos. Além disso, temos alunos cadeirantes, não no curso de Administração atualmente, mas em outros cursos do departamento [...] já houve caso de um aluno ficar até um mês sem poder assistir às aulas, porque não havia condições de acesso.

Nesse sentido, é possível perceber que as IES privadas possuem uma estrutura de acessibilidade que pode ser considerada um ponto forte para a instituição, mesmo que sozinhas não represente uma fonte de vantagem competitiva. Por outro lado, na IES pública, a falta de acessibilidade ou a ineficiência na exploração desse recurso configuram uma desvantagem competitiva, podendo colocar a instituição em posição inferior em relação às demais no seu ambiente competitivo (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017).

A **biblioteca** foi considerada um recurso valioso por todas as IES estudadas. Os coordenadores do curso das IES privadas A e B destacaram que o ponto forte da biblioteca dessas instituições é a biblioteca virtual, ressaltando sua abrangência e capacidade de atender à comunidade acadêmica. Conforme afirmou a coordenadora do curso da IES privada B: "Nossa biblioteca é virtual, não é física, mas é muito grande e bastante ampla." Já o coordenador do curso da IES privada A declarou: "Eu acho que a biblioteca daqui é boa, a gente tem uma biblioteca virtual muito boa." Em relação à IES pública, a coordenadora do curso destacou a estrutura da biblioteca: "A biblioteca [...] tem uma estrutura boa, porque ela não é uma biblioteca exclusiva para o curso, é uma biblioteca institucional que atende a todos os cursos [...]". No entanto, ela observou que, em relação ao acervo, é necessário mais investimento, pois, mesmo com novas aquisições, ainda é preciso atualizar a bibliografia disponível para o curso: "Estamos fazendo a atualização curricular agora, isso vai ser uma obrigação, mas nesses últimos

dois anos conseguimos fazer aquisições de livros, então isso eu acho que é um ponto importante”.

Analisando a biblioteca como um recurso estratégico, ela se configura como um recurso valioso e organizado em todas as IES. Embora a coordenadora do curso da IES pública tenha feito algumas considerações, a boa estrutura da biblioteca e a possibilidade de atualização contínua do acervo influenciam positivamente o desempenho do curso. Segundo Barney (1991) um recurso valioso possibilita a implementação de estratégias que resultam em melhorias na eficácia e eficiência, e sua organização permite a exploração máxima de seu potencial. Nesse contexto, podemos afirmar que as bibliotecas virtuais das IES privadas estão organizadas de modo a garantir o acesso a um acervo amplo, atualizado e disponível para toda a comunidade, maximizando sua utilização. Já a IES pública, a organização, a estrutura e a ampliação do acervo, demonstram que esse recurso está sendo ajustado para ser explorado de maneira a atingir seu potencial máximo, o que corrobora com as definições de Barney (1991) sobre recursos valiosos e organizados.

Recursos como **salas de estudo** e **espaço de convivência** foram identificados apenas na IES privada A e considerados valiosos e organizados. Embora não sejam exclusivos do curso, esses recursos integram a infraestrutura da instituição e agregam valor à experiência acadêmica. Como destaca o coordenador do curso: “Salas de estudo, a gente tem, a gente tem espaço de convivência, e isso é positivo para o curso. Eu considero assim, porque os alunos acabam usando esses espaços para desenvolver suas atividades”.

O **laboratório**, identificado na IES privada B, foi descrito pela coordenadora do curso como um laboratório comum: “A gente usa o de informática [...] é um laboratório comum”, no entanto, ela considerou valioso para o curso, pois compreende que o valor “[...] é dado a depender da forma como esse recurso é usado”. Na IES privada A, o coordenador indicou como laboratório do curso de Administração o Núcleo de Estudos em Administração (NEPA) considerando-o um recurso valioso, bem-organizado e um diferencial para o curso: Ah, acho que o laboratório, o núcleo, no caso, o NEPA [...] influencia o resultado e o desempenho do curso. [...]. Na IES pública, tanto a coordenadora do curso quanto a diretora destacaram como laboratórios do curso de administração, o Observatório de Marketing e Núcleo de Estudos e Pesquisas em Administração (NEPAAD). Segundo a coordenadora do curso, exceto por uma instituição privada que possui um núcleo de estudos semelhante ao NEPAAD, nenhuma outra instituição da cidade que oferece o curso de administração conta com um núcleo de pesquisas de igual relevância nem com um observatório de marketing que desenvolva atividades no

mesmo nível. Isso reforça a ideia de que esses recursos são valiosos, difíceis de imitar e bem-organizados, criando uma barreira adicional à concorrência:

O diferencial que eu vejo no curso de Administração é o Observatório de Marketing, que foi criado recentemente e já tem dado alguns frutos, principalmente em termos de pesquisa e de divulgação do curso em outras instituições e eventos. [...] Ele é uma janela que está se abrindo [...] permitindo uma integração do estudante e do docente de Administração com o ensino, a pesquisa e a extensão. O observatório consegue fazer a junção do tripé que um estudante universitário precisa ter, entendeu? Então, é um espaço que permite essa ampliação de conhecimento. (Diretora do curso)

Então, o Observatório de Marketing é, na verdade, um núcleo, mas já está provido de espaço físico, com televisão, data show, notebook, e permite que a gente realize atividades lá, internamente. Ele favorece o ensino, a pesquisa e a extensão. (Coordenadora do curso)

As **salas de aula**, em todas as IES foram consideradas como um recurso comum, sem nenhum diferencial competitivo, no entanto, os entrevistados consideraram como um recurso valioso e organizado e complementaram que mesmo não trazendo novidades em termos de recursos interativos para melhoria da qualidade da aula, a estrutura das salas são boas e fazem diferença no dia a dia acadêmico, como afirmam os coordenadores do curso da IES privada A e da IES pública:

[...] as salas de aula, querendo ou não, influenciam o resultado. [...] se eu tenho uma sala de aula muito pequena ou uma sala de aula muito grande, isso impacta na dinâmica que usamos. E eu acho que as salas daqui são adequadas para a quantidade de alunos. Não é um recurso básico. (Coordenador do curso da IES privada A)

A estrutura das salas é boa. Hoje nós temos o quadro de vidro, não mais aquele quadro verde, nós temos o ar-condicionado, que antes eram só os ventiladores [...] tem data show em todas as salas, que no início a gente tinha que reservar. [...] é a sala de aula mais atrativa? Na minha opinião, não [...] mas eu acho que a nossa sala de aula tem o que a gente precisa. (Coordenadora do curso da IES pública)

Nesse sentido, pode-se compreender que, embora as salas de aula sejam um recurso físico amplamente disponível em todas as IES, sua estrutura e utilização pode agregar valor significativo à experiência acadêmica e ao desempenho do curso. As considerações dos coordenadores, ao destacarem que, mesmo sendo um recurso comum, a sala de aula é essencial para o desempenho acadêmico, estão alinhadas ao entendimento de Wernerfelt (1984), que afirma que a simples posse de um recurso físico não é suficiente para garantir vantagem competitiva, mas a maneira como esse recurso é organizado e explorado pode definir seu impacto na instituição. No contexto das IES analisadas, observa-se que as salas de aula, quando bem equipadas e organizadas, se tornam um recurso estratégico relevante, estabelecendo uma relação direta com a qualidade do ensino e o desempenho acadêmico.

A **localização geográfica** foi um recurso identificado nas três IES estudadas e considerado valioso, pois, segundo os entrevistados, essas instituições estão situadas em regiões

estratégicas da cidade e possuem facilidade de acesso. Na IES pública, além da localização geográfica, destacaram-se também o campus e o estacionamento, que, conforme a coordenadora do curso, são recursos valiosos e difíceis de serem imitados pela concorrência:

[...]embora possa parecer uma coisa simples, mas o estacionamento eu acho que é um diferencial também. [...] se você considerar o curso de administração somente, em relação às outras instituições privadas, eu acho que o estacionamento para nós é algo valioso, do ponto de vista do recurso físico [...]

A localização geográfica eu acho que prima, dificulta por exemplo, que os alunos se dispersem porque o aluno não pode ir para a cantina do outro lado da rua e se dispersar, eu acho que concentra. O ambiente é mais bonito. Nosso campus ele é com natureza farta, né? Luminosidade bastante forte, expressiva. Então eu acho que o nosso campus, a nossa localização geográfica, a facilidade de estacionamento, a concentração do curso em um módulo de aula, tudo isso eu acho que favorece, né?

Segundo Barney (1991) e Peteraf (1993), embora a maioria dos recursos físicos sejam passíveis de aquisição ou reprodução, a localização pode assumir atributos que a tornam um recurso único e de difícil imitação. No caso da IES pública analisada, a integração histórica, cultural e social desse espaço na comunidade contribui para configurar condições históricas únicas que limitam a capacidade dos concorrentes de reproduzir esse recurso (Barney; Hesterly, 2017). A impossibilidade de replicação física do espaço, somada ao alto custo que seria necessário para que uma instituição concorrente adquirisse ou construísse uma estrutura semelhante na mesma região, configura uma barreira significativa à imitação, gerando assim tanto barreiras *ex ante*, quanto *ex post* à competição (Medeiros; Souza Filho, 2020; Peteraf, 1993). O tempo de consolidação da presença institucional no território e as relações sociais estabelecidas ao longo do tempo, potencializam o valor estratégico da localização nesta instituição.

Após identificar os recursos físicos estratégicos das IES, é possível, a partir da aplicação do modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017), compreender como esses recursos estão estruturados e de que forma influenciam o desempenho dessas instituições. O modelo VRIO avalia os recursos com base em quatro critérios: se são valiosos, raros, difíceis de imitar e se estão organizados para explorar seu potencial máximo. O quadro 12 foi elaborado a partir dessas premissas, possibilitando a identificação do potencial competitivo de cada recurso analisado:

Quadro 12. Análise dos Recursos Físicos através do modelo VRIO

Recursos Físicos	IES Privada A				IES Privada B				IES Pública			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Salas de Aula	S	N	–	S	S	N	–	S	S	N	–	S
Biblioteca	S	N	–	S	S	N	–	S	S	N	–	S
Sala de Estudo	S	N	–	S	–	–	–	–	–	–	–	–
Espaço de Convivência	S	N	–	S	–	–	–	–	S	N	–	N

Recursos Físicos	IES Privada A				IES Privada B				IES Pública			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Estacionamento	S	N	–	N	S	N	–	N	S	S	S	S
Localização Geográfica	S	N	–	S	S	N	–	S	S	S	S	S
Núcleo de Estudos	S	N	–	S	–	–	–	–	S	N	–	S
Laboratório de Informática	S	N	–	N	S	N	–	S	S	N	–	N
Observatório de Marketing	–	–	–	–	–	–	–	–	S	S	N	S

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017, p. 72).

**Nota:** V = Valor; R = Raridade; I = Imitabilidade; O = Organização. “S” = atende ao critério; “N” = não atende; “–” = não aplicável.

O Quadro 12 demonstra que os recursos físicos das instituições de ensino superior analisadas são valiosos e podem ser considerados pontos fortes, conforme a perspectiva de Barney e Hesterly (2017). No entanto, tratam-se de recursos amplamente disponíveis no setor, que contribuem para o desempenho das IES, mas não as posicionam em destaque no mercado. Elementos como salas de aula, bibliotecas, salas de estudo, espaços de convivência e acessibilidade apresentam características semelhantes entre as instituições investigadas.

Dessa forma, é possível afirmar que esses recursos colocam as IES em uma situação de paridade competitiva, uma vez que, embora agreguem valor à experiência acadêmica, não são raros, difíceis de imitar ou insubstituíveis, requisitos fundamentais para gerar vantagem competitiva sustentável (Barney; Hesterly, 2017). A exceção, contudo, está no campus, no estacionamento e na localização geográfica da IES pública, considerados recursos difíceis de serem imitados pela concorrência. Por sua singularidade e caráter estratégico, esse diferencial pode ser entendido como uma fonte de vantagem competitiva sustentável ao longo do tempo.

## 5.2.2 Recursos humanos

A análise das entrevistas revelou que os recursos humanos são um dos pilares mais importantes das Instituições de Ensino Superior. Nas IES estudadas, foram identificados os seguintes recursos humanos: corpo docente e técnico qualificados, capacidade de gestão, experiência e habilidade do coordenador, além de formação e treinamento. Sobre o **corpo docente e técnico qualificados**, todas as IES estudadas afirmaram que se trata de um dos recursos mais valiosos da instituição, com capacidades únicas e dificilmente imitável. De acordo com o coordenador do curso da IES privada A, o comprometimento e a formação do corpo docente são um diferencial na instituição e reflete no desempenho do curso: “O corpo docente afeta diretamente o desempenho do curso [...] O corpo docente é comprometido e possui boa formação”. Essa é também a percepção dos entrevistados das IES Privada B e da IES pública, que incluem na sua fala, a importância da atuação do técnico nessas IES:

O corpo docente é realmente um caso extraordinário, vou chamar assim, no sentido de ser um corpo docente muito bom. E por que isso? Porque você tem professores com experiência, tanto na administração pública quanto na administração de empresas. É um corpo docente que já demonstrou para a sociedade como ele consegue ser capaz de formar mão de obra para atender as necessidades desta sociedade. [...] o corpo técnico que tem é muito bom, mas ele é insuficiente, digamos assim, para permitir um fortalecimento maior das atividades do curso, porque acaba sobrecarregando esse corpo técnico que aí está. (Diretora do curso da IES pública)

Para mim a gente tem um corpo docente, é maravilhoso, perfeito, 100%? Não, nenhum tem. Mas eu acho que a gente tem um corpo docente com uma qualificação, com titulação bastante expressiva, né? [...] Corpo técnico para o curso, a gente tem poucas pessoas [...] O que tem é valioso [...] então, eu acho que o nosso ponto mais forte são o corpo técnico, o corpo docente. (Coordenadora do curso da IES pública)

Somos bem criteriosos no processo seletivo de contratação de pessoal. [...] os professores passam por etapas no processo seletivo, primeiro com uma entrevista, depois ele passa por uma banca [...] a gente tem esse rigor na nossa seleção. Então, eu vejo que isso é um filtro bacana para a gente ter bons profissionais no nosso quadro [...] e o corpo técnico [...] conhecendo o atendimento deles, é uma equipe que é bem preparada, bem treinada. (Coordenadora do curso da IES privada B)

No contexto das IES, o corpo docente qualificado, com experiência acadêmica e comprometimento com a instituição, assim como o corpo técnico, com amplo conhecimento dos processos institucionais, podem ser considerados recursos estratégicos. A combinação do conhecimento e das habilidades desses profissionais é difícil de replicar, atendendo aos critérios do modelo VRIO proposto por Barney e Hesterly (2017) que avalia o valor, a raridade, a imitabilidade e a organização dos recursos como determinantes da vantagem competitiva sustentável.

Nesse sentido, a capacidade da instituição de atrair, reter e desenvolver docentes e técnicos altamente qualificados impacta diretamente a qualidade acadêmica e a eficiência da gestão. O corpo docente e técnico das IES, ao desempenharem um papel essencial na excelência acadêmica e na administração institucional, corroboram a perspectiva de Medeiros e Souza Filho (2020), que associam a obtenção de uma vantagem competitiva, por meio de recursos ou competências intangíveis, ao desempenho institucional. Wright, McMahan e Williams (1994) complementam essa visão ao afirmarem que o capital humano, quando alinhado à cultura organizacional e às práticas institucionais, torna-se um diferencial estratégico, contribuindo significativamente para o desempenho superior da instituição.

Ao responderem sobre a **capacidade de gestão**, bem como sobre a **experiência e habilidade do coordenador**, todos os entrevistados demonstraram grande competência no desenvolvimento de suas funções. Com mais de quatro anos de experiência em cargos de gestão, eles possuem um bom conhecimento das demandas do curso. Para Helfat e Peteraf (2003), a

capacidade de gestão se desenvolve ao longo do tempo, sendo influenciada pelo aprendizado organizacional e pelas experiências passadas. Desse modo, os entrevistados reconheceram a importância da atuação do gestor e destacaram que esse recurso é valioso, raro, difícil de imitar, e influenciam diretamente o desempenho do curso. A coordenadora do curso, da IES privada B, ressaltou como a experiência e habilidade do coordenador podem ser um diferencial na gestão do curso:

[...] faz muita diferença no atendimento às demandas dos alunos e do nosso quadro docente, de forma mais pontual e assertiva. É um olhar estratégico também em relação a como está sendo desenvolvida as disciplinas, a ementa do curso, o desenvolvimento dos projetos, então, isso requer essa bagagem, para ter esse olhar de levar um pouco mais além da sala de aula, né?

A coordenadora do curso da IES pública destacou as habilidades da coordenação em promover ações de integração que melhoram as relações interpessoais, além de estabelecer planos de ação que influenciam o desempenho do curso:

Eu acho que eu tenho um dinamismo interessante. [...] tenho a habilidade humana que tem proporcionado uma relação com profissionais, com o professor, com o aluno, mais saudável, mais próximo. [...] tenho conseguido quebrar alguns paradigmas de professor ser bem recebido, ser bem acolhido, saber que pode contar com coordenação. [...] tenho instituído algumas métricas que a gente não tinha em termos da gestão, de fazer relatórios anuais, com todos os indicadores, acadêmicos, não acadêmicos, promovendo uma série de ações que não são do ensino, da gestão, mas promovem a integração com o corpo docente com o corpo discente. [...] a gente faz confraternizações, a gente faz reuniões do colegiado, fora do ambiente da universidade para a gente promover uma integração melhor e a gente acaba confraternizando. Então eu acho que nessa questão aí eu tenho conseguido fazer diferente.

Quando questionados sobre **treinamento e formação**, os coordenadores do curso das IES privadas A e B demonstraram maior preocupação com a oferta de cursos de capacitação e atualização relacionados a temas atuais. Esses cursos acontecem no início de cada semestre, como parte do processo contínuo de atualização dos docentes. Já na IES pública, existe uma política de formação docente voltada para a qualificação pessoal, mas os treinamentos e cursos de atualização são mais restritos e difíceis de serem oferecidos, ficando a responsabilidade pela atualização a cargo de cada docente individualmente:

A nossa instituição tem uma jornada pedagógica bastante extensa, geralmente duas semanas com todas as atividades programadas para que as diretrizes e as políticas pedagógicas sejam atendidas ao longo do semestre. Além disso, a gente tem uma jornada continuada, onde esses professores, ao longo do semestre, passam por treinamentos no que a gente vai identificando em nosso corpo pedagógico. A gente tem uma assessoria pedagógica, que pensa também esse outro e trabalha junto com a coordenação para pensar gaps no que a gente pode melhorar e atualizar do nosso corpo docente. A gente agora, por exemplo, inseriu na nossa jornada a temática da inteligência artificial. [...] a gente está sempre atualizando em relação ao que vai

surgindo na docência. Eu acho que isso para a gente é um ponto bem valioso. (Coordenadora do curso da IES privada B)

Tem treinamento aqui para o início de cada semestre, sempre tem. [...] a gente fez metodologias ativas, a gente fez utilização de ferramentas, até para a própria IA. (Coordenador do curso da IES privada A)

Não existe institucionalmente um treinamento específico para um curso. A universidade não promove [...] qual é a política institucional que a gente tem de qualificação docente? É a titulação de mestre, de doutor e essas coisas todas. [...] Então, do ponto de vista da titulação, há um programa institucional. [...] teria que ter uma política, um programa de qualificação docente nessas questões, por exemplo [...] novas metodologias de sala de aula [...] porque a gente se vira como a gente pode, né? [...] então, a gente vai, por esforço próprio, a gente vai buscando, se aprimorando, melhorando, mas a universidade poderia ter uma política. [...] eu fiz, inclusive, paguei do meu bolso. (Coordenadora do curso da IES pública)

O Quadro 13 apresenta a análise dos recursos humanos identificados nas falas dos entrevistados, aplicando os critérios do modelo VRIO, considerando tanto a IES pública quanto as privadas.

Quadro 13. Análise dos Recursos Humanos através do modelo VRIO

Recursos Humanos	IES Privada A				IES Privada B				IES Pública			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Capacidade de gestão	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S
Habilidade e experiência do coordenador	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S
Corpo docente qualificado	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	S	S
Corpo técnico qualificado	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	N	S
Formação	-	-	-	-	-	-	-	-	S	S	S	N
Treinamento	S	N	-	S	S	N	-	S	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo VRIO (Barney; Hesterly. 2017, p. 72).

**Nota:** V = Valor; R = Raridade; I = Imitabilidade; O = Organização. “S” = atende ao critério; “N” = não atende; “-” = não aplicável

Analisando o Quadro 13, percebe-se que o corpo docente da IES pública atende a todos os critérios do modelo VRIO: é valioso, raro, difícil de imitar e está organizado, o que lhe confere potencial para gerar uma vantagem competitiva sustentável. Esse desempenho pode ser atribuído a características estruturais do serviço público, como o vínculo estatutário, a estabilidade funcional e a dedicação exclusiva dos docentes, fatores que favorecem o acúmulo de experiência, a continuidade das práticas pedagógicas e o investimento contínuo na formação acadêmica.

Além disso, a política de qualificação docente atrelada à carreira pública contribui para que esse recurso se mantenha relevante e de difícil replicação por instituições privadas. Por outro lado, nas IES privadas, o corpo docente também se configura como um recurso valioso,

raro e organizado, mas não atende plenamente ao critério de inimitabilidade, uma vez que instituições concorrentes podem recrutar profissionais com qualificação semelhante.

A possibilidade de maior rotatividade e os vínculos contratuais (celetista, horista, entre outros), que não garantem a mesma estabilidade funcional, contribuem para essa limitação. Essa percepção corrobora a afirmação de Gemelli e Closs (2023), de que a insegurança quanto à permanência na instituição é um fator que limita a autonomia e reduz o interesse dos docentes. Essa limitação dificulta a implementação de estratégias institucionais eficazes, reduzindo o potencial competitivo dos recursos humanos nessas IES.

Da mesma forma, a capacidade de gestão e a experiência do coordenador aparecem como recursos valiosos e raros, mas não inimitáveis, pois outras instituições podem desenvolver competências semelhantes. Ainda assim, esses elementos se destacam por estarem organizados de forma a gerar desempenho positivo. Considerou-se aqui o histórico dos gestores e a experiência acumulada na condução do curso, o que contribui significativamente para a eficácia da gestão. Em relação ao treinamento e à formação docente, observa-se que as IES privadas promovem capacitações pontuais, que agregam valor, mas, por não serem raras ou organizadas de forma estratégica, não representam potencial estratégico. Já na IES pública, destaca-se uma política institucional de formação vinculada à carreira docente, o que torna esse recurso valioso, raro e difícil de imitar.

Essas análises confirmam que os recursos humanos, especialmente o corpo docente e técnico, bem como a capacidade de gestão dos coordenadores, desempenham um papel central no conjunto de atividades desenvolvidas pela cadeia de valor das Instituições de Ensino Superior (Lima; Igarashi, 2022). Esses recursos contribuem diretamente para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, desde que estejam devidamente organizados.

Dessa forma, a análise VRIO indica que tanto as capacitações promovidas pelas IES privadas quanto a política de formação adotada pelas IES públicas resultam em paridade competitiva, pois não atendem plenamente a todos os critérios do modelo. No caso das IES públicas, embora a formação docente se configure como um recurso valioso, raro e de difícil imitação pelas instituições privadas, a ausência de uma organização eficaz compromete seu potencial competitivo. Ainda que existam atributos valiosos, raros e difíceis de imitar em ambos os tipos de instituições, seu potencial estratégico permanece limitado quando não há uma estrutura organizacional capaz de integrá-los e aproveitá-los adequadamente. Nesse sentido, a gestão estratégica de pessoas exige mais do que a simples presença de profissionais qualificados: demanda, sobretudo, políticas institucionais consistentes que assegurem a plena utilização desses recursos.

### 5.2.3 Recursos organizacionais

Durante as entrevistas, os recursos organizacionais foram destacados como elementos fundamentais para o desempenho das IES analisadas. Foram identificados recursos organizacionais cuja relevância variou entre as IES, refletindo as particularidades de cada tipo de organização. Essa diferença na importância atribuída a determinados recursos decorre diretamente da forma como as IES estruturam seus processos e sistemas. Entre os recursos organizacionais identificados nessas IES, destacam-se: controle e coordenação de processos administrativos; sistemas acadêmicos; plano de desenvolvimento institucional (PDI); relacionamento informal; clima organizacional, cultura organizacional e reputação.

O **controle e a coordenação de processos administrativos** influenciam diretamente a eficiência organizacional e a capacidade de adaptação da empresa e foram considerados por todas as IES como recursos valiosos e organizados. Para a coordenadora da IES privada B, o controle dos processos administrativos permite ao gestor conhecer de forma mais detalhada as demandas do curso: “[...] percebo que quanto mais você conhece o curso, conhece o aluno, conhece os processos, mais você vai conseguir atender e alcançar os objetivos [...]”. Já na IES pública, a coordenadora do curso destacou a relevância da implantação do Sistema Eletrônico de Informação (SEI), uma ferramenta adotada por todos os órgãos públicos do estado da Bahia, que trouxe maior celeridade e transparência na tramitação de processos administrativos. Segundo a coordenadora do curso, a utilização do SEI é dinâmica e facilitou significativamente a gestão, a coordenação e o fluxo dos processos:

Eu acho que a implantação do SEI deu uma agilidade nos processos. A própria digitalização [...] fazer tudo virtual, eu acho que acelerou muito isso, né? Antes era tudo no papel, tudo físico e demorava mais tempo de fazer, né? [...], a gente consegue acompanhar um processo em tempo real pelo SEI [...] eu acho que isso aí é uma coisa bem interessante.

Os **sistemas acadêmicos** foram identificados como recursos essenciais nas três IES, sendo considerados valiosos e indispensáveis para a gestão institucional. No entanto, apenas na IES privada B esse recurso foi descrito como bem-organizado e eficiente. A coordenadora do curso enfatizou a importância dos sistemas adotados pela instituição para a tomada de decisões estratégicas: "Eu acho eles todos de muita importância para a instituição, porque vão fornecer dados para fundamentar decisões. Então, é inegável a contribuição que a gente tira dali [...] a qualidade do nosso, eu considero, que melhorou muito no último ano." Já na IES privada A, o coordenador do curso apontou a necessidade de otimização desses sistemas, pois seu uso tem sido pouco eficaz.

Na IES pública, a coordenadora e a diretora do curso também discutiram a exploração desse recurso, destacando que, apesar de ser essencial, ele não está plenamente organizado. A diretora ressaltou que o sistema acadêmico da instituição é subaproveitado: "Eu acho que a gente poderia explorar mais esses sistemas que temos [...] há muita informação disponível que, em geral, os cursos não utilizam." Contudo, ela mencionou que a utilização plena do sistema enfrenta desafios técnicos, como falhas na rede e limitações de armazenamento. Segundo ela, o aumento do fluxo de acessos pode comprometer o desempenho do sistema: "Quando há muitas pessoas usando, especialmente no período de matrícula, ele fica mais lento e chega a travar."

Portanto, de nada adianta dispor de um sistema robusto se outros recursos essenciais, como tecnologia e suporte técnico, não forem igualmente eficazes. Essa perspectiva está alinhada à afirmação de Soares e Rosa (2021), de que um recurso valioso pode perder sua efetividade caso não esteja associado a uma estrutura organizacional adequada ou enfrente barreiras em sua implementação. Assim, para que os sistemas acadêmicos contribuam efetivamente para a gestão universitária, é necessário haver uma estratégia de alinhamento entre recursos, capacidades organizacionais e infraestrutura de apoio. Nesse contexto, os sistemas integrados de informação desempenham um papel fundamental, pois buscam minimizar a duplicação de esforços, otimizar o fluxo de dados, reduzir custos e gerar relatórios atualizados, consolidando informações essenciais para uma gestão mais eficiente (De Paula; Tavares, 2024).

Sobre o **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)**, as IES ressaltaram que esse documento representa uma força para a instituição, sendo apontado como o recurso organizacional mais valioso e difícil de ser imitado. Na IES privada A, o coordenador afirma que "a instituição tem um planejamento estratégico bem interessante", sinalizando que se trata de um PDI valioso, bem elaborado e consistente. Já para a coordenadora do curso da IES privada B, o PDI precisa estar alinhado com o plano pedagógico e refletir a realidade da instituição. Ela destacou:

[...] O PDI, ele está bem formatado, bem-organizado, porque as vezes a instituição faz um PDI que não alcança os objetivos da instituição, não conversa com a realidade da instituição [...] não conversa com o projeto pedagógico [...] precisa estar tudo integrado, e nesses quesitos eu percebo que a nossa instituição faz um bom trabalho.

No que se refere ao PDI da IES pública, a diretora do curso afirmou: "É um recurso importante, mas nós estamos sem [...]", ela reconhece o potencial estratégico do PDI e complementou: "o que eu falo do PDI é que precisamos do PDI, entendeu?". A coordenadora do curso também destacou sua relevância e informou que o documento estava em processo de construção. Em sua fala, ela enfatizou esse recurso como o mais valioso para a instituição:

O PDI é um instrumento, um documento que eu acho que deve ser o mais importante da instituição. [...] a gente está sem, quer dizer, estava sem PDI, estava atrasado, ficou parado. Eles aceleraram uma série de políticas no final do ano passado e, possivelmente, fechem o documento para publicar ainda este ano. A gente tem partes dele prontas e aprovadas, né? Mas a gente precisa ver o global, o plano finalizado, e isso tem que ser de domínio público para a comunidade acadêmica.

O **relacionamento informal**, juntamente com o **clima organizacional**, foi citado pelas IES como recursos valiosos. Na IES privada A, o coordenador do curso reconheceu que sempre há espaço para melhorias, mas destacou que a relação entre as pessoas da instituição é uma boa relação: “O relacionamento informal, eu acho que sempre pode melhorar, mas a gente faz muitos amigos aqui”. Na IES privada B, a coordenadora enfatizou que o sentimento de pertencimento dentro da organização reflete o bom relacionamento informal entre as pessoas, estando diretamente associado ao clima organizacional. Esse aspecto positivo contribui para melhorar as interações e a organização do trabalho:

Relacionamento informal? Entre as pessoas, né? Estudante, professor, corpo técnico. Está relacionado ao clima organizacional também. Eu considero valioso, porque quando a gente tem a sensação de pertencimento, isso faz diferença nos resultados. E se a equipe está tendo esse sentimento, isso faz com que se busque melhorias, né? Juntos, em parcerias e eu acho que isso só é positivo. Eu percebo isso também na minha instituição, já atuei em outras instituições particulares e aqui a gente sente esse clima positivo, que é um diferencial, né? Com o próprio estudante também [...].

Na IES pública, a diretora do curso destacou que o relacionamento informal na instituição é positivo, sendo um recurso valioso e difícil de imitar. Esse aspecto fortalece os vínculos interpessoais e contribui para o clima organizacional da IES. Ela enfatizou: “Essa questão dos laços afetivos que se estabelecem entre as pessoas, eu acho que essa dimensão emocional é muito importante. A identificação, entendeu? Isso é algo fundamental. ” Além disso, a coordenadora do curso ressaltou que o relacionamento informal na IES é um aliado na resolução de demandas pontuais, que exigem decisões coletivas:

Eu acho que a gente consegue resolver as coisas muito mais na informalidade [...] por exemplo, eu tenho coisas que eu tenho que tomar uma decisão e eu não tenho tempo para fazer reunião de colegiado, a gente tem um grupo no WhatsApp [...] eu lanço a informação, faço uma enquete lá, faço votação e já resolvo. Então, eu acho que é muito interessante. A gente tem um bom relacionamento informal aqui.

Além disso, ao comparar a utilização dos recursos organizacionais entre as IES públicas e privadas, a coordenadora do curso da IES pública ressaltou que aspectos como o clima organizacional e o relacionamento informal são mais bem aproveitados na instituição pública. Ela destacou que, nas IES privadas, a relação de autoridade tende a ser mais impositiva, enquanto, na IES pública, as decisões são mais compartilhadas e debatidas coletivamente:

Eu acho que o clima organizacional e o relacionamento, para nós, são muito melhores do que nas privadas. Por mais que as privadas tentem criar essa iniciativa, a pressão

lá é muito maior. Há uma cobrança intensa, no sentido de, se não fizer isso, há uma consequência; se não fizer aquilo, há uma consequência. E tudo é muito autoritário, decidido de cima para baixo. Aqui não. Não tomamos decisões no colegiado sem discussão e sem compartilhar opiniões. Então, acredito que o relacionamento informal, o clima organizacional e a motivação sejam muito diferentes.

Essas características do relacionamento informal, conforme apontado pelos entrevistados, contribuem para a melhoria do clima organizacional. Segundo Leonardo *et al.* (2019), as interações informais complementam as formais, favorecendo a sinergia na execução das atividades. Jeske e Roßnagel (2016) corroboram essa ideia, destacando que as interações informais e a busca proativa por ajuda são fatores determinantes, tanto para o aprendizado informal quanto para um bom clima organizacional. Nesse contexto, o sentimento de pertencimento, fortalecido por meio dessas relações, impacta positivamente o ambiente de trabalho, tornando-se um recurso valioso. Além disso, o comprometimento organizacional e a satisfação gerados por relacionamentos informais positivos podem constituir recursos estratégicos, pois refletem no clima organizacional e podem ser considerados valiosos e difíceis de imitar (Barney, 1991).

A **cultura organizacional** foi um recurso organizacional que se destacou apenas na IES pública. A coordenadora do curso ressaltou que, nessa instituição, as relações de autoridade são bem estruturadas, o que considera extremamente valioso. Ela enfatizou que as atribuições são claramente definidas, sem sobreposição de funções, e que essa organização favorece a distribuição eficiente das responsabilidades, contribuindo para uma maior clareza nos papéis e tornando a instituição mais organizada:

[...] todo mundo conhece a sua competência, a sua responsabilidade. Sabe a quem recorrer, a sua estrutura, a definição de papéis. Não existe essa sobreposição de que eu vou fazer o que não é da minha competência, porque eu estou fazendo a minha competência de colegiado. Todo mundo sabe exatamente até onde você pode ir. Eu acho que isso é muito bom, isso torna as responsabilidades compartilhadas, claras. Acho que isso é bem interessante.

A **reputação** foi um recurso considerado valioso por todos os entrevistados. Na IES privada A, o coordenador do curso destacou que a boa reputação do curso e, principalmente, da instituição, desempenhou um papel crucial no processo de recuperação financeira da organização. Segundo ele, esse recurso não apenas se mostrou valioso, mas também bem estruturado e organizado: “A reputação, eu acho que é tranquilo [...] no processo de recuperação da instituição, a boa reputação foi extremamente importante [...] nesse caso, eu concordo que a reputação da instituição é muito boa. Na IES privada B, a coordenadora do curso afirmou que a reputação construída ao longo dos mais de vinte anos de existência é sólida e amplamente

reconhecida e configura um recurso valioso e difícil de ser imitado: “Na cidade, nós temos uma excelente reputação. A reputação do curso e a reputação da instituição”.

Na IES pública, a diretora do curso afirmou que tanto a instituição quanto o curso de administração ocupam uma posição de destaque na sociedade, com uma reputação consolidada, de forma que o “reconhecimento do curso de administração é muito grande”. Ela atribuiu esse reconhecimento não só a qualidade do curso, mas ao pioneirismo: “é um dos cursos mais antigos da instituição [...] um curso que vai fazer 40 anos [...] um curso que já está consolidado”. O Quadro 14 apresenta a análise dos recursos organizacionais identificados nas IES estudadas e sua condição estratégica, identificada através da aplicação do modelo VRIO:

Quadro 14. Análise dos Recursos Organizacionais através do modelo VRIO

Recurso Organizacional	IES Privada A				IES Privada B				IES Pública			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Sistemas acadêmicos	S	N	–	N	S	N	–	S	S	N	–	N
Controle e coordenação de processos administrativos	–	–	–	–	S	N	–	S	S	N	–	N
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	S	S	S	S	S	N	–	S	S	N	–	N
Relacionamento informal	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S
Clima organizacional	S	N	–	N	S	S	S	S	S	S	S	S
Cultura organizacional	–	–	–	–	–	–	–	–	S	S	S	S
Reputação institucional	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017, p. 72).

**Nota:** V = Valor; R = Raridade; I = Imitabilidade; O = Organização. “S” = atende ao critério; “N” = não atende; “–” = não aplicável.

A análise dos recursos organizacionais das IES sob a perspectiva do modelo VRIO revelou que recursos, como a reputação e o PDI, possuem potencial para gerar vantagem competitiva sustentável em todas as IES analisadas. A reputação pode ser vista como um diferencial nas IES, pois está diretamente ligada à identidade da instituição. Nesse sentido, a concorrência dificilmente consegue imitar ou alcançar o mesmo nível de reconhecimento, prestígio e credibilidade construídos ao longo do tempo (Barney; Hesterly, 2017). Em relação ao PDI, esse recurso configura-se como um elemento altamente específico à realidade de cada instituição, podendo ser considerado um recurso inimitável (Barney, 1991). Essa singularidade dificulta sua adoção em outras organizações, tornando-o um elemento essencial para o desempenho institucional.

Outros recursos, como sistemas acadêmicos, embora sejam valiosos e representem uma força para a instituição, não são raros ou inimitáveis, o que limita sua capacidade estratégica (Barney; Hesterly, 2017). Na IES privada B, esse recurso pode até gerar uma paridade competitiva, enquanto, nas demais IES, a falta de organização e a exploração ineficiente de seu

potencial podem fazer com que parte da vantagem competitiva se perca ou até se transforme em uma desvantagem (Barney; Hesterly, 2017).

Por outro lado, a cultura organizacional, o clima e o relacionamento informal se destacam na IES e repercutem no desempenho da instituição. A dinâmica organizacional e a interação entre as pessoas, proporcionadas pelo clima organizacional e pelo relacionamento informal, criam um ambiente único e valioso, difícil de ser imitado. Já as relações de autoridade bem definidas, valores e normas claramente estabelecidos fortalecem o compromisso organizacional. Esses aspectos tornam a cultura organizacional difícil de ser reproduzida em outros ambientes, uma vez que normas e valores já enraizados se tornam parte essencial da identidade institucional (Barney, 1991). Assim, a cultura organizacional da IES pública se destaca como um recurso estratégico valioso e socialmente complexo, que impacta o clima organizacional e a eficiência dos processos internos (Barney, 1991; Message; Vilha, 2023). Ao proporcionar uma estrutura hierárquica bem definida e funcional, a cultura organizacional da IES pública contribui para a eficiência da gestão acadêmica, reforçando seu potencial como um recurso que pode gerar vantagem competitiva sustentável.

#### 5.2.4 Recursos financeiros

A avaliação dos recursos financeiros revelou-se um dos aspectos mais complexos nas Instituições de Ensino Superior (IES) analisadas, tanto no setor público quanto no privado. Foram identificados os seguintes recursos: bolsas institucionais, Bolsas de apoio a pós-graduação Investimento em capacitação e salários e benefícios. As **bolsas institucionais** foram identificadas na IES privada B, como bolsas integrais ou parciais de desconto na mensalidade. Para a coordenadora do curso, esse é um recurso que é atrativo para o aluno, mas que não representa um grande investimento para o curso: “Eu não tenho essa percepção de um grande investimento no nosso curso, não. Então, não é valioso [...] temos bolsas institucionais, eu acredito que isso é um atrativo para o aluno. ”

Já nas IES públicas, as bolsas institucionais foram identificadas como aquelas voltadas à iniciação acadêmica (monitoria, iniciação científica e extensão), às políticas de auxílio e permanência estudantil, e ao apoio à pós-graduação. A diretora do curso destacou a relevância das bolsas de iniciação científica, avaliando-as como um recurso valioso e bem organizado, uma vez que o programa de bolsas da instituição atrai muitos alunos e professores. Ela afirmou: “Eu acho que as bolsas de pesquisa são um diferencial, entendeu? A gente tem alguns professores aqui que estão envolvidos com pesquisa, que têm iniciação científica”.

Para a coordenadora do curso, além das bolsas institucionais, os auxílios estudantis também são valiosos, pois contribuem para a permanência dos alunos nos cursos: “Muitos professores fazem iniciação científica, monitoria [...] muitos dos nossos alunos usufruem dessas bolsas de permanência, [...] as bolsas assistenciais. [...] E a gente foi o único curso contemplado, pela segunda vez da bolsa do Carrefour”. Ressaltou também que muitos docentes têm se beneficiado das bolsas de apoio a pós-graduação, sinalizando que além de valioso, esse tipo de bolsa não existe na concorrência: “[...] se a gente considerar que boa parte dos nossos colegas, se afastam para cursar mestrado ou doutorado, muitos deles conseguem bolsa. É um fato positivo [...] é um recurso financeiro que a IES possui, que não tem na concorrência”.

Em relação aos **salários e benefícios**, os entrevistados das IES públicas reconheceram que, embora não sejam ideais, ainda se encontram em condições superiores quando comparados às oferecidas pelas instituições privadas. Já a coordenadora do curso da IES privada B afirmou que este é um recurso valioso, mas que a IES está aquém do desejado. Afirmou ainda que, uma boa política de salários e benefícios vai refletir em um quadro de pessoal melhor: Eu entendo que é importante ter uma boa política de salários e benefícios, porque assim conseguimos reter os melhores profissionais. [...] A gente vai conseguir com que esse professor não precise se desdobrar em tantas outras instituições e se dedique mais”. De forma semelhante o coordenador da IES privada A afirmou que os salário e benefícios pagos pela instituição seguem os padrões de mercado, sem configurar um diferencial competitivo para a instituição: “Salários e os benefícios não são atraentes, mas é mercado”.

Sobre **investimento nos cursos**, todos os entrevistados responderam que é valioso, mas inexistente na IES. O coordenador do curso da IES privada A afirmou que mesmo sendo valioso e importante não houve nenhum investimento significativo no curso de administração. Para ele o único investimento tem sido na capacitação docente, dentro da própria instituição. Na IES privada B, a coordenadora reconheceu a importância do investimento, como recurso valioso, mas afirmou não ter “essa percepção de um grande investimento no nosso curso”. Na IES pública, a coordenadora do curso destacou que é muito difícil ter acesso aos investimentos e ao orçamento, mas supõe que é “insuficiente, porque tem coisas que a gente precisa, que a gente pede e não tem”. A diretora do curso complementa, mencionando a dificuldade de acessar o recurso: “O investimento, em termos do recurso, ele até existe, mas as condições para se acessar estão se tornando cada vez mais difíceis”. O Quadro 15 apresenta a condição estratégica dos recursos financeiros indicados pelas IES a partir da aplicação do modelo VRIO:

Quadro 15. Análise dos Recursos Financeiros através do modelo VRIO

Recurso Financeiro	IES Privada A				IES Privada B				IES Pública			
	V	R	I	O	V	R	I	O	V	R	I	O
Bolsas e descontos nas mensalidades	-	-	-	-	S	N	-	S	-	-	-	-
Bolsas Institucionais	-	-	-	-	-	-	-	-	S	N	-	S
Bolsas de apoio a pós-graduação	-	-	-	-	-	-	-	-	S	N	-	S
Investimento em capacitação	S	N	-	S	S	N	-	S	-	-	-	-
Salários e benefícios	S	N	-	S	S	N	-	S	S	N	-	S

Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017, p. 72).

**Nota:** V = Valor; R = Raridade; I = Inimitabilidade; O = Organização. “S” = atende ao critério; “N” = não atende; “-” = não aplicável.

Em síntese, o Quadro 15 evidencia que os recursos financeiros mencionados pelos entrevistados não conferem diferencial competitivo às IES. Essa evidência corrobora os estudos de Vasconcelos e Augusto (2022), os quais demonstram que, embora os recursos financeiros sejam necessários para a manutenção das atividades, eles não são suficientes, por si sós, para gerar vantagem competitiva sustentável. Assim, ainda que representem uma força para as instituições, esses recursos apenas garantem uma paridade competitiva (Barney & Hesterly, 2017).

Observa-se que as IES privadas dispõem de recursos financeiros básicos, mais limitados e aplicados pontualmente, como no pagamento de salários, benefícios e capacitação profissional. Já nas IES públicas, apesar dos entraves relacionados à burocracia na aplicação do orçamento, existem políticas institucionais de apoio financeiro que beneficiam diretamente alunos e docentes, configurando-se como diferenciais relevantes em relação ao setor privado.

Os recursos financeiros destinados à formação docente e às bolsas são valiosos e representam uma força para as instituições, pois impactam diretamente a qualidade do ensino (Barney & Hesterly, 2017; Souza, 2016). Como argumenta Souza (2016), a gestão estratégica de pessoas, incluindo políticas de incentivo à qualificação e apoio institucional, é um elemento-chave para promover um ensino superior de qualidade e competitivo. No entanto, ainda que contribuam para a sustentabilidade das IES, esses recursos, isoladamente, não configuram uma vantagem competitiva sustentável, pois não são raros nem inimitáveis.

Sob a ótica da VBR, a capacidade de gerir e alocar estrategicamente os recursos, quando combinada com competências organizacionais bem desenvolvidas, pode fortalecer a diferenciação da instituição e levar a um desempenho superior à concorrência (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Ross; Padilha; Sartoretto, 2024). Para as Instituições de Ensino Superior (IES), a capacidade de gerir e alocar estrategicamente os recursos financeiros torna-se um fator crítico para o sucesso e a competitividade no cenário educacional. Isso porque, por si só, os recursos financeiros não constituem um diferencial capaz de garantir um desempenho

superior às IES (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Grant, 1991; Hesterly; Barney, 2017; Vasconcelos; Augusto, 2022).

### **5.2.5 Organização dos recursos estratégicos nas IES à luz da VBR**

A fim de compreender de forma mais aprofundada como os recursos estratégicos estão organizados nas Instituições de Ensino Superior (IES), foi possível identificar, a partir das falas dos entrevistados sobre os recursos humanos, físicos, organizacionais e financeiros, as relações sobre a organização e exploração desses recursos no contexto das IES. Os participantes foram questionados acerca da organização da instituição, investigando se ela está estruturada para otimizar a utilização dos recursos, como os sistemas de controle gerenciais (formais e informais) estão organizados e qual a política de remuneração adotada.

Grant (1991) e Heinz e Hein (2024) reforçam que o desempenho superior resulta da coordenação eficiente dos recursos internos, o que exige uma estrutura organizacional alinhada às estratégias institucionais. No contexto das IES, essa lógica se aplica ao observar que a simples existência de professores qualificados, infraestrutura ou tecnologias não garante excelência acadêmica, sendo necessário que esses elementos estejam integrados a uma gestão estratégica e coerente com os objetivos da instituição.

As entrevistas apontaram que, no que diz respeito à organização da empresa e à definição das linhas de autoridade e responsabilidade, as IES estudadas apresentam estruturas administrativas claras e bem estabelecidas, que favorecem a gestão acadêmica e administrativa. Segundo Barney (1991) e Kennedy *et al.* (2020), a existência de uma estrutura organizacional formal e coerente é essencial para que os recursos da instituição possam ser utilizados de forma eficaz. Na IES Privada A, segundo o coordenador do curso, é possível perceber a estrutura do curso: “Tem um gerente [...] e depois vem a direção”.

Na IES Privada B, a fala da coordenadora demonstra uma estrutura descentralizada e flexível, com instâncias locais de coordenação, o que favorece a adaptação às necessidades de cada unidade: “Somos uma equipe de coordenação [...] temos em cada unidade um assistente da coordenação. [...] é um professor que atua como coordenador local”. Já na IES pública, a organização é marcada por normas institucionais e clareza nas linhas de autoridade, conforme afirma a coordenadora do curso: “A gente sabe qual é a competência de cada órgão [...] estatuto, o regimento [...] isso tudo tem lá, muito claramente”. No entanto, embora essa organização seja funcional, uma estrutura excessivamente rígida pode comprometer a flexibilidade da instituição e reduzir sua capacidade de adaptação frente às mudanças do ambiente.

Nesse sentido, observa-se que, na avaliação da estrutura das IES, o equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, especialmente na IES Privada B, está alinhado com o pensamento de Kennedy *et al.* (2020), Heinz e Heinz (2024) e Honh *et al.* (2023), que sugerem que as instituições precisam adaptar suas práticas organizacionais para responder de maneira ágil a contextos dinâmicos. Além disso, Heinz e Parisotto (2021), Soewarno e Tjahjadi (2020) reforçam que a flexibilidade organizacional é um recurso estratégico crucial para a sustentabilidade a longo prazo das instituições. Assim, essas estruturas, embora não sejam fontes diretas de vantagem competitiva, constituem condições essenciais para que a organização consiga explorar plenamente seus recursos e capacidades.

Em relação aos sistemas de controle, todas as IES demonstram fragilidades nesse aspecto, revelando limitações que comprometem a eficiência da gestão. Na IES privada A, segundo o coordenador do curso, a falta de sistemas administrativos e acadêmicos geram retrabalho e perda de tempo. Na IES privada B, conforme apontou a coordenadora do curso, existe na IES sistemas de controle principais, tanto administrativos quanto acadêmicos, bons e atualizados, a fragilidade foi apontada nos sistemas de apoio: “A gente tem um sistema bom, é bem atualizado [...] alguns outros de bastidores que a gente usa poderiam melhorar”. Para a IES pública, tanto a coordenadora quanto a diretora do curso afirmaram que apesar dos avanços nos processos e sistemas administrativos, ainda há limitações técnicas, informacionais e de infraestrutura, na utilização eficaz desses sistemas.

As fragilidades apontadas pelos entrevistados representam um obstáculo significativo para as IES na plena exploração do potencial de seus recursos estratégicos. Para Heinz e Hein (2024) e Honh *et al.* (2023), sistemas de controle eficazes são essenciais para garantir que as IES possam adaptar suas práticas organizacionais e responder de maneira ágil a contextos dinâmicos. Além disso, Kennedy *et al.* (2020) afirmam que a implementação de sistemas de controle alinhados à estratégia organizacional fortalece a capacidade da instituição de explorar seus recursos de forma eficaz, contribuindo diretamente para o desempenho acadêmico e administrativo. Dessa forma, nas IES analisadas, observa-se que a falta de uma organização adequada impacta negativamente no desempenho institucional e, conseqüentemente, compromete sua sustentabilidade a longo prazo.

Por outro lado, as políticas de remuneração das IES, embora possam ser alvo de críticas quanto à plena satisfação dos docentes, mostram-se bem estruturadas e alinhadas à lógica da carreira acadêmica, com benefícios e incentivos que reforçam vínculos empregatícios e promovem certa estabilidade institucional. Na IES privada A o coordenador destacou a existência de uma política de remuneração de mercado, com salários superiores aos de outras

instituições particulares da região, além de benefícios como plano de saúde: “É mercado. Tem um plano de saúde, tem um bom salário, se comparado com outras IES particulares daqui.” No entanto, apesar de reconhecer a existência de um plano de carreira, o coordenador não teve acesso claro às regras e normas para usufruir desse benefício, o que revela uma fragilidade organizacional. Da mesma forma, a coordenadora da IES privada B mencionou que os salários praticados pela instituição seguem os valores do mercado, o que reflete uma prática comum nas IES do país. No entanto, ela acredita que a política adotada não é ideal, como expressou em sua fala sobre a política salarial: “Os salários do corpo docente podem melhorar. Mas a gente conhece a realidade brasileira, né?”.

Nas IES públicas, a política salarial, conforme expressa a coordenadora do curso, revela uma ambivalência: embora a remuneração seja reconhecida como superior à do setor privado e ofereça incentivos à qualificação, ainda persiste um sentimento de desvalorização e falta de reconhecimento:

Acho que os salários da gente são injustos, tanto de professor quanto de técnico [...] a gente merecia receber muito mais”. [...] comparativamente, nossos salários são melhores que os das privadas [...] se a gente for considerar que boa parte dos nossos colegas se afastam para cursar mestrado ou doutorado e muitos deles conseguem bolsa, é um fato positivo.

Diante do contexto apresentado e considerando as afirmações de Heinz e Hein (2024) e Wright *et al.* (2005), percebe-se que as IES apresentam limitações em relação à política de remuneração. Esses autores afirmam que práticas eficazes de gestão de pessoas, como remuneração e desenvolvimento de carreira, estão diretamente relacionadas à motivação, ao comprometimento e à retenção dos colaboradores. No entanto, a falta de comunicação clara sobre direitos e oportunidades, observada na IES privada A, gera um cenário de desmotivação, enfraquecendo a confiança institucional e comprometendo a eficácia da gestão estratégica.

Para Pfeffer (1994), a gestão estratégica de pessoas, incluindo políticas de remuneração, pode ser uma fonte significativa de vantagem competitiva quando promove o comprometimento dos colaboradores. No entanto, quando a remuneração é percebida como inadequada, como ocorre nas IES privadas B e pública, esse vínculo é fragilizado, o que reduz o engajamento dos colaboradores e pode impactar negativamente o desempenho institucional. Nesse contexto, Gonçalves Limoni (2024) destaca que a valorização dos professores é um fator crucial para a qualidade educacional, pois salários baixos afetam diretamente o desempenho acadêmico.

Sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), políticas de remuneração institucionalizadas e voltadas à valorização profissional podem ser entendidas como ativos estratégicos com alto grau de especificidade, difícil mobilidade e imitabilidade, atributos que

contribuem para a sustentabilidade das instituições (Heinz; Hein, 2024; Lynch; Baines, 2004; Silva; Moraes, 2021). Lynch e Baines (2004) argumentam que, no contexto das instituições de ensino, políticas de valorização docente não apenas retêm talentos, mas também constituem um fator-chave para a manutenção da qualidade acadêmica e da reputação institucional. Dessa forma, conclui-se que, embora as IES apresentem avanços na estrutura organizacional e, no caso das IES públicas, na valorização profissional, por meio da formação docente, a ausência de sistemas de controle mais robustos compromete a exploração plena de seus recursos estratégicos.

### 5.3 OS RECURSOS ESTRATÉGICOS E O DESEMPENHO DOS INDICADORES DE QUALIDADE DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO

A influência dos recursos estratégicos sobre os indicadores de qualidade dos cursos de Administração revela-se como um elemento crucial na avaliação do desempenho institucional. Neste estudo, o desempenho foi associado aos conceitos obtidos nos indicadores de qualidade, Conceito Enade, IDD, CPC e IGC, que, em grande medida, evidenciam o papel dos recursos internos no desempenho das IES no contexto institucional. A mobilização eficaz desses recursos internos, conforme apontam Kennedy *et al.* (2020), é essencial para a formulação e a execução da estratégia. De modo complementar, Sanders e Wong (2020) destacam que capacidades institucionais voltadas à gestão e à prática pedagógica são fundamentais para garantir eficiência e elevar o desempenho acadêmico.

Para compreender o papel dos recursos estratégicos no desempenho dos indicadores de qualidade, inicialmente foram identificados o Conceito Enade, CPC, IDD e IGC. Em seguida, foi analisada a condição estratégica dos recursos disponíveis nas IES estudadas, com base na Teoria Baseada em Recursos (VBR). Após essas etapas, os entrevistados foram questionados sobre quais recursos, sejam eles físicos, humanos, organizacionais ou financeiros, na percepção deles, influenciam positivamente os indicadores de qualidade da educação. Os resultados foram organizados por tipo de recurso, de modo a evidenciar como cada um deles contribui para o desempenho nos indicadores analisados. A seguir, apresentam-se as percepções dos entrevistados em relação aos quatro tipos de recursos estratégicos e sua contribuição para os resultados institucionais.

#### 5.3.1 Recursos físicos e os indicadores de qualidade

Sob a ótica da Teoria Baseada em Recursos (VBR), os recursos físicos, embora não sejam necessariamente raros ou difíceis de imitar, tendem a não gerar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991; Barney; Hesterly, 2017). No entanto, autores como Grant (1991), Heinz e Hein (2024) e Peteraf (1993) reconhecem que esses recursos podem ser valiosos, especialmente por sustentarem as atividades essenciais da organização e contribuírem para a eficiência operacional. Heinz e Hein (2024) destacam que a infraestrutura física das instituições educacionais desempenha um papel crucial no desempenho acadêmico, pois facilita o ambiente de aprendizagem. No contexto educacional, isso se reflete diretamente nas práticas pedagógicas e administrativas das IES, além de influenciar a percepção dos alunos sobre a qualidade institucional.

Embora os recursos físicos não sejam fontes diretas de diferenciação, sua presença e adequada gestão são fundamentais para a manutenção da qualidade, especialmente nas instituições de ensino, onde o ambiente influencia diretamente a experiência formativa dos estudantes (Heinz; Hein, 2024). Nos cursos de Administração analisados, a presença e a qualidade dos recursos físicos foram identificadas como elementos cruciais para o desempenho nos indicadores de qualidade, especialmente o Conceito Enade, o CPC e o IGC.

Na IES privada A o coordenador do curso avaliou que, embora considerados comuns, os recursos físicos são adequados e funcionais. Elementos como salas de aula, a sala de metodologias ativas, o Núcleo de Pesquisas em Administração (NEPA), laboratórios, biblioteca, localização geográfica e estruturas de acessibilidade foram percebidos como valiosos, com potencial para impactar positivamente os indicadores de qualidade. Em relação às salas de aula, o coordenador afirmou que “as salas de aula são padrão, mas são adequadas”, e que isso reflete diretamente na dinâmica das aulas, influenciando a avaliação do Enade. Para ele, o conjunto desses recursos e sua utilização impactam o processo formativo dos alunos e a avaliação no Enade, especialmente no preenchimento do questionário de avaliação: “O aluno responde sobre a estrutura física no questionário do Enade [...] então todos os recursos têm impacto na nota.”

Em relação à biblioteca virtual, ao espaço de convivência, à localização, à acessibilidade e ao NEPA, o coordenador comentou: “A biblioteca virtual é muito boa. [...] A gente tem espaço de convivência que é bom para o curso. [...] a acessibilidade é muito organizada, temos rampas, banheiros adaptados, elevador e sinalização.” Para ele, estes recursos têm uma relação direta com todos os indicadores de qualidade: Conceito Enade, CPC, IGC e IDD.

Na IES privada B, a coordenadora reconheceu que os recursos físicos não são exclusivos nem difíceis de imitar. No entanto, ela atribuiu valor a aspectos como a localização geográfica,

a acessibilidade da infraestrutura e a organização dos espaços. Segundo sua percepção, esses fatores contribuem significativamente para os resultados dos indicadores de qualidade: “A localização é boa. [...] os laboratórios são muito bons e a acessibilidade também é excelente.” Embora as salas de aula e os laboratórios de informática tenham sido descritos como comuns, ela destacou que o modo de utilização desses recursos pode potencializar seu impacto, especialmente no Conceito Enade e no CPC: “Tudo depende de como esse recurso é utilizado, né?”. Além disso, a biblioteca virtual foi apontada como um recurso importante que influencia diretamente os resultados: “A gente tem uma biblioteca virtual que é muito boa, bem grande e bem ampla. Esse recurso afeta diretamente o Enade e o CPC.” Embora esses recursos não sejam considerados raros ou exclusivos, são percebidos como relevantes para os resultados institucionais.

Na IES pública, tanto a diretora quanto a coordenadora do curso afirmaram que a infraestrutura disponível é boa, suficiente e “atende satisfatoriamente o curso”. A diretora destacou: “[...] o curso de Administração, em específico, tem recursos físicos que são os comuns da universidade”. Ela também mencionou o “Observatório de Marketing” como um diferencial que pode impactar positivamente o Enade, devido à sua relevância para o desenvolvimento das atividades do curso. A coordenadora do curso, ao comentar sobre os recursos físicos que mais contribuem para o desempenho nos indicadores de qualidade, fez a seguinte consideração:

Embora eu reforço que não é o ideal, as salas de aula que a gente tem são amplas, climatizadas e equipadas com datashow. As salas são concentradas em um único módulo, o que favorece a integração. Isso eu acho que repercute positivamente no Enade, na convivência dos alunos. [...] O Observatório de Marketing acaba sendo um ponto de convergência também, né? E influencia positivamente o Enade e o CPC. [...] A localização geográfica também influencia. Nosso campus é cercado pela natureza, tem uma boa luminosidade. A localização geográfica, a facilidade de estacionamento, a concentração do curso em um módulo único, tudo isso favorece o desempenho dos indicadores.

Sua fala evidenciou que os recursos físicos, quando bem-organizados e acessíveis, têm um impacto significativo nos resultados dos cursos, refletindo-se diretamente nos indicadores avaliativos. A coordenadora ressaltou que recursos como salas de aula, laboratórios, biblioteca e infraestrutura tecnológica “podem influenciar bastante, pois são recursos que podem ser utilizados nas atividades de ensino. Isso impacta no questionário do Enade, no peso que ele tem na avaliação”. Além disso, elementos como salas climatizadas, a concentração do curso em um único espaço, o estacionamento, a boa localização geográfica, o Núcleo de Estudos – NEPAAD e o Observatório de Marketing, foram classificados como valiosos, raros e bem-organizados. Esses recursos, especialmente por impactarem positivamente indicadores como o Conceito

Enade, o CPC e, de forma indireta, o IDD e o IGC, contribuem para a melhoria contínua dos resultados institucionais.

Por fim, os entrevistados das IES analisadas reconheceram que, no Enade, a percepção dos estudantes sobre a infraestrutura, aferida pelo questionário, exerce um impacto direto na nota final do Conceito Enade. Esse efeito se estende ao CPC, que avalia a infraestrutura, e ao IGC, que considera o desempenho dos cursos de graduação. Embora o IDD esteja mais relacionado à progressão do estudante, ele também pode ser indiretamente influenciado, uma vez que o acesso a recursos físicos adequados favorece o processo de ensino-aprendizagem. Assim, embora os recursos físicos não sejam raros ou difíceis de imitar, conforme o modelo VRIO, sua boa organização e utilização tornam-se diferenciais. Essa perspectiva corrobora a visão de Heinz e Hein (2024) e Campos, Henriques e Yanaze (2019), segundo a qual recursos físicos comuns, quando bem geridos, impactam positivamente os resultados institucionais.

Por fim, os entrevistados das IES analisadas reconheceram que, no Enade, a percepção dos estudantes sobre a infraestrutura, aferida pelo questionário, exerce um impacto direto na nota final do Conceito Enade. Esse efeito se estende ao CPC, que avalia a infraestrutura, e ao IGC, que considera o desempenho dos cursos de graduação. Embora o IDD esteja mais relacionado à progressão do estudante, ele também pode ser indiretamente influenciado, uma vez que o acesso a recursos físicos adequados favorece o processo de ensino-aprendizagem. Assim, embora os recursos físicos não sejam raros ou difíceis de imitar, conforme o modelo VRIO, sua boa organização e utilização são importantes. Essa perspectiva corrobora a visão de Heinz e Hein (2024) e de Campos, Henriques e Yanaze (2019), segundo a qual recursos físicos comuns, quando bem geridos, impactam positivamente os resultados institucionais. O Quadro 16, sintetiza os recursos físicos estratégicos identificados nas IES analisadas e sua articulação com os indicadores de qualidade.

Quadro 16. Influência dos Recursos Físicos nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas

Recursos Físicos	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Acessibilidade	Privada A Privada B	Conceito Enade e CPC	Espaços físicos adaptados melhoram as condições de estudo para pessoas com deficiência, impactando positivamente a percepção da comunidade acadêmica sobre a infraestrutura institucional.
Biblioteca Virtual	Privada A Privada B	Conceito Enade, CPC e IGC	O amplo acesso ao acervo funciona como suporte direto ao aprofundamento dos estudos e melhora a relação do aluno com seu processo formativo, favorecendo o desempenho acadêmico, a percepção sobre a infraestrutura e a qualificação do corpo docente.
Estacionamento	Pública	Conceito Enade, CPC e IGC	Facilita o acesso de alunos e professores, favorecendo a assiduidade e a pontualidade. Esses aspectos influenciam positivamente a percepção dos discentes sobre a infraestrutura.

Recursos Físicos	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Localização Geográfica	Pública	Conceito Enade, CPC e IGC	Favorece a permanência e o comprometimento de estudantes e professores. Isso contribui para a estabilidade acadêmica, para a atratividade do curso e para a manutenção de um corpo discente mais engajado.
Núcleo de Estudos	Pública, Privada A	Conceito Enade, CPC e IDD	Espaços estruturados de apoio acadêmico e científico, estimulam a pesquisa e o desenvolvimento de projetos interdisciplinares. Essas ações fortalecem a formação dos estudantes, aprimoram o desempenho nas avaliações externas e favorecem a aprendizagem.
Observatório de Marketing	Pública	Conceito Enade, CPC, IDD e IGC	Espaço dedicado ao desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, envolvendo discentes e docentes no planejamento e execução de projetos aplicados à realidade do mercado, promovendo a integração entre teoria e prática.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, os dados reforçam que, embora muitas vezes considerados recursos comuns, os elementos físicos das IES analisadas exercem influência significativa nos indicadores de qualidade, sobretudo por sua capacidade de apoiar a permanência estudantil, qualificar a experiência acadêmica e integrar ensino, pesquisa e extensão. Sua gestão eficaz, portanto, configura um elemento de competição relevante, alinhado à perspectiva da Visão Baseada em Recursos.

### 5.3.2 Recursos humanos e os indicadores de qualidade

À luz da Visão Baseada em Recursos (VBR), os recursos humanos das IES, especialmente o corpo técnico, o corpo docente e a gestão, configuram-se como ativos estratégicos que contribuem de forma positiva para o desempenho institucional (Gesser *et al.*, 2020; Soewarno; Tjahjadi, 2020; Teodorovicz *et al.*, 2022). A análise das entrevistas realizadas revela que, nas três IES estudadas, os recursos humanos são amplamente reconhecidos como decisivos para o bom desempenho acadêmico, impactando diretamente os principais indicadores de qualidade da educação superior: ENADE, CPC, IGC e, de maneira indireta, o IDD.

Na IES privada A os recursos humanos representam o principal diferencial estratégico, com destaque para a atuação do corpo docente, do corpo técnico e da coordenação. O coordenador relatou que está há mais de quatro anos na função e que sua experiência em gestão contribui para o acompanhamento contínuo da vida acadêmica dos alunos: “Estou há mais de 4 anos na coordenação do curso nesta instituição [...] Isso ajuda a manter um acompanhamento contínuo.” Sobre o corpo docente, afirmou que a titulação e a formação são compatíveis com as disciplinas ofertadas e que há incentivo à atualização profissional: “Temos treinamento a cada início de semestre, onde são abordados temas atuais.”

Além disso, trata-se de um quadro docente consolidado, com “apenas duas novas contratações nos últimos dois anos”, o que sugere estabilidade institucional e integração da equipe, condições que favorecem o alinhamento pedagógico e o planejamento a longo prazo. Outro ponto destacado foi a atuação do corpo técnico, cuja prática é orientada por um atendimento de excelência, voltado para o bem-estar do aluno. Conforme relatado pelo coordenador, “o atendimento que temos aqui faz grande diferença. Aqui o aluno tem com quem falar, com quem reclamar, da recepção à diretoria”. O coordenador ressaltou ainda a existência de estruturas de apoio acadêmico e psicológico: “Temos também um núcleo de apoio pedagógico, psicológico, que atende bastante gente. Acolhemos o aluno e tratamos suas necessidades, isso é muito importante”.

Esse conjunto de recursos humanos é diretamente associado pela coordenação ao bom desempenho da IES nos indicadores de qualidade, com destaque para o Conceito Enade, o CPC e o IGC. O coordenador afirmou: “Esses recursos influenciam o Enade e, conseqüentemente, os outros indicadores. ” Para ele, há uma compreensão clara do papel estratégico do acompanhamento pedagógico contínuo, tanto na preparação para o Enade quanto na progressão acadêmica dos estudantes. Tais acompanhamentos se relacionam diretamente com a nota do IDD, uma vez que esse indicador avalia o valor agregado pelo curso ao longo da trajetória acadêmica dos alunos. As estratégias adotadas pela gestão visam garantir resultados positivos. Nesse contexto, destaca-se a capacidade dos docentes de adaptar suas práticas às características do público-alvo do curso, conforme exemplificado pelo coordenador:

O nosso curso é noturno, o aluno trabalha de dia e chega cansado na faculdade, eu preciso mudar a minha aula para que esse aluno participe, fique alerta e se interesse pelo conteúdo, para que ele não durma na sala. Assim, nosso público é diferente, logo as estratégias em sala de aula são diferentes, para que a gente tenha um melhor resultado.

Além dos recursos que influenciam os resultados, as práticas institucionais voltadas à preparação para o Enade — como a aplicação de simulados e o alinhamento das avaliações ao modelo da prova — promovem uma cultura de avaliação que impacta diretamente o desempenho nesse indicador. Tais práticas demonstram não apenas a mobilização dos recursos humanos, mas também sua organização, pautada em metas institucionais claras, especialmente no que se refere à melhoria dos resultados avaliativos e à gestão da qualidade do curso.

Na IES privada B, os recursos humanos foram considerados estratégicos para o desempenho do curso de Administração e, conseqüentemente, para os indicadores de qualidade. A coordenadora do curso afirmou que os recursos humanos representam o principal diferencial para a obtenção de bons resultados: “[...] os recursos humanos conseguem fazer uma diferença

maior “De repente, a gente não tem um recurso físico perfeito, mas a gente tem um humano que sabe utilizar o que tem [...]”. Nesse sentido, ela ressaltou a importância do corpo docente e técnico, destacando que são profissionais cuidadosamente selecionados e constantemente capacitados: “Somos bem criteriosos no processo seletivo de contratação de pessoal [...] o processo tem várias etapas e exigências”. Desde a contratação até a permanência, os profissionais passam por processos de avaliação e formação, o que evidencia uma política institucional voltada para a qualidade da atuação docente.

Sobre a capacitação, a coordenadora afirmou: “Temos uma jornada continuada com treinamentos ao longo do semestre [...] a gente está sempre atualizando em relação ao que vai surgindo na docência, e esse é um ponto bem valioso”. Para ela, essas ações promovem o alinhamento institucional com os objetivos educacionais e avaliativos estabelecidos: “A nossa instituição tem uma jornada pedagógica bastante extensa [...] para que as diretrizes e as políticas pedagógicas sejam atendidas ao longo do semestre”. Essa capacitação contribui diretamente para a melhoria dos resultados no Enade, ao elevar a qualidade do ensino e fortalecer o vínculo entre docentes e discentes. Além disso, a coordenadora reconheceu a importância do atendimento humanizado como um recurso que impacta positivamente todos os indicadores de qualidade. Destacou, ainda, que a IES oferece um atendimento qualificado, viabilizado por um corpo docente, técnico e de apoio altamente comprometido, exemplificando:

A gente tem uma assessoria pedagógica, que também pensa esse outro lado e trabalha junto com a coordenação para identificar gaps, o que a gente pode melhorar e atualizar no nosso corpo docente. Temos também um atendimento psicopedagógico, onde o aluno agenda e encontra um psicólogo, um psicopedagogo, que vai ajudar se ele precisar conversar, ou até na gestão do tempo de estudo. Esse atendimento funciona de forma remota e eu considero valioso, principalmente agora, após a pandemia, quando sentimos um aumento da ansiedade. Nossos jovens não estão com a saúde mental muito boa. E é algo que a gente oferece gratuitamente e que é muito positivo para o desempenho do curso.

Esse relato evidencia o compromisso institucional com o bem-estar discente, integrando o cuidado emocional às estratégias pedagógicas e de desempenho, o que reforça a centralidade dos recursos humanos na busca por melhores resultados nos indicadores de qualidade. Nesse sentido, além de impactar diretamente o Enade, a atuação qualificada e comprometida dos profissionais da IES também contribui para a elevação do IDD, uma vez que favorece a aprendizagem contínua dos estudantes e promove o enfrentamento de dificuldades acadêmicas ao longo da trajetória formativa. Assim, a excelência das pessoas que compõem a instituição revela-se como um diferencial estratégico para o desempenho institucional.

Na IES pública, os recursos humanos se destacam como fator estratégico central, com ênfase na qualidade do corpo técnico e na formação do corpo docente, este último composto

majoritariamente por doutores. Esse perfil reforça a existência de uma política institucional consistente voltada à valorização da formação acadêmica, o que é considerado um diferencial em relação ao setor privado. A coordenadora do curso afirma: “O nosso ponto mais forte são o corpo técnico e o corpo docente, que são recursos valiosos e custosos de imitar”

Essa perspectiva se alinha com o estudo de Silveira e Bornia (2024), que, por meio de uma revisão da literatura sobre indicadores de desempenho em instituições de ensino superior, identificou a qualificação docente como a segunda medida de desempenho mais importante no contexto das IES. Essa titulação dos docentes, segundo ela, influencia diretamente o CPC, uma vez que 30% da nota desse indicador refere-se à titulação de mestres e doutores, e repercute também no IGC, que considera a média ponderada dos cursos da instituição e a qualificação de seus docentes. Outro recurso que tem forte influência nos indicadores, especialmente no Enade e no CPC, é a atuação da coordenação do curso, cuja experiência e habilidade de gestão são fundamentais para integrar e melhorar as relações dentro do curso. A coordenadora do curso ressaltou:

Tenho conseguido quebrar alguns paradigmas, de o professor se sentir bem acolhido, saber que pode contar com a coordenação [...] tenho a habilidade humana que tem proporcionado uma boa relação profissional, de estar próximo do aluno e do professor, mantendo uma relação saudável.

Essa competência interpessoal torna a coordenação um elo estratégico entre a equipe docente, os discentes e a gestão institucional. Uma atuação eficiente nesse papel contribui para o engajamento da comunidade acadêmica, para a clareza na condução dos processos avaliativos e para a construção de um ambiente propício à aprendizagem — fatores que se refletem diretamente nos indicadores de qualidade analisados. O Quadro 17 resume os recursos humanos identificados nas IES analisadas e sua articulação com esses indicadores.

Quadro 17. Influência dos Recursos Humanos nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas

Recursos Humanos	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Atendimento	Privada A Privada B	Conceito Enade	Um bom atendimento melhora a percepção da comunidade acadêmica sobre a qualidade da instituição, influenciando diretamente a experiência dos estudantes.
Capacitação	Privada A Privada B	Conceito Enade e IDD	A atualização em novas práticas educacionais é essencial para aprimorar a qualidade do ensino e da gestão institucional, impactando positivamente o desenvolvimento acadêmico dos estudantes e o fortalecimento da atuação da instituição no cenário educacional.
Corpo Docente qualificado	Pública	Conceito Enade, CPC, IDD e IGC	Melhoram a qualidade do ensino, refletindo no processo de aprendizagem.
Docentes com Regime de Dedicção Exclusiva	Pública	Conceito Enade, CPC, IDD e IGC	Permite maior envolvimento com ensino, pesquisa e extensão, mais dedicação à docência e as práticas pedagógicas adotadas pela IES.

Recursos Humanos	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Experiência e Habilidade do Coordenador	Pública	Conceito Enade, CPC, IDD e IGC	São fundamentais para uma gestão acadêmica eficiente e para o acompanhamento pedagógico. Contribuem para a organização e a qualidade do curso.
Formação Docente	Pública	Conceito Enade, CPC, IDD e IGC	Proporciona o desenvolvimento de habilidades pedagógicas e o aprimoramento das práticas de ensino, o que contribui diretamente para a experiência formativa dos estudantes e para o desempenho institucional.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, o papel estratégico dos recursos humanos nas IES é evidente, pois, em todas as instituições analisadas, a qualificação do corpo docente e a atuação do corpo técnico são reconhecidas como fatores cruciais para o desempenho nos principais indicadores de qualidade da educação superior, como Enade, CPC e IGC. A gestão contínua e a capacitação desses profissionais, juntamente com a atuação da coordenação, contribuem para a melhoria do ensino e o fortalecimento dos vínculos com os discentes, impactando positivamente o desempenho acadêmico. Assim, a excelência das pessoas que compõem a instituição se revela como um diferencial estratégico, refletindo diretamente na qualidade do curso e nos resultados avaliativos. A integração desses recursos humanos dentro de uma política institucional bem definida, combinada com outros recursos estratégicos, como os organizacionais, fortalece a busca pela melhoria contínua e pela manutenção da qualidade do ensino superior nas IES públicas e privadas. Essa integração propicia o desenvolvimento e a melhoria dos indicadores de qualidade, contribuindo significativamente para o desempenho das IES.

### 5.3.3 Recursos organizacionais e os indicadores de qualidade

Na perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), os recursos organizacionais foram considerados pelas IES como extremamente relevantes para o desempenho nos indicadores de qualidade. Elementos como a cultura organizacional, a reputação institucional, os sistemas administrativos e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foram destacados, segundo os entrevistados, como recursos que contribuem positivamente para os resultados avaliativos. De acordo com Cerrutti (2019) e Bielschowsky (2023), recursos organizacionais bem estruturados e alinhados à estratégia institucional favorecem a obtenção de vantagens competitivas e o fortalecimento do desempenho acadêmico. No contexto das IES analisadas, observou-se que, mesmo diante de limitações e falhas na organização desses recursos, a capacidade de combiná-los e coordená-los estrategicamente contribui para o alcance

de melhores resultados institucionais, conforme exposto por Díaz-Gonzales e Dentchev (2022), Grant (1991) e Heinz e; Parisotto, (2021).

A integração dos recursos organizacionais com outros tipos de recursos, especialmente os humanos, foi apontada pelas IES como um fator decisivo, uma vez que práticas pedagógicas eficazes e um corpo docente qualificado se complementam, impactando diretamente indicadores como o Enade, o CPC, o IGC e o IDD. Na IES privada A o coordenador reconheceu falhas na organização de alguns recursos organizacionais, mas também destacou a existência de recursos valiosos. Ele mencionou que a comissão de acompanhamento do modelo de prova do Enade e a realização de simulados são estratégias adotadas pela instituição para promover a conscientização e a preparação da comunidade acadêmica para a avaliação, configurando-se como recursos organizacionais essenciais que impactam positivamente indicadores como o Enade, o CPC, o IDD e o IGC:

A gente tem uma comissão aqui que acompanha os professores na elaboração das provas [...] ela analisa, não a parte de conteúdo, a estrutura, e devolve para o professor [...] a nossa estratégia para este ano é fazer um simulado com os alunos para mapear as dificuldades e, a partir daí, trabalhar essas dificuldades. Assim, o aluno chega preparado no Enade.

O coordenador destacou também os núcleos de estágio e de apoio pedagógico e psicológico como recursos organizacionais relevantes para o acompanhamento do estudante ao longo da formação, impactando positivamente o IDD e o CPC: “A gente tem núcleo de apoio psicológico, pedagógico, o do estágio voltados para o atendimento ao aluno”. Ressaltou ainda que a boa reputação da IES e o planejamento estratégico institucional (PDI), que, em sua opinião, é um “bom planejamento, bem estruturado [...] interessante”, impactam positivamente a nota do Enade, uma vez que influenciam a percepção do discente sobre a instituição, captada por meio do questionário do Enade.

Na IES privada B, a coordenadora destacou o controle e a coordenação dos processos administrativos, os sistemas administrativos e acadêmicos, o relacionamento informal, o PDI e a cultura organizacional como os recursos organizacionais que mais contribuem para o desempenho positivo nos indicadores de qualidade. Segundo sua percepção, os sistemas administrativos e acadêmicos impactam diretamente o CPC e o IGC, pois oferecem ferramentas para a coleta de dados, a geração de relatórios e o apoio à tomada de decisões, além de possibilitarem o acompanhamento contínuo das atividades acadêmicas. Esses recursos são considerados essenciais para garantir que os dados lançados na base do e-MEC estejam completos e reflitam fielmente a realidade institucional:

Os sistemas são muito bons, são integrados, tem um que a gente usa que atua diretamente na gestão e outros que são de suporte [...] todos eles são de muita importância para a instituição, porque vai trazer dados para fundamentar decisões e para preencher os dados do Censo, que é a base de dados para a avaliação do Mec. É inegável a contribuição deles e como eles impactam nos resultados dos indicadores.

Outro recurso organizacional considerado estratégico é o PDI, que, segundo a entrevistada, está "bem formatado, bem-organizado" e alinhado com a realidade e com o projeto pedagógico do curso. Esse alinhamento é visto como essencial para garantir coerência nas ações institucionais, o que também reflete positivamente na percepção dos alunos sobre a instituição, medida pelo Enade. A coordenadora também enfatizou a estrutura organizacional, com um modelo de coordenação descentralizada, que inclui assistentes de coordenação em cada unidade:

Para ela, esse arranjo favorece o acompanhamento mais próximo dos estudantes e docentes, o que contribui para uma gestão mais assertiva, com impacto direto em todos os indicadores avaliativos, especialmente no IDD e no Enade. Além disso, o clima organizacional e as relações interpessoais foram apontados como diferenciais institucionais. Para a coordenadora, "a sensação de pertencimento" reflete no clima organizacional e no relacionamento informal, o que favorece os resultados nos processos avaliativos, especialmente no Enade.

Na IES pública, a diretora e a coordenadora do curso apontaram como recursos organizacionais que contribuem positivamente para os indicadores de qualidade a cultura e o clima organizacional, os relacionamentos informais e a reputação institucional. Segundo a diretora, as relações de responsabilidade e autoridade bem definidas fortalecem a estrutura organizacional e, conseqüentemente, a cultura da instituição. A coordenadora, por sua vez, destacou a relevância da cultura organizacional, afirmando que a instituição possui "uma cultura, uma tradição, uma série de regras e orientações institucionais e acadêmicas, que também favorecem o posicionamento diferenciado da instituição". Para ambas, essa organização se reflete diretamente na avaliação do CPC e, por consequência, no IGC.

Observa-se que a cultura institucional da IES pública é sólida e bem estruturada, exercendo um papel estratégico no desempenho dos indicadores de qualidade e contribuindo para a consolidação de sua posição no cenário educacional. Essa prática evidencia um ambiente organizacional coerente, no qual normas, valores e comportamentos são compartilhados e internalizados. Tais características, segundo Dias *et al.* (2021), são essenciais para a transmissão de sentimentos, a formação da identidade institucional e o fortalecimento de mecanismos de controle, ultrapassando a simples definição de regras formais e configurando-se como uma estratégia organizacional eficaz.

No que se refere à reputação institucional, tanto a coordenadora quanto a diretora destacaram que a instituição e o curso de Administração possuem uma reputação consolidada, construída ao longo do tempo e reforçada por sua representatividade na sociedade. A coordenadora enfatizou:

O curso de Administração da instituição tem um reconhecimento muito grande na sociedade, é um dos cursos mais antigos da instituição, um curso que vai fazer 40 anos, é um curso com trajetória sólida. É um curso que já está bem. [...] a reputação da instituição e do nosso curso afeta diretamente todos os indicadores.

Ela complementou sua fala ao afirmar que a boa reputação institucional foi decisiva para a construção de uma identidade própria, que ultrapassa os aspectos formais e se expressa no sentimento de pertencimento compartilhado por alunos, docentes e técnicos administrativos. Essa identidade fortalece os vínculos com a instituição, gerando orgulho em integrar sua trajetória e contribuindo para uma cultura organizacional marcada pela representatividade e valorização institucional: “Eu acho que a identidade que o curso construiu é muito boa [...] aquela coisa de pertencimento que a gente tem, que o aluno tem, o orgulho de estar aqui”. Nesse sentido, na IES pública, a reputação institucional contribui de forma significativa para o desempenho de todos os indicadores, ao influenciar positivamente a percepção da comunidade acadêmica em relação à instituição. Trata-se de um recurso que pode ser considerado valioso, raro, difícil de ser imitado e bem-organizado, o que o configura como uma vantagem competitiva conforme o modelo VRIO.

Embora as demais instituições também reconheçam a importância de uma boa reputação, é na IES pública que esse recurso se revela de maneira mais estratégica. O prestígio construído historicamente, aliado ao papel social consolidado da instituição, confere à sua reputação um peso simbólico e institucional difícil de ser replicado pelas concorrentes, tornando-se um diferencial reconhecido inclusive pelas demais IES. Esses valores representam, segundo Dias *et al.* (2021), a fase inicial de formação, na qual se gera um conjunto de recursos intangíveis que tende a se desenvolver ao longo do tempo, promovendo o dinamismo necessário e alinhado aos pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR), funcionando como um mecanismo de criação de vantagens competitivas sustentáveis.

Nesse sentido, os relacionamentos interpessoais, tanto formais quanto informais, desempenham também um papel crucial na construção e fortalecimento da cultura institucional. Leonardo *et al.* (2019) apontam que esses relacionamentos favorecem a interação de redes dentro do ambiente acadêmico, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e eficaz. O Quadro 18 apresenta uma síntese dos recursos organizacionais das IES analisadas e sua influência nos indicadores de qualidade.

Quadro 18. Influência dos Recursos Organizacionais nos Indicadores de Qualidade das IES Analisadas

Recurso Organizacionais	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Acompanhamento pedagógico no período do Enade	Privada A	Conceito Enade	Contribui para a melhoria da qualidade da avaliação institucional, envolvendo a comunidade acadêmica nos processos e conscientizando alunos e professores sobre sua importância.
Metodologias adaptadas ao ensino	Privada A	Conceito Enade, IDD	Atende às necessidades diversificadas dos estudantes, favorecendo uma aprendizagem mais inclusiva e eficaz, o que reflete diretamente na qualidade educacional e no engajamento dos discentes.
Cultura Organizacional	Pública	Conceito Enade, IGC	Desempenha um papel fundamental na formação do ambiente institucional, influenciando valores, comportamentos e a interação entre os membros da comunidade acadêmica, fortalecendo a identidade da instituição.
Relacionamentos informais	Pública	Conceito Enade, CPC	Potencializam a colaboração mesmo que indiretamente, influenciando as práticas cotidianas.
Reputação institucional	Privada A Privada B Pública	Conceito Enade, IDD, CPC e IGC	Influencia a atratividade e a retenção de alunos e professores. Ainda que não componha diretamente os indicadores, afeta a percepção de qualidade e contribui para o desempenho de todos os indicadores.
Sistemas Acadêmicos e Administrativos eficientes	Privada B	CPC e IGC	São essenciais para a organização e fluidez dos processos institucionais, garantindo a gestão eficaz dos recursos, a agilidade nos serviços prestados e o suporte adequado à comunidade acadêmica, o que impacta diretamente na qualidade do ensino e na satisfação dos estudantes.
PDI	Privada A e B	CPC e IGC	Orienta o desenvolvimento institucional, promovendo a integração entre as dimensões acadêmica, administrativa e de infraestrutura. Sua elaboração e execução eficazes refletem o comprometimento da IES com a qualidade educacional, contribuindo para a coerência das ações institucionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Em síntese, os recursos organizacionais identificados nas IES analisadas exercem papéis estratégicos distintos no desempenho dos indicadores de qualidade. A IES privada A destaca-se pela preparação sistemática de seus alunos para o Enade, impactando diretamente seus resultados. Já na IES privada B, a eficiência dos sistemas administrativos e acadêmicos possibilita a coleta de dados precisos e o acompanhamento contínuo das atividades acadêmicas, melhorando a tomada de decisões e influenciando positivamente indicadores como o CPC e o IGC. Por sua vez, a IES pública sobressai pela sólida reputação institucional e pela cultura organizacional bem estruturada, recursos valiosos e difíceis de imitar, que fortalecem sua posição no cenário educacional e repercutem em seus indicadores de qualidade. Assim, a capacidade de explorar, combinar e coordenar esses recursos estratégicos reforça a obtenção de

vantagens competitivas sustentáveis nas três instituições, favorecendo um ambiente acadêmico dinâmico (Wright; McMahan, 2011).

### **5.3.4 Recursos financeiros e os indicadores de qualidade**

Os recursos financeiros são fundamentais para viabilizar ações institucionais estratégicas, embora, por si sós, não garantam vantagem competitiva (Grant, 1991; Palma; Padilha, 2020; Siewert Júnior; Parisotto, 2019). Nas IES analisadas, com exceção da IES pública, não houve menção a recursos financeiros que impactassem positivamente os indicadores de qualidade. Para os entrevistados, esse tipo de recurso é considerado importante e valioso; contudo, não se observou uma influência expressiva sobre os indicadores, especialmente em relação aos fundamentos da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Essa percepção corrobora os estudos de Soares e Rosa (2021), que concluíram que os recursos financeiros, embora relevantes para o alcance dos objetivos da gestão, não foram identificados como estratégicos. No caso do setor público, em particular, tais recursos apenas assumem caráter estratégico quando associados a outros recursos ou competências. Assim, ainda que contribuam para a manutenção de estruturas e serviços essenciais, os recursos financeiros foram percebidos como amplamente acessíveis e, portanto, com baixo potencial estratégico. Essa percepção foi reforçada pela coordenadora da IES privada B, que afirmou: “Os recursos financeiros não afetam muito os índices. O que tem no curso não afeta positivamente o desempenho [...] talvez, para chegar a esse 4, eu acredito que não foram esses os motivos”.

Na IES pública, os entrevistados relataram limitações orçamentárias que dificultam a implementação de melhorias, reforçando a ideia de que recursos financeiros, isoladamente, não garantem um desempenho superior. A coordenadora do curso relacionou a política de concessão de bolsas de apoio à pós-graduação — destinadas à formação dos docentes —, bem como as bolsas acadêmicas, como as de monitoria, extensão e iniciação científica, e as bolsas de assistência e permanência, ao desempenho positivo em indicadores como o Conceito Enade, o IDD e, de forma indireta, o CPC e o IGC. Considerando que os recursos financeiros viabilizam esses programas de bolsas e que tais iniciativas contribuem para o desempenho acadêmico e para a permanência dos estudantes, é possível afirmar que as bolsas exercem influência positiva sobre todos os indicadores. O Quadro 19 apresenta a relação das bolsas indicadas pela IES pública com os indicadores de qualidade.

Recursos Financeiros	IES	Indicador(es)	Comentário / Justificativa
Bolsas Acadêmicas e de Assistência Estudantil	Pública	Conceito Enade, o IDD, CPC e IGC	Contribui para a redução da evasão e melhora o desempenho global dos alunos ao permitir continuidade nos estudos.
Bolsas de Apoio à Pós-Graduação	Pública	Conceito Enade, o IDD, CPC e IGC	Contribuem diretamente para a qualificação docente, refletindo na melhoria da relação ensino-aprendizagem e, conseqüentemente, na qualidade do curso.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, observa-se que os recursos financeiros demonstram seu potencial estratégico quando aplicados diretamente a ações que favorecem a permanência e o desempenho acadêmico, como no caso das bolsas da IES pública. A ausência de outras menções relevantes a esse tipo de recurso nas instituições privadas pode estar relacionada, conforme apontado pelos entrevistados, às restrições orçamentárias ou à falta de conhecimento sobre sua aplicação estratégica. Assim, percebe-se que a efetividade dos recursos financeiros está vinculada ao seu uso alinhado com os objetivos institucionais.

### 5.3.5 Recursos estratégicos e indicadores de qualidade na percepção dos discentes

Após a análise qualitativa dos recursos estratégicos identificados nas falas dos gestores do curso de Administração das três IES e sua influência nos indicadores de desempenho, torna-se relevante considerar também a percepção dos estudantes, captada por meio do Questionário do Estudante aplicado no Enade 2022. Esse instrumento contém perguntas que abordam diversos aspectos relacionados à organização pedagógica, ao desempenho docente, ao apoio dado aos estudantes e à estrutura física da instituição, permitindo verificar a coerência entre a estrutura institucional e a experiência vivenciada pelos discentes.

Os dados coletados por meio do questionário de percepção, respondido pelos estudantes no Enade, também compõem outros indicadores, como o CPC e o IGC, e representam informações valiosas para as IES. De acordo com o Relatório de Curso divulgado pelo INEP (2023), esse questionário permite que as instituições identifiquem fatores diretamente relacionados à organização institucional. Quando bem utilizados, esses dados podem contribuir significativamente para a melhoria do desempenho acadêmico e institucional.

A partir da análise das questões do questionário de percepção, foram identificadas três categorias de recursos estratégicos presentes neste estudo: (1) as questões Q27, Q31 e Q38 refletem a qualidade da organização pedagógica, articulando-se com os recursos organizacionais; (2) as questões Q57 e Q60 revelam a percepção sobre o desempenho docente e o apoio aos estudantes, vinculando-se aos recursos humanos; e (3) as questões Q61 a Q64

tratam da infraestrutura física, sendo, portanto, classificadas como recursos físicos. A Tabela 3 apresenta as questões selecionadas que dialogam diretamente com os recursos estratégicos discutidos neste estudo, organizadas por categoria e percentual de alunos que assinalaram o conceito máximo “concordo totalmente” nas assertivas.

Tabela 3. Percentual de estudantes que “concordam totalmente” com itens do Questionário do Enade 2022 relacionados a recursos estratégicos

<b>Categoria de Análise</b>	<b>Questão</b>	<b>Item do Questionário</b>	<b>A (%)</b>	<b>B (%)</b>	<b>Pública (%)</b>	<b>Brasil (%)</b>
Recursos Organizacionais	Q27	As disciplinas cursadas contribuíram para sua formação integral, como cidadão e profissional.	86,7	73,9	50,8	61,1
Recursos Organizacionais	Q31	O curso contribuiu para o desenvolvimento da sua consciência ética para o exercício profissional.	93,3	73,9	53,3	61,1
Recursos Organizacionais	Q38	Os planos de ensino apresentados pelos professores contribuíram para o desenvolvimento das atividades.	80,0	65,2	54,6	47,6
Recursos Organizacionais	Q47	O curso favoreceu a articulação do conhecimento teórico com atividades práticas.	60,0	65,2	54,3	42,3
Recursos Humanos	Q57	Os professores demonstraram domínio dos conteúdos abordados nas disciplinas.	73,3	73,9	63,3	58,3
Recursos Humanos	Q60	O curso disponibilizou monitores ou tutores para auxiliar os estudantes.	73,3	69,6	35,6	47,9
Recursos Físicos	Q61	As condições de infraestrutura das salas de aula foram adequadas.	73,3	69,6	44,3	50,9
Recursos Físicos	Q62	Os equipamentos e materiais disponíveis para aulas práticas foram adequados à quantidade de estudantes.	76,9	68,2	36,7	46,8
Recursos Físicos	Q63	Os ambientes e equipamentos destinados às aulas práticas foram adequados ao curso.	69,2	65,2	35,6	45,0
Recursos Físicos	Q64	A biblioteca dispôs das referências bibliográficas que os estudantes necessitaram.	93,3	78,3	41,7	55,0

Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados do Questionário do Estudante do ENADE 2022 (INEP, 2023).  
Nota: Os percentuais referem-se aos estudantes que assinalaram a opção “concordo totalmente”.

A análise dos dados apresentados na Tabela 3 revela uma percepção predominantemente positiva dos estudantes das IES privadas A e B em relação aos recursos estratégicos disponíveis em seus cursos de Administração. Em contraste, a IES Pública apresenta percentuais consistentemente inferiores à média nacional em quase todos os itens avaliados. No que se refere aos recursos organizacionais, por exemplo, a média nacional para a questão Q27 (as disciplinas contribuíram para a formação integral) foi de 61,1%, enquanto a IES privada A atingiu 86,7% e a IES privada B, 73,9%. A IES Pública, com 50,8%, ficou abaixo da média do país. A mesma tendência se repete nas questões Q31 e Q38, indicando que os estudantes das

instituições privadas percebem melhor articulação entre a organização pedagógica e sua formação acadêmica e profissional.

Quanto aos recursos humanos, os dados das questões Q57 e Q60 evidenciam o reconhecimento da atuação docente nas IES privadas A e B, que superam amplamente a média nacional (58,3% e 47,9%, respectivamente). Já a IES Pública apresenta resultados mais modestos, especialmente na disponibilidade de apoio estudantil (Q60), com apenas 35,6% de estudantes concordando totalmente com a assertiva. A percepção sobre os recursos físicos também apresenta forte disparidade: a IES privada A obtém os percentuais mais elevados em todos os itens, superando a média nacional, como na questão Q64 sobre a biblioteca (93,3%, contra 55,0% no Brasil). A IES Pública, por outro lado, registra percentuais abaixo da média nacional em todas as questões desse grupo, revelando possíveis carências na infraestrutura oferecida.

Esses resultados indicam que a percepção positiva dos estudantes em relação aos recursos estratégicos disponíveis em suas instituições tende a influenciar diretamente os indicadores de qualidade, como o Enade, o CPC e o IGC, uma vez que o Questionário do Estudante compõe parte da fórmula de cálculo desses índices. Além disso, embora o questionário não componha diretamente o IDD, os aspectos avaliados — como organização pedagógica, atuação docente e infraestrutura — influenciam o processo formativo e podem contribuir para um melhor desempenho no Enade, afetando o IDD de forma indireta. Assim, compreender como os discentes avaliam a estrutura institucional permite identificar pontos fortes e fragilidades que impactam tanto a experiência acadêmica quanto os resultados dos indicadores oficiais de qualidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo foi compreender como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de Administração em instituições de ensino superior públicas e privadas localizadas no município de Vitória da Conquista. Considerando os desafios enfrentados pelas IES para manter sua sustentabilidade em um ambiente dinâmico e competitivo, torna-se essencial analisar como esses recursos podem ser mobilizados para promover maior eficiência institucional e melhores resultados nos indicadores de qualidade.

Para alcançar esse objetivo, foram identificados os principais indicadores de qualidade — Conceito Enade, IDD, CPC e IGC — das IES analisadas. Em seguida, descreveu-se a condição estratégica de cada recurso identificado. Por fim, foi possível analisar quais recursos estratégicos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de Administração das IES estudadas. Em termos metodológicos, a presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e descritiva, com base em um estudo de múltiplos casos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os três coordenadores dos cursos de Administração das IES participantes, além da diretora do curso da IES pública. No caso das duas IES privadas, foram realizadas diversas tentativas de entrevista com os respectivos diretores, mas estes recusaram participar, argumentando que todas as informações necessárias poderiam ser fornecidas pelos coordenadores, por estarem diretamente envolvidos na gestão dos cursos.

Considerando os objetivos traçados, em um primeiro momento, foram identificados, por meio da análise de dados secundários obtidos nos relatórios do Inep (2023), os indicadores de qualidade: Conceito Enade, IDD, CPC e IGC, dos cursos de Administração das IES estudadas. Essa etapa inicial foi fundamental para avaliar a evolução dos conceitos atribuídos a esses indicadores ao longo do tempo. Nessa análise, evidenciou-se que, nas IES estudadas, os gestores reconhecem a importância das avaliações. Nas IES privadas, as estratégias adotadas envolvem os professores e alunos na preparação para o Enade. Na IES pública, apesar das iniciativas específicas dos cursos, a avaliação institucional precisa ser consolidada. A conscientização da comunidade acadêmica sobre os processos avaliativos é um passo importante para a melhoria no desempenho dos indicadores.

Em um segundo momento, o estudo buscou descrever os recursos mais evidentes no desenvolvimento do curso de Administração, organizando-os em quatro categorias amplamente reconhecidas pela literatura da Visão Baseada em Recursos (VBR): recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros (Barney; Hesterly, 2017). A identificação desses recursos foi

realizada por meio das entrevistas, permitindo mapear as capacidades disponíveis em cada IES. Para avaliar o potencial estratégico de cada recurso, aplicou-se o modelo VRIO, que analisa os critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização dos recursos.

A partir dessa estrutura analítica, observou-se que, embora os recursos físicos apresentem um potencial estratégico menor em comparação com os recursos humanos e organizacionais, eles foram considerados valiosos pelos entrevistados, especialmente no que se refere à sustentabilidade institucional. Nesse sentido, tais recursos foram percebidos como elementos que fortalecem a infraestrutura e contribuem para que essas IES atuem em condição de paridade competitiva com outras instituições no cenário do ensino superior, conforme proposto por Barney (1991).

Além dos recursos físicos, cuja contribuição está relacionada, sobretudo, à sustentabilidade institucional e à paridade competitiva (Barney, 1991), verificou-se que os recursos humanos apresentam o maior potencial estratégico no ambiente das IES, destacando-se em relação aos demais recursos. O conjunto de conhecimentos, habilidades e competências do corpo técnico, docente e dos gestores foi amplamente reconhecido como capaz de gerar vantagem competitiva sustentável. Isso é especialmente evidente nas IES públicas, onde a maioria dos docentes atua em regime de dedicação exclusiva, demonstrando alinhamento com os objetivos institucionais e capacidade de adaptação às demandas do ambiente educacional.

De forma complementar, os recursos organizacionais também se destacaram, particularmente quando articulados aos recursos humanos. Elementos como a reputação institucional, o PDI, a cultura organizacional e os sistemas internos de gestão contribuem para estruturar um ambiente organizacional propício ao desempenho superior. Isso reforça a ideia de que a combinação e a integração entre diferentes categorias de recursos são essenciais para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis no contexto do ensino superior.

Já os recursos financeiros, embora reconhecidos como valiosos por todos os entrevistados, tiveram sua análise estratégica comprometida, configurando-se como uma das limitações da pesquisa de campo. Nas IES privadas, a definição dos investimentos é centralizada na gestão superior, enquanto na IES pública, embora passe por conselhos e colegiados, a aplicação enfrenta entraves burocráticos. Em ambos os casos, os coordenadores demonstraram pouco conhecimento sobre o tema e relataram não se sentirem à vontade para discuti-lo em profundidade. Os recursos citados, como bolsas institucionais, salários e benefícios, são importantes para a sustentabilidade das IES, mas não representam um diferencial competitivo, garantindo apenas paridade no ambiente de concorrência (Barney; Hesterly, 2017).

A aplicação do modelo VRIO (Barney; Hesterly, 2017) no contexto das IES permitiu avaliar a condição estratégica dos recursos físicos, humanos, organizacionais e financeiros das instituições estudadas. Os resultados indicaram que, especialmente na IES pública e na IES privada A, os recursos não estão plenamente organizados de forma a serem aproveitados em sua totalidade, o que compromete seu potencial estratégico. Essa subutilização decorre de fragilidades estruturais na forma como os recursos são geridos, o que pode se tornar uma barreira significativa para o alcance de um desempenho superior. A capacidade das instituições de ensino superior de alinhar seus recursos à estratégia institucional depende, em grande medida, da existência de mecanismos eficazes de controle e gestão (Teodorovicz *et al.*, 2022). Quando tais mecanismos são frágeis ou inexistentes, o uso estratégico dos recursos torna-se limitado, reduzindo a vantagem competitiva que poderiam oferecer (Barney; Hesterly, 2017).

Por fim, buscou-se analisar os recursos — humanos, físicos, organizacionais e financeiros — identificados como estratégicos, que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de administração, com base nos indicadores de qualidade: Conceito Enade, IDD, CPC e IGC, das IES investigadas. A análise revelou que os recursos com maior influência sobre os indicadores de qualidade incluem, no caso dos recursos físicos, as salas de aula, presentes em todas as IES; a acessibilidade e a biblioteca, nas IES privadas; o estacionamento e o núcleo de estudos, indicados tanto pela IES privada A quanto pela IES pública; a localização geográfica e o observatório de marketing, presentes na IES pública.

Quanto aos recursos humanos, observou-se a influência da capacidade de gestão, da habilidade e da experiência do coordenador — presentes em todas as IES —, da qualificação do corpo docente, identificada na IES pública, e dos programas de treinamento das IES privadas. Já em relação aos recursos organizacionais, destacam-se os sistemas acadêmicos, relevantes na IES privada A; o planejamento institucional (PDI), presente nas IES privadas; e o clima e a cultura organizacional, o relacionamento informal e a reputação institucional da IES pública. Por fim, no que se refere aos recursos financeiros, as bolsas institucionais, acadêmicas, de permanência e de apoio à pós-graduação foram observadas exclusivamente na IES pública, representando uma contribuição importante para o desempenho nos indicadores.

Na IES privada A o desempenho acima da média nacional no Enade foi atribuído à forte atuação do corpo docente e aos programas de acompanhamento dos alunos nos processos de avaliação institucional, o que evidencia uma boa exploração dos recursos humanos e organizacionais. No entanto, os demais indicadores, especialmente o CPC, calculado a partir de informações geridas pela instituição, demonstraram fragilidades na organização e na utilização dos recursos estratégicos, como sistemas de informações dinâmicos e eficazes. Na IES privada

B, o desempenho superior observado em todos os indicadores, Enade, IDD, CPC e IGC com conceito 4, foi consequência da presença de um corpo docente comprometido, de um planejamento estratégico alinhado ao projeto pedagógico e de sistemas administrativos e acadêmicos eficientes, o que evidencia a articulação dos recursos humanos e organizacionais para alcançar um desempenho elevado.

Já na IES pública, mesmo com recursos humanos e organizacionais relevantes, como um corpo docente altamente qualificado, com carreira consolidada e potencial competitivo para gerar desempenho superior, a falta de organização dos recursos, especialmente em relação aos sistemas de gestão acadêmica, comprometeu o alcance de melhores resultados nos indicadores IDD, CPC e IGC. Além disso, a percepção dos alunos sobre infraestrutura e recursos organizacionais, apontada nas respostas ao questionário, ficou abaixo da média no conceito mais elevado das assertivas, tanto em comparação com as concorrentes diretas quanto com a média nacional. Questões como planejamento pedagógico e infraestrutura obtiveram baixo percentual de concordância, influenciando os conceitos obtidos, ou seja, nota 3 no IDD, CPC e IGC.

É importante destacar que o foco deste estudo não foi avaliar a vantagem competitiva das IES, mas sim seu desempenho superior em relação aos indicadores de qualidade da educação superior. Embora a análise tenha se centrado na percepção dos coordenadores e diretores, uma abordagem que, por si só, já foi suficiente para compreender a realidade das IES, reconhece-se que outras visões institucionais, como as de docentes e discentes, poderiam enriquecer a análise. A limitação dessa abordagem foi mitigada pela consideração das respostas dos estudantes nos questionários do Enade, que proporcionaram uma dimensão adicional e valiosa à análise dos dados.

Como implicações teóricas, a presente investigação reforça a aplicabilidade da Teoria da Visão Baseada em Recursos (RBV) ao contexto da educação superior, ao demonstrar que essa abordagem pode ser empregada em instituições orientadas à criação de valor social, mesmo quando inseridas em categorias administrativas distintas. A metodologia utilizada neste estudo pode ser adaptada e replicada em outras Instituições de Ensino Superior (IES), tanto no âmbito da gestão administrativa quanto em cursos específicos, possibilitando um mapeamento mais abrangente dos recursos estratégicos que influenciam o desempenho institucional. A aplicação deste modelo em diferentes contextos contribui para o avanço dos estudos sobre os recursos internos das organizações e sua influência nos indicadores de qualidade, considerando as especificidades de cada IES.

É importante destacar que as distintas realidades observadas entre as instituições estão profundamente relacionadas à sua organização administrativa, universidade, centro universitário ou faculdade e categoria administrativa, pública ou privada, o que é previsto no pressuposto de heterogeneidade organizacional pela VBR (Barney, 1991, Peteraf, 1996). Enquanto as IES públicas atuam com foco na eficiência e eficácia administrativa, pautadas por princípios de acesso, equidade e compromisso social, as instituições privadas, embora inseridas em uma lógica de mercado, também assumem um papel social relevante, articulando a sustentabilidade financeira com a missão de formar cidadãos e promover o desenvolvimento regional. Assim, embora todas compartilhem a responsabilidade social como fundamento comum, elas exercem funções distintas no sistema de educação superior, o que influencia diretamente a forma como os recursos organizacionais são mobilizados e nos resultados alcançados nos indicadores de qualidade.

As implicações práticas desta pesquisa indicam que as IES podem aprimorar seu desempenho institucional por meio da organização, planejamento e do uso eficiente dos recursos disponíveis. A adoção de uma gestão estratégica que integre esses elementos e alinhe os recursos estratégicos aos objetivos institucionais resulta na melhoria do desempenho dos indicadores e, conseqüentemente, na qualidade dos cursos dessas IES. Assim, esta investigação contribui para ampliar a compreensão de que o desempenho institucional está diretamente relacionado à forma como os recursos são mobilizados e gerenciados estrategicamente, em consonância com as distintas realidades e objetivos das IES.

O estudo evidenciou que, apesar das diferentes finalidades institucionais, como a mercantilização no caso de instituições privadas ou a busca por eficiência administrativa nas públicas, todas elas competem, em alguma medida, por prestígio acadêmico, captação de alunos, financiamento e investimentos. Nesse cenário dinâmico, os recursos internos, especialmente os humanos e organizacionais, mostram-se determinantes para o bom desempenho nos indicadores de qualidade, com destaque para o Enade e o CPC, que avaliam aspectos específicos dos cursos. Como recomendação para pesquisas futuras, propõe-se a ampliação do escopo da investigação para outras áreas do conhecimento e diferentes regiões geográficas. Além disso, é relevante aprofundar a análise das práticas de gestão de recursos, incorporando diferentes perspectivas institucionais. Para além das percepções de coordenadores e diretores, recomenda-se considerar também a visão de docentes e discentes, a fim de oferecer uma compreensão mais ampla dos fatores que influenciam os indicadores de qualidade. Ademais, investigar a influência de aspectos externos, como as políticas públicas e de

financiamento, pode gerar insights relevantes para o aprimoramento da gestão de recursos nas IES, contribuindo para o fortalecimento da teoria em contextos educacionais.

## REFERÊNCIAS

- ALMARRI, Khalid; GARDINER, Paulo. *Application of Resource-based View to Project Management Research: Supporters and Opponents*. Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 119, Pages 437-445. ISSN 1877-0428, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.049>, 2014.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **A Teoria dos Recursos e Capacidades Como Base Para a Gestão de Universidades**. V Colóquio Internacional sobre Gestão das Universidades da América do Sul. 2005.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Tradução de Mônica Rosemberg; revisão técnica de Pedro Zanni. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2017.
- BARNEY, Jay B. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v.17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay. B. *Looking inside for Competitive Advantage*. Academy of Management Executive, 9, 49-61, 1995.
- BEDRITICHUK, Amanda Guedes Andrade. **As políticas de avaliação na educação superior: a trajetória do SINAES**. In: Encontro de Pesquisa em Educação, 12, 2014, Goiânia. Anais... Goiânia, GO: 2014, p.1-15. Disponível em: <[www.fe.ufg.br/nedesc/cmv/controle/DocumentoControle.php?oper](http://www.fe.ufg.br/nedesc/cmv/controle/DocumentoControle.php?oper)> Acesso em 31 mar 2025.
- BIELSCHOWSKY, Carlos (coord.). **Expansão da Educação Superior no Brasil: análise das Instituições Privadas**. São Paulo: SoU\_Ciência, 2023. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/handle/11600/64956>. Acesso em: 20 jun 2024.
- BITTENCOURT, Hélio Radke; CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de Moraes. **Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). Avaliação**, Campinas; Sorocaba, SP, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009.
- BOAVENTURA, Edivaldo. M. **A construção da Universidade Baiana: Origens, Missões e Afrodescendência**. Salvador: EDUFBA, 2009.
- BRASIL, **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-fluxo-da-educacao-superior>. Acesso em 02 dez. 2023.
- BRASIL, **Indicadores de Qualidade da Educação Superior**, disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/dados-abertos/indicadores-educacionais/indicadores-de-qualidade-da-educacao-superior>, acesso em 28 Jan. 2025.
- BRASIL, **Sistema de Seleção Unificada - SISU. Relatórios**. Disponível em: <https://sisu.mec.gov.br/#/relatorio>. Acesso em: 14 dez. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 6096 de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em: 22 dez. 2023.

BRASIL. Decreto nº 7234 de 19 de julho de 2010. **Dispõe sobre o Programa Nacional de Assistência Estudantil - PNAES**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7234.htm). Acesso em: 22 dez. 2023.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Resumo técnico do Censo da Educação Superior 2022**. Brasília, DF : Inep, 2024. Disponível em: [https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas\\_e\\_indicadores/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2022.pdf](https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2022.pdf). Acesso em 10 set 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. EMEC – Dados do Ministério da Educação – **Sistema e-MEC: relatório da consulta avançada**. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em: 12 out. 2024.

CAMARGO, Álvaro Antônio Bueno de; ZILBER, Moisés Ary. **Verificação de vantagem competitiva em empresas brasileiras de tecnologia com base no modelo de pedras angulares de Peteraf**. *Gestão & Regionalidade*, v. 29, n. 85, p. 1-12, jan-abr. 2013.

CAMPOS, Sílvia R. Machado de; HENRIQUES, Roberto; YANAZE, Mitsuru H. **Descoberta de conhecimento por meio de dados do censo do ensino superior**. *Technological Forecasting and Social Change*, [S.l.], v. 146, p. 119742, nov. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119742>.

CERRUTTI, Marisia Raquel. **Os recursos e capacidades organizacionais em universidades públicas sob a ótica dos seus gestores**. 2019. Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2019.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob. **Expansão da privatização/mercantilização do ensino superior brasileiro: a formação dos oligopólios**. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 31, n. 111, p. 481-500, abr.-jun. 2010 Disponível em <https://www.cedes.unicamp.br/>.

COHEN, Michael D.; MARCH, James G.; OLSEN, Johan. P. **A Garbage Can Model of Organizational Choice**. *Administrative Science Quarterly*, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar. 1972. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/2392088>. Acesso em: 22 abr. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed,2007. 248 p.: il. ;23cm. ISBN 978-85-363-0892-0.

DAL-SOTO, Fábio; MONTICELLI, Jefferson Marlon. **Estratégias de coopetição na educação superior brasileira**. *RAE | São Paulo | V. 57 | n. 1 | jan-fev 2017 | 65-78*.

DE PAULA, Fernando Shimidt; TAVARES, Sérgio Marcus Nogueira. **A gestão financeira nas Instituições de Ensino Superior do setor privado no Brasil: desafios que se**

**renovam.** Cadernos de Educação, [S. l.], v. 22, n. 44, p. 81–103, 2024. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/cadernosdeeducacao/article/view/496>. Acesso em: 30 abr. 2025.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa.** In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2005. p. 15-41.

DGM. **Desafios da Gestão Municipal. Relatório: Análise Comparativa da Evolução dos Cem Maiores Municípios Brasileiros. As cem maiores cidades, ano 2021.** Disponível em: [https://desafiosdosmunicipios.com.br/ranking\\_inicio.php](https://desafiosdosmunicipios.com.br/ranking_inicio.php). Acesso em 29 dez 2023.

DIAS SOBRINHO, José. **Qualidade, avaliação: do SINAES a índices. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior.** Campinas, Sorocaba, v. 13, p. 817-825, 2008. Disponível em: <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/284> Acesso em: 22 fev. 2025.

» <https://periodicos.uniso.br/avaliacao/article/view/284>

DIAS, Álvaro Lopes; PEREIRA, Leandro Ferreira; DA COSTA, Renato Lopes; GONÇALVES, Rui Alexandre Henriques Gonçalves. *Creating sustainable competitive advantages through dynamic capabilities. International Journal of Business Excellence*, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 1-21, jan. 2021. DOI: 10.1504/IJBEX.2021.10038817. » <https://www.researchgate.net/publication/352475367>. Acesso em: 27 abr. 2025.

DIAZ-GONZALEZ, Abel; DENTCHEV, Nikolay A. *A resource-based view on the role of universities in supportive ecosystems for social entrepreneurs.* Business and Society Review, v. 127, n. 3, p. 537–590, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/basr.12281>.

ESCOBAR, Maria Andréa Rocha; DALFOVO, Michael Samir; VERDINELLI, Miguel Angel. **Os índices IGC, ENADE e CAPES nos cursos de administração.** *Revista de Ciências da Administração*, v. 3, n. 1, p. 130–145, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2010v3n1p130>. Acesso em: 9 mai. 2024.

FAGUNDES, Marcos Vinícius. Educação superior e desenvolvimento regional: um estudo de **indicadores de uma universidade estadual da Bahia.** In: XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: [s.n.], 2020.

FAKHRUTDINOVA, Elena V.; KOLESNIKOVA, Júlia S.; LARIONOVA, Natália I.; CHUMAROVA, Lyubov G. **Impacto da educação superior no desenvolvimento socioeconômico.** Revista on-line de Política e Gestão Educacional, Araraquara, v. 25, n. esp.6, p. 3472–3482, 2021. DOI: 10.22633/rpge.v25iesp.6.16102. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/rpge/article/view/16102>. Acesso em: 18 jan. 2023.

GUIMARÃES FILHO, Leopoldo Pedro; BLAUTH, Wagner; BRISTOT, Vilson Menegon; GESUINO, David Batista; ARNT, Ângela Beatriz Coelho. **Aplicação do modelo V.R.I.O. para análise de recursos e aumento da competitividade de uma indústria metal mecânica.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 38., 2018, Maceió. ABEPRO, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/350239167\\_Aplicacao\\_do\\_Modelo\\_VRIO\\_Para\\_A](https://www.researchgate.net/publication/350239167_Aplicacao_do_Modelo_VRIO_Para_A)

nalise\_de\_Recursos\_e\_Aumento\_da\_Competitividade\_de\_uma\_Industria\_Metal\_Mecanica. Acesso em: 5 mai. 2024.

FREITAS, A.; CRUZ, B. P. A.; SHARLAND, E. M. R. **Reflexões sobre o indicador de diferença entre os desempenhos observado e esperado na composição da nota do Enade: um olhar a partir do campo do ensino de administração.** Revista ANGRAD, v. 9, p. 387-404, 2008.

GEMELLI, Cátia Eli; CLOSS, Lisiane. **Precarização do trabalho docente de ensino superior em IES privadas brasileiras.** *Brazilian Business Review*, v. 20, n. 3, p. 6, maio-jun. 2023. DOI: 10.15728/bbr.2023.20.3.6.en. Disponível em: <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.6.en>. Acesso em: 12 mar. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES LIMONI, Herick. **Por que a carreira docente tem deixado de ser atrativa? Argumentos baseados na baixa remuneração, formação inadequada e violências no ambiente escolar.** SCIAS. Direitos Humanos e Educação, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 6–20, 2024. DOI: 10.36704/sdhe.v7i2.8934. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/sciasdireitoshumanoseducao/article/view/8934>. Acesso em: 26 abr. 2025.

GONÇALVES, Carlos Alberto; DE FREITAS Coelho, Mariana; DE SOUZA, Érika Márcia. **VRIO: Vantagem competitiva sustentável pela organização.** Revista Ciências Administrativas, vol. 17, núm. 3, set-dez, pp. 819-855. Universidade de Fortaleza. Fortaleza, Brasil. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475647554008>. 2011.

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

HEINZ, Douglas; HEIN, Nelson. **Vantagem competitiva nas faculdades privadas brasileiras à luz da visão baseada em recursos.** Revista GUAL, Florianópolis, v. 16, n. 3, p. 205-225, set-dez. Disponível em: [www.gual.ufsc.br](http://www.gual.ufsc.br). 2024.

HEINZ, Douglas; PARISOTTO, Iara Regina dos Santos. **Conhece-te a ti mesmo: identificando potencialidades das instituições de ensino superior a partir da visão baseada em recursos (RBV).** VII Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade - ENEPQ 2021, evento on-line - 20 - 21 de mai/ 2021. 2177-2541 versão online.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. *The dynamic resource-based view: Capability lifecycles.* Strategic Management Journal, 24(10), 997-1010.2003

HONH, Gabrielle Secchi; KRUGER, Silvana Dalmutt; SANTOS, Edicleia Andrade dos; ZANIN, Antônio. **Recursos e capacidades organizacionais no âmbito industrial sob a perspectiva da visão baseada em recursos.** Revista Gestão & Tecnologia. v. 23, n. 2, p. 294-317,2023.

IDGM. **Desafios da Gestão Municipal. Relatório: Análise Comparativa da Evolução dos Cem Maiores Municípios Brasileiros.** Cem maiores cidades, ano 2021. Disponível em: [https://desafiosdosmunicipios.com.br/ranking\\_inicio.php](https://desafiosdosmunicipios.com.br/ranking_inicio.php). Acesso em: 29 dez. 2023.

JANK, M. S. FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil.** São Paulo: IPEA, 1999.

JESKE, Débora; ROßNAGEL Christian Stamov. **Compreendendo o que impulsiona a aprendizagem informal no trabalho: uma aplicação da visão baseada em recursos.** International Journal of Management, Knowledge and Learning , International School for Social and Business Studies, Celje, Eslovênia, vol. 5(2), páginas 145-165. 2016.

KENNEDY, Reed; JAMISON, Eli; SIMPSON, Joseph; KUMAR, Pankaj; KEMP, Ayenda; AWATE, Kiran; MANNING, Kathleen. **Strategic Management.** Blacksburg, Virginia: Pamplin College of Business, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.21061/strategicmanagement>. Acesso em: 20 jan. 2025.

KLOFSTEN, Magnus; FAYOLLE, Alain; GUERRERO, Maribel; MIAN, Sarfraz; URBANO, David; WRIGHT, Mike. **A universidade empreendedora como motor do crescimento económico e da mudança social: principais desafios estratégicos.** Technological Forecasting and Social Change, v. 141, p. 149-158, 2019. DOI: 10.1016/j.techfore.2018.12.004.

LA ROSA, Fernanda C. Frustockl; SILVA, Silvio Bitencourt da. **Estudo de bases teóricas para pesquisa sobre a definição e proteção jurídica do conhecimento em franquias.** X Congresso Internacional de conocimiento e innovación. Cidade del Saber, Panamá, 19 y 20 de noviembre. 2020.

LEONARDO, SB; FARINA, MC; ANDREOLI, TP; LIMA, APMB DE. **Relacionamentos Interpessoais Formais e Informais: Interação de Redes no Ambiente Acadêmico.** Revista de Administração Contemporânea, v. 23, n. 3, p. 395-415, 22 de maio de 2019.

LOBO, Gilneide Maria de Oliveira; CASTRO, Alda Maria Duarte Araújo. **Agenda global da educação e expansão da Educação Superior.** Práxis Educativa, Ponta Grossa, v. 18, e21286, p. 1-17, 2023 Disponível em: <https://revistas2.uepg.br/index.php/praxiseducativa>

LUDKE, M. e ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: EPU, 1986.

LYNCH, Richard; BAINES, Paul. **Strategy development in UK higher education: Towards resource-based competitive advantages.** Journal of Higher Education Policy and Management Vol. 26, No. 2, July 2004, 171-187. 2004.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João J. M.; TONTINI, Gérson. **Criando uma vantagem competitiva em Instituições de Ensino Superior: proposta e teste de um modelo conceitual.** Internacional J. Gestão em Educação, vol. 5, nºs 2/3, p.145-168. 2011.

MANCEBO, D.; VALE, A.A.; MARTINS, T.B. **Políticas de Expansão da Educação Superior no Brasil 1995-2010, 2020.** Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782015206003> Acesso em: 03.01.24.

MARTINS, Antônio Carlos Pereira. **Ensino superior no Brasil: da descoberta aos dias atuais**. Acta Cir. Bras. [online]. 2002, vol.17, supl.3, p. 04-06. Disponível em: Acesso em: 26 mai. 2023.

MEDEIROS, Ana Karine Lima de; SOUSA FILHO, José Milton de. **A função moderadora da ambiguidade causal na relação entre os recursos intangíveis e o desempenho das firmas**. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, Belo Horizonte, v. 31, n. 2, p. 1-23, maio/ago. 2020.

MEDEIROS, Danilo Custódio de; RIBEIRO, Elisa Antônia. **Expansão da educação superior no Brasil na última década: surgimento de um novo cenário de acesso?** *Revista Brasileira da Educação Profissional e Tecnológica*, [S. l.], v. 1, n. 18, p. e8689, 2020. DOI: 10.15628/rbept.2020.8689. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/RBEPT/article/view/8689>. Acesso em: 22 out. 2024.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2016.

MESSAGE, Eliane; Vilha, Anapátricia. **Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais**. *Revista de Administração e Inovação*, v. 20, n. 3, p. 45–60, 2023. DOI: <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i6>.

MEYER JR., Victor.; MURPHY, J. Patrick. **Dinossauros, gazelas & tigres: um diálogo Brasil e EUA – novas abordagens da administração universitária**. 2. ed. ampliada. São Paulo: Editora Insular, 2003.

MEYER, P.; VOSGERAU, D. S. R. **Contribuições do ATLAS.ti para a qualidade de uma pesquisa qualitativa com o método da grounded theory**. *Rev. Diálogo Educ.*, Curitiba: Editora PUCPRESS, v. 23, n. 77, p. 929-944, abr./jun. 2023. DOI: <https://doi.org/10.7213/1981-416X.23.077>.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

MOTA JÚNIOR, Antônio de Macêdo; TORRES, Henderson Carvalho. **Educação superior no estado da Bahia: contexto histórico e expansão da oferta**. v. 2, n.2, p. 83-106, abr./ago. PLURAIS, Salvador, 2017.

MUÑOZ-CISTERNAS, Victor; GELDES, Cristian; CASTILLO-VERGARA, Mauricio. **Recursos y capacidades organizacionales**. *GESTIÓN Y TENDENCIAS*, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 5–6, 2024. DOI: 10.11565/gesten.v6i2.148. Disponível em: <https://www.gestionytendencias.cl/index.php/GT/article/view/148>. Acesso em: 20 mai. 2024.

NEVES, Clarissa E. B.; MARTINS, Carlos B. **Ensino superior no Brasil: uma visão abrangente**. In: DWYER, Tom; COSTA, Ana Paula (Org.). *Jovens universitários em um mundo em transformação: uma pesquisa sino-brasileira*. Brasília: Ipea, 2018. p. 39-62. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9061>. Acesso em: 10 mar. 2024.

OLIVEN, Arabela Campos. **Histórico da Educação Superior no Brasil**. In: SOARES, Maria S. A. (org.). *A Educação Superior no Brasil*. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), 2002.

PALMA, Aline; PADILHA, Ana Cláudia M. **Visão baseada em recursos (VBR) na formulação das estratégias das indústrias de confecção do vestuário de Sarandi (RS)**. *Revista Alcance*, vol. 27, núm. 1. 2020, pp. 63-81. Universidade do Vale do Itajaí. Brasil. DOI: [https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1\(Jan/Abr\).p63-81](https://doi.org/10.14210/alcance.v27n1(Jan/Abr).p63-81). Acesso em 22 out. 2024.

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

PETERAF, M. A. *The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view*. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.

PFEFFER, Jeffrey. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

PFEIFER, Mariana; GIARETA, Paulo Fioravante. **Expansão da educação superior no Brasil: panorama e perspectiva para a formação de professores**. IX Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, 2009.

PINEIRO, Rómulo; BALBACHEVSKY, Elizabeth; PILLAY, Pundy; YONEZAWA, Akiyoshi. **O Impacto da Covid-19 no Tecido Institucional do Ensino Superior**. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26393-4\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26393-4_1). 2023.

POLITO, Robson Ferreira; VIEIRA, Daniel Pires. *Resources and efficiency in prison units: application of RBV to public administration*. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 22, n. 1, p. 1-40, e24398, 2023. <https://doi.org/10.5585/2023.24398>

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PRAHALAD, CK; HAMEL, Gary. *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*. p. 3-15. may–june, 1990.

RAMOS, Mozart Neves. **Educação: Trilha Inacabada**. São Paulo: Moderna, 2023.

RIBEIRO, Henrique César Melo. **Modelo VRIO: análise de sua produção científica**. *PRETEXTO*. v.24, n.1, p.63-83, Jan – Mar, 2023.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Vânia D.; VIEIRA, Marilandi M. M. **Mercantilização e precarização do trabalho docente no ensino superior privado**. *Revista Thema*, Pelotas, v. 22, n. 1, p. 212–230, 2023. DOI: 10.15536/thema.V22.2023.212-230.2233. Disponível em: <https://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/2233>. Acesso em: 24 abr. 2025.

ROSS, Caio Henrique, PADILHA, Ana Cláudia Machado, SARTORETTO, Cassiano Ricardo. **O papel dos recursos na estratégia de expansão de uma cooperativa de crédito**.

Revista de Economia e Sociologia Rural, 62(1), e265977. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20220073>. 2024.

RUMELT, Richard P. *Towards a strategic theory of the firm*. in R. B. Lamb (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 556-570, 1984.

SAMPAIO, Helena. **O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações**. Revista Ensino Superior Unicamp. São Paulo, 2009.

SANDERS, Justin; WONG, Tina. *International partner selection among higher education institutions in Hong Kong, Singapore and Japan: a resource-based view*. Journal of Higher Education Policy and Management, v. 43, n. 2, p. 214–229, 2021. DOI: 10.1080/1360080X.2020.1774097.

SANTANA, Luciana Alaíde Alves; MEIRELES, Everson; NACIF, Paulo Gabriel Soledade. **Expansão, interiorização e acesso ao ensino superior no estado da Bahia**. Plurais - Revista Multidisciplinar, Salvador, v. 6, n. 2, p. 197-217, mai./ago. 2021. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/11847>. Acesso em: 12 out. 2024.

SANTIS-PUCHE, Maria A. **Os principais fatores de competitividade no setor hoteleiro: uma proposta a partir da teoria dos recursos e capacidades (VBR)**. Revista Científica Anfíbia, 4(1). <https://doi.org/10.37979/afb.2021v4n1.84.2021>.

SANTOS, Fransuellen P.; AMARAL, Pedro.; LUZ, Luciana. **Expansão do ensino superior e a distribuição regional das universidades brasileiras**. Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, [S. l.], v. 25, n. 1, 2023. DOI: 10.22296/2317-1529.rbeur.202317. Disponível em: <https://rbeur.anpur.org.br/rbeur/article/view/7279>. Acesso em: 11 abr. 2025.

SEMESP, Instituto Semesp. **Mapa do Ensino Superior 2021**. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-11/regioes/nordeste/bahia/>. Acesso em 04 dez 2023.

SIEWERT JUNIOR, Vilmar.; PARISOTTO, Iara. R. dos S. **Financiamento à pesquisa: a vantagem competitiva analisada sob a ótica da Visão Baseada em Recursos**. *Revista Gestão Universitária na América Latina – GUAL*, v. 12, n. 3, p. 235–256, 2019. DOI: [10.5007/1983-4535.2019v12n3p235](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2019v12n3p235).

SILVA, Carla Diniz dos Santos da; MORAES, Ana Beatriz. **RH e estratégia: vantagem competitiva real ou apenas discurso?** Cadernos EBAPE.BR, [S. l.], v. 18, n. spe, p. 722–737, 2021. DOI: [https://doi.org/10.21446/scg\\_ufrj.v0i0.41971](https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.41971).

SILVA, Tarcísio Pedro da; BEUREN, Ilse Maria; SILVEIRA, Amélia. **Análise da concorrência entre as instituições de ensino superior do Vale do Itajaí/SC**. Contabilidade Vista & Revista, v. 18, n. 2, p. 93-116, abr./jun. 2007. Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

SILVEIRA, Nauana Gaivota; BORNIA, Antonio Cezar. **Uma revisão de literatura sobre indicadores de desempenho em instituições de ensino superior**. *Revista Gestão e Secretariado (GeSec)*, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 1152–1172, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3207>.

SOARES, Cristiano Sausen; ROSA, Fabrícia Silva da. **Aplicação da Resource-Based View no setor público: oportunidades de pesquisa com base em um fragmento da literatura no contexto internacional.** Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 12, n. 1, p. 77-104, janeiro-junho, 2022 - ISSN 2237-7956.

SOEWARNNO, Noorlailie; TJAHJADI, Bambang. **Efeito mediador da estratégia sobre a pressão competitiva, as partes interessadas pressão e estratégia gestão de desempenho (SPM): evidências de IES na Indonésia.** Vol. 27 Nº 6, páginas 1743-1764, Emerald Publishing Limited, DOI10.1108/BIJ-06-2019-0292, 2020.

SOUSA, K. M.; CALLADO, A. A. C. **Indicadores financeiros e não financeiros e a qualidade da educação superior das universidades federais brasileiras.** Revista Ciências Administrativas, Fortaleza, v. 25, n. 2, p. 1-15, maio/ago. 2019.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida; SOUZA, Vera Lucia de. **Gestão de pessoas: uma vantagem competitiva?** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

STALLIVIERI, Luciane. **O sistema de ensino superior do Brasil: características, tendências e perspectivas.** Universidades, n.34, p.47-61, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management.** *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.  
[1Library+9ijbmk.org+9ResearchGate+9.](#)

TEIXEIRA, Fernando; FERREIRA, João J.; VEIGA, Pedro Mota. **O direito como recurso traz vantagem Competitiva Para as empresas?** Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management Vol. 20 No. 3, 2022 pp. 193-211.

TEODOROVICZ, Thomaz; LAZZARINI, Sérgio; CABRAL, Sandro; NARDI, Leandro. **As organizações públicas podem atuar como empresas privadas? O papel de recursos e práticas heterogêneas.** Organization Science, Articles in Advance, 21 set. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1634>. Acesso em: 20 mai. 2024.

TONTINI, G. **Análise de satisfação de clientes: uma aplicação do modelo Kano integrado ao QFD com planejamento de experimentos.** *Produção*, v. 17, n. 1, p. 232–245, 2007.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Erica Marcela Pedrão; AUGUSTO, Cleiciele Albuquerque. **A influência de recursos e capacidades na estratégia de diferenciação em padarias de Maringá/PR.** Revista Expectativa, Toledo/PR, v.21, n. 1, p. 1-27, jan./mar., 2022.

VIEIRA, D. J. Desenvolvimento Regional no Brasil: Políticas, Estratégias e Perspectivas Capítulo 9. Organizadores: Aristides Monteiro Neto, César Nunes de Castro, Carlos Antônio Brandão - Rio de Janeiro : Ipea, 2017.

WERNERFELT, B. **A Resource-Based View of the firm.** Strategic Management Journal, v. 5, n. 2, p. 171-180, abr./jun. 1984.

WRIGHT, Patrick M, McMahan, Gary C. e McWilliams, Abigail. (1994) ***Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective***. International Journal of Human Resource Management, 5, 301-326.  
<https://doi.org/10.1080/09585199400000020>.1994.

WRIGHT, Patrick M.; GARDNER, Timothy M.; MOYNIHAN, Lisa M.; ALLEN, Mathew R. ***The relationship between HR practices and firm performance: examining causal order***. Personnel Psychology, v. 58, n. 2, p. 409–446, 2005.

WRIGHT, Patrick M.; McMAHAN, Gary C. ***Theoretical perspectives for strategic human resource management***. Journal of Management, 18(2), 295–320.  
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>.1992.

\_\_\_\_\_. ***Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management***. Human Resource Management Journal, Oxford, v. 21, n. 2, p. 93–104, 2011.

YIN, R. Estudo de caso: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A - Roteiro para entrevista com coordenadores e chefias do curso de administração**

O presente roteiro foi elaborado para atender os objetivos da pesquisa intitulada: “O Papel dos Recursos Estratégicos nos Indicadores de Qualidade dos Cursos de Administração: Um Estudo em Instituições de Ensino Superior Públicas e Privadas Localizadas no Município de Vitória da Conquista”. A pesquisa visa compreender como os recursos estratégicos influenciam os indicadores de qualidade dos cursos de administração em instituições de ensino superior públicas e privadas, localizadas em Vitória da Conquista, na Bahia.

Para atingir o objetivo proposto, serão realizadas entrevistas semiestruturadas com os coordenadores e chefias dos departamentos de administração de universidades públicas e privadas de Vitória da Conquista. Como o roteiro é semiestruturado, as questões apresentadas podem ter sua ordem alterada e algumas questões podem ser suprimidas na medida em que questões formuladas anteriormente façam emergir suas respostas. A pesquisa realizada possui caráter totalmente acadêmico e a identidade dos participantes, bem como suas respostas, serão preservadas em confidencialidade.

### **1 - Questões de abertura**

- 1.1 Explicação sobre a temática e os objetivos da pesquisa, bem como informar sobre o anonimato aos participantes.
- 1.2 Solicitação de permissão para registro em áudio da entrevista.

### **2 – Questões sobre o perfil do Entrevistado**

- 2.1 Identificação (apenas para registro, não será divulgado)
- 2.2 Tempo que atua no ensino superior
- 2.3 Tempo que é coordenador ou chefe do Curso de Administração
- 2.4 Formação acadêmica
- 2.5 Regime de trabalho (possui vínculo com outras IES)

### **3 - Questões para os Objetivos Específicos 2 e 3**

*Objetivo específico 2* – Descrever a condição estratégica dos recursos e capacidades presentes nos cursos de administração das IES estudadas

*Objetivo específico 3* - Analisar quais recursos estratégicos contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos cursos de Administração das IES estudadas, com base nos



Capacidade de gestão							
Experiência e habilidade dos funcionários da IES							
Treinamento							
Outro							

2.1) Algum recurso humano que a IES possui e que não tem na concorrência?

2.2) Esse recurso é custoso de imitar por outras IES? Por que? (Preencher acima).

2.3) Dentre os recursos humanos valiosos, listados neste quadro, quais você acredita que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos seguintes indicadores? Por que?

- a) IGC
- b) CPC
- c) ENADE
- d) IDD

3) Quais dos recursos organizacionais identificados abaixo a IES possui e afetam o desempenho do curso de Administração?

RECURSOS ORGANIZACIONAIS	Valiosos	Raros	Custosos de Imitar?	Recursos que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos indicadores					
				Recurso	V	R	I	IGC	CPC
Controle e coordenação dos processos administrativos									
Sistemas de controle acadêmico									
Plano de Desenvolvimento Institucional									
Avaliação Institucional IGC									
Avaliação Institucional IGC									
Avaliação Institucional IDD									
Avaliação Institucional CPC									
Avaliação Institucional ENADE									
Relacionamento informal									
Reputação									
Clima organizacional									
Outros:									

3.1) Algum recurso organizacional que a IES possui e que não tem na concorrência?

3.2) Esse recurso é custoso de imitar por outras IES? Por que? (Preencher acima).

3.3) Dentre os recursos organizacionais valiosos, listados neste quadro, quais você acredita que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos seguintes indicadores? Por que?

- a) IGC

- b) CPC
- c) ENADE
- d) IDD

4) Quais dos recursos financeiros identificados abaixo a IES possui e afetam o desempenho do curso de Administração?

RECURSOS FINANCEIROS	Valiosos	Raros	Custosos de Imitar?	Recursos que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos indicadores				
				Recurso	V	R	I	IGC
Investimento nos cursos de graduação								
Bolsas institucionais para alunos								
Investimento na formação docente								
Salários								
Benefícios								
Outros:								

4.1) Algum recurso financeiro que a IES possui e que não tem na concorrência?

4.2) Esse recurso é custoso de imitar por outras IES? Por que? (Preencher acima).

4.3) Dentre os recursos financeiros valiosos, listados neste quadro, quais você acredita que contribuem de forma mais significativa para o desempenho dos seguintes indicadores? Por que?

- a) IGC
- b) CPC
- c) ENADE
- d) IDD

5) Sobre o “O” do modelo VRIO:

a) A empresa está organizada para explorar ao máximo o potencial competitivo desses recursos que foram indicados?

b) O que você acha da estrutura formal e informal do curso (organograma e relações de responsabilidade e autoridade)?

c) O que você acha da dos sistemas de controle gerenciais formais (sistemas de relatório, sistema acadêmico) e informais (cultura organizacional, comunicação)?

d) O que você acha da política de remuneração aplicada (salários, benefícios e incentivos)?

6) Na sua percepção, quais são as principais diferenças nos recursos estratégicos entre IES públicas e privadas, e como essas diferenças influenciam o desempenho dos cursos de Administração nos indicadores de qualidade ENADE, IDD, CPC e IGC?"

*Objetivo específico 4* - Analisar como os recursos, considerados estratégicos, influenciam o desempenho dos cursos de administração das IES públicas e privadas, considerando os indicadores de qualidade ENADE, IDD, CPC e IGC, a partir das percepções dos entrevistados.

7) Na sua visão, quais recursos do curso de Administração (sejam físicos, financeiros, humanos ou organizacionais) podem ser considerados os mais importantes/estratégicos para o desempenho do curso, considerando os seus indicadores de qualidade? (ENADE, IDD, CPC e IGC)

#### **4 – Fechamento**

4.1 Alguma consideração que queira fazer ou algum ponto que julga importante sobre a temática e que as questões anteriores não abordaram?

4.2 Agradecimento.