

Thiago Malta Leite Nascimento



**A UTILIZAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL: UM MODELO
APLICADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2018

Thiago Malta Leite Nascimento



**A UTILIZAÇÃO DO BUSINESS MODEL CANVAS NA
PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO EDUCACIONAL: UM MODELO
APLICADO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Faculdade de Ciências Humanas e Sociais

Porto, 2018

Thiago Malta Leite Nascimento

A Utilização do Business Model Canvas na Profissionalização da Gestão Educacional: Um Modelo Aplicado em uma Instituição de Ensino Superior

Atesto a originalidade do trabalho,

Trabalho de projeto de Mestrado apresentado à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Docência e Gestão da Educação, na área de Administração Escolar e Administração Educacional, sob a orientação da Professora Doutora Ana K. Salazar e Co-Orientação do Professor Doutor Leopoldino Vieira Neto.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, sem Ele nada teria sentido e não teria forças para chegar até aqui.

À minha esposa por entender a necessidade da dedicação na elaboração deste projeto, sem criar obstáculos, muito pelo contrário, me apoiando e incentivando, sempre prestativa, colaboradora, carinhosa e amorosa, sendo fundamental em todo o processo que envolveu o mestrado, realmente o meu porto seguro. Ao meu filho que me ensina todos os dias a importância do aprendizado contínuo e a importância da nossa família em tudo que fazemos.

À minha mãe, pelo carinho, incentivo e crédito em mim, sempre me apoiando nos momentos difíceis e adversidades encontradas nesta longa caminhada. A meu pai, pela amizade, companheirismo e “força”. À minha irmã, pela atenção prestada e confiança, sempre demonstrando que eu teria condições e que conseguiria atingir meus objetivos, ao meu “pequeno” irmão pelo afeto e sentimento mútuo que construímos juntos: muito importante para ambas famílias.

A minha orientadora Professora Doutora Ana K Salazar pela paciência, auxílio e disponibilidade. Sempre me ajudando e apoiando no melhor desenvolvimento do projeto, no processo ensino x aprendizagem. Assim, tudo que aplicarei na prática. Ao meu co-orientador e amigo professor Doutor Leopoldino Vieira Neto também pela paciência e encontro “nos corredores”, telefonemas e mensagens, sempre prestativo e disposto a me ouvir, sanando dúvidas, sempre insaciáveis e permanentes de minha parte e que pareciam não ter fim.

Aos meus familiares e amigos pela amizade e confiança, ajudando-me nos momentos complicados, dúvidas e indecisões, especialmente aos meus colegas de turma Victor, Flávia, Fernanda, Michelly. As minhas grandes amigas e parceiras Sheyla Passoni e Marluvia Betini pela parceria, companheirismo, apoio, compreensão e grande ajuda em diversos momentos na construção desse projeto.

À Universidade Fernando Pessoa, pela oportunidade na realização desse mestrado tão importante e fundamental no meu crescimento profissional e pessoal, além do aprendizado que adquiri e que levarei pelo resto da vida.

*Desejo que você seja um grande Sonhador
E que, entre seus sonhos, sonhe em ter
Uma casa de amor com sua qualidade de vida.
Caso contrário, terá uma dívida enorme com
Sua saúde emocional e com uma mente livre.
Saiba que os melhores seres humanos já traíram:
Traíram seus finais de semanas, seu sono, seu descanso.
Desacelere! se quiser viver
Que neste dia você aprenda a
Gerenciar seus pensamentos e proteger a sua emoção.
Pois, por mais forte que seja, você é um simples mortal.
Obrigado por Existir*

*Autor: Augusto Cury
(Livro Ansiedade: Como enfrentar o Mal do século)*

RESUMO

NASCIMENTO, Thiago Malta Leite (2018). *A Utilização do Business Model Canvas na Profissionalização da Gestão Educacional: Um Modelo Aplicado em uma Instituição de Ensino Superior*. Porto, 140 p. Dissertação (Mestrado em Docência e Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Docência e Gestão Educacional, UFP.

Esta investigação apresenta a utilização do Business Model Canvas na Profissionalização da Gestão Educacional, um Modelo Aplicado em uma Instituição de Ensino Superior Privada. A Rede Doctum utilizando-se do BMC como vantagem competitiva, promovendo o aumento da qualidade dos serviços educacionais e intervindo na concorrência dos mercados de MG e ES. Como objetivo central tem o Canvas apresentado e demonstrado enquanto ferramenta de profissionalização na Gestão Educacional nas IES, como forma de qualificar os serviços e aumentar a Competitividade. O presente estudo apresenta os modelos de Gestão Educacional, sendo Gestão Democrática, Autocrático e Formal. Também são apresentados o Plano de Negócio confrontado com o Modelo de Negócio exemplo do Canvas. A Metodologia fala das ferramentas: Observação, Entrevista e Documentação utilizadas para verificação da discussão e resultados. A inferência na Análise de Conteúdo resultou em interpretações e proposições apresentando uma análise descritiva e interpretação dos resultados. Concluindo com o resultado da utilização do BMC em uma IES apresentado em forma de Indicadores de Qualidade, os índices demonstram uma aceitação do Modelo de Negócio na rede de Ensino Doctum, confirmando assim a utilização do BMC para aferir qualidade de serviços prestados aos Alunos/Clientes.

Palavras-Chave: Busines Model Canvas, Modelo de Negócio, Modelo de Gestão.

ABSTRACT

NASCIMENTO, Thiago Malta Leite (2018). *A Utilização do Business Model Canvas in the personalization of Educational Management: A Model Applied to a Higher Education Institution*. Porto, 140 p. Dissertation (Master's in Teaching and Educational Management) – Post-Graduate Program in teaching and Educational Management, UFP.

This research presents the use of the Business Model Canvas in the Professionalization of Educational Management, an Applied Model in a Private Higher Education Institution. The Doctum Network utilizing BMC as a competitive advantage, promoting the increase of the quality of educational services and intervening in the competition of the MG and ES markets. As a central objective, Canvas has been presented and demonstrated as a professionalization tool in Educational Management at EIS, as a means of qualifying services and increasing competitiveness. The present study presents the models of Educational Management, being Democratic, Autocratic and Formal Management. Also presented is the Business Plan faced with the Sample Business Model of the Canvas. The Methodology speaks of the tools: Observation, Interview and Documentation used to verify the discussion and results. The inference in Content analysis resulted in interpretations and propositions presenting a descriptive analysis and interpretation of the results. Concluding with the use of BMC in an EIS presented in the form of Quality Indicators, the indices demonstrate an acceptance of the Business Model in the Teaching Doctum network, thus confirming the use of BMC to measure the quality of services provided to the Students / Customers.

Keywords: Business Model Canvas, Business Model, Management Model.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BMC – <i>Business Model Canvas</i>	2
IES – Instituição de Ensino Superior	3
SSE – Sistema Social Escolar	7
UE – União Europeia	11
EFTA - European Free Trade Association	11
JL - Jaime Laranja	120
PS – Priscielly Santana	122
MR – Mariane Rezende	123
GN – Graziela Nídia	129
PV – Pedro Ventura	130
PP – Priscila Pontes.....	131
RR – Romário Rodrigues	133
ST – SKarlety Toledo.....	132
RUF – Ranking Universidade Folha	75
OAB – Ordem dos Advogados do Brasil	75
IGC – Índice Geral de Cursos	75
CPC – Conceito Preliminar de Cursos	75
MEC – Ministério da Educação	53
ENADE – Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes	53
GE – Guia do Estudante	76
MG – Minas Gerais	5
ES – Espírito Santo	4
P – Paulo Eustaquio dos Santos	87
VPL – Valor Presente Líquido	67
CRM – Customer Relationship Management	95
ERP – Enterprise Resource Planning	95
F – Fábio Goldner	101

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escolas de Administração	15
Quadro 2 – Atividades Independentes da Administração	17
Quadro 3 – Funções Universal da Administração	17
Quadro 4 – Tipo de Sociedade e Poder	18
Quadro 5 - Nivel de Produção e Resultante da Integração Social	19
Quadro 6 – Explicação da Teoria da Expectativa	21
Quadro 7 – Diferença entre os Modelos de Gestão	23
Quadro 8 – Estrutura de um Plano de Negócio	27
Quadro 9 – Tela do Modelo de Negócio do Canvas	31
Quadro 10 – Componentes do Business Model Canvas	33
Quadro 11 – Perguntas do Business Model Canvas	39
Quadro 12 – Sistematização da Análise de Conteúdo	51
Quadro 13 – Palavras chave, Frases Essenciais	54
Quadro 14 – Modelagem para Análise de Conteúdo	55
Quadro 15 – Análise de Conteúdo em Termos	56
Quadro 16 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Relacionamento com Clientes</i> ”	57
Quadro 17 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Das Atividade de Valor</i> ”	60
Quadro 18 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Do Modelo de Negócio</i> ”	62
Quadro 19 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Estrutura de Custos</i> ”	63
Quadro 20 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Fontes de Receitas</i> ”	66
Quadro 21 – Quadro Matricial da Categoria “ <i>Canais e Interações</i> ”	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Elemento Interno do Sistema	8
Figura 2 – O Modelo de Sistemas Sociais para Escola	11
Figura 3 – Nove Princípios Orientadores para a Organização Escola	12
Figura 4 – Sequência Estratégica do Plano de Negócio	28
Figura 5 – Modelo Business Model Canvas	30
Figura 6 – Estrutura do Business Model Canvas	32
Figura 7 – Representação Gráfica da Cadeia de Valor	34
Figura 8 – Mapa das Unidades de Ensino da DOCTUM	45
Figura 9 – Evolução da Rede DOCTUM	46
Figura 10 – Presença da rede DOCTUM no Brasil	47
Figura 11 - Desenvolvimento de uma Análise	52
Figura 12 – Percentual do Perfil dos alunos Entrevistados por faixa Étaria	57
Figura 13 - Tripé da Conclusão da Pesquisa	74

Índice

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1	Tema	1
1.2	Justificativa da Escolha	2
1.3	O problema / Questão da Investigação	3
1.4	Objetivos	4
1.4.1	Objetivo Geral	4
1.4.2	Objetivo Específico	4
1.4.3	Hipóteses da Pesquisa	5
1.5	Estrutura da Dissertação	5

CAPÍTULO II– A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO E O MODELO CANVAS

2.1	O Estudo Sistemático da Administração Escolar	7
2.1.1	A Escola como Modelo de Organização Formal	8
2.2	Organizações Escolares.....	8
2.3	Modelos de Gestão	11
2.3.1	Abordagem Clássica da Administração	14
2.3.2	Teoria da Burocracia	14
2.3.3	Teoria das Relações Humanas	18
2.4	Modelos de Gestão na Educação	19
2.4.1	Modelo de Gestão Autocrático	21
2.4.2	Modelo de Gestão Democrático	22
2.5	Plano de Negócios	23
2.6	Business Model Canvas – BMC	26
2.6.1	Modelo de Negócio	28
2.6.2	Modelo Canvas na Instituição de Ensino Superior	33
2.7	Como o BMC é Utilizado em uma IES	34
		37

CAPÍTULO III - METODOLOGIA

3.1	Tipos de Estudo	
3.2	Estratégia Metodológica	42
3.3	Lócus da Pesquisa	43
3.4	Instrumento de Coleta de Dados	44
3.4.1	As Entrevistas	47
3.5	Instrumento de Análise de Dados	49
		49

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1	Observação	53
4.2	A Documentação	53
4.3	Análise Descritiva e Interpretação das Resposta	54
4.4	Modelagem para Análise de Conteúdo	54
		55

CAPITULO V – CONCLUSÃO

Referências	71
Anexo A – Guia de Entrevista	83

Anexo B – Entrevistas	86
Anexo C – Indicadores de Qualidade	125

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

1.1 Tema

Segundo o descrito o tema desta dissertação é a utilização do *Business Model Canvas*¹ na Profissionalização da Gestão Educacional: Um modelo aplicado em uma Instituição de Ensino Superior.

Desde os primórdios da humanidade a educação está presente no cotidiano do indivíduo, na era primitiva a educação ocorria de forma espontânea, fazendo com que o processo de educação fosse aprendido por imitação, ou seja, as crianças observavam os adultos trabalhando no campo ou lavoura, assimilando assim as atividades que deveriam ser desenvolvidas.

A educação passou a ter papel de destaque a partir da Grécia antiga no período do século V a.c e V d.c , com diversos períodos específicos com características próprias, destacando a relevância da educação na formação e evolução do indivíduo.

Compreende-se que a educação está em constante mudança e transformação, passando por um período evolutivo, sendo necessário adaptar a educação ao novo contexto de mercado e sociedade.

Diante disso é importante ressaltar a educação, preparando o indivíduo para competir em um mercado, cada vez mais competitivo, segundo Freire (2005) na ótica neoliberal, as garantias sociais e os direitos devem ser desatrelados para que o indivíduo possa ter o desenvolvimento exigido pela sociedade, tornando cada vez mais importante o papel da escola nesse desenvolvimento social e profissional.

¹ *Business Model Canvas* - é uma ferramenta de gerenciamento, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes. É um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios. O *Business Model Canvas* foi inicialmente proposto por Alexander Osterwalder baseado no seu trabalho anterior sobre Business Model Ontology. Clayton Christensen Institute - jobs to be done. Referência: (Business Model Generation, A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, self published, 2010).

A Gestão educacional deve ser tratada com a mesma seriedade e comprometimento realizados pelos educadores, compreendendo que a educação é um processo contínuo envolvendo toda a instituição, é importante que a gestão educacional compartilhe, demonstre e inclua os educadores na gestão da Instituição de Ensino.

No entanto, é possível observar que a gestão se mostra distante e isolada em todo processo, sendo importante analisar ferramentas que facilitem a comunicação e gestão na educação. É possível observar o desenvolvimento de importantes áreas como indústrias e outros Serviços, nos quais sempre tem destaques relevantes para estratégias e ferramentas que auxiliem a gestão destas empresas, com isso evidencia a importância de estudar ferramentas que auxiliam na gestão sendo inseridos no ambiente educacional, como o sugerido *Business Model Canvas (BMC)*.

1.2 Justificativa da Escolha

O mundo vem passando por diversas transformações e mudanças, efeito da pós-modernidade, as diversidades estão mudando os conceitos sociais e filosófico assim sendo, os modelos estão mudando e promovendo transformações no Macroambientes² influenciando diretamente as organizações. Atualmente, segundo Orofino (2011), empresas que operam em um ambiente turbulento, com constantes adaptações, decorrentes das oscilações de mercado e pela velocidade das informações, diante disso as empresas precisam acompanhar essas mudanças e avanços, a fim de se manterem competitivas no atual mercado.

Diante de todas essas mudanças a educação continua com o seu fundamental papel, de propiciar as condições intelectuais necessárias para que pessoas possam ser capazes de absorverem e entenderem o saber científico e interpretar as informações. Assim, as Instituições de Ensino Superior vêm se adaptando ao novo contexto de mercado, onde se faz necessário a profissionalização da sua gestão, frente as mudanças econômicas, financeiras e políticas.

² Macroambiente engloba tudo aquilo que é externo à empresa e que influencia direcionamento no desempenho da organização, como o ambiente natural e tecnológico, ambiente político, tributário e econômico, ambiente sociocultural e demográfico. Podem, afetar a competitividade e produtividade de uma organização (Kotler, Philip.,2000. *Administração de Marketing*. São Paulo, Prentice Hall).

Dessa forma, a pesquisa justifica-se em apresentar novos modelos de gestão educacional propostas para atender às novas demandas. O modelo *Business Model Canvas*(BMC) pode contribuir nessa perspectiva educacional, a fim de definir e estabelecer um modelo de negócio que contribua e proporcionar condições aos docentes e discentes na potencialização de seus estudos. O Presente projeto vai investigar os principais modelos de Gestão educacional e o *Business Model Canvas* (BMC), sendo a educação um processo que integra todos os setores, diante disso se torna relevante investigar a influência do BMC na Gestão Educacional.

O trabalho apresenta os principais modelos de Gestão educacional e também o *Business Model Canvas* (BMC), como sendo a educação um processo integrador, torna relevante investigar a utilização do *Business Model Canvas*(BMC) como ferramenta estratégica.

Com isso a pesquisa tem como pilar fundamental e estrutural proporcionar respostas quanto a implantação do *Business Model Canvas* (BMC) na Gestão educacional, contribuindo para o avanço da educação e os impactos nas sociedades. A inovação no modelo de Gestão tem uma contribuição importante no desenvolvimento da educação e conseqüentemente na gestão educacional, sendo fundamental acompanhar e se adaptar aos avanços impostos pelo mercado, tornando a educação competitiva e garantindo a sustentabilidade da organização.

1.3 O Problema / Questão da Investigação

As Instituições de Ensino Superior (IES), no Brasil, vem competindo, com o aumento da concorrência, com a abertura de novas instituições e cursos, e a oferta crescente de vagas, sem o aumento paralelo da demanda, estes estão fazendo com que as IES passem por dificuldades crescentes e o ensino superior deixou de ser um mercado atraente, principalmente nas grandes cidades, este fato implica em implementar processos de melhorias na qualidade de serviços oferecido por esta IES. Segundo o professor Clayton Christensen³, da Universidade de Harvard, as instituições de um determinado setor

³ Harvard Business School Professor *Clayton Christensen* is the architect of and the world's foremost authority on disruptive innovation. Clay was named the World's Most Influential Business Management.

tendem a se preocupar com as demandas dos clientes maiores e mais sofisticados, que atendem a novas demandas não cobertas pelas instituições tradicionais.

Neste Contexto coloca-se a seguinte questão de investigação:

- A mudança do modelo de gestão tradicional da Instituição de Ensino Superior, pelo *Business Model Canvas* (BMC) aumentará a qualidade dos serviços educacionais e trará a competitividade?

1.4 Objetivos

1.4.1 Geral

O Objetivo geral deste trabalho é:

Apresentar e demonstrar o *Business Model Canvas* (BMC) enquanto ferramenta de profissionalização na Gestão Educacional na IES como forma de qualificar os serviços e aumentar a Competitividade.

1.4.2 Específico

Os objetivos específicos da presente investigação são os seguintes:

- Descrever os principais modelos de Gestão educacional, praticados nas instituições de ensino Superior;
- Avaliar a utilização do *Business Model Canvas* (BMC) como ferramenta facilitadora e profissionalizante na Gestão educacional em uma IES do Espírito Santo, Brasil, através de entrevista com seus gestores;
- Verificar o impacto do *Business Model Canvas* (BMC) na Gestão Educacional sob a ótica da competitividade segundo seus diretores e professores na IES em Vitória, E.S;
- Demonstrar a utilização do *Business Model Canvas* (BMC) em substituição ao modelo de Gestão tradicional utilizado na IES.

1.4.3 Hipóteses da Pesquisa

Para responder as questões de pesquisa formulada, as hipóteses foram construídas e em seguida testadas no decorrer da pesquisa. Estas Hipóteses estão relacionadas com os objetivos atrás relacionados.

H1 – As dimensões utilizadas no modelo de Gestão da IES pesquisada Rede de Ensino Doctum são: Gestão Científica, Modelo racional e fechado. Com apoio na racionalidade, um conjunto de ações e organizado e adotado para atingir metas pré-determinadas com o máximo de eficiência (Scott, 1987).

H2 – Existe um “Gap” entre a qualidade da Gestão exigida para Competitividade entre outras IES e a sua percepção em relação a qualidade de serviços na eficiência das organização da Rede de Ensino Doctum (Scott; Davis, 2007).

H3 – O Modelo proposto BMC é adequado para realizar avaliações da qualidade dos serviços Educacionais prestados, como instrumento de medida desenvolvido para efetuar aferição na administração educacional (Campbell, Fleming, Newell, 1987).

1.5 Estrutura da Dissertação

O presente Capítulo é o primeiro dos cinco que constituem esta dissertação, no qual após a justificativa da escolha do tema se colocam, o problema/questão de investigação, os objetivos, e as hipóteses da pesquisa.

No segundo Capítulo são realizadas a abordagem referente a revisão da Literatura em Modelos de Gestão utilizados nas IES. Neste capítulo a investigação trará considerações sobre a fundamentação das teorias de administração educacional ainda Modelo de Negócio, Busines Model Canvas e utilização do BMC em IES.

No terceiro Capítulo, a Metodologia utilizada neste trabalho, descrevendo com base em considerações teóricas a Observação, a Documentação e a Entrevista como as principais fases da investigação adotadas para atingir aos objetivos propostos.

No Quarto Capítulo, apresentar-se-à Análise de Resultado, trazendo as falas de Diretores/Gestores e Alunos, utilizando como suporte metodológico a análise de Conteúdo de Bardin(2011), traçando um perfil qualitativo para a pesquisa.

Ao término no **Capítulo Cinco,** entrelaça a Conclusão, substanciando os tópicos mais relevantes dessa pesquisa as principais reflexões surgidas no entremeio da pesquisa, os objetivos contemplados, as hipóteses confirmadas e as rejeitadas, os principais resultados, as recomendações, as limitações da pesquisa e também serão realizado a validação da pesquisa com a avaliação do Modelo na Rede de Ensino Doctum.

CAPÍTULO II – A GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO E O MODELO CANVAS

Neste capítulo a investigação trará considerações sobre a fundamentação das teorias de administração educacional, Modelo de Negócio, Business Model Canvas e sua utilização em Instituição de Ensino Superior - IES.

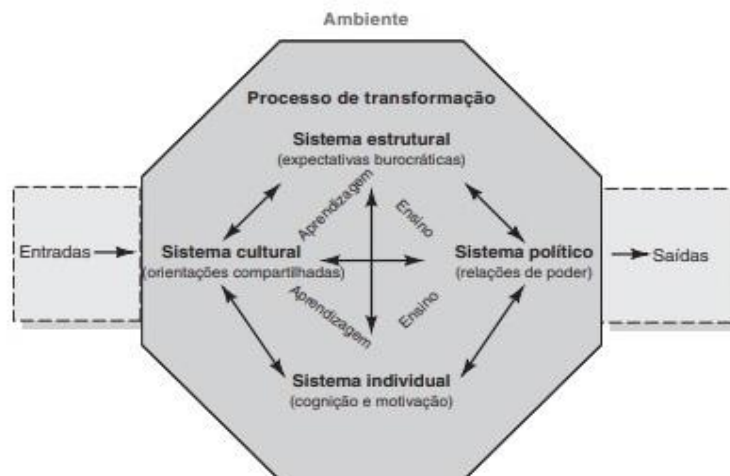
2.1 O Estudo Sistemático da Administração Educacional

A pesquisa sobre Administração Educacional⁴ e o desenvolvimento das Teorias da Organização e Gestão Educacional são recentes, propostas no final do século XIX. O estudo do Sistema Social Escolar – SSE passa por analisar a sociedade como um sistema social, tendo como elementos imperativos o educar, o proteger e o governar. Estes fatores são independentes da natureza do sistema social, sendo enquadrados como padrões de comportamentos na rotina do SSE.

O Sistema Social Escolar caracterizado como elementos do educar, proteger e governar ao estabelecer uma meta, exige um esforço coletivo, onde os indivíduos fomentam a organização para estabelecimento de metas com vista para atingir determinados objetivos, criando assim uma organização formal.

⁴ Administração Educacional. O termo Gestão Escolar foi criado para se diferenciar da expressão **Administração Educacional** e trazer para o contexto educacional elementos e conceitos fundamentais para aumentar a eficiência dos processos institucionais e melhorar o ensino. Alguns autores preferem o uso do termo “administração”, enquanto outros optam por “gestão escolar”. No entanto, percebe-se o uso corrente de ambos os termos, mesmo em uma perspectiva teórica comum.

Figura 1 – Elemento Interno do Sistema



Fonte: Hoy & MISKEL (2015, p. 23)

2.1.1 A Escola como Modelo de Organização Formal

A escola é compreendida como uma sistema social sendo descrita em por vários autores entre eles: Getzels, Guba (1957), Getzels, Lipham, Campbell (1968), Bidwell (1965), Scott (2003). Aonde todos são unânimes em sua literatura no enquadramento de Sistemas Sociais, sendo: Abertos; Interdependentes; São direcionados a objetivos (aprendizagem e a controle); São estruturais (divisão do trabalho); São normativos (Escolas tem regras, normas formais e Informais); Sistemas Sociais tem a ver com gente (Professores, Coordenadores, Orientadores e Diretores); São Políticos (escolas tem relação de Poder); Sistemas Sociais têm Culturas distintas (um conjunto dominante de valores); Todas as organizações formais são sistemas sociais.

Compreendendo que existe uma perspectiva Clássica na organização formal caracterizada como “sistema de atividades ou forças, de duas ou mais pessoas, conscientemente coordenadas” (Barnard, 1971, p. 94). Estas organizações são estruturas que trabalham nas expectativas burocráticas onde podem ser definidas como formais ou informais⁵

⁵ **Organizações Formais ou Informais** - Esta tipologia também é partilhada por Chester Barnard que considera que as organizações informais se encontram dentro de todas as organizações formais (1971, p. 272). Peter M. Blau e W. Richard Scott (1979) apresentam-nos uma tipologia segundo o critério de quem é o principal beneficiado. Assim, as organizações podem ser: associações de benefício mútuo; firmas comerciais, organizações de serviços; organizações para o bem-estar público. Para Amitai Etzioni (1974) as organizações podem ser coercivas, utilitárias e normativas. Na aceção contingencial de Henry

criadas por indivíduos grupos ou classes. Esses pressupostos definem uma escola como sendo uma série de elementos ou requisitos importantes que afetam o comportamento organizacional e seus resultados: Estrutura, Indivíduo, Cultura, Política, Ambiente e o cerne técnico da questão: O ensino e aprendizagem.

A estrutura está baseada em exigências formais definidas no conjunto da organização, sendo que, em uma estrutura burocrática, e define por cargos, tais como: Diretor, Coordenador, Supervisor e Professor. Desta forma torna-se imperativo a definição de normas estabelecidas para cada função. Os orientadores de atividades, que situam como obrigação na estrutura organizacional forçando o comportamento de planejar as atividades, com a finalidade de orientar a ação.

Os indivíduos nessa organização formal são caracterizados por estabelecerem todas as atividade e interações de seus membros para se adaptarem estritamente a requisitos estruturais, cooperando com isso as necessidades individuais, crenças e compreensões cognitivas sobre seus cargos.

Tratando-se de cultura cada organização desenvolve sua própria e distinta cultura, tendo por base a estrutura e os indivíduos. Estas são diferentes uma das outras, fornecendo o senso de identidade Organizacional. “A cultura representa a parcela sensível e não escrita da organização” (Darf, 1994, p. 187). Também conhecida como a comunicação de sentimentos, são pessoais e informais, não dominada pela autoridade burocrática. Ainda sobre cultura tem-se a definição de “Cultura comum” (Prosser, 1999, p.8) e “Cultura institucional” (Pérez Gómez, 1998, p.127) ambos enfatizam tais aspectos culturais: normas, estruturas, rituais e tradições, valores e ações.

Mintzberg (1995), as organizações podem ser agrupadas em cinco configurações estruturais: estrutura simples; burocracia mecanicista; burocracia profissional; estrutura departamentalizada; adhocracia. Embora as escolas se possam considerar nesta tipologia como burocracias profissionais, e apesar de ser na burocracia mecanicista que a tecnoestrutura se destaca, parece que o aumento da autonomia da escola está a criar uma tecnoestrutura nas organizações escolares. O conceito de tecnoestrutura foi introduzido por John kenneth Galbraith (1967, p. 97) e refere -se a “todos os que contribuem com conhecimentos ou experiência especializada para a tomada de decisão em grupo. Estes, e não a administração, são a inteligência orientadora, o cérebro da empresa”. Ainda nas palavras do mesmo autor a tecnoestrutura compõe-se por “todos aqueles que detêm um conhecimento especializado na burocracia (...) e que a manipulam” (Galbraith, 1973, p.82).

A estrutura está ligada a dimensão formal do sistema social escolar, já o aspecto pessoal e representado pelo indivíduo. A dimensão Coletiva do sistema é a Cultura. Já a dimensão Política que gera a relação de poder, está ligado a aspectos informais, tais como, resistir a um controle legítimo na estrutura imposto por uma autoridade formal, este ato gera uma autoridade informal, clandestina e até ilegítima. Gareth Morgan⁶ (1996), define em uma organização, *Interesses, Conflitos e Poder*; enfatizando que as organizações são vistas como Sistemas Políticos, fazendo uma metáfora política, analisando os distintos grupos de interesses, conflitos e jogos de poder existentes dentro das organizações.

O Ambiente⁷ é um dos elementos do sistema social, definido como tudo que está fora da organização é considerado como crucial para o funcionamento organizacional nas escolas, visto como o dinâmo que alimenta todo o sistema. Fornece valores, tecnologia, exigências e histórico, segue influenciando a estrutura⁸ e as atividades. Promovendo um impacto amplo nas dimensões jurídicas, econômicas, política, demográfica e tecnológica o ambiente tem um efeito poderoso na escola, que reflete estas forças.

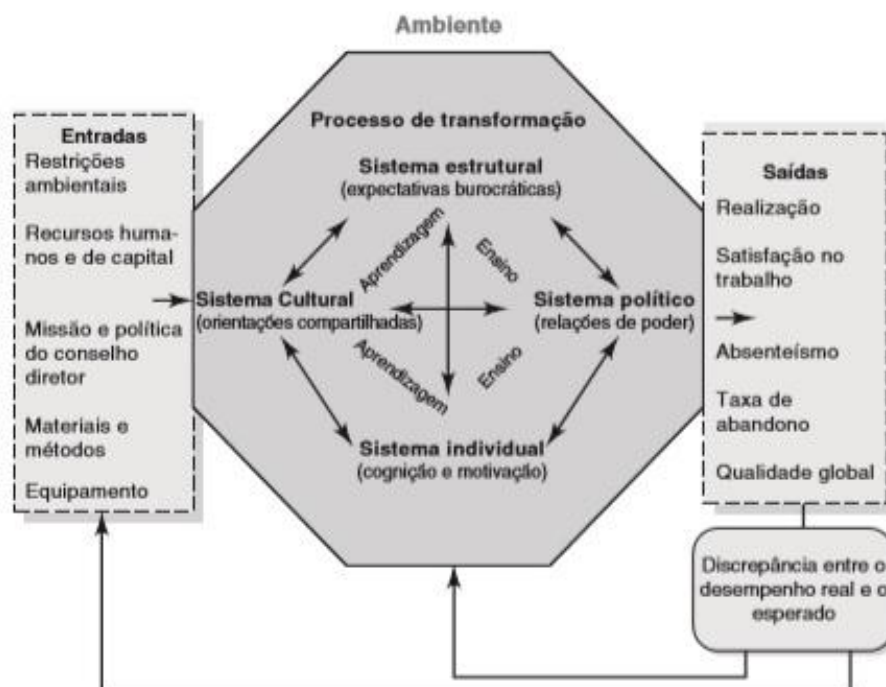
Por fim, tem os resultados, que convergem como somatória de muitos elementos: Os Individuais, estruturais, culturais e políticos. Todos participam formando uma interação dependente um do outro resultando no comportamento organizacional como resultado de uma relação dinâmica entre os elementos. Pode-se visualizar este modelo de Sistema social para escola na figura 2.

⁶ Gareth Morgan, economista e cientista organizacional inglês foi um dos pioneiros no desenvolvimento de aspectos inovadores e dinâmicos no campo da Teoria Organizacional. Em seu livro *Imagens da Organização*, publicado em 1996. As metáforas utilizadas por Morgan são as seguintes: as organizações vistas como máquinas; organismos; cérebros; culturas; sistemas políticos; prisões psíquicas; fluxo e transformação e, finalmente, as organizações como instrumentos de dominação.

⁷ Ambiente - É o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos, que podem influenciar o progresso obtido por meio da realização dos objetivos e/ou “ Tudo que esta fora da organização e pode influenciar internamente”. (Certo, Samuel C.; Peter, J. P. , 2010).

⁸ Estrutura – Definido por Stephen P. Robbins, 2009. *Comportamento organizacional*. Tradução técnica: Reynaldo Marcondes . 9. Ed . O Sistema Estrutural é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos.

Figura 2 – O Modelo de Sistemas Sociais para Escola



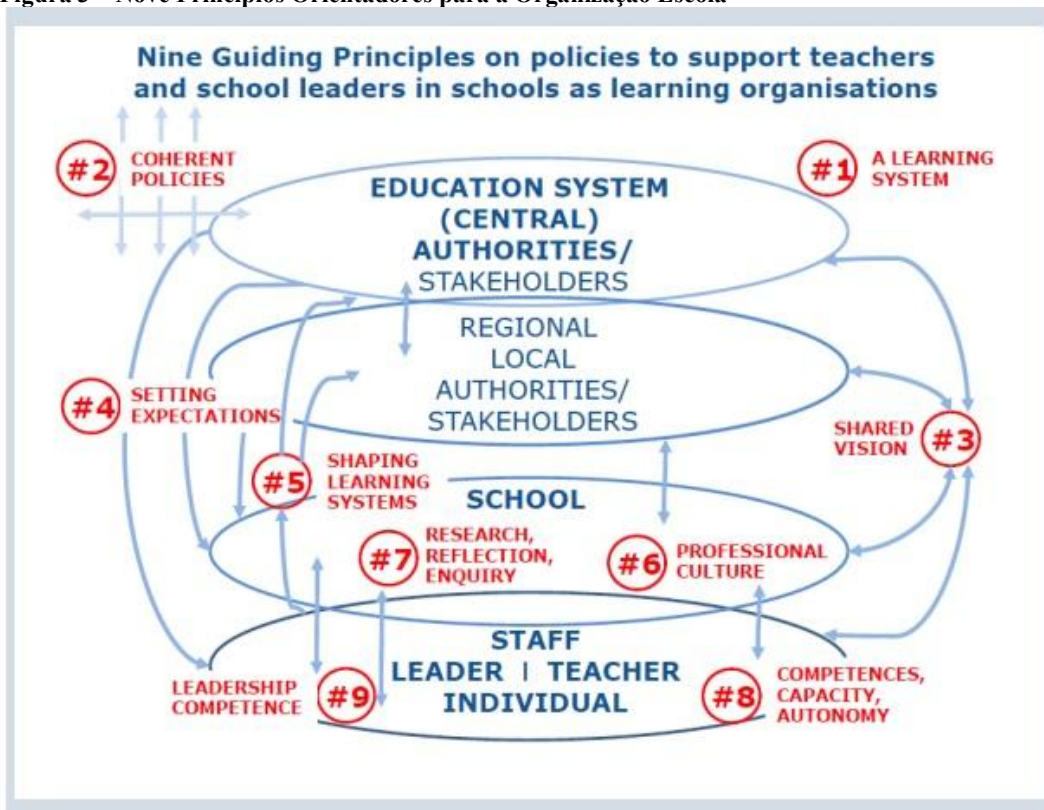
Fonte: Hoy & Miskel (2015, p. 29)

2.2 Organizações Escolares

A União Europeia - UE, através do Grupo de Trabalho ET 2020 elaborou o manual onde Professores e Líderes classificam a Escola como uma Organização que aprende “*Teachers and scholl leaders in school as learning Organisations*”⁹ no documento seus autores publicam nove princípios orientadores para apoiar as organizações escolares, dando ênfase a diferentes níveis do Sistema Educativos.

⁹ Professores e Líderes escolares em Escolas como Organizações que aprendem. *Representatives from all Member States, EFTA and EU Candidate countries, plus European social partner and stakeholder organisations. More information about mandate, membership and results is available on http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/expert-groups/schools_en.*

Figura 3 – Nove Princípios Orientadores para a Organização Escola



Fonte: Guiding Principles for policy development in school education (20016-18, p.19)

Os **Sistemas de Aprendizagem** (#1) são concebidos como a prioridade número um nos princípios, tratando-se de processos amplos que envolvem: Alunos, Professores, Pais, Diretores e demais interessados na cooperação da Instituição escolar todos com os mesmos objetivos.

As **decisões Políticas** (#2) são listadas nos princípios como segundo lugar, afetam diretamente, aos Professores e Diretores, sendo responsável em assegurar a qualidade do ensino para os alunos. As Políticas são norteadoras dos objetivos a serem alcançados, além de criar ambiente para as experiências e inovação, asseguram a inclusão de parceiros sociais na escola tornando o sistema de aprendizagem mais eficaz.

Observe que os **Sistemas de Aprendizagem** (#1) e **Decisões Políticas** (#2) estão colocados no primeiro Nível da Organização Educacional demonstrando autoridade sobre os demais elementos, inclusive sobre a ESCOLA. Como Demonstrado na figura 3.

No segundo nível tem a **Visão e a Compreensão (#3)** sendo o terceiro princípio, estão postos como perspectivas e prioridades envolvendo o local, a política da escola, organização escolar e quais os fundamentos estão apoiados para promover a aprendizagem. Assim, a Visão desenvolve na organização um entendimento compartilhado entre Professores, Diretores e Alunos sobre como promover um ensino de qualidade Superior.

O quarto princípio trata-se de **Expectativas Claras (#4)** envolvendo Professores e Diretor que deverão construir padrões, através de currículos de disciplinas e definir dentro da organização educacional, quem faz o que. Estas Expectativas devem deixar claro aos colaboradores que podem estimular, desenvolver e inovar, assumindo o risco ao desenvolver áreas do currículo escolar.

O quinto princípio evidencia como **Moldando Líderes e Professores no Sistema (#5)** haverá um reconhecimento por suas contribuições tendo em vista o desenvolvimento do sistema educacional em diferentes níveis. Há uma proposição de uma escala de valores onde os esforços, com alunos, professores e Líderes em suas contribuições são medidas com vista em assumir Gerência de Ensino, Supervisão Educacional ou Direção.

O sexto e o sétimos princípios estão dentro da Escola, figura 3, ou seja, no terceiro Nível, onde vão influenciar diretamente a comunidade Educacional com suas características e atividades.

Cultura Profissional (#6) tratada por alguns como o princípio mais importante nas organizações, podem ser desenvolvidas e aprendidas com o trabalho educacional, só dependendo da motivação de Professores e Líderes da Escola. Os fatores internos e externos podem influenciar a motivação destes profissionais, daí a cultura profissional está apoiada na colaboração, liderança, rede de relacionamentos e no trabalho na Escola.

A **Pesquisa, prática reflexiva e a Investigação (#7)** este princípio apoia-se integralmente na Política e na Cultura Organizacional promovendo uma prática reflexiva sobre

a aprendizagem, ou seja, a Pesquisa e a Investigação orientadas para a prática. Tendo a pesquisa na escola e na Universidade o mesmo valor, motivação e Competência.

Competências Profissionais, Capacidade e Autonomia (#8) O desenvolvimento profissional, gera capacidade e autonomia promovendo assim uma carreira profissional, o Professor e o Líder escolar vão expressar a sua confiança em assumir a responsabilidade, ao passar por ambiente de aprendizagem colaborativa.

Competência de Liderança (#9) são princípios que devem ser desenvolvidos por Líderes escolares e Professores quando do Planejamento e da implantação de estratégias, bem como na sua implantação. Estes profissionais devem ser capazes de prover suas necessidades e com o seu desenvolvimento profissional capacitar outros para assumir posições de Liderança na Organização Educacional¹⁰.

Sendo assim, entende-se que a valorização passa, portanto, com “a participação da comunidade escolar no processo de tomada de decisão, na construção coletiva dos objetivos e das práticas escolares, no diálogo e na busca de consenso” (Libâneo, 2008, p.132).

2.3 Modelos de Gestão

Entendendo por modelo de Gestão um esquema ou quadro de referência para a administração de uma entidade, podendo ser aplicados na empresa ou área de um negócio privadas ou mesmo na administração pública.

2.3.1 Abordagem Clássica da Administração

¹⁰ Liderança na Organização Educacional – O British Council é uma organização internacional do Reino que desenvolveu um Sistema de Formação de Lideranças Escolares para Inglaterra. Formação a partir de padrões nacionais para gestão escolar, com foco no pedagógico e na valorização da carreira, que também guiam exames nacionais de certificação; [Em linha]. Disponível em <https://www.britishcouncil.org.br/sites/default/files/af554-14fis_british_council.pdf>.

Antecedentes de práticas administrativas foram encontradas entre os “Sumérios 3.000 a.c além de matemática e escrita em tábuas de argila, criaram a Administração Pública e alguns procedimentos burocráticos” (Maximiano, 2008, p.75). Na Babilônia e na Assíria 2.000 a.c Também foram encontrados princípios de administração no Código de Hamurabi. Ainda encontramos práticas de administração na Grécia, em Roma, e entre o povo Judeu. Na China 3.100 a.c era possível observar ideais de assessorias na administração pública, onde o imperador delegava poderes aos ministros na resolução de pequenos problemas.

Segundo Heloani (1994) enfatiza a possibilidade em observar evidências de administração desde os primórdios da humanidade na presença da administração na divisão das tarefas, com o tempo esse conceito foi sendo ampliado, ainda que de forma Rudimentar.

Também encontramos, segundo Meireles (2003), no Egito como a principal atividade econômica a agricultura irrigadas nas margens do Rio Nilo, sendo desenvolvido um modelo de planejamento com base nos períodos de inundação deste rio, também encontrado um calendário com 365 dias, que era utilizado para prever períodos de inundação e se precaver dos impactos proporcionados na agricultura destas incheutas.

Revolução Industrial motivou, no princípio do século XX, o surgimento das teorias de administração (Escola Clássica de Administração) traçadas por Frederick W. Taylor (em 1911, nos Estados Unidos)¹¹, Henry Fayol (em 1916, na França)¹² e Max Weber (em 1921, na Alemanha)¹³. Teorias essas imbuídas do propósito de dispor sobre políticas e práticas administrativas aplicáveis a qualquer organização da sociedade (Sander, 2005).

Taylor e Fayol tinham pensamentos e direcionamentos diferenciados, conforme descrito no quadro quadro1.

Quadro 1 – Escolas de Administração

¹¹ *Principles of scientific management*. New York: Harper and Row Publishers.

¹² *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod

¹³ *The theory social and economic organization*. New York: The Free Press, 1947. O original, em alemão, foi publicado em 1921.

ITENS	TAYLOR	FAYOL
ABORDAGEM	Administração científica	Teoria Clássica
ENFÂSE	Ênfase nas tarefas	Ênfase na estrutura
OBJETIVO	Aumentar eficiência da empresa, por meio de aumento da eficiência operacional.	Aumentar a eficiência da empresa com base na organização da estrutura.

Fonte: TGA - Knopp; Rolin; Simões; Darbilly (2012)

Conforme descrito no quadro 1 é possível observar que Taylor acreditava que a estrutura deve ser desenvolvida de baixo para cima, ou seja partindo do operacional, já Fayol tinha uma visão diferente, no o modelo ideal ocorrendo de cima para baixo, ou seja, partindo do estratégico.

Frederich Winslow Taylor foi um dos líderes da administração científica que ocorreu entre 1890 – 1940, com ênfase na eficiência da produção, simplificando o trabalho e com padronização nos processos.

Taylor acreditava na divisão racional do trabalho, bem como a remuneração adequada para cada operário no desenvolvimento de suas tarefas.

Os estudos de tempos e movimentos possibilitaram os cálculos de tempos padrões na execução das tarefas, possibilitando algumas vantagens competitivas, atuando em alguns aspectos racionais como: Análise do trabalho e os estudos de tempos e movimentos, estudo da fadiga humana, Divisão do trabalho e especialização do operário, especificação de cargos e tarefas, incentivos salariais, prêmios de produção, conceito de “*Homus Economicus*”¹⁴, condições de trabalho, padronização dos métodos, supervisão funcional.

¹⁴ “*Homus Economicus*” - A Administração Científica fundamenta-se no conceito de *homo economicus*, isto é, do homem econômico: o trabalhador é influenciado exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. Em outros termos, o homem procura o trabalho não porque gosta dele, mas como um meio de ganhar a vida por meio do salário que o trabalho proporciona.

Com isso é possível observar a evidência nos princípios da administração científica por meio dos princípios de planejamento, preparo, controle e execução.

Enquanto Taylor apresentava nos EUA a administração Científica, surgiu na França, também engenheiro Henry Fayol (1916) com a Teoria Clássica com ênfase nas tarefas e efetividade das empresas.

Segundo Chiavenato (2014) Fayol defendia metodologia voltada para previsão de trabalhos, fazendo com que os negócios prosperassem, com base nisso foi possível consolidar uma teoria da administração, parte de seu conceito se apoiava na interdependência de seis tipos de atividades, que são:

Quadro 2 – Atividades Independentes da Administração

ATIVIDADES	DESCRIÇÃO
Função técnica	Relacionadas a produção;
Função Comercial	Relacionadas a compra, venda e permuta;
Função Financeira	Obtenção e gestão de capital
Função de Segurança	Proteção e preservação de bens e pessoas
Função Contábil	Relacionados a balanços, inventários, custos
Função Administrativa	Direção, coordenação e controle, estando diretamente associadas as outras 05 funções, fazendo com que haja interação e controle nas etapas

Fonte: Quadro elaborado para este trabalho

Fayol defendia a função administrativa acima das demais, pois o controle dos processos é fundamental no desenvolvimento das funções, o administrativo tem o papel de acompanhar todo o processo, dando o direcionamento necessários na execução das atividades, com isso elaborou as funções universais da administração:

Quadro 3 – Funções Universal da Administração

FUNÇÕES	DESCRIÇÃO
PREVISÃO	Envolve avaliação e provisionamento de recursos;
ORGANIZAÇÃO	Estrutura, comunicação na empresa para o desenvolvimento das atividades;
COMANDO	Enfoque no sistema criado, como base para execução e desenvolvimento das atividades;
COORDENAÇÃO	Função responsável pela harmonização, sintonizando e sincronizando as atividades da organização;
CONTROLE	Acompanhar, mensurar os resultados, comprando as expectativas, garantindo o resultado esperado.

Fonte: Quadro elaborado para este trabalho

É importante ressaltar que a função administrativa é peculiar a todos os níveis hierárquicos da organização, onde cada nível terá as devidas atividades e funções, desde o controle estratégico ao desenvolvimento técnico das atividades.

2.3.2 Teoria da Burocracia

Na década de 1940, século XX, as Teorias Clássicas e Científicas tiveram uma nova visão, alavancando as organizações, os modelos clássicos demonstravam algumas falhas no que tange a condução das pessoas, pelo seu aspecto mecânico exigiam uma visão mais sólida, sendo necessário novos modelos na gestão, servindo como inspiração a obra de Max Weber, então falecido (1864-1920) dando início a nova teoria da administração, abrangendo a sociologia na burocracia, Max Weber observou dois paralelos, o primeiro entre o que as máquinas proporcionavam em suas rotinas de produção, e a segunda, o que a Burocracia proporciona na rotina da administração.

A Burocracia, segundo Aron (2000), é uma organização fundamentada na racionalidade, obtendo a máxima eficiência e previsibilidade do sistema, para Weber a burocracia não foi enfocada sobre o aspecto social, mas sim como um tipo de poder, diante disso sugeriram tipos de sociedade e poder, Descrito no quadro 4.

Quadro 4 – Tipos de Sociedade e Poder

TIPO	PODER
Sociedade Tradicional	Autoridade Tradicional
Sociedade Carismática	Autoridade Carismática

Fonte: Elaborado para este trabalho

Com isso a burocracia idealizada por Max Weber defendia a organização e padronização em processos, implicando em impacto e resultados sociais, originando diante disso a sociedade tradicional, associada a autoridade tradicional, com o comando ocorrendo diante do nível hierárquico, a sociedade carismática, associada a autoridade carismática com base no carisma do líder diante de seus liderados.

Entretanto, o modelo Burocrático de Weber foi criticado em diversas frentes e por diversos teóricos, diante das suas características, atribuindo funções que não são relevantes em seus modelos e por considerar a estrutura informal, no qual contemplam as relações interpessoais presentes nas organizações.

2.3.3 Teoria das Relações Humanas

Segundo Motta (1997) concebida entre 1920 à 1930, a partir de pesquisas do cientista social australiano, George Elton Mayo em oposição as Teorias Clássicas, a abordagem humanística surge com a Teoria das Relações Humanas, com forte influência da Psicologia, tendo como assuntos básicos: a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho; a adaptação do trabalho ao trabalhador.

Ainda segundo Motta (1997) a visão mecanicista de Taylor passou a ser vista como uma forma de exploração aos trabalhadores, diante disso os estudos de George Elton Mayo apresentou um modelo oposto aos trabalhos que levassem os funcionários a exaustão, a Acadêmica Nacional de Ciência dos EUA começaram a promover pesquisas que relacionavam iluminação a produtividade do trabalho.

Em 1927 foi iniciada por Elton Mayo, em Hawthorne pesquisa para medir e mensurar a eficiência do trabalho, sendo dividido em 4 fases, com base nesses estudos uma nova linha passou a dominar a administração, agora com base na motivação, liderança e comunicação informal ganharam relevância após os estudos, com isso os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização passaram a ser contestados.

Quadro 5 – Nível de Produção e Resultante da Integração Social

ELEMENTOS	RESULTANTE
Comportamento Social do Empregado	Os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos.
Recompensas e Sanções Sociais	Para a Teoria das Relações Humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador.

	Conceito de Homem Social.
Grupos Informais	A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais.
Relações Humanas	As relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos.
Importância do Conteúdo do Cargo	A especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho, afetando negativamente o trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

Fonte: Elaborado para este trabalho

Segundo Chiavenato (2014) surge o **Homem social**¹⁵ em substituição ao homem econômico, enfatizando a importância social das pessoas, no qual tem desejos e vontades; a comunicação como ferramenta relevante na condução das atividades; motivação com base em necessidades com os grupos que interagem.

O surgimento do Homem social foi um marco importante para sociedade, pois a partir desse momento o homem passou a ser visto como parte importante da sociedade com: vontades, anseios e desejos, deixando de ser apenas o meio pelo qual as empresas utilizam o homem para resultados nas empresas, nesse momento o aspecto emocional passa a ter uma relevância nas estratégias e anseios das pessoas.

Entre os elementos importantes cunhado na Teoria das Relações Humanas encontra-se a Motivação que está ligado a entusiasmo e disposição elevada. Além desses significados, o termo motivação tem recebido outras explicações e outros usos, como na pesquisa motivacional, nas estratégias organizacionais, onde abrange causas ou motivos que produzem um comportamento esperado (Maximiano, 2000).

Também encontramos o comportamento como resultado da motivação, esse impulso deriva de muitos objetivos, inclusive do subconsciente, dificultando em muitos

¹⁵ *Homem Social* – Termo conhado por Elton Mayo para caracterizar motivação, liderança e comunicação informal. <<http://www.portal-administracao.com/2015/03/teoria-das-relacoes-humanas-conceito.html>>

momentos o real resultado. Muitos estudos foram desenvolvidos com base nestes objetivos que podem alterar a motivação (Hersey; Blanchard, 1986). Ainda a Teoria das Expectativas ou Expectância de Vroon (1964). Apresentado no quadro 6. Essa teoria considera que o comportamento e o desempenho são resultado de uma escolha consciente, sendo que geralmente o comportamento é escolhido.

Quadro 6 – Explicação da Teoria da Expectativa

ITEM	Teoria da Expectância	VROON chama de:
FATOR 1	Valor que ele atribui ao resultado advindo de cada alternativa.	Valencia e/ou; Valor
FATOR 2	Percepção de que a obtenção de cada resultado está ligada a uma compensação.	Instrumentalidade
FATOR 3	Expectativa que ele tem de poder obter cada resultado.	Expectativa

Fonte: Desenvolvido para este trabalho

2.4 Modelos de Gestão na Educação

A Gestão Educacional é um tema discutido em âmbito mundial, envolvendo aspectos importantes, dentre os quais é possível destacar o desenvolvimento de um país, além do planejamento, políticas, pessoas, avaliação e controle, um país em desenvolvimento precisa desenvolver a Educação como aspecto importante, contudo o tema vem ganhando força em debates, discussões e na literatura. Como embasamentos da pesquisa qualitativa utilizamos alguns teóricos, como: Libâneo (2003; 2004); Lima (2010); Luck (2010); Paro (2002); Tavares (2009); Vieira (2008) e outros, que falam sobre a prática da gestão na educação.

Libâneo (2008, p. 101) afirma que “os processos intencionais e sistemáticos de se chegar a uma decisão e de fazer a decisão funcionar caracterizam a ação que denominamos gestão”.

Essa percepção e reconhecimento da Gestão justificam a importância da Gestão no desenvolvimento da educação, contribuindo ativamente para seu avanço, estruturação e

resultados, tornando importante analisar os conceitos que envolvem os modelos de gestão.

Administrar na educação não é uma tarefa fácil, reforçando a visão de Libâneo (2006), Luck (2006) diz que a gestão educacional corresponde a área de atuação responsável por estabelecer o direcionamento e a mobilização capazes de sustentar e dinamizar o modo de ser e de fazer dos sistemas de ensino e das escolas para realização de ações conjuntas, associadas e articuladas, com isso torna-se imprescindível entender os conceitos que envolvem a gestão e discutir com os envolvidos e a sociedade os principais modelos praticados e as consequências que os mesmo proporcionam no ambiente em que estão inseridos.

Mais do que simplesmente uma inserção de um novo termo a Gestão contribui para o avanço da educação, pois envolve diversos aspectos relacionados ao planejamento, gerência de pessoas, atividades desenvolvidas no âmbito escolar, controle das atividades e avaliação dos resultados obtidos.

Visando o objetivo comum da qualidade do ensino e seus resultados, é importante ressaltar os principais modelos de Gestão utilizados: modelo de Gestão Autocrático; Modelo de Gestão Democrático, Modelo de Gestão Compartilhado.

2.4.1 Modelo de Gestão Autocrático

A educação enfrenta uma realidade praticada em diversas instituições, com base na individualidade de pensamentos e ações, com foco no materialismo e imediatismo, em pleno século XXI é possível observar instituições com dificuldade no avanço e evolução, fruto da gestão isolada, não apenas de um único gestor mas também de pensamentos e ideologias próprias.

Segundo Luck (2006) nesse contexto de liderança autocrática o gestor é o centro, sendo principal responsável pelas decisões, conseqüentemente não havendo debate com demais participantes da equipe.

A sociedade, que ocupa papel importante e fundamental nas escolas, não possui voz ativa nesse modelo de gestão autocrática, sendo apenas impactada pelas escolas, deixando de dialogar.

A liderança, sob a ótica da Gestão Autocrática possui algumas peculiaridades, segundo Chiavenato (2014) nesse tipo de liderança o líder é focado nas tarefas, sendo uma liderança autoritária, no qual as decisões se baseiam no líder em questão.

Seguindo a mesma visão de Chiavenato (2014), Luck (2006) diz que no contexto de liderança autocrática o gestor se torna o centro das atenções, não havendo diálogo entre as partes envolvidas, onde as decisões do gestor impactam diretamente todos envolvidos no processo, sem a participação no processo decisório.

É possível observar na fala dos Chiavenato (2014) e Luck (2006) o autoritarismo na tomada de decisões, no qual o líder fixa as diretrizes que devem ser seguidas pelos liderados, determinando a tarefa que cada um deve desempenhar, sendo uma gestão isolada, sem que os demais participantes do processo tenham alguma participação no processo decisório. A diferença entre os dois modelos estão descritos no quadro 7 abaixo.

Quadro 7 – Diferença entre os Modelos de Gestão

Gestão Autocrática	Gestão Democrática
Estes repetem modelos que tiveram no passado: filhos de pais dominadores e rígidos, onde a disciplina e hierarquia é uma regra familiar; ou porque aprenderam isso com seus primeiros chefes, em que o estilo da gestão dura, de estilo "coronelista" foi sua única referência.	Preconiza-se que as escolas podem contribuir para a transformação social, mas, pensar, falar e viver esse modelo de gestão é uma coisa e outra bem diferente é pôr em prática.

Fonte: Quadro desenvolvido para este trabalho

2.4.2 Modelo de Gestão Democrático

A democracia teve origem na Grécia antiga, provém do grego demos (povo) e kratos (poder), sendo possível associar ao significado de poder popular, sendo um marco importante para a sociedade e seu desenvolvimento.

No Brasil a Gestão Democrática vem ganhando força com o passar do tempo, principalmente pelo envolvimento da sociedade e profissionais participantes da educação, no qual assumem papel de atores importante em todo processo.

A implantação da Gestão Democrática da educação no Brasil é garantida por lei, a Constituição Federal no artigo 206, inciso VI, no qual descreve a Gestão Democrática no ensino público como obrigatório, fato que ressalta a relevância desse modelo não apenas pela prática de gestão escolhida nas escolas, mas também pelo governo do país.

No modelo de Gestão Democrática a Descentralização do poder é um aspecto essencial para implantação do modelo em questão, as decisões não ficam concentradas em uma única pessoa, mas sim em todos os personagens envolvidos, o gestor passa a ter um importante papel na condução das discussões e debates dos grupos envolvidos, seguindo a mesma linha, Vieira (2005) diz que tão importante como entender esse modelo democrático é a operacionalização dele no dia a dia do gestor, reforçando a importância de elementos que compõem o modelo em questão como: Conselho escolar, Projeto Político Pedagógico e Eleição do Diretor.

A fim de enfatizar a importância dos elementos que envolvem a Gestão escolar, deve-se associar o planejamento das ações estabelecidas, organização dos processos, direção de toda estrutura, coordenação e controle, a fim de garantir a máxima eficiência dentro do proposto, como afirma Heloisa Luck, (2006, p.99) “A gestão, por sua vez, envolve estas atividades necessariamente, incorporando certa dose de filosofia e política. O que existe é uma dinâmica interativa entre ambas”, fortalecendo assim a participação de todos envolvidos no processo administrativo pedagógico.

Seguindo a mesma linha de Luck, Freitas, Girling e Keith (2005, p. 31), nos relata que “a escola que todos desejamos não deve ser uma utopia, mas uma realidade democrática e de qualidade, devidamente organizada para atender as características de crianças, jovens e adultos”.

É preciso participação de todos envolvidos na gestão, ou seja, desde a sociedade, com seus anseios e expectativas, servindo como base, o envolvimento de demais profissionais participantes diretamente na educação, compreendendo professores e funcionários que atuam diretamente na construção do modelo democrático.

Segundo Vieira (2005) os modelos democráticos ressaltam a importância das atividades realizadas no dia a dia, enfatizando transparências em todas operações, valorizando os personagens envolvidos no processo e o comprometimento com o resultados de qualidade.

Diante dessa visão democrática a elaboração do PPP, plano político pedagógico, deve ser elaborado por meio da construção coletiva, afim de promover a fortalecer o conselho escolar e sociedade na discussão de práticas pedagógicas, recursos pedagógicos de ensino, avaliação e a articulação com ensino, pesquisa, extensão e inovação, ou seja, a transversalidade dos conhecimentos e a interação com a sociedade.

Nesse contexto democrático é importante a presença de um líder que reúna características que facilitem a implantação do modelo democrático nas escolas, enfatizando essa visão democrática e participativa, Hunter (2006, p.18) nos diz que “Liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

A visão demonstrada por Hunter (2006) destaca a importância de um líder no envolvimento da equipe, possuindo habilidades para cativar a participação de todos nas atividades propostas.

Assim o perfil do líder, segundo a visão de Hunter (2006) torna-se imprescindível na gestão democrática, desempenhando seu papel como gestor na educação, onde o mesmo precisa ter habilidade para escolher as ferramentas adequadas de trabalho; Envolver todos personagens participantes do processo construtivo, envolvendo as pessoas participantes do processo e Gerenciar os conflitos que possam surgir, são diversos aspectos que são essenciais na construção do modelo democrático.

No contexto da Gestão Democrática há possibilidade da Gestão compartilhada, no qual enfatiza a participação direta na gestão de outros personagens, com foco na divisão racional das tarefas, ou seja, enfatiza o andamento do processo, onde mesmo com ausência do gestor, tem-se a presença de outro personagem na tomada de decisão.

Esse modelo compartilhado exige atenção e alguns cuidados, principalmente na harmonia, transparência e comunicação entre os responsáveis pelas decisões, evitando que ocorra problemas decorridos de falta de comunicação ao controle.

2.5 Plano de Negócios

O Plano de negócios visa o planejamento detalhado de uma empresa, compreendendo detalhes em diversos momentos como: Abertura de uma empresa; Expansão de um negócio; Manutenção de empresas, estando presente de forma constante em todos os momentos que envolvem a gestão empresarial, por meio de estudos que envolvem as principais áreas de uma empresa como: Marketing, Finanças, Pessoas, Processos, Planejamento Estratégico, Responsabilidade Social, dentre outras áreas.

O Plano de Negócios é considerado por diversos autores como um documento vivo, ou seja, precisa ser revisto constantemente, sempre que for preciso, assim é possível reavaliar o planejamento executado e ser atualizado com as demandas decorrentes do mercado, segundo Lacruz (2008, p.3) “A elaboração de um plano de negócios envolve processos de aprendizagem e autoconhecimento constantes, em uma dinâmica cíclica.”

É possível ressaltar na citação acima de Lacruz (2008) a importância do plano de negócios, ocorrendo de forma constante produz o aprendizado, com foco em planejamento detalhado, objetivando a viabilidade ou inviabilidade do negócio.

As empresas precisam de clareza e certeza nas informações que as direcionam, sendo imprescindível o planejamento para o sucesso organizacional, o mesmo é ratificado na fala de Lacruz (2008, p.3) “Por que caminhar no escuro, se podemos acender a Luz.”

O Plano de negócio está estruturado em uma sequência que apresenta uma descrição de elementos que compõem e servem para esclarecer e posicionar o negócio no mercado, como descrito no quadro 8.

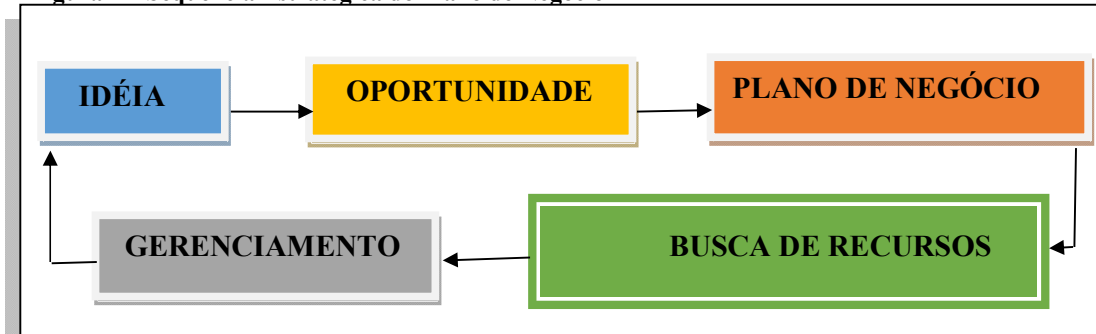
Quadro 8 – Estrutura de um Plano de Negócios

1.Capa	Descrição do Documento
2.Sumário	Ordem Cronológica com numeração
3.Sumário Executivo	Neste é descrito todo planejamento e estrutura do negócio, contendo todas as informações necessárias (considerado a mais importante).
4. Setor de Atividade	Comercial, Industrial etc...
5.Enquadramento Tributário	Micro Empresa (ME), EPP, LTDA, S/A etc...
6.Mercadoria (Produto ou Serviço)	Tipo de Produto ou Serviço
7.Público-Alvo	Segmento do Mercado
8.Principais Concorrentes	Concorrentes Diretos e Indiretos
9.Ações de Promoções	Promoções, Estratégia de Venda etc...
10.Fornecedores	Quem fornecera MP o Serviços ou Insumos
11.Custos Totais	Custos Fixos e Variáveis
12. Frequência de Compras	Quantos no mês realizam compras
13.Prazo Médio de Recebimento	Quantos Dias levam para Receber
14.Prazo Médio de Pagamento	Quantos Dias levam para Pagar
15.Investimento em Capital Fixo	Móveis, Máquinas, Veículos etc...
16. Investimento em Capital de Giro	Matéria-prima, Insumos, Despesas etc...
17.Estimativa de Faturamento	Quanto vai ganhar após o investimento
18.Conclusão	Fechamento de informações sobre o negócio

Fonte: Quadro Elaborado para este trabalho

O Plano de Negócio é uma ferramenta onde são descritas estratégias para um planejamento de um empreendimento, como acima está descrito, este documento apresenta dados confiáveis, inclusive os elementos como necessário para o negócio proposto. A figura 4 apresenta uma sequência onde estão descritos a estratégia.

Figura 4 – Sequência Estratégica do Plano de Negócio



Fonte: Dornelas (2008, p.28)

A figura 4 parte do princípio que ao conceber a ideia do Negócio, a busca de oportunidade é demonstrada no Plano de Negócio que por sua vez será apresentado a empresas de fomento (buscando investidor) e por fim o gerenciamento do negócio. No Item Oportunidade, está expresso a viabilidade econômica, elemento para atingir o objetivo proposto no empreendimento.

2.6 Business Model Canvas – BMC

O Ensino Superior exige profissionalismo na gestão, ou seja, é preciso acompanhar o mercado e tudo que ocorre no Macroambiente, desta forma a IES pode se preparar para ser altamente competitivo, segundo Lacruz (2014) o plano de negócios transforma em realidade a idealização da ideia pelo gestor, contemplando diversas áreas permitindo entender o mercado, produto, parceiros, finanças, dentre outros, apesar de complexo e extenso, devido a diversidade de análises se torna um instrumento essencial para as empresas, podendo prever problemas que possam ocorrer. Somente em um plano de

negócios, estruturado e que permitira ao gestor um controle e domínio sobre todas suas ações que envolvem, principalmente a gestão do negócio.

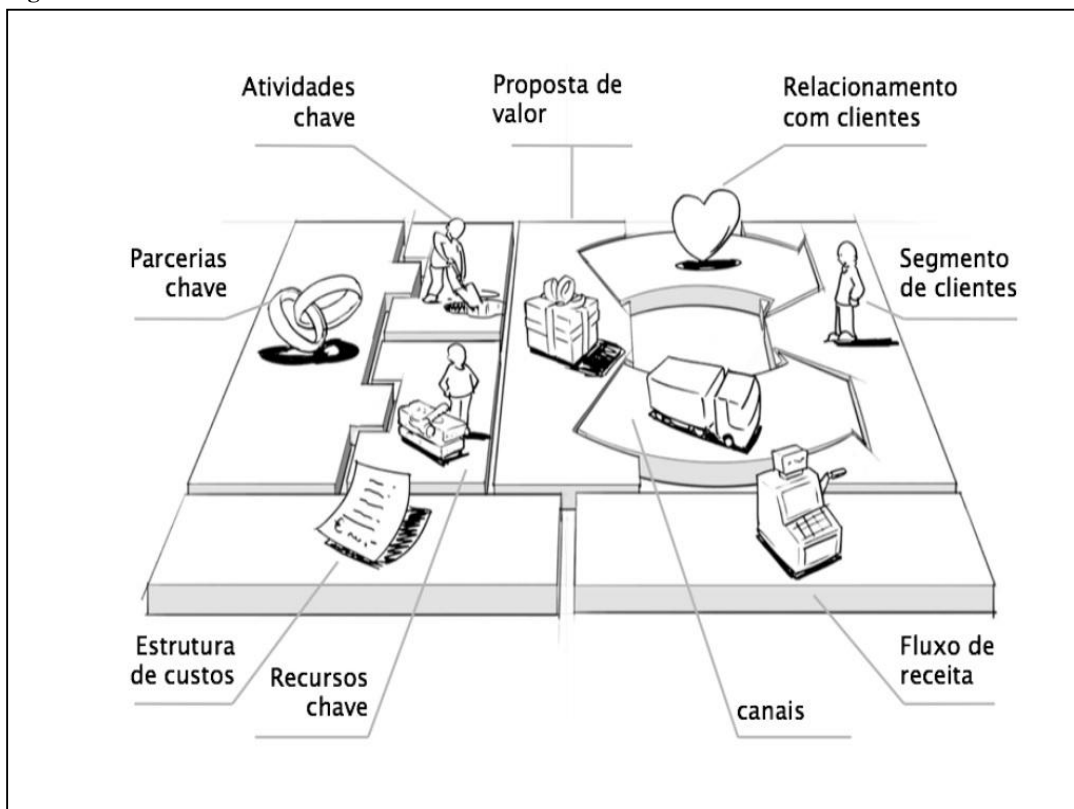
Atualmente é fundamental que a empresa faça uma análise e entenda a importância do diferencial competitivo, hoje, pode-se atribuir como parte fundamental do diferencial competitivo nas empresas a inovação, cada dia mais presente nas organizações, mais do que simplesmente criar novos produtos o desafio é inovar nos processos, na gestão, nos serviços, conceitos e valores da empresa.

Inserido nesse contexto a gestão da empresa necessita de inovação, para se adaptar ao novo contexto mundial, onde as informações acontecem de forma rápida e constante, para se diferenciar, é necessário reinventar-se, buscar a inovação, diante disso, surge o Business Model Canvas, como ferramenta que possibilita a inovação na gestão educacional.

O Business Model Canvas - BMC é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, criado por Alex Osterwalter e Yves Pigneur serve para planejar, analisar as funções de um modelo de negócios, afim de facilitar e flexibilizar o entendimento, tornando o entendimento do negócio mais criativo quanto a sua montagem, objetivando a otimização dos processos, resultados e consequentemente do lucro.

Segundo Osterwalter e Pigneur (2011) a definição de um modelo de negócios é essencial para o sucesso organizacional, onde seja possível discutir e debater, além de promover a participação e integração da equipe, de forma fácil e prática, diante disso Osterwalter e Pigneur definem 09 componentes básicos que descrevem a relevância do modelo de negócios proposto, divididos em aspectos de influência emocional e racional, conforme figura 5 abaixo que são: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receitas, recursos principais, atividades chaves, parcerias principais, estrutura de custos.

Figura 5 – Modelo Business Model Canvas



Fonte: Osterwalter e Pigneur (2011)

Segue abaixo descrição dos 09 componentes que compõem o Modelo Canvas, segundo Osterwalter e Pigneur (2011):

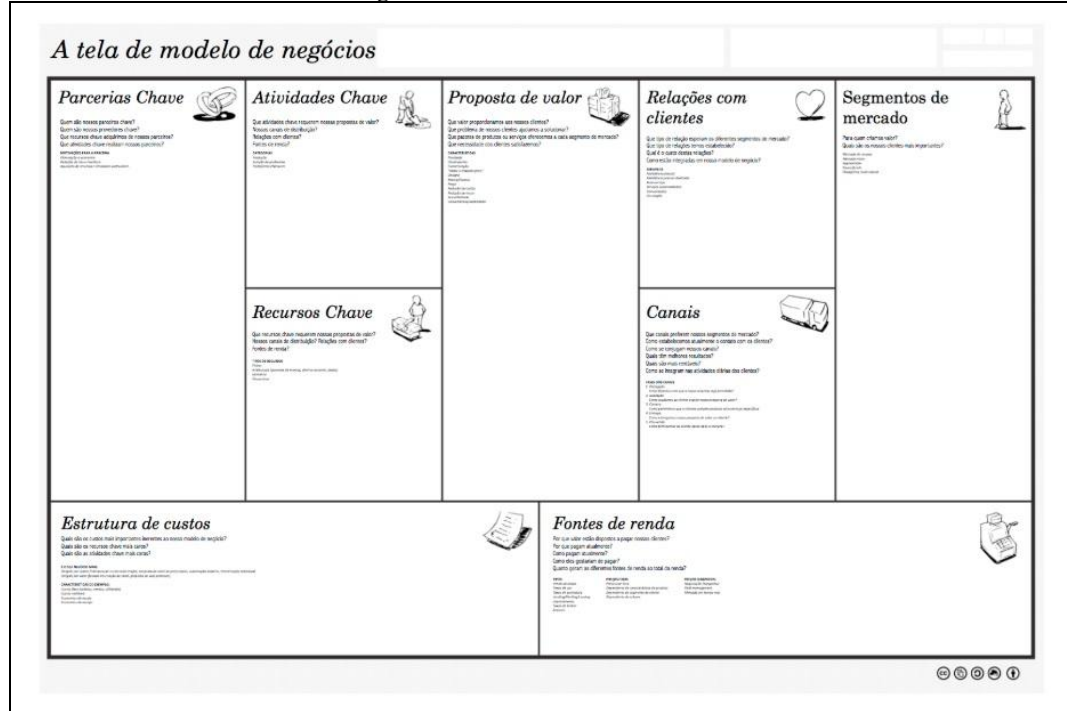
Segmento de Clientes: nesse componente está associado a definição dos clientes, quais são os clientes alvo, segmento de mercado e nicho de mercado que podem ser explorados.

Proposta de valor: com o segmento de clientes definido é preciso criar benefícios, gerando valor para o segmento de clientes definido, podendo ser inovador, proporcionando destaque e relevância do produto ou serviço junto aos clientes, os preços altos, por exemplos, podem ser sinônimo de Status, conquista, porém os preços baixos, permitem a inclusão e inserção de novos mercados, antes pouco explorado.

Canais: Através dos canais a empresa entrega a proposta de valor aos consumidores, diante disso, é fundamental conhecer o cliente e entender a melhor para entregar a

proposta de valor, os canais são essenciais nos modelos de negócio, além de uma proposta de valor interessante, é importante fazer com que o cliente perceba essa proposta de forma clara e coesa.

Quadro 9 – Tela do Modelo de Negócio do Canvas



Fonte: Osterwalter e Pigneur (2011)

Relacionamento com clientes: A forma como a empresa aborda o segmento de clientes está diretamente associado a atração, retenção e consequentemente fidelização do cliente, atualmente o relacionamento com clientes além de aproximar a empresa do cliente, enfatiza questões emocionais no contato com os clientes.

Fontes de Receita: é importante entender a estrutura de custos e receita da empresa, essa estrutura tem que estar diretamente associado a expectativa dos clientes de forma clara.

Recursos Principais: Os recursos principais enaltecem e identificam as principais formas de recursos da empresa, podendo ser recursos físico, financeiros ou até mesmo intelectuais.

Atividades-Chave: a empresa define as principais atividades que devem atender a demanda de mercado, sendo essencial para o sucesso do modelo de negócios, se conectando direto com os clientes, evidenciando o que de fato a empresa pode oferecer aos clientes.

Parcerias Principais: as alianças estratégicas são importantes no planejamento do modelo de negócios, através dos parceiros é possível oferecer propostas de valores e atividades chaves, visando o cliente.

Estrutura de Custos: A compreensão da estrutura de custos, bem como a identificação dos principais custos devem ser ressaltados, bem como entender os principais custos das atividades chave e os custos mais relevantes do negócio.

Figura 6 – Estrutura do Business Model Canvas



Fonte: Osterwalter e Pigneur (2011)

O quadro 10 descreve os nove componentes do Business Model Canvas, estando agrupados por elementos, e um mapa visual que contém o resumo dos principais pontos do planejamento e sua validação.

Quadro 10 – Componentes do Business Model Canvas

Segmento de Clientes	Todos os clientes
Proposta de valor	Visa a solucionar problemas dos clientes e satisfazer suas necessidades, com proposta de valor
Canais	As propostas de valor são entregues aos clientes via comunicação, distribuição e canais de venda
Relacionamento com clientes	O relacionamento é estabelecido e mantido com cada segmento de clientes
Fluxo de receitas	As receitas resultam da proposta de valor oferecida com sucesso aos clientes
Recursos-chave	Os recursos chave são os ativos necessários para oferecer e entregar os itens anteriores, operando com efetividade e qualidade
Atividades-chave	Atividades fundamentais do negócio
Parcerias-chave	Atividades são terceirizadas e alguns recursos adquiridos externamente à empresa
Estrutura de custos	Os elementos da estrutura de negócios geram a estrutura de custos

Fonte: Osterwalter e Pigneur (2011)

2.6.1 Modelo de Negócio

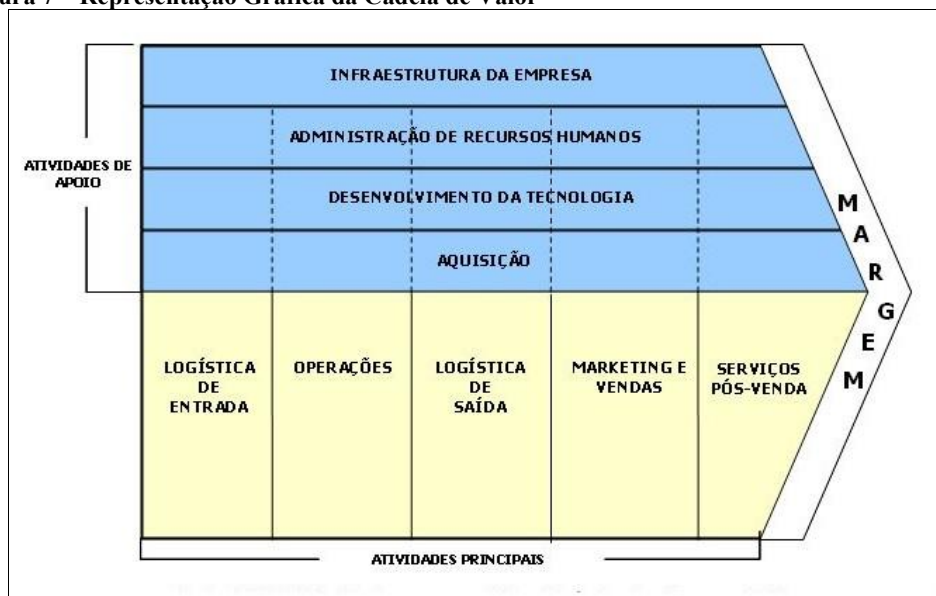
Atualmente as empresas passam por disputas constantes no mercado, as ações estratégicas devem ser pensadas e planejadas com antecedência, considerando todas as variáveis, diante dessa disputa, torna-se indispensável o desenvolvimento de um modelo de negócios que facilite o entendimento do mercado, bem como as estratégias a serem desenvolvidas.

A definição da estratégia apropriada ao mercado é um diferencial no ambiente competitivo, mais do que simplesmente uma escolha, é necessário comprometimento de todos envolvidos para que as ações planejadas tenham acompanhamento e controle nas ações desenvolvidas, com isso a escolha do modelo de negócio torna-se importante diante desses aspectos.

A definição de um modelo de negócio permite que a empresa planeje suas ações, alinhando seus objetivos, comparando com os resultados obtidos, visando o crescimento e competitividade perante o mercado.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), a proposta de um modelo de negócio deve descrever e desenvolver uma análise racional de como um empreendimento gera, cria, entrega e captura valores no mercado. O objetivo do Business Model Canvas não é só criar um negócio, mas também vantagem competitiva junto ao mercado; neste aspecto, tem como conceito a “cadeia de valor” que implica no desenvolvimento de vantagem competitiva detalhado por Porter (1985).

Figura 7 – Representação Gráfica da Cadeia de Valor



Fonte: Porter, M. (1985). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus.

2.6.2 O Modelo Canvas na Instituição de Ensino Superior

Segundo Silva; Menegat e Sarmento¹⁶ (2016) descrevem que para estudar o modelo de Gestão praticado por uma Instituição de Ensino Superior – IES, tem que antes visualizar o ambiente concorrencial, especificamente a dificuldade de captar e reter alunos, o modelo de negócio adotado pela IES e sua gestão estratégica praticada, antes de adotar o Business Model Canvas – BMC proposto por Osterwalder, Pigneur e Clark (2011).

¹⁶ **Silva; Menegat; Sarmento** (2016): Business Model Canvas: Contribuições para a Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior Privadas. Revista Eletronica: *Gestão Contemporânea*, é uma revista semestral da FAPA Faculdade Porto – Alegre. RS. Número 19. [Em linha]. Disponível em < <http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/567> >.

Ainda segundo os autores, com relação a utilização do BMC em IES tem-se:

Para a constituição do corpus investigativo, localizamos dissertações, teses e artigos com foco na adoção do método de negócios Business Model Canvas em IES. Recorremos às seguintes fontes: Banco de Dissertações e Teses do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), consulta aos periódicos científicos na área da Administração e no site de busca google acadêmico, Com o descritor Business Model Canvas não localizamos, por meio de pesquisa básica, nenhuma dissertação ou tese disponível no Banco de Dissertações e Teses do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e tampouco no Banco de Teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Em relação aos periódicos, selecionamos os do âmbito nacional (mas de circulação internacional) constantes na plataforma Sucupira, nas áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo, qualificados no ano de 2014 com estrato A2 (considerando que no estrato A1 todos os periódicos são em Língua Estrangeira) escritos em Língua Portuguesa, e disponibilizados on-line. Da observação desse critério resultaram os seguintes periódicos: Organizações & Sociedade (consulta do v.1, n.1/1993 ao v.23, n.76/2016), RAC. Revista de Administração Contemporânea (consulta do v.1/1997 e respectivos números a v.20/2016, n.1 e 2), RAE Eletrônica (consulta do v.1/2002 ao v.10/2010), Revista Brasileira de Gestão de Negócios (consulta do v.6/2004 e respectivos números ao v.17/2015 e respectivos números), Revista Contabilidade & Finanças (ISSN 1808-057X) e Revista de Administração (ISSN 1984-6142). Nesses periódicos não localiza nenhum artigo (Silva; Menegat; Sarmento, 2016, p. 29).

Em toda a produção científica em língua portuguesa só foram encontrado com ajuda do Google Acadêmico, trabalhos de Conclusão de Curso – TCC, Monografia e Plano de Negócios utilizando *Business Model Canvas*, todos na área empresarial. Mesmo utilizando-se de ferramentas para busca em Pós-Graduação “Stricto Sensu” foi encontrado apenas um trabalho voltado para a Educação Executiva. “Um artigo relacionado à adoção do modelo numa empresa brasileira de educação executiva (Pinto; Serra; Ferreira, *cit. in* Silva, Menegat, Sarmento 2016, p. 30).”

As limitações em relação ao referencial teórico específico em língua Portuguesa sobre o assunto levaram para a língua inglesa, onde encontra-se:

- “*The Business Model of Higher Education - Eric Denna (eric.denna@utah.edu), CIO for the University of Utah and the Utah System of Higher Education, is the 2014 Viewpoints department editor for EDUCAUSE Review. viewpoints [Today's Hot Topics]*” Também foram encontrados: *Using-business model canvas change education Robert-Brodnick in LinkedIn.com (2016).*”

- *“Innovating new **revenue streams**. Any **institution** can use the **Canvas** to explore **business model** innovations and implement new **revenue streams** as well as augment existing programs and operations. Most program enhancements and innovations in **higher education** do not fundamentally and 21 de nov de 2016.”*
- *“Most non-profit colleges and universities of **higher education** in North America operate under essentially a single **business model**. The differences are a ... To illustrate how you might use the **Canvas**, let's consider some of the differences between types of **higher education institutions**: Elite colleges and . 17 de out de 2015.”*

Entre os muitos artigos relacionados foram escolhidos três que representam o nível de utilização do BMC em Instituições de Ensino Superior nos EUA. O primeiro de **Eric Denna**, CIO da Universidade de Utah e do Sistema de Educação Superior de Utah, é editor do departamento de Viewpoints desde 2014 da *EDUCAUSE Review*, que integra o Grupo de Trabalho do Instituto para o Futuro da Educação do MIT. Publicado em 2016. Título: *“The Business Model of Higher Education”* - O modelo de negócio do ensino superior.

O segundo Trabalho **Robert Brodnick**. Chief Science Officer at Food Safety Net Services. *EDUCATION: Baldwin-Wallace College (Berea, OH), University of North Carolina at Chapel Hill* “Inovando novos fluxos de receita. Qualquer instituição pode usar o Canvas para explorar as inovações do modelo de negócios e implementar novos fluxos de receita, bem como aumentar os programas e operações existentes. A maioria dos aprimoramentos e inovações do programa no ensino superior não é fundamental e 21 de novembro de 2016 .

O Terceiro e último Trabalho: **Keith Christopher Hampson, PhD**, *“the-business-model-of-higher-education”*. Inovação do modelo de negócios e ensino superior on-line Qualquer instituição pode usar o Canvas para explorar as inovações do modelo de negócios e implementar novos fluxos de receita, bem como aumentar os programas e

operações existentes. A maioria dos aprimoramentos e inovações do programa no ensino superior não é fundamental data 21 de novembro de 2016 ” É o mais consistente trabalho relacionado a utilização do BMC em instituição de Ensino Superior.

Segundo Brodnick (2016, p. 4) ao descrever quatro cenários para utilização do *Business Model Canvas* relata:

O Canvas é uma ferramenta relativamente nova para educadores. Raramente vemos a ferramenta usada para modelos de negócios existentes ou futuros no ensino superior. No entanto, defendemos quatro aplicativos do Business Model Canvas, cada um com vários usos no setor. Nesta próxima seção, exploramos e descrevemos quatro cenários no ensino superior, nos quais o Canvas forneceria uma ferramenta poderosa para professores, administradores, planejadores e Gestores Educacionais.

Estes cenários para a utilização do BMC são na University of North Carolina at Chapel Hill onde o referido pesquisador apresenta vantagens ao propor tais modelos utilizando o Canvas.

- Cenário 1: Uma instituição está lutando financeiramente ou tem um ou mais programas importantes falhando;
- Cenário 2: Inovando novos fluxos de receita;
- Cenário 3: Simplificação de portfólios excessivamente complexos de modelos de negócios institucionais;
- Cenário 4: Explorando modelos de entrega de aprendizagem genuinamente novos.

2.7 Como o BMC é Utilizado em um IES

Entre os Artigos relatando experiências do *Business Model Canvas* – BMC em Instituição de Ensino Superior – IES nos EUA destaca-se o Prof. ERIC DENNA (2014) com o título: *The Business Model of Higher Education - EDUCAUSE REVIEW* O modelo de negócio do ensino superior (Tradução Livre) o artigo relata a dificuldade para elaborar um Plano de Negócio para a Educação em especial no Ensino Superior, há falta de precisão, generalização de linguagem e pouca concordância com o termo.

No site Crônica da Educação Superior¹⁷ o termo: Plano de Negócios foi usado mais de 2.000 vezes nos últimos 3(três) anos segundo o autor do artigo.

O termo "modelo de negócios" está resultando em generalizações grosseiras, pensamentos descuidados e expectativas irrealistas sobre a natureza e o futuro do modelo de negócios do ensino superior. Isso permite que outras pessoas - outras pessoas fora do ensino superior - conduzam a conversa, com pouco rigor e ainda menos familiaridade com a história e a natureza do ensino superior, sem falar no futuro. A falta coletiva de entendimento sobre a natureza de um modelo de negócios no ensino superior resulta na exclusão dos acadêmicos das discussões políticas críticas nos níveis institucional, local, estadual e federal - onde muitos não têm clareza sobre a natureza dos modelos de negócios em geral e dentro do ensino superior especificamente (Denna, 2014, p. 2).

Relatando que muitos Professores, Diretores e integrantes da Comunidade Acadêmica encontram dificuldades na elaboração do Modelo de Negócio no ensino Superior por não conseguirem ultrapassar a barreira do idioma, sendo isolados por aspectos culturais, Filantrópicos e Organizacionais, reconhecem estas barreiras na implantação de um Plano de Negócio.

Segundo Denna (2014) a utilização do *Business Model Canvas* – BMC em IES revela algumas perdas de foco na Educação. Exemplificando isso o autor descreve em seu artigo, que foi oferecida pelo MIT no *Grupo de Trabalho do Instituto para o Futuro da Educação do MIT: o seguinte Relatório Preliminar: A revolução digital pode ser sentida em vários setores, da publicação à mídia e ao varejo, com as seguintes tendências surgindo em todo o aspecto:*

1. Ampla escala de adoção : o YouTube, por exemplo, reivindica uma audiência de mais de um bilhão de espectadores únicos e mais de seis bilhões de horas de vídeos assistidos todo mês.
2. Maior potencial e demanda por desagregação ou separação de produtos : Os jornais foram desagregados em artigos individuais disponíveis on-line. Estes são frequentemente selecionados e agregados por outros sites on-line, como The Huffington Post ou Drudge Report. A Apple separou os álbuns em músicas de 99 centavos e os usuários agregam músicas individuais em suas próprias listas de reprodução.
3. Desfocagem de fronteiras : as fronteiras tradicionais em várias mídias e plataformas estão se tornando menos distintas, criando novas oportunidades e maior potencial de colaboração. A disponibilidade de vídeos on-line através do YouTube, iTunes, Hulu e outras fontes, por exemplo, confundiu as fronteiras entre programação de televisão tradicional, cabo, computadores e telefones celulares. O teletrabalho tem o mesmo efeito na divisão entre escritórios e residências. O varejo on-line borrou as fronteiras entre lojas físicas, como o Walmart, sites de comércio eletrônico, como a Amazon, e sites de leilão, como o eBay.
4. Acessibilidade e acesso : A conversa pública sobre a acessibilidade do ensino superior e o impacto do custo no acesso para todos aqueles que desejam ir para a faculdade está crescendo. Há também uma

¹⁷ Chronicle of Higher Education – Crônica da Educação Superior (trad. Livre) Site que reúne a Comunidade Acadêmica dos EUA, sendo Notícias, Opinião, Dados, Conselhos e Artigos Acadêmicos contendo experiências nos Campuses. [Em linha]. Disponível em < <https://www.chronicle.com>>.

conversa crescente sobre o valor da educação que não resulta imediatamente em empregos (Denna, 2014 p.3)

O que tudo isso tem a ver com o modelo de negócio do Ensino Superior ? Esta é a pergunta de o autor faz, questionando em que estas 4 (quatro) tendências mudam as respostas para as nove perguntas do Business Model Canvas¹⁸. Essas tendências estão reformuladas para o presente, enquanto o *BMC* olha para o futuro. Apenas uma coisa parece certa: segundo o autor, os últimos dez anos não são um bom indicador dos próximos dez nos EUA. Alguns na educação superior (por exemplo, administradores seniores, membros do conselho da faculdade, diretores de departamento ou presidentes de departamento) podem ser tentados a pensar que podem administrar a educação, ou mesmo minimizar, a ruptura que está ocorrendo, entre a Educação e Modelo de Negócio na IES.

Segue as nove Perguntas, descritas por Osterwalder e Pigneur (2011) como Geração de Modelos de Negócios (Quadro 11).

Quadro 11 – Perguntas do Business Model Canvas

ITEM	DESCRIÇÃO
1.	Quem devemos servir e o que eles estão tentando fazer?
2.	Como devemos ajudar aqueles a quem pretendemos servir a fazer o que estão tentando fazer?
3.	Como devemos entregar nossos serviços àqueles que estamos tentando atender?
4.	Qual deve ser a natureza do relacionamento que temos com aqueles a quem servimos?
5.	Como esses componentes anteriores devem se traduzir em receita para nossa instituição?
6.	Quais devem ser as principais atividades que criam os serviços que fornecemos?
7.	Quais devem ser os principais recursos de que precisamos para criar os serviços que fornecemos?
8.	Quem devem ser os principais parceiros que nos ajudam a criar os serviços que fornecemos àqueles a quem servimos?
9.	Como os principais parceiros, recursos e atividades devem se traduzir no modelo de custo de nossa instituição?

Fonte: Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, *Geração de Modelos de Negócios (2011)*

¹⁸ Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. *Geração de Modelos de Negócios: Um Manual para Visionários, Trocadores de Jogo e Desafiadores* (Hoboken, NJ: Wiley, 2010). Uma introdução ao Business Model Canvas está disponível no blog de Osterwalder, *Business Model Alchemist*, oferece um relato maravilhoso do desenvolvimento do Business Model Canvas.

Em seu artigo: “O modelo de negócio do ensino superior” (trad. Livre) o Prof. Denna (2014) conclui esclarecendo que a grande dificuldade em elaborar um Modelo de Negócio para o Ensino Superior, está ligado líderes de TI (Tecnologia da Informação) que deveriam apenas conversar sobre o Plano de Negócio ou responder às questões listadas (Nove Perguntas do BMC) fornecendo uma estrutura em Tecnologia. Deixando para o Gestor a proposição do futuro do ensino Superior.

O Professor Siga Keith Christopher Hampson em seu artigo: “Business Model Innovation & Online Higher Education” ou Inovação do modelo de negócios no ensino superior on-line (Tradução Livre), o articulista começa a narrativa dizendo: Estamos começando a ver uma mudança real no ensino superior. Não apenas incrementais, "em torno das bordas" mudam, mas substantivas e inspiradoras.

A maioria das faculdades sem fins lucrativos e universidades de ensino superior na América do Norte operam essencialmente sob um único modelo de negócios. As diferenças são uma questão de ênfase, variações sobre um tema comum. Por exemplo, algumas instituições dão maior ênfase à produtividade em tempo integral da pesquisa do corpo docente. Mas a maioria das instituições apenas contrata professores que demonstraram a capacidade de realizar pesquisas em nível universitário (Hampson, 2015, p.2).

Caracterizando as Instituições de Ensino Superior envolvidas no processo de modelo de Negócio o artigo “Business Model Innovation & Online Higher Education” do Prof. Hampson (2015) enfatiza a utilização do Business Model Canvas – BMC para utilizá-lo no Ensino superior. Demonstrando uma rápida aplicação do Canvas para o ensino superior:

Segmentos de mercado

Para quem a instituição serve? Muitas universidades se concentram em jovens de 18 a 24 anos, que se formaram recentemente no ensino médio. Algumas universidades ampliam seu foco com programas que atendem adultos, que estão retornando para concluir os cursos de graduação.

Proposta de valor

Quais são os motivos pelos quais estudantes e outras pessoas recorrem a suas instituições? Por exemplo, credenciais amplamente reconhecidas que têm valor no mercado de trabalho; ranking como uma universidade de pesquisa de topo.

Atividades-chave

Quais atividades são fundamentais para sua organização? Por exemplo, pesquisa, ensino, avaliação do desempenho dos alunos, desenvolvimento de programas em assuntos de valor para a sociedade e concessão de diplomas.

Fluxos de receita

Quais são as fontes de recursos que tornam sua instituição sustentável e como você captura esses fundos? Por exemplo, subsídios de capital do governo, mensalidades, filantropos e bolsas de pesquisa.

Canais

Como sua instituição interage com as partes interessadas? Por exemplo, através do ensino no campus, participação em conferências, jornais acadêmicos e mídia.

Parceiros-chave

Quais são as outras organizações com as quais sua instituição se associa regularmente? Por exemplo, organizações de concessão de pesquisa, empresas privadas que buscam parceiros de pesquisa e órgãos reguladores / credenciadores.

Estrutura de custos

Quais são seus principais custos e como você paga esses custos? Por exemplo, salários de professores e instrutores, pessoal administrativo, manutenção de edifícios e marketing.

Principais recursos

Quais são os principais recursos que todas as faculdades e universidades devem possuir? Por exemplo, Faculdade, edifícios e acreditação.

Relações das partes interessadas

Como sua organização constrói e mantém relacionamentos com seus principais interessados? Por exemplo, organizações de ex-alunos, sistemas de e-mail universitários, redes sociais universitárias (Facebook), sistemas de gerenciamento de aprendizado e oficiais de relações com a mídia (Hampson, 2015, p.3).

A ênfase dada por Hampson (2015) está na diferenciação entre Faculdade e Universidade nos EUA, os padrões estabelecidos para pessoal nas admissões impactam os “Recursos-Chave”, também são relevantes o campus (Espaço, edificações e estrutura física) da Instituição como “Estrutura de Custos” por fim. Ambos os fatores vão determinar o preço mais elevado das mensalidades.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

3.1 Tipos de Estudo

Diante do exposto, a investigar para a utilização do Business Model Canvas faz-se necessário fundamentar teoricamente o estudo por meio da pesquisa bibliográfica e documental, através de trabalhos acadêmicos: teses de doutorado, dissertações de mestrado, artigos científicos e obras publicadas, disponíveis em livros, periódicos, internet, dentre outros e, em documentos oficiais e entrevista, observação e questionário, respectivamente.

Demo (1985, p. 19, 22), cita a importância da metodologia para a formação do cientista, trata-se de um instrumento de se fazer ciência. “Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. O autor afirma ainda que “a finalidade básica da ciência é a pesquisa” e é por meio dela que se descobre a realidade.

De acordo com Gil (2008, p.17), a pesquisa é compreendida como “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”.

Minayo (2009) também salienta que as questões da investigação estão relacionadas a interesses e circunstâncias socialmente condicionadas, parte de uma indagação vivenciada, ou seja, de um problema.

Neste contexto, o presente estudo busca por meio da pesquisa, sendo este entendido como um conjunto de ações racional e sistemático, responder à questão de partida e que os resultados sirvam de referência para novos estudos acerca do tema, e também, forneçam subsídios para o desenvolvimento de uma implantação do Business Model Canvas em Instituição de Ensino Superior.

3.2 Estratégia Metodológica

Para o desenvolvimento dessa investigação, quanto ao objetivo, com base em Gil (2002, p. 41) ela é classificada como exploratória, visto que, esse tipo de pesquisa visa proporcionar maior familiaridade com o problema, tendo em vista torná-lo mais explícito. Vale destacar que essa pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias, bem como, a descoberta de intuições.

Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória possui planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos. Envolve de forma geral: “levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão” (Prodanov; Freitas, 2013, p. 52).

Gil (2002, p. 41) ressalta também que a pesquisa exploratória “na maioria dos casos assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso”.

Sendo assim, a presente investigação adota como estratégia de pesquisa o estudo de caso por se constituir como procedimento mais adequado, pois contribui de forma inigualável para a compreensão dos fenômenos sociais. Consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (Gil, 2002).

O autor Yin (2001, p.32) definiu que o “estudo de caso é uma investigação empírica que: investigam um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O estudo de caso conforme aponta Gil (2002, p.54) apresenta diferentes propósitos, como:

a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos; b) preservar o caráter unitário do objeto estudado; c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; d) formular hipóteses ou desenvolver teorias; e e) explicar as variáveis causais de

determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

De acordo com os objetivos e a natureza das informações finais, Yin (2005) classifica os estudos de caso como: exploratórios, descritivos, explicativos e avaliativos. Irá optar pelo estudo de caso avaliativo, pois, segundo o autor produz descrição densa, esclarece significados e produz juízos acerca do problema.

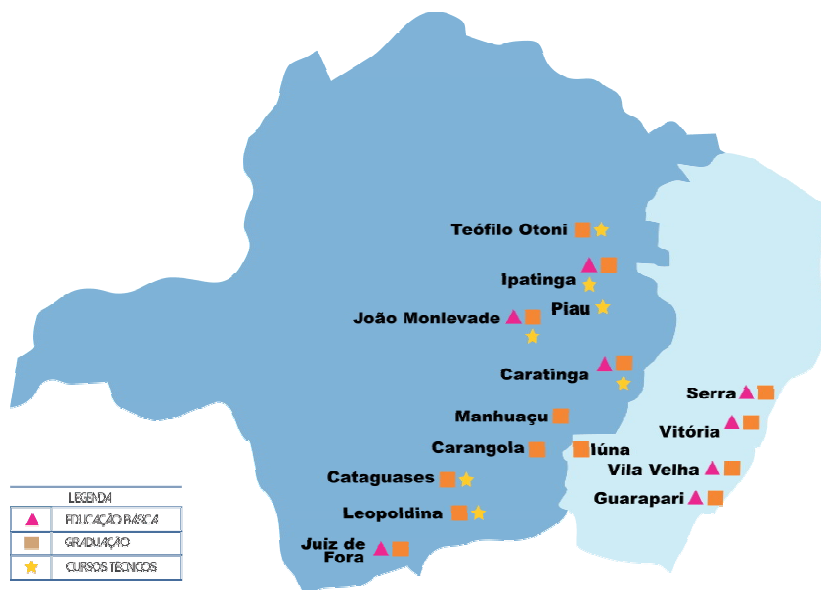
Quanto ao Método, tomando como base Silva e Meneses (2007), visando alcançar o objetivo, foi decidido que para o desenvolvimento desta investigação fará uso da metodologia qualitativa e quantitativa, visto que, na abordagem qualitativa existe uma relação dinâmica entre o mundo real e na quantitativa traça uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto do sujeito, que permite obter informações e explicações relevantes por parte dos alunos e Diretores entrevistados para responder as questões formuladas na Entrevista Estruturada.

Quanto a fonte de dados, escolheu a IES, como sendo o lugar natural onde acontecem os fatos/fenômenos/processos, contudo, se faz necessário também a pesquisa bibliográfica e a observação, pois constitui-se uma preciosa fonte de informações, por isso ela deve encabeçar qualquer processo de busca científica (Santos, 2005). No qual, se faz necessário o estudo de dissertações, teses, artigos, livros e revistas, além da análise de documentos oficiais do programa, fichas de frequência dos alunos e indicadores de qualidade da Instituição.

3.3 Locus da Pesquisa

A pesquisa foi realizada na Rede de Ensino Doctum, situadas 10 estados do Brasil e tendo mais de 25 mil alunos, no município da Grande Vitória no Estado do Espírito Santo, conforme destacado na figura 8.

Figura 8 – Mapa das Unidades de Ensino da DOCTUM



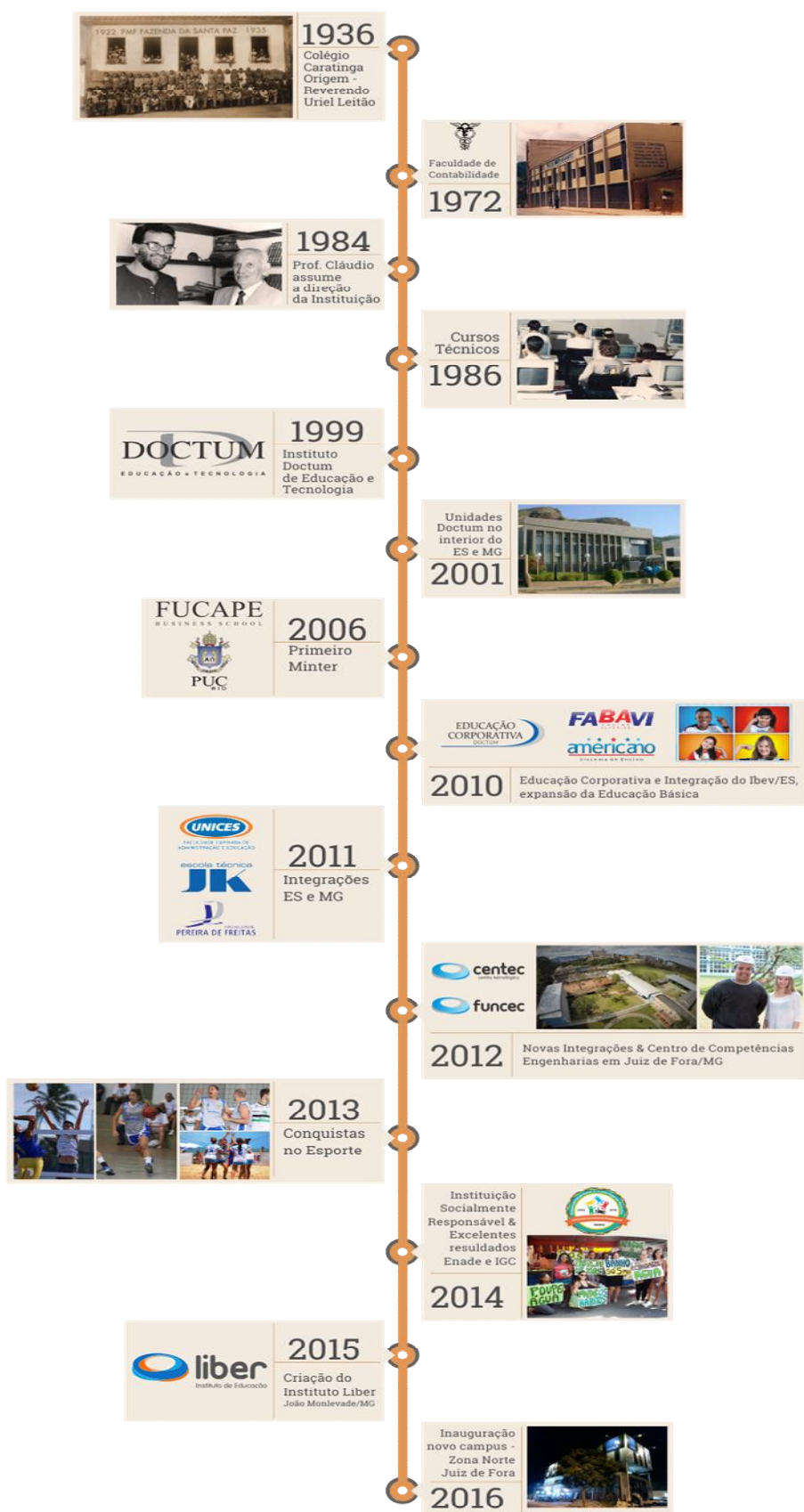
Fonte: Doctum. [Em linha]. Disponível em <<https://www.doctum.edu.br/?home>>.

Educação Básica, incluindo:



- 1) Educação infantil.
- 2) Ensino fundamental.
- 3) Ensino médio.

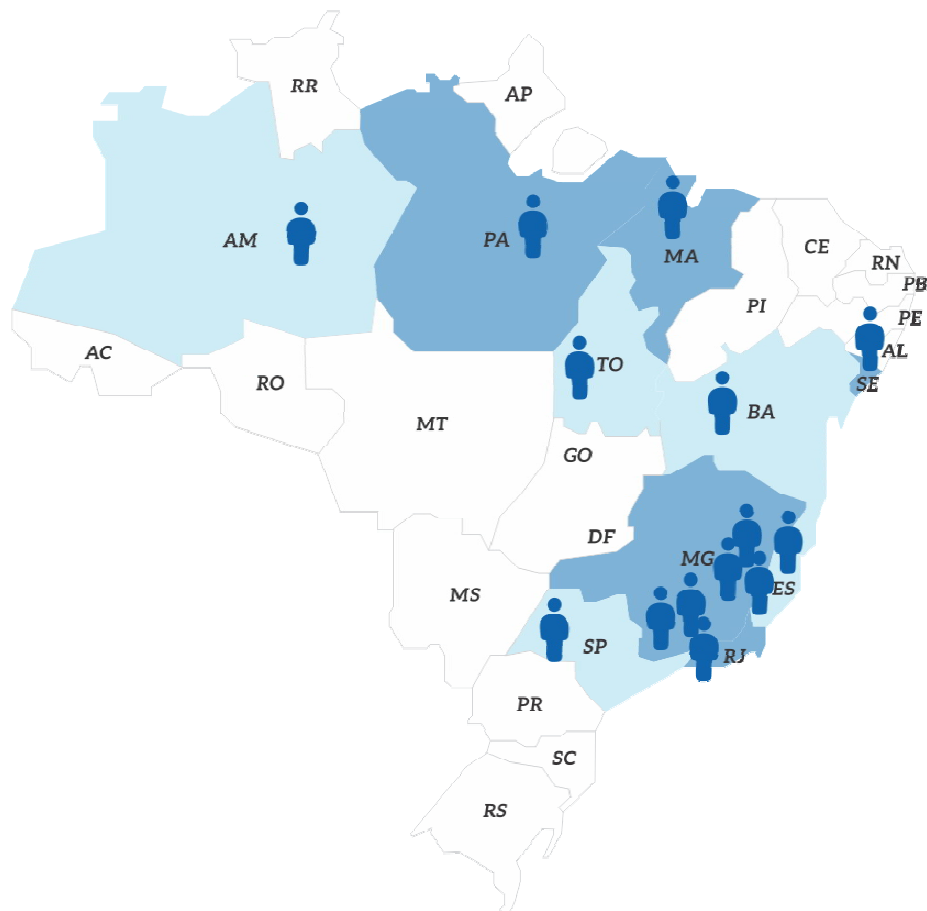
Figura 9 – Evolução da Rede Doctum



Fonte: Doctum. [Em linha]. Disponível em <<https://www.doctum.edu.br/?home>>

Presença em 10 Estados do Brasil, com Ensino Infantil, Fundamental, Médio e Superior:

Figura 10 – Presença da Rede DOCTUM no Brasil



Fonte: Doctum. [Em linha]. Disponível em <<https://www.doctum.edu.br/?home>>

3.4 Instrumento de Coleta de Dados

Com intuito de buscar informações quanto aos fatores que contribuíram para a implantação do BMC na Rede de Ensino Doctum e aferição do Plano de Negócio da Instituição e os resultados alcançados com a Criação de Valor, optou-se por se entrevistar de maneira estruturada a Gestores, Diretores e Alunos.

Segundo Minayo (2009) a entrevista constitui uma técnica privilegiada de comunicação que tem por objetivo a coleta de informações sobre determinado tema científico, sendo considerada a estratégia mais usada no processo de trabalho de campo.

Gil (2008, p. 110) afirma que a grande utilização da técnica na pesquisa social deve-se a uma série de razões, entre as quais cabe considerar que:

a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

O autor aponta também, que é uma técnica bastante adequada para a obtenção de informações sobre os sentimentos das pessoas, o que sabem, pensam, fazem, sonham, bem como, explicações, opiniões e razões a respeito das coisas precedentes (Gil, 2008).

Zanella (2009) ressalta que para utilizar essa técnica é importante ter habilidade e sensibilidade, no qual, o entrevistador deve ter a clareza do que deseja, o que exige alguns cuidados como: planejamento prévio; conhecer com antecedência o entrevistado e o campo da pesquisa; fazer agendamento do encontro (definir hora e local); e manter sigilo e a confiabilidade dos dados.

Minayo (2009, p. 66) corrobora ao afirmar que o entrevistado deve levar em conta algumas considerações práticas para a realização da entrevista em campo como: apresentação do entrevistado; menção do interesse da pesquisa; apresentação de credencial institucional; explicação dos motivos da pesquisa; justificativa da escolha do entrevistado; garantia de anonimato e de sigilo e; conversa inicial “aquecimento”. Essas considerações constituem sugestões que poderão ajudar o entrevistador no processo de interação e no diálogo com os interlocutores.

Com base nas orientações, o trabalho de campo será desenvolvido a partir da realização das entrevistas com os alunos, Gestor e Diretor visando obter informações relevantes sobre os fatores que contribuíram para a implantação do BMC na IES os seus resultados e a Criação de Valor.

3.4.1 As Entrevistas

Foram entrevistados um Coordenador geral do escritório de projetos da Rede De Ensino Doctum Vitória/ES e o Gestor Executivo responsável pela execução dos planos de ação do desmembramento tático e operacional do planejamento estratégico da Doctum (Administração). Também foram entrevistados alunos de cursos diferentes para aferir a percepção quanto aos fatores propostos no roteiro da Entrevista.

Repetiu-se aqui o mesmo padrão de perguntas do roteiro do questionário em Anexo, realizadas aos profissionais da Diretoria e aos alunos, entre os dias 01 e 15 de Maio de 2018 na Unidade Vitória e Vila Velha/ES.

O primeiro comentário necessário a se fazer ao tabular as entrevistas, que se encontram no **Anexo B** desta pesquisa, estão relacionadas aos profissionais Gestores da Instituição, é que existe um antagonismo postural não declarado entre as unidades. Mesmo que a priori não seja reconhecido, seus próprios estudantes alardeiam na instituição que a Unidade Vitória é mais conservadora, tradicional, enquanto a Unidade Vila Velha é mais vanguardista. Inclusive as grades curriculares deixam isso latente. E não só. Isso se refletiria nos professores e tipos de estudantes.

3.5 Instrumento de Análise de Dados

A análise de dados permite organizar os dados de forma que fique possível o fornecimento de respostas para o problema proposto. Gil (2002, p. 125) define o processo de análise de dados como um processo que envolve diversos procedimentos, como: “codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos”.

Os dados obtidos nesta investigação por meio da pesquisa qualitativa, serão analisados com base na técnica de análise de conteúdo. Bardin (2011) define a análise de conteúdo, bem como, seu objetivo, ao propor que se trata de:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a

inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 42).

Segundo Bardin (2011) as diferentes fases da análise de conteúdo organizam-se em três polos cronológicos: a preanálise; a exploração do material; o tratamento dos resultados, a interferência e a interpretação.

Em princípio nessa investigação, para melhor visualização das respostas e facilitar a análise descritiva e a interpretação das respostas, fará um quadro para cada pergunta, dividido em cinco colunas. A primeira (Unidade de Registro); Segunda (Unidade de significação); Terceira (Categoria); Quarta (Subcategorias) e Quinta (Comentário do pesquisador). As respostas de cada categoria serão analisadas individualmente, depois serão comparadas com resultados similares para destacar pontos comuns e pontos divergentes, dentro da mesma categoria.

De posse desses resultados será feito o confronto das ideias dos entrevistados com os autores que já pesquisaram sobre o problema e por último, a partir dos resultados, fará a correlação com o referencial teórico, para torná-los válidos e significativos, será feito a interpretação dos dados, que consiste basicamente “estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, quer sejam derivados de teorias, quer sejam de estudos realizados anteriormente (Gil, 2002, p. 125).

Neste trabalho será usado a Análise de Conteúdo¹⁹, segundo Bardin (2011) a conceitualização da análise de conteúdo pode ser concebida de diferentes formas, tendo em vista a vertente teórica e a intencionalidade do pesquisador que a desenvolve, seja adotando conceitos relacionados à semântica estatística do discurso, ou ainda, visando à inferência por meio da identificação objetiva de características das mensagens (Weber, 1985; Bardin, 2011). A Sistematização da Análise de Conteúdo pode ser explicada, tomando por base os teóricos: (Alves-Mazzotti; Gewandsznajder, 1998; Creswell, 2007; Flick,

¹⁹ A definição da Análise de Conteúdo – AC em 1943 era como sendo “a semântica estatística do discurso político”. A AC pode ser quantitativa e qualitativa. Existe uma diferença entre essas duas abordagens: na abordagem quantitativa se traça uma frequência das características que se repetem no conteúdo do texto. Na abordagem qualitativa se “considera a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou conjunto de características num determinado fragmento da mensagem” (Bauer MW, Gaskell G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 3. ed. Petrópolis (RJ), Vozes. p.189-217.)

2009; Minayo, 2001) todos são unânimes em apresentar fases na Coleta de dados e Análise, constante no quadro 12.

Quadro 12 – Sistematização da Análise de Conteúdo

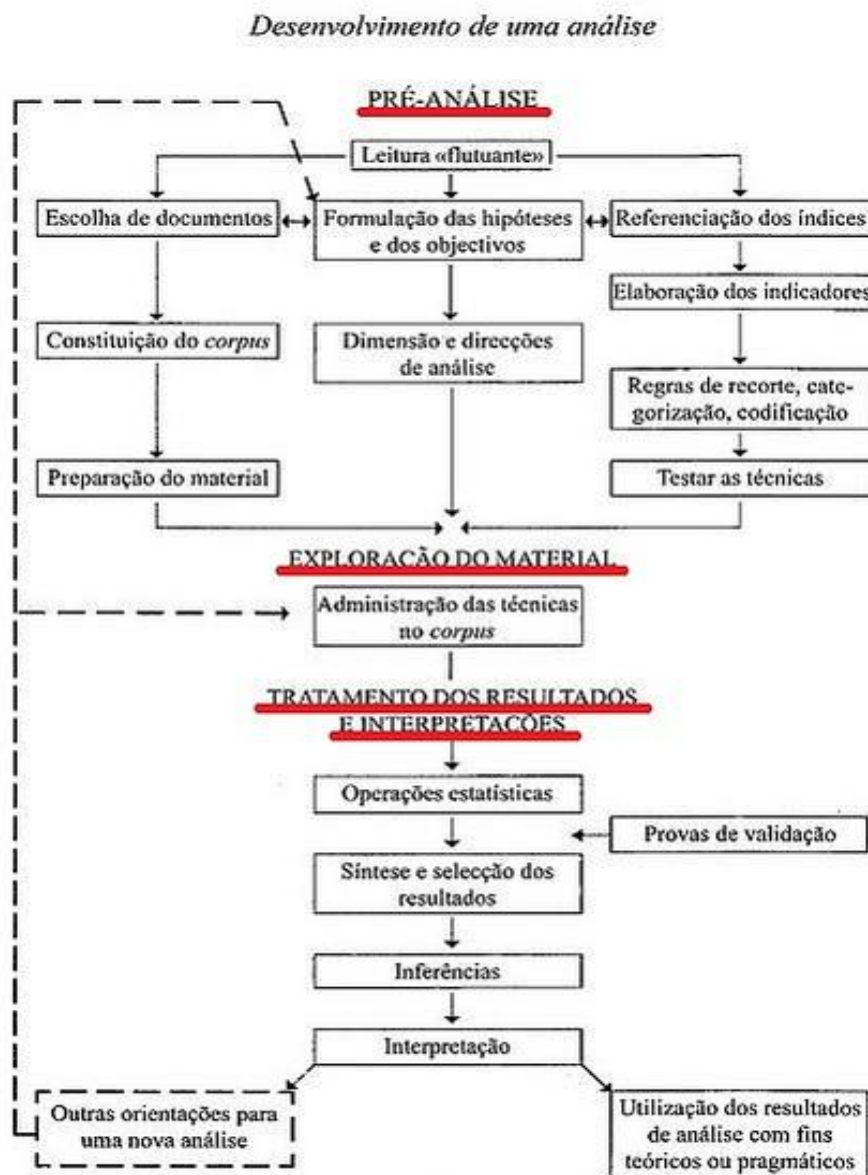
FASE	DESCRIÇÃO DAS FASES (Coleta de Dados)
(1)Leitura flutuante	É o primeiro contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer os textos, entrevistas e demais fontes a serem analisadas;
(2)Escolha dos documentos	Consiste na definição do corpus de análise;
(3)Formulação das hipóteses e objetivos	A partir da leitura inicial dos dados;
(4)Elaboração de indicadores	A fim de interpretar o material coletado.
REGRAS	DESCRIÇÃO DA REGRAS (Análise de Dados)
Exaustividade	Refere-se à deferência de todos os componentes constitutivos do corpus. Bardin (2011) descreve essa regra, detendo-se no fato de que o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões.
Representatividade	No caso da seleção um número muito elevado de dados, pode efetuar-se uma amostra, desde que o material a isto se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial (Bardin, 2011).
Homogeneidade	Os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos critérios.
Pertinência	Significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise (Bardin, 2011), ou seja, esteja concernente com o que se propõem o estudo.

Fonte: Henning, a.s.; Fossá, m.i. Trevisan (2015)

O quadro 12 demonstra as FASES e as REGRAS prevista em Bardin (2011) quando relata a Coleta de Dados e também a Análise de Dados. Estes instrumentos realizam uma pré-análise do material, influenciando diretamente nos resultados e nas Interpretações, portanto estas variáveis devem ser elaboradas tendo por base as palavras chave e seus significados.

Com o intuito de tornar mais claro a sequência dos passos previstos no método de análise de conteúdo, apresenta-se a ilustração, esquematizada por Bardin (2011), através das seguintes etapas, constantes na figura 11, que segue:

Figura 11 – Desenvolvimento de uma Análise



128

Fonte: Bardin, Laurence. *Análise de Conteúdo*, Ed.70, p. 128

A segunda parte da figura 11 apresenta o tratamento dos Resultados sugerida por Bardin (2011) também ocorre as Interpretações após serem analisados. Os parâmetros estatísticos são usados para relacionar números com eventos, criando séries e valores determinantes para inferir resultados, a partir de questionamentos ou afirmações.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Observação

Valendo-se da Observação, de maneira não-participativa, foi acompanhando os Gestores Executivos e os alunos, durante o período de 15 de Abril a 15 de Maio de 2018, presenciando suas rotinas de modo a gerir suas atividades, bem como o relacionamento com toda Diretoria e a utilização do Business Model Canvas nesta Instituição de Ensino Superior.

Não foi possível acompanhar e observar a rotina do Coordenador geral do escritório de projetos da Rede de Ensino Doctum, situado em Minas Gerais, visto que o trabalho de pesquisa desenvolve-se no Espírito Santo. Então optou-se em voltar a olhar para a rotina somente do Gestor de execução dos planos de ação e do desmembramento tático e operacional do planejamento estratégico da Doctum e da aferição do Valor proposto aos Clientes/Alunos.

Constatou-se, entre muitas coisas, que se confirma o escrito nas entrevistas do Gestor Executivo, que um grupo de professores, com disciplinas e aspectos da organização e distribuição de tarefas na Instituição, refletindo nas Unidades um relacionamento. Houve inclusive mais reuniões com professores para fechamento de mudanças curriculares e resultados do ENADE.

É possível destacar alguns fatos positivos que demonstram a rotina do Gestor Educacional claramente, como o aparecimento de alunos para sanar dúvidas de cancelamento de aula, confirmando o que foi dito nas entrevistas. Na Gestão de processos, o mais complicado é o cumprimento de prazos. E o que muitas vezes não passa pela compreensão de muitos professores é que o calendário e o administrativo (em relação ao MEC) nem sempre batem, por isso conflitos de autorização de férias etc.

Chegou-se à conclusão de que a observação foi altamente condizente com o que se escreve da função nos documentos e cargos e do que foi dito nas entrevistas, de uma

rotina comum, dentro do esperado de uma instituição educacional, mesmo com as dificuldades. Pode-se constatar que a realidade da Gestão na IES é de muito diálogo e de busca, muita entrega dos envolvidos.

4.2 A Documentação

Cabe ressaltar que não houve acesso aos documentos constante como objeto da pesquisa, ou seja, O Business Model Canvas - BMC, nem ao Modelo de Negócio ou a Criação de Valor. Pois como relatado na questão da investigação e na metodologia do trabalho tais documentos são relevantes para comprovarem os fatores que contribuíram para a implantação do BMC na IES e apurar os resultados.

4.3 Análise Descritiva e Interpretação das Respostas

O quadro 13 descrito reúne as Palavras-chave, frases essenciais e tipos de tensões organizacionais encontrados nas entrevistas dos Gestores, Diretor e Alunos.

Quadro 13 – Palavra Chave, Frases essenciais e Tipos de Tensões Organizacionais

PALAVRA CHAVE	FRASES ESSENCIAIS E/OU TEXTOS DESCRITIVOS	CATEGORIZAÇÃO ANTE A TENSÃO ORGANIZACIONAL.
CLIENTES	Relacionamentos com o Cliente Quais são as formas de conhecer o Cliente/Aluno consumidor dos serviços de Educação? O que os Concorrentes oferecem. Razões explícitas e latentes dos clientes para comprar e os serviços. O que o cliente deseja?	Tensão Econômico-Competitivo dominante;
VALOR	- Criação de Valor Quais são os motivos pelos quais estudantes e outras pessoas recorrem a suas instituições? Por exemplo, credenciais amplamente reconhecidas que têm valor no mercado de trabalho; ranking como uma universidade de pesquisa de topo.	- Tensão Econômico-Competitivo dominante; Dominante e Comunicação Econômico Dominante. - Tensão Econômico-Normativo Dominante. - Tensão Econômico-Comunicação Dominante

NEGÓCIO	-Modelo de Negócio Para quem a instituição serve? Muitas universidades e Faculdades se concentram em jovens de 18 a 24 anos, que se formaram recentemente no ensino médio. Algumas IES ampliam seu foco com programas que atendem adultos, que estão retornando para concluir os cursos de graduação e Pós-Graduação.	- Tensão Econômico-Competitivo Dominante e Econômico Comunicação Dominante. - Idem. - Tensão Econômico-Normativo Dominante. - Idem.
CUSTOS	Quais são seus principais custos e como você paga esses custos? Por exemplo, salários de professores e instrutores, pessoal administrativo, manutenção de edifícios e marketing	- Tensão Econômico-Competitivo Dominante. - Tensão Econômico-Normativo Dominante. - Tensão Econômico-Competitivo Dominante e Econômico-
RECEITA	Quais são as fontes de recursos que tornam sua instituição sustentável e como você captura esses fundos? Por exemplo, subsídios de capital do governo, mensalidades, filantropos e bolsas de pesquisa.	-Tensão Econômico-Competitivo Dominante
CANAIS	Como sua instituição interage com as partes interessadas? Por exemplo, através do ensino no campus, participação em conferências, jornais acadêmicos e mídia.	- Tensão Econômico-Competitivo Dominante

Fonte: Entretextos, Londrina, v. 16, n. 1, p. 115-144, jan./jun. 2016.

4.4 Modelagem para Análise de Conteúdo

Quadro 14 – Modelagem para Análise de Conteúdo

Unidade de Registro I	Unidade de Significação	Categoria	Sub Categoria	Comentário do Pesquisador
Clientes dos Serviços de Educação.	1 - Usar Canais para fidelizar os clientes. 2 - Com ética atender bem. 3 - Respeitar a vontade do cliente, postura de qualidade, ética nos serviços, Recursos Chaves	<ul style="list-style-type: none"> •Categorias dos Relacionamentos com os Clientes. •Categorias das Atividades de Valor •Categorias do Negócio. • Categorias do Custo/Receita 	<p>Análise de Valores práticos;</p> <p>Análise da qualidade dos serviços</p> <p>Análise dos Recursos</p>	Como sua organização constrói e mantém relacionamentos com seus principais interessados? Por exemplo, organizações de ex-alunos, sistemas de e-mail universitários, redes sociais: (Twitter) (Instagram e Facebook), sistemas de gerenciamento de

	pactuados.	• Categoria dos Canais	Chaves	aprendizado e oficiais de relações com a mídia. (Hampson, 2015, p.3)
Discurso institucional projetivo	1.O resultado como valor social; 2. A atividade profissional como resultado/Valor.	Ter a ética como valor desejável na geração dos resultados	Reações e análise textual	As receitas resultam em proposta de valor oferecida com sucesso aos clientes. (Canvas, 2011)

Fonte: Bardin (2011)

Como o critério de qualidade baseia-se em Bardin (2011) adotará a seguinte escala de valor para quantificar e qualificar a análise textual. Transcrito no quadro 15.

Quadro 15 – Análise de Conteúdo em Termos

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
A exclusão mútua	Ser classificada em apenas uma categoria. Não existir ambiguidades no momento do cálculo (multicodificação).
A pertinência	A categoria é pertinente quando está adaptada ao material escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido.
A objetividade e a fidelidade	O organizador da análise deve definir claramente as variáveis que trata, assim como deve precisar os índices que determinam a entrada de um elemento numa categoria.
A produtividade	Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

Fonte: Bardin (2011)

Tabela 1– Distribuição do Perfil dos Alunos Entrevistados

Fator Avaliado	n	%	p-valor 1
Genero			
Maculino	2	33,3	-
Feminino	6	66,7	-
Faixa Etaria			
17 -21 anos	2	38,4	-
22 - 31 anos	4	46,2	13,07
Acima 32 anos	2	15,4	-
Periodo de Estudo			
Manhã	0		-
Tarde	3	23,1	-
Noite	5	76,9	-

Fonte: Elaborado para Este Trabalho

Na tabela 1 sobre a distribuição do Perfil dos Alunos entrevistados percebe-se na faixa Etária que a distribuição dos alunos de 17 até acima de 32 anos tem um intervalo medido por desvio padrão de 13,07.

Figura 12 – Percentual do Perfil dos alunos Entrevistados por faixa Etária



Por sua vez a figura 12 demonstra a distribuição onde o maior percentual é o mais representativo são de alunos na faixa etária de 22 a 31 anos, foco segundo o Diretor entrevistado F17. Configurando assim, ser o Segmento de Cliente desejado pelo valor ideal, constante no Bloco 1 do Business Model Canvas.

Em todo o processo de construção de categorias, procurou-se preservar na íntegra a fala dos entrevistados, sendo aluno ou Diretor da IES pesquisada, conforme demonstra o quadro 16 com a categoria, definição e verbalizações apresentadas por tema.

Quadro 16 – Quadro Matricial da Categoria “Relacionamento com Clientes”

Categoria: Relacionamento com os Clientes	
Definições: Quais são as formas de conhecer o Cliente/Aluno consumidor dos serviços de Educação? O que os Concorrentes oferecem. Razões explícitas e latentes dos clientes para comprar e os serviços. O que o cliente deseja?	
Tema	Exemplo de Verbalização
	P3: [...] Nós usamos o modelo do BSC (Balanced Scorecard/Indicadores Balanceados de Desempenho) para traçar o nosso planejamento estratégico onde a gente trata as quatro perspectivas e dentro da perspectiva do cliente nós trabalhamos muito com objetivos que geraram iniciativas que é justamente compreender quem é esse nosso cliente e quais são os seus anseios e seus desejos para nós traçarmos as nossas estratégias. Como nós

<p>Relacionamentos com o Cliente</p>	<p>somos uma rede de ensino, às vezes é até difícil falar o termo cliente para aluno, mas a gente entende que ele é cliente (não no ponto de vista que ele exige o que ele quer), <u>mas que a gente tem que tratar como cliente então nós trabalhamos basicamente em mapear todos os dados que nós temos dos nossos alunos atuais, a gente tem questionários que eles preenchem na sua ficha deles de informações básicas como idade, sexo, renda e algumas outras informações um pouco mais subjetivas que alimentam o nosso banco de dados e a gente conhece profundamente os nossos alunos.</u> Trabalhamos também com aquele possível aluno que a gente chama de “litz” no momento da captação e também a gente trabalha muito com a análise dos concorrentes, então com isso a gente consegue ter uma visão um pouco mais holística desse cliente que é o cliente da Doctum hoje e considerando ainda que se pensarmos só na rede de ensino superior que nós temos 18 mil alunos atuais e já tivemos cerca de 25 a 30 mil alunos então a gente já tem um certo conhecimento desse nosso cliente.</p> <p>P4: Bem, é até a nossa missão que é transformar vidas pela educação, nós entendemos que a educação, principalmente a educação superior, que é o cargo forte da Doctum, mas também trabalhamos com a educação no ensino infantil e educação básica, técnico, pós-graduação, mas a gente entende que a educação ela é capaz de transformar a vida dele como um todo, não só a dele diretamente, mas no seu entorno, sua família, sua comunidade e isso proporcionará para ele oportunidades maiores e melhores na sua vida.</p> <p>P5: Espera aperfeiçoamento, alguns alunos infelizmente talvez entram procurando só o diploma e aqui ele se depara com uma visão um pouco diferente, mas a gente acredita que no nosso perfil e é até um item do questionário que dos nossos alunos, a maioria dos alunos eles respondem que querem se aprimorar profissionalmente e melhorar sua oportunidade no mercado.</p> <p>F3: [...] <u>nós utilizaos muito a questão de pesquisa. Pesquisar o nosso público porque aqui a gente tem que ter um cuidado que nós somos alunos não somos cliente consumidor de produto, ele é um cliente que busca um serviço e esse serviço ele pode mudar a vida desse nosso cliente,</u> por isso que a nossa missão dentro do projeto de planejamento estratégico é transformar a vida das pessoas pela educação. Então assim, para conhecer esse cliente a gente precisa saber de onde ele vem, o que ele quer e tentar mantê-lo na instituição, então a primeira coisa é buscar informações sobre esse cliente e <u>aí ter uma visão e acompanhar durante os nossos cursos</u> (que possuem de 4 a 5 anos) e aí vem o trabalho acadêmico do professor, do coordenador de curso, começa lá na secretaria com um bom atendimento e aí vai passando para a gente saber quem é esse cliente e isso tem a ver com o que você está me perguntando.</p> <p>F4: <u>Ele precisa do serviço pelo seguinte, nesse nosso caso específico, qualificação é uma necessidade do mercado, não existe hoje profissional para entrar e se manter no mercado se ele não tiver qualificação.</u> Eu vou além da palavra capacitação, porque eu capacito e qualifico então primeiro eu estou dando capacidade para ele entrar no mercado e qualifico ele para se manter e assim, não existe hoje profissional que seja, de todas as áreas e nós trabalhamos com 3 linhas, 3 cursos, administração, pedagogia e engenharia civil, não existe em nenhuma dessas 3 linhas, desses 3 cursos onde não se tem a necessidade de qualificação então é por isso que nós temos um público algo e é por isso que <u>o cliente nos procura, até por que sabem que já temos uma marca conhecida no mercado, não é uma top ten, mas é uma das marcas conhecidas e tem a questão do custo x benefício, onde o aluno também faz essa percepção.</u></p>
<p>Relacionamentos com o Cliente</p>	<p>F5: Ele procura ter uma qualificação e muitas vezes um título, e esse título é registrado, atualizado e chancelado pelo MEC, porque para nós termos uma instituição de ensino funcionando e com credibilidade no mercado os nossos cursos são todos credenciado, são sempre reavaliados e nós temos notas satisfatórias para o MEC. <u>Então primeiro ele “compra credibilidade”.</u></p>

	<p><u>segundo (70% dos nossos alunos hoje Thiago, vem pra Doctum de Vila Velha e Vitória de uma maneira geral por indicação), então isso denota o seguinte que existe uma qualidade, por que você não indicaria algo ruim para o seu colega ou para o seu parente. Então a gente tem essa coisa, ele vem primeiro porque alguém disse para ele ou ele pesquisou, porque hoje nós temos a questão das redes sociais, da mídia social, dos nossos sites, dos nossos meios onde sempre estamos colocando as atividades, no facebook, no instagram, onde tem atividades sendo realizadas pelos professores e pelos alunos Doctum. Então isso chama atenção, o aluno quer custo que caiba no bolso dele, porque é um investimento a longo prazo (no mínimo 4 anos), ele quer qualidade e ele quer credibilidade desse curso, acho que é por aí.</u></p> <p>JL6: [...] <u>mas o convívio com os professores e algo do tipo. Profissionalmente me ajudou bem,</u> porque logo no início da faculdade eu estava começando um entendimento pessoal e então eu usei bastante coisa que eu aprendi em sala de aula na prática e isso para mim foi muito legal e me ajudou bastante nesse quesito. E conteúdo, na formação da minha carreira, <u>eu escolhi a Doctum para ser a faculdade que me instruiria na minha formação e foi muito bem recomendada por outras pessoas que já estudaram nela</u> e então profissionalmente contribuiu bastante. Não me arrependo!</p> <p>MR7: Sim! Organização da faculdade. Organização no sentido (com os alunos) <u>da comunicação (ter uma melhor comunicação com os alunos).</u></p>
--	---

Fonte:Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

A *inferência* na análise de conteúdo se orienta por diversos polos de atenção, que são os polos de atração da comunicação. Sendo um instrumento de indução (roteiro de entrevista) para validação das causas ou indicadores matricial da categoria. Assim a *interpretação* está baseado nesta premissa “Relacionamento com o Cliente”.

Enquanto a Diretoria busca conhecer o Cliente/Aluno consumidor dos serviços de educação através de um questionário amplo, incluindo perguntas subjetivas, tais como desejos e anseios no curso, para formatar uma visão geral do ingressante na IES. Outro Diretor entrevistado relata que 70% dos alunos das unidades Vitória e Vila Velha da rede de Ensino Doctum vem de indicação por parte de outro aluno. Ainda com relação a relacionamento, há uma afirmação que a instituição tem e mantém redes sociais, os quais são alimentados por professores e alunos, dando uma visibilidade dos serviços educacionais prestados.

Os alunos entrevistados confirmam as falas dos Diretores, quanto ao relacionamento, afirmando de são ingressos na IES por indicações de outros colegas que estudaram ou estudam na Rede de Ensino Doctum. Percebe-se também que após o ingresso o relacionamento está a cargo dos professores, havendo uma cobrança por parte dos alunos de relacionamento com a Diretoria que cobram uma melhor comunicação com os Clientes/Alunos.

Quadro 17 – Quadro Matricial da Categoria “ Da de Atividades”

Categoria: Das Atividades de Valor	
<p>Definições: Quais são os motivos pelos quais estudantes e outras pessoas recorrem a instituições? Por exemplo, credenciais amplamente reconhecidas que têm valor no mercado de trabalho; ranking como uma universidade/Faculdade de pesquisa de topo. Empregabilidade do ingressante; Credibilidade da IES. A oferta da empresa deve corresponder à necessidade do cliente: o que o cliente pretende obter e alcançar com a oferta..</p>	
Tema	Verbalizações
Criação de Valor	<p>P7: Principalmente na ótica do cliente, justamente a resposta do item anterior, que é atender o cliente na sua oportunidade de crescimento e ampliar a oportunidade de mercado do mesmo.</p> <p>P8: Basicamente é dar a ele a sua formação, não só a formação (digamos assim) técnica, mas a formação humana que ele necessita para as relações que ele terá no mercado.</p> <p>P10: Acho que hoje o maior desafio para o aluno é que ele quer “comprar” esse serviço, mas para fazer de uma forma mais rápida e mais fácil e a gente esbarra muito na questão da regulação, então temos trabalhado na melhoria dos nossos processos para fornecer um produto que é a educação mais flexível e traçada de acordo com a necessidade de cada cliente.</p> <p>P12: [...] o nosso cliente hoje, a gente tem aumentado cada vez mais os alunos de 18 anos egressos do ensino médio a necessidade de uma graduação e de uma formação na educação superior, então nossa oferta está corroborada com a necessidade atual do mercado.</p> <p>F7: A percepção que nós temos é <u>a questão do conhecimento, a importância do conhecimento para transformar a vida desse cidadão, não perdendo a questão circunstancial, não perdendo a questão social e o compromisso social que nós temos com a população.</u> Então nós temos mais ou menos um tripé aqui que é o ser humano, a inovação e o conhecimento e é esse tripé que nos diferencia. Quando eu falo de ser humano é o contato, é a proximidade, é o professor em sala de aula querendo o melhor para ele, é o coordenador tentando fazer o melhor para ele e é o seu diretor e é toda a rede tentando aproximar esse aluno do contexto social onde ele vive e de trata-lo como ser humano. Então assim, nós não somos uma rede que emite ações em bolsas, nós somos uma empresa filantrópica oriunda de um projeto social inclusive então <u>eu acho que essa percepção de ser humano, inovação e conhecimento é o valor, é o tripé muito próximo do tripé da sustentabilidade que a gente “vende” para o nosso aluno. Ser uma instituição de ensino humanista, que enxerga algo além do número e do valor da mensalidade, enxerga o ser humano.</u></p> <p>F8: Pelo menos na minha percepção, deixando uma ressalva que essa não é uma visão da direção máxima da instituição, isso é visão de um diretor que está na operação, que está no meio da operação, estou no planejamento tático a gente opera. Mas a percepção que nós temos, olhando para o planejamento estratégico, <u>olhado para os nossos indicadores que é o foco no aluno, capital humano motivado e qualificado, deficiência operacional, retenção e captação eu chego naquilo a gente falou que são visão e valores.</u></p> <p>F11: Ele quer qualificação, ele quer conhecimento. E aqui ele vai encontrar, com algo a mais que é essa questão social humana, inovação e o conhecimento. Então ele compra conhecimento e nós temos algo a mais para oferecer para ele. Não é simplesmente só ensinar administração, ensinar engenharia, ensinar pedagogia, é contexto cidadão da coisa, ser cidadão, exercer sua cidadania e de utilizar formas inovadoras em sala de aula, ensinar questões inovadoras na engenharia e na administração.</p> <p>F13: [...] acho que nesse caso, começa com encantamento desse cliente, começa com o primeiro contato com esse cliente, que ele é um candidato. <u>Nós temos hoje um processo de captação muito trabalhoso, mas um processo de captação muito bem delineado, você chegar do contato até a matrícula.</u> Então acho que a primeira coisa vem do primeiro contato, como é feito esse contato,</p>
Criação de Valor	

Criação de Valor	<p>como é passado para esse candidato quem é a Doctum e o que ela pode oferecer para você. Depois que esse candidato vira aluno, aí já é outro processo.... Começa com a matrícula na secretaria, com um bom atendimento, e aí vai para o que eu chamo de chão de fábrica, que é a sala de aula. Então é o professor o principal responsável por essa criação de valor, é ele que tem que estar no horário, com seu sistema ADX funcionando (que é o nosso sistema de registro), o aluno tem que chegar a sala de aula e se ele quiser, hoje ele tem a facilidade no celular e ele pode saber que aula que ele vai ver hoje, claro que você pode mudar, mas ele tem que entender que o professor vai mostrar para ele aquele conteúdo. Então começa esse relacionamento em sala de aula e é ali que o espetáculo acontece, que é o espetáculo do conhecimento e os nossos grandes atores são os professores. Além disso, a gente tem que ter uma equipe de coordenadores de curso, acadêmico, direção, gerente administrativo, que ajuda muito na questão de estrutura, para que haja um controle a evasão. Porque assim, é ruim você perder aluno (e a gente aqui trabalha para que não tenha perda de alunos por questões acadêmicas), <u>a gente até admite por questões financeiras que acontece, por questões de infraestrutura, agora por questões acadêmicas, de relacionamento com professor não pode existir. Então nosso trabalho é focado (que se encaixa no seu desenvolvimento do CANVAS) no primeiro relacionamento que acontece lá na sala de aula. Então a sala de aula é fundamental para que isso aconteça.</u></p> <p>JL6: [...] mas o convívio com os professores e algo do tipo. Profissional me ajudou bem, porque logo no início da faculdade eu estava começando um entendimento pessoal e então eu usei bastante coisa que eu aprendi em sala de aula na prática e isso para mim foi muito legal e me ajudou bastante nesse quesito. E conteúdo, <u>na formação da minha carreira, eu escolhi a Doctum para ser a faculdade que me instruiria na minha formação e foi muito bem recomendada por outras pessoas que já estudaram nela e então profissionalmente contribuiu bastante.</u> Não me arrependo!</p> <p>PS4: [...] No desenvolvimento pessoal, acho que é esse contato com os professores e com os colegas de classe, que querendo ou não é um Network. No profissional, no segundo semestre de graduação eu fui promovida, <u>passsei de recepcionista para assistente administrativo e agora sou analista júnior. Trabalho no setor administrativo e minhas principais atividades estão relacionadas a contabilidade e gestão financeira que foram algumas matérias que estudei na Doctum e pude aplicar os conhecimentos teóricos na empresa onde trabalho.</u></p> <p>MR5: Contribui e vai contribuir ao logo dos anos. Os professores, eles dão total apoio para você, sempre que você precisar. <u>Para mim e para os meus colegas de turma, eles estão sempre dispostos a tirar suas dúvidas, estão sempre empenhados em poder te ajudar (de qualquer forma).</u></p>
------------------	---

Fonte: Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

Nas Atividades de Valor tem também a Criação de Valor por parte da IES, como demonstrado no quadro 17 enquanto a Diretoria comenta de Conhecimento e valor humanitário (transformando vidas pela educação). Também há a fala do Diretor que está voltada para o foco no aluno, capital humano motivado e qualificado, deficiência operacional, retenção e captação chegando a visão e valores. Os alunos por sua vez relatam resultados de valores por eles compreendidos tais como empregabilidade e valorização do que é ensinado em sala de aula e Network.

Relatando que [...]Evasão de Alunos/Clientes a gente até admite por questões financeiras que aconteça, por questões de infraestrutura, agora por questões acadêmicas, de relacionamento com professor não pode existir. Então nosso trabalho é focado (que se encaixa no seu desenvolvimento do **CANVAS**) no primeiro relacionamento que acontece lá na sala de aula, o Diretor relata o foco no desenvolvimento do CANVAS.

Quadro 18 – Quadro Matricial da Categoria “ Do Modelo de Negócio”

Categorias: Modelo de Negócio	
Definições: Para quem a instituição serve? Muitas universidades e Faculdades se concentram em jovens de 18 a 24 anos, que se formaram recentemente no ensino médio. Algumas IES ampliam seu foco com programas que atendem adultos, que estão retornando para concluir os cursos de graduação e Pós-Graduação.	
Tema	Verbalizações
Modelo de Negócio	<p>P3: [...]mas que a gente tem que tratar como cliente então nós trabalhamos basicamente em mapear todos os dados que nós temos dos nossos alunos atuais, a gente tem questionários que eles preenchem na sua ficha deles de <u>informações básicas como idade, sexo, renda e algumas outras informações um pouco mais subjetivas que alimentam o nosso banco de dados e a gente conhece profundamente os nossos alunos. Trabalhamos também com aquele possível aluno que a gente chama de “litz” no momento da captação e também a gente trabalha muito com a análise dos concorrentes, então com isso a gente consegue ter uma visão um pouco mais holística desse cliente que é o cliente da Doctum hoje e considerando ainda que se pensarmos só na rede de ensino superior que nós temos 18 mil alunos atuais e já tivemos cerca de 25 a 30 mil alunos então a gente já tem um certo conhecimento desse nosso cliente.</u></p> <p>P7: Principalmente na ótica do cliente, justamente a resposta do item anterior, que é <u>atender o cliente na sua oportunidade de crescimento e ampliar a oportunidade de mercado do mesmo.</u></p> <p>P24: A gente precisa hoje principalmente de informação, a instituição tem se aprimorado nisso, porque a gente trabalha com muitos dados, mas hoje a gente tem pouca informação que grandes empresas possuem pelo seu CRM's (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente), pelos seus ERP's (Enterprise Resource Planning que, traduzido ao pé da letra, significa “Planejamento dos recursos da empresa) e <u>hoje o que a gente mais precisa é justamente conhecer o nosso aluno, conhecer o nosso mercado e principalmente conhecer o nosso egresso, ou seja, a partir do nosso aluno já formado que é o nosso egresso, como que ele está no mercado? Aí a gente consegue ver os GAP'S (Estudo de Lacunas) que a gente precisa aprimorar para os ingressos e a gente precisa entender melhor o ingresso para saber qual que é a expectativa que ele tem. Então hoje o principal é a gente ter recursos e ferramentas que tratam das informações como CRM's e os imateriais a gente tem algo que a gente busca que é chamado de índice de sucesso, é como se eu medisse a expectativa do meu aluno ingressante e a satisfação do meu aluno egresso e cruzasse as duas para saber se a gente conseguiu atender a expectativa que ele tinha na entrada do curso.</u></p> <p>F12: Um dos maiores problemas que eles trazem para a gente são dois, a falta de educação básica (mas isso nós não vamos conseguir resolver), mas é um problema que a gente tenta equalizar aqui e o problema da empregabilidade. Muitos sonhos são “destruídos”, as vezes sim e as vezes não, por conta da questão econômica e o emprego (<u>vamos deixar claro que 90% a 95% dos nossos alunos em toda a rede Doctum não são estudantes que trabalham, são trabalhadores que estudam</u>), então eles trabalham para poder se manter e pagar o curso e quando você tem essa ruptura, essa questão</p>

	<p>do emprego e perda do emprego isso reflete muito. Penso assim, a falta de questões básicas de educação, o ensino médio no Brasil é muito ruim, o ensino fundamental, é uma coisa que eu não consigo entender, é bom no Brasil e o ensino médio não. Claro que os dois deveriam ser bons, mas ele chegar na faculdade despreparado, ele não sabe fazer uma regra de três e a gente sente isso aqui, na hora de dar uma aula de matemática, uma aula de português. Nossos alunos agora (você está acompanhando) vão fazer o ENADE, eles não conseguem interpretar um texto, esse é o grande problema, eles sabem algumas funções básicas da administração, mas não conseguem entender o que a questão está dizendo, porque eles têm preguiça de ler e não conseguem entender, muitos deles (não são todos) são analfabetos funcionais, então esse é um grande momento de trava. Porque o sonho da faculdade hoje é possível, alguns anos atrás era limitado o acesso à educação e hoje ele universalizou, são metas a universalização da educação, tanto básica, média e superior. Hoje você vê a quantidade de faculdades que tem e as opções que tem, só que tem um problema, o ensino médio é ruim e isso impacta. E isso vai impactar também na empregabilidade que é outro problema, esse a gente tenta melhorar com o conhecimento e a qualificação que a gente oferece aqui.</p>
--	--

Fonte: Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

O Modelo de Negócio apresentado segundo a fala dos Diretores tem foco no Aluno/Cliente que consome o serviço educacional, a captação volta-se para uma característica de conhecer profundamente o consumidor dos serviços, valorizando os relacionamentos. Ainda nessa questão encontram-se depoimentos que ressaltam o fato de a IES pertencer a uma Rede de Ensino Nacional, que tem como meta o Ensino Humanístico, formando valores humanos e resgatando a prática deles.

Nesta questão o que se põe em evidência é a posição do Aluno/Cliente na mediação da formação de valores através da sua prática. Entendendo que dos nove blocos do Canvas ao serem utilizados gera valor de mercado, com seus principais fluxos e processos, permitindo uma análise e visualização do seu modelo de atuação no mercado. A rede de ensino Doctum implementa o relacionamento com cliente/Aluno como sendo o principal foco do modelo de negócio.

Quadro 19 – Quadro Matricial da Categoria “Estrutura de Custos”

Categorias: “Estrutura de Custos”	
Definições: Quais são seus principais custos e como você paga esses custos? Por exemplo, salários de professores e instrutores, pessoal administrativo, manutenção de edifícios e marketing. Além de analisar os custos da empresa e outros sacrifícios inerentes ao modelo de negócio, são analisados os custos e outros sacrifícios induzidos pelo cliente.	
Temas	Exemplos de Verbalizações
Estrutura de Custos	<p>P32: Os custos são principalmente de obras prediais, custos de insumos para sala de aula, como livros, quadros e etc e principalmente nos cursos que tem laboratórios específicos a gente tem os custos desses laboratórios, mas hoje nosso maior custo e justamente o custo humano, que é o custo dos nossos colaboradores, principalmente professores e coordenadores de curso.</p> <p>P33: [...] o maior sacrifício que a instituição hoje carrega fora o passivo que é o</p>

Estrutura de Custos	<p>fruto de aquisições de outras instituições, é justamente por você ter um curso pronto, montado para dois anos incluindo salas de aula e infraestrutura, laboratórios sendo que o processo é moroso e normalmente demora quase um ano para sair a publicação e o vestibular para entrada do aluno, ou seja, você deixa tudo pronto para dois anos e só depois de um ano que entra aluno, ou seja, só no período de três anos que você consegue o retorno daquele investimento.</p> <p>P34: <u>Principalmente no corte nos cursos, como por exemplo corte na carga horária, estrutura, de professores que podem impactar no valor e experiência do aluno, limitando um pouco a sua formação e principalmente também na infraestrutura física, tanto de livros, quanto de periódicos e como laboratórios específicos.</u> Qualquer corte afeta diretamente o aluno, então o foco é justamente trabalhar com equilíbrio é onde que os cortes são feitos pensando em minimizar ao máximo esse impacto diretamente no aluno.</p> <p>P36: <u>Na verdade os sacrifícios exigidos dele é uma priorização hoje de tempo e recurso financeiro, porque os nossos alunos as vezes entram querendo cursar uma faculdade mas continuarem sem o recurso financeiro investido, indireto como por exemplo um curso de inglês, um curso de aprimoramento, participar de um evento e também a dedicação do tempo que ele precisa sacrificar para o estudo e sua formação.</u></p> <p>F35: [...] <u>Custo da instituição ele é o custo de operação, a folha de pagamento é disparada, o nosso índice maior de custo e aí você vê que não é só o movimento da Doctum é o movimento mundial de redução de folha que aí você tem a questão do EAD, tem vários instrumentos tecnológicos que vão fazer atacar nesse ponto que é a folha de pagamento. A gente tem as despesas para manter a instituição, as despesas administrativas e as despesas de regulação também, porque toda vez que você tem uma comissão de regulação você paga e você tem que manter o negócio. Então você tem a folha de pagamento docente (no nosso caso o dos professores é o que mais impacta), mas você tem a folha de pagamento administrativa e do pessoal normal para poder ter a energia, você tem uma outra (estava pulando) conta muito grande que é a questão da energia e água por exemplo. E nós estamos aqui elaborando, junto com o colégio, uma campanha que vai sair no segundo semestre, voltada para o aluno e para o nosso docente que tem docente nosso que não consegue sair e apagar uma lâmpada, então não sei se ele faz isso em casa, mas a gente pensa que a educação é o caminho disso aí. Quando você fala em relação ao custo do aluno, do cliente, a mensalidade realmente é o maior percentual dentro do nosso negócio e custo de deslocamento também. Material para nós, a gente vem acompanhando isso, o aluno já não tem mais o hábito de comprar livro, hoje você tem livro em pdf na internet e tem a estrutura da biblioteca que pode ajudar, tem artigo científico, professor faz slide então custo de material ele não é tão grande, mas o custo maior ainda é a mensalidade e o deslocamento e a alimentação, mas principalmente a mensalidade é o maior impacto e muitas vezes esse nosso aluno, que não é um aluno de classe alta, é um aluno de classe média/baixa, ele busca valor financeiro.</u></p> <p>F38: [...] isso é uma coisa muito séria porque pela concepção da instituição a gente pode reduzir custo para oferecer uma outra modalidade, mas com qualidade. Então assim, quando eu citei o caso do EAD onde você pode, segundo o MEC, oferecer 20% da estrutura curricular de cada curso de graduação em EAD, houve a opção de não comprar block buster (vamos dizer assim) produtos prontos, vamos fazer o nosso, porque aí a gente consegue controlar, a gente tem estrutura para isso, a gente tem professor para isso. Hoje a gente percebe que a qualidade do EAD nosso, é muito boa, ou seja, a gente está reduzindo custos de folha, a gente está dentro da legislação (lógico) e a gente está oferecendo um produto de qualidade, essa é uma lógica que vai ser levada para as novas ofertas porque o EAD é uma tendência particularmente acho que não tem volta, mas tem que ser tratado como um produto de qualidade, não pode ser simplesmente cortar custos e cortar custos precisa ter muito cuidado, porque não pode (como você falou) tocar na qualidade. Se toca na qualidade aí já era.</p> <p>F39: [...] eu vou mais além, porque o Canvas (Grifo nosso) foi uma ferramenta para o planejamento estratégico e o Canvas ele é uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico. Eu vou te dizer em termos de como era antes do planejamento e como é depois. A gente ganhou muito em termos de entender a</p>
---------------------	---

Estrutura de Custos	instituição, entender os indicadores, cada vez mais nós somos cobrados por práticas administrativas, por indicação, por indicadores, por acompanhamento, por cálculos e aí como que foi legal eu entender a missão da instituição, e isso você é professor da instituição, você sabe do que eu estou falando, de como a gente tentou passar isso para os colaboradores, porque cada um que está aqui tem uma função que vai desaguar, que vai chegar para transformar a vida desse garoto/garota que está vindo aqui. Então assim, deu uma complexidade maior (claro), uma responsabilidade maior para a gestão (claro), mas a gente consegue enxergar um pouco mais de profissionalismo, não está ainda no nível ideal (além disso), isso é conquistado, isso é um processo, mas as ferramentas estão sendo discutidas, nós estamos hoje em um negócio chamado ciclo de gestão, a cada mês (dois meses) a gente vai dizer por que tem aquele número, o que a gente está fazendo, planos de ação, 5W2H (o que a gente está fazendo...), como a gente está fazendo, por quanto. Então assim, houve um ganho de profissionalização (e eu acho que até vocês lá ponta como professores, estão percebendo isso), então acho que é por aí.
---------------------	---

Fonte:Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

Neste ponto, após a entrevista dos Diretores, tem-se a distribuição dos elementos que compõem a Estrutura de custos **P32** e **F35** onde detalham item por item como transcrito: Os custos são principalmente de obras prediais, custos de insumos para sala de aula, como livros, quadros e etc e, principalmente, nos cursos que tem laboratórios específicos tem-se ainda custos desses laboratórios, mas hoje o maior custo é justamente o custo humano, que é o custo dos nossos colaboradores, principalmente professores e coordenadores de curso.

Habita nesta categoria de Estrutura de Custos a relação custo do aluno cliente, a mensalidade realmente é o maior percentual dentro do nosso negócio e custo de deslocamento também. Material para nós, a gente vem acompanhando isso, o aluno já não tem mais o hábito de comprar livro, hoje você tem livro em PDF na internet e tem a estrutura da biblioteca que pode ajudar, tem artigo científico, professor faz slide então custo de material ele não é tão grande, mas o custo maior ainda é a mensalidade e o deslocamento e a alimentação, mas principalmente a mensalidade é o maior impacto e muitas vezes esse nosso aluno, que não é um aluno de classe alta, é um aluno de classe média/baixa, ele busca valor financeiro.

Ferramenta para redução de custos segundo relato do Diretor da IES representando hoje a qualidade do ensino e a modalidade em EAD, considerada muito boa, ou seja, fator para reduzir custos de folha de pagamento, situa-se dentro da legislação (MEC) e oferece um produto de qualidade, essa é uma lógica que vai ser levada para as novas ofertas. Isso porque o EAD é uma tendência Mundial considerar que essa prática não

tem volta, mas tem que ser tratado como um produto de qualidade, não pode ser simplesmente cortar custos e cortar custos precisa ter muito cuidado, porque não pode (segundo fala do Diretor) tocar na qualidade. Se toca na qualidade aí já era.

O entrevistado **P33** relata que também existe na estrutura de Custos os gastos de passivos de Instituições que foram compradas “o maior sacrifício que a instituição hoje carrega fora o passivo que é o fruto de aquisições de outras instituições, é justamente por você ter um curso pronto”. Estes custos são relevantes, quando na planilha para definir o valor da mensalidade.

Quadro 20 – Quadro Matricial da Categoria “ Fontes de Receitas”

Categorias: As Fontes de Receitas	
Definições: Quais são as fontes de recursos que tornam sua instituição sustentável e como você captura esses fundos? Por exemplo, subsídios de capital do governo, mensalidades, filantropos e bolsas de pesquisa. Também será analisado os benefícios que o cliente está disposto a pagar. O preço está ligado ao valor do cliente e não aos custos. Esse bloco também mostra os principais indicadores de desempenho que verificam o valor criado para a empresa e o cliente.	
Temas	Verbalizações
As Receitas	<p>P18: A Doctum não foca nos custos, até por que quando a <u>gente trabalha com valor da mensalidade, que é o que gera o ganho para a instituição apesar dela ser filantrópica de reinvestir o próprio valor na empresa</u>, mas todo ganho da instituição ele é baseado justamente naquilo que o curso oferece para aquela região, <u>tanto que nós temos valores diferentes de um mesmo curso por região</u>. Então a lógica de ganhos é exatamente pensando no valor que aquele curso gera para o aluno especificamente naquela unidade.</p> <p>P19: Exatamente, <u>a gente trabalha com a previsão de orçamento ao longo de todo ano e nessa previsão orçamentária a gente olha basicamente o retorno, o VPL (Valor Presente Líquido) que o curso dá e inclusive a gente chama esse resultado de sustentabilidade para saber se o curso é sustentável ou não já que a gente não trabalha com lucro direto e aí inclusive a lógica de ganhos de valor ela vem também no cunho social</u>, por exemplo, eu tenho cursos que tem um ganho grande que sustentam outros cursos que seriam deficitários se não trabalhassem em rede. Então a gente consegue dar essa lógica de um feedback financeiro pensando em rede e não pontualmente para cada curso.</p> <p>P20: <u>Principalmente através da análise de mercado, a gente faz uma análise por região, pensando desde as informações que o próprio aluno preenche, de renda da família, número de pessoas, se trabalha ou não, se possui ajuda ou não, se possui financiamento ou não, mas principalmente a análise de mercado com vista nos concorrentes e o preço praticado e o rendimento médio da região</u>.</p> <p>F18: [...] <u>parte do princípio que essa instituição não é uma instituição lucrativa “normal”, ela é uma instituição filantrópica. Nós não falamos de lucro, falamos de sustentabilidade e a sustentabilidade financeiro faz parte do tripé de sustentabilidade</u>. Então assim, ele tem que se pagar, tem que se manter e ela tem que gerar renda além do ponto de equilíbrio para que esse recurso possa ser reinvestindo, <u>não tem distribuição de lucros (não existe isso), porque não é lucrativa e tem todo um regulamento de que ela tem que dar bolsas, ela é auditada por isso, bolsas filantrópicas, bolsas para funcionários e aí tem os programas do governo também (PROUNI, FIES), toda regulamentada</u>. Ela tem benefícios fiscais com isso, mas no caso da renda é geração do caixa normal mais nós vemos a questão da sustentabilidade é a entrada de recursos e a saída e o que sobra reinveste na instituição. Aí já não é feito pela unidade é a instituição</p>

	<p>como um todo, todas as unidades, pelo o balanço e todas as práticas de contabilidade e auditorias são feitas também.</p> <p>F19: Bom, nós temos um componente que chama concorrência e esse mercado vem sofrendo uma injeção de capital que não é capital dessa área é outro tipo de capital, inclusive nós temos fundo de investimento comprando instituições (inclusive fundo de investimento chinês). Então, o que acontece? <u>O preço ele tem que ser.... tem variações de praça para praça, com a Doctum atua em dois estados diferentes, em cidades do mesmo estado você tem diferença de competição, você não pode comparar Vitória, Vila Velha, Serra e Guarapari com Caratinga</u>, por exemplo, porque são públicos e são concorrências diferentes. Então a formação de preço ela é levada em consideração o que a gente oferece, o mercado e a concorrência.</p> <p>F20: Para uma instituição de ensino você tem, no caso todo o contexto do planejamento estratégico da instituição, é transformação da vida dessas pessoas. <u>É a política do egresso por exemplo, como enxergar o nosso egresso, o nosso aluno que saiu daqui “o que ele está fazendo? ”, e a gente tem algumas situações como, tentar acompanhar, trazer alguns para dar palestras, para dar um testemunho de que realmente a vida dessa pessoa mudou.</u> É claro que você não tem um atingimento de 100% disso aí, porque você tem também questões comportamentais, questões pessoais, mas oferecer a base para que ele tenha uma transformação, ISSO É MAIS DO QUE DINHEIRO. <u>Ter uma característica humana, uma característica de transformação de vidas, é mais valoroso para a instituição do que grana. É claro que ter dinheiro nos nossos caixas para ter os nossos salários pagos em dia, nossas contribuições funcionando direitinho é importante para a sustentabilidade da instituição.</u></p>
--	--

Fonte:Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

Ambos os Diretores **P18** e **F18** afirmam que a Rede de Ensino Doctum pesquisada neste trabalho é uma Instituição filantrópica que gera ganhos para reinvestir no próprio valor na empresa. Também afirmam que seus ganham estão relacionados com os cursos oferecidos em cada região, sendo diferentes os valores dos cursos segundo a sua localização.

Para obter esses ganhos que serão reinvestidos em entrevista o Diretor **P19** apresenta a ferramenta de previsão orçamentária e o seu retorno, tendo um VPN (Valor Presente Líquido) por curso gerando o que o Diretor chama de sustentabilidade do curso. Focando também no valor social, a fala do dirigente enatiza “cursos que tem um ganho grande que sustentam outros cursos que seriam deficitários se não trabalhassem em rede. Então a gente consegue dar essa lógica de um feedback financeiro pensando em rede e não pontualmente para cada curso”.

O retorno esperado por receitas relaciona-se segundo fala do Diretor **F19** ao fator concorrência, o preço ele tem que ser diversificado, segundo as variações de praça para praça, com a Doctum atua em dois Estados diferentes, em cidades do mesmo estado

you have a difference in competition, you cannot compare Vitória, Vila Velha, Serra and Guarapari with Caratinga, for example, because they are public and are different competitions. Therefore, the formation of price is taken into consideration what the market offers, the market and the competition.

Finalizing the Director of IES declares **F20** that *“ISSO É MAIS DO QUE DINHEIRO”* when enrolling in an exit course the factor of testimony in the transformation of lives by the knowledge acquired. Being the basis for incentivizing the transformation of new lives.

Quadro 21 – Quadro Matricial da Categoria “Canais e Interações”

Categorias: Canais e Interação	
Definições: Como a instituição interage com as partes interessadas? Por exemplo, através do ensino no campus, participação em conferências, jornais acadêmicos e mídia. participação do cliente nas atividades da empresa e na utilização de seus recursos.	
Temas	Verbalizações
Canais e Interação	<p>P15: Pensando no tripé que a gente vive na educação, ela trabalha ensino, pesquisa e extensão, eu não consigo desmembrar co-produção de um relacionamento direto com o aluno na produção de trabalhos de pesquisa e nos projetos de extensão tanto feito internamente quanto externamente na comunidade.</p> <p>P16: Sim, nós temos por exemplo <u>um projeto de pesquisa que trabalha com todos os alunos, que é são os Grupos de Leitura Supervisionada, onde os alunos trabalham de forma grupal envolvendo um número maior de disciplinas e temos os projetos de extensão que influenciam diretamente na comunidade, como por exemplo a cotação da cesta básica onde a Doctum hoje, é responsável no Espírito Santo, por informar o valor médio de uma cesta básica para a família de porte médio e elas podem comparar por exemplo os preços nos supermercados, nós temos alguns trabalhos que envolvem a cidadania, como a regularização de registro cadastral de filhos que tinha dificuldades para encontrar e registrar os seus pais, ou seja, nós temos uma interferência direta na comunidade e algumas ações sociais.</u></p> <p>P17: A partir da percepção que temos do aluno, através das pesquisas principalmente dos ingressantes, nós conseguimos mapear hoje qual que é o perfil dos nossos alunos e a gente trabalha com o algo que a gente chama de <u>Personas, onde a gente consegue achar quais as características básicas dos nossos alunos em cada um dos nossos cursos, em cada uma das nossas unidades, para que a gente consiga então trabalhar de forma separada e distinta cada um deles, de forma que interajam melhor conosco, nas habilidades e competências que possuem.</u></p> <p>P24: a gente busca que é chamado de índice de sucesso, é como se eu medisse a expectativa do meu aluno ingressante e a satisfação do meu aluno egresso e cruzasse as duas para saber se a gente conseguiu atender a expectativa que ele tinha na entrada do curso.</p> <p>F17: <u>Ele tem que ter iniciativa e tem que entender que ele faz parte desse processo, e aí é uma responsabilidade nossa mostrar para ele que ele faz parte desse processo, mas ele tem que ter iniciativa,</u> só que aí é um processo de convencimento, é um processo de mostrar que ele faz parte daquele contexto social e aí vem a característica social da instituição de dizer que ele pode transformar a sociedade onde ele está e mais iniciativa mesmo, ter força de vontade. Porque as vezes [...] o aluno.... <u>Nós temos um público e esse público mudou muito e vem mudando constantemente, hoje nós não temos só aquele aluno mais velho (que era uma característica de alguns anos atrás),</u></p>

Canais e Interação	<p>você ter alunos que não fizeram o curso superior na “época deles” e que depois dos 30/40 anos vinha estudar. Hoje você tem ainda uma parcela pequena, mas a maioria dos nossos alunos hoje está numa faixa de 20/30 anos, então estamos falando de jovens (e que aí tem o contexto cultura e social) com muita informação e as vezes ele não consegue fazer esse link da informação com o que ele pode transformar, então a gente tenta fazer isso aí.</p> <p>F24: [...] isso é muito difícil de medir, por que assim, o que que esse rapaz ou essa moça vai fazer depois eu ele sair daqui? Isso é meio complexo de medir, a gente tem algumas iniciativas que é por exemplo, acompanhar alguns alunos pelas redes sociais (uns ex-alunos), a gente tem o processo de pós-graduação que vai ser incluído em Vila Velha e é uma maneira de ver esses ex-alunos, mas não é uma coisa muito sistematizada, porque isso é muito complexo. Muitos alunos saem e não voltam, mudam e nós não temos uma sistematização, até porque não tem mais vínculo e acredito que quase todas as instituições não tenham essa medição porque o vínculo acabou.</p> <p>Agora, enquanto ele é aluno, você tem toda a questão da progressão da carreira, de estágio, isso a gente vai acompanhando, mas depois que ele saiu, fica mais complicado.</p> <p>F25: Bom, nós temos que ter um corpo docente qualificado, isso é a questão chave cinequanon (latin; sem a qual não) e aí eu posso te dizer que a rede vem trabalhando em processos de qualificação e reciclagem e de seleção para tentar selecionar os melhores docentes para atuarem junto ao nosso alunado, ao nosso corpo discente, então a primeira coisa é corpo docente, ter corpo docente qualificado, incentivar, a rede tem um programa de incentivo onde os professores possam ter título stricto sensu desde que seja no Brasil e inclusive tem parcerias com o MINTER e eles estão buscando parcerias de doutorado. Então primeira coisa é um corpo docente qualificado</p>
--------------------	--

Fonte: Elaborado para este trabalho segundo Bardin (2011)

O Diretor afirma na entrevista **P15** que há um canal de interação entre o aluno em pesquisa e nos projetos de extensão para com a comunidade, envolvendo um número maior de disciplinas e habilidades. Na Pergunta **P17** há uma confirmação que a instituição através de pesquisa principalmente dos ingressantes, consegue mapear o perfil do aluno e suas características básicas, em cada cursos, revelando suas habilidades e competências.

Outro Canal relatado por Diretores da IES e com ex-alunos **F24** da graduação para realizar a Pós, tendo por característica alunos mais velhos de 30/40 anos, já formado há algum tempo, que retorna buscando uma especialização para o mercado de trabalho, esses são alcançados pelas redes sociais.

Também há comentário do Diretor como **F17** de recursos chave na IES prioritariamente de informação em busca de jovens de 20/30 anos que tem contexto cultural e social diferenciado do público que trabalha e Estuda, estes às vezes não conseguem fazer o Link entre qualificação profissional e Mercado de Trabalho, buscando um em detrimento do outro.

Informado pelo Diretor em entrevista **F25** que a Instituição busca o índice de sucesso com uma análise subjetiva medido pela expectativa vs satisfação do aluno ingressante. Outro fator chave e a qualificação do corpo docente em cursos de *Stricto Sensu* (Mestrado e Doutorado).

Certas respostas de entrevistados **P9**, **P23**, **F9**, **F11** e **F20** alegam que na sua observação os valores pré-existentes praticados “*Valores humanos*” demonstram ensinamento de ética, respeito e disciplina praticados pela IES pesquisada.

CAPITULO V - CONCLUSÃO

A reflexão sobre a presença dos valores humanos nos nove blocos do Business Model Canvas é um ponto de extrema importância para os questionamentos que envolvam a relação educação/valores uma vez que na contemporaneidade, essa discussão é fundamental para a manutenção de todo um sistema educacional, pois estará buscando redefinir ou reencontrar o verdadeiro papel da Instituição de Ensino Superior.

A trajetória desse estudo teve como foco inicial a utilização do Business Model Canvas nas IES a inquirição de entender a concepção do Modelo de Negócio praticado pela Rede de Ensino Doctum, analisando se é possível existir esta construção e desenvolvimento do Canvas em uma Instituição de Ensino Superior. Neste sentido, algumas conclusões poderão servir de ponto de partida para novos estudos e investigações pessoais e também de outros pesquisadores, que se aventurem pelo tema do BMC.

Partindo de um aporte teórico, que estabelece mediante conceito e teorias diversas sobre Administração Educacional e/ou Gestão Educacional o papel das escolas e teorias que descrevem a formação e o desenvolvimento de abordagens envolvendo linhas teóricas onde faz-se necessário a compreensão processos de transformações em estruturas ambientais podemos afirmar que todos os objetivos foram atendidos.

O Ensino Superior não é o mesmo que ensinar conteúdos. Na atualidade, a IES tem em sua responsabilidade muito mais do que simplesmente administrar e repassar conhecimento, tendo em si a função de formar indivíduos sociais aptos para um mercado de trabalho. Educar então é formar todo o conjunto de atributos que gera a educação completa e de qualidade onde pode faltar a construção e desenvolvimento de sólidos valores humanos morais e éticos.

Foram validadas as hipóteses(H) 2 e 3 nas falas dos Gestores/Diretores e Alunos entrevistados, sendo prejudicada a H1 por não ser contemplada em todas as falas o modelo racional gestão fechado.

A investigação foi realizada com Diretores da rede de ensino Doctum e alunos nos Municípios de Vitória/ES e Vila Velha/ES nos períodos finais dos cursos superiores de Administração e Direito no ano de 2018. As entrevistas foram desenvolvidas em etapas, na primeira etapa foram entrevistados os Diretores e no segundo momento os alunos.

A partir da análise de conteúdo segundo Bardin (2011), as entrevistas com Diretores e alunos foram categorizadas sendo aplicados sendo selecionado uma amostra de dois Diretores e oito alunos de diferentes cursos. Em relação a idade tem de 20/30 anos Jovens e de 30/40 anos mais velhos.

Quando Diretores questionados sobre a importância/muita importância do Business Model Canvas no Ensino Superior como fator para vencer a concorrência, consideraram: Relacionamento com Clientes, Criação de Valor, Modelo de Negócio, Estrutura de Custos, Fontes de Receitas e Canais e Interações como mais importante. Foi observado que os alunos dão maior importância no Canvas a Criação de Valor, Estrutura de Custos, Relacionamento com os Clientes e Qualidade do Ensino.

Mesmo sendo observadas as diferenças entre as percepções dos alunos e Diretores verifica-se que a relação apresentada entre ambos tem uma homogeneidade quando se trata de analisar a produtividade do Canvas em uma Instituição de Ensino Superior apresentando resultados a inferências e interpretações.

No entanto, quando se passou a analisar a prática vivenciada nas unidades pesquisadas desse estudo, através da observação deparou-se com uma realidade um pouco diferenciada, onde nem sempre a IES está preparada para tomar para si esta função, papel e responsabilidade do Modelo de Negócio no Ensino Superior.

Ao analisar em que medida as interações/relações cotidianas de alunos e Diretores favorecem ou não a construção do Canvas no Ensino Superior da rede de Ensino Doctum, considerando que os nove blocos formadores do BMC incentivam a comunidade acadêmica a terem um papel mais importante nesta ação, no entanto, como

visto na pesquisa e demonstrado na análise de conteúdo segundo Bardin (2011) não há uma integralidade da aplicação desta ferramenta na instituição estudada.

A interação professor/aluno demonstrada nas falas dos alunos passa a ser um dos momentos em que o professor pode e deve ensinar e construir no aluno uma base sólida do Relacionamento com Cliente, mas para isso ele – o professor – terá que saber lidar com valores, conceitos e proposições do Canvas.

A ideia extraída dessas conclusões anexas às conclusões dos estudos teóricos desta pesquisa é que, sim, é essencial que a IES auxilie na formação e construção de valores na utilização do Canvas, no entanto nem todos da comunidade acadêmica se sentem devidamente preparado para tal função para uso do Business Model Canvas, é notório que se volte ao tempo em que se institua o treinamento envolvendo toda a IES em torno dos nove blocos formadores do BMC.

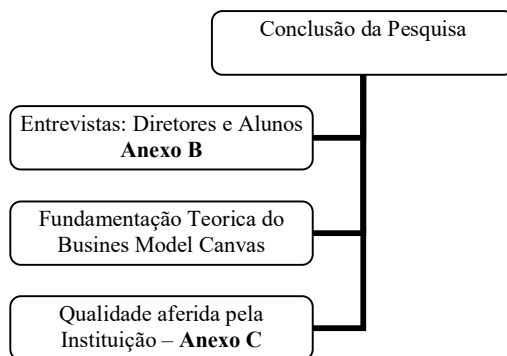
Óbvio que a utilização do BMC demanda tempo e dedicação não só da Diretoria e do corpo educacional, mas, por parte de todos os envolvidos. Certos entrevistados como se percebe no **Anexo C** apresentam e atestam as condições verbalizadas que induziram as respostas sobre os indicadores entre eles – **GV-EC**: comenta sobre a “*Qualidade Profissional*”, **PV-D**: fala sobre a “*Qualidade dos Professores*”, **PP-D**: atesta a “*Referência Superior no Ensino*”, Enquanto **ST-D**: “*Declara os bons Conceitos de Qualidade*”, por fim **RR-EC**: atesta a “*Tradição na Formação de Profissionais*”.

Notou-se também na pesquisa junto a IES Rede Doctum que a hipótese – H3 “O Modelo proposto BMC é adequado para realizar avaliações da qualidade dos serviços Educacionais prestados, como instrumento de medida desenvolvido para efetuar aferição na administração educacional” (Campbell, Fleming, Newell, 1987, p. 15).

Sendo verbalizada na Entrevista dos Diretores **P22** , **F21** e Alunos **JL2**, **PS2**, **MR2** e **MR3** assim, concluímos:

Tem-se então nesta questão de conclusão três vertentes refletidas nessa pesquisa a Rede de Ensino Doctum: Primeiro nas Entrevistas realizadas a Diretores e Alunos, no segundo a fundamentação teoria do BMC e por último os Indicadores de Qualidade demonstrados no Anexo C aqui relatados apresentado na figura 13.

Figura 13 - Tripé da Conclusão da Pesquisa



Fonte: Elaborado para este trabalho

As entrevistas constantes na primeira das três vertentes da conclusão relatada nos quadros 16: “Relacionamento com o Cliente”, quadro 17: “Atividade de Valor”, o quadro 18: “Modelo de Negócio” (aqui visto separadamente), quadro 19: “Estrutura de Custos”, quadro 20: “Fontes de Receita” e por fim o quadro 21: “Canais e Interações”. Todos apresentam características de utilização do Business Model Canvas.

O Roteiro de Entrevista, ferramenta utilizada para aferir as respostas constantes nos quadros 16,17,18,19,20 e 21 constantes na íntegra no **Anexo B** havendo também relatos de Alunos nas entrevistas. Portanto, o corpus dessa pesquisa passa a abordar valores pré-existentes no BMC, em questão de utilizá-los em favor da prática no modelo de Negócio, não encontra os nove Blocos previstos no **CANVAS**.

A Fundamentação Teórica descrita nos itens 2.6 e 2.7 relatam que a Categorização (elemento que permite reunir o maior número de informação e assim correlacionar ao **CANVAS**) previsto em Bardin (2011). Também pode fazer uso de codificação para expressar os blocos que vão determinar uma categoria. Havendo porém pertinência

entre as categorias, promovendo uma intenção do investigador quando a objetividade e fidelidade na aplicação.

No tratamento dos resultados constante na discussão de resultados a fundamentação teórica aparece como frases essenciais ou textos descritivos diante da categorização ante a tensão organizacional. As palavras chave representam o BMC e sua interação na IES pesquisada.

Os critérios de qualidade descritos no quadro 15 foram adotados para qualificar as respostas transcritas nas entrevistas nos quadros 16,17,18,19,20 e 21. Entende-se que a não utilizando integralmente os nove Blocos do Canvas prejudica a aferição dos resultados como a questão proposta na questão de Investigação.

A questão seguinte voltou-se para a Rede de Ensino Doctum onde foram apreendidos os Indicadores de Qualidades no **Anexo C** os valores influenciam o comportamento de Clientes/Alunos minimizando assim a competição gerada com o aumento da concorrência na abertura de novas IES são estes: **RUF, OAB, IGC e CPC, MEC, ENAD e GE**. Estes índices vão resumidamente demonstrar a qualidade medida por órgãos Governamentais, Institutos e empresas aferidoras destes padrões.

O **RUF** – Ranking Universitário Folha (RUF), que analisou 195 instituições de Ensino Superior. Para resumir a Doctum alcançou excelentes resultados em mais de 30 cursos, sendo este, um dos índices mais premiações. Demonstrando assim, a excelência que a instituição vem apresentando. O Índice **OAB** – Ordem dos Advogados do Brasil a Doctum alcançaram ótimos resultados no Exame de Ordem Unificado que incluiu várias instituições do país. As unidades de Carangola, Caratinga, Guarapari, João Monlevade, Leopoldina e Manhauçu são as que mais aprovam nas suas cidades e Guarapari, João Monlevade, Juiz de Fora e Vitória obtiveram índices maiores que a média nacional. Dados, vale dizer, que demonstram a tradição no Direito.

O **IGC e CPC** - Nos últimos IGCs, as faculdades da Doctum obtiveram notas excelentes no Índice Geral de Cursos (IGC), além, de individualmente, também alcançarem

excelentes notas no CPC (Conceito Preliminar de Cursos) que avalia curso por curso. Nessas avaliações, em que o MEC analisa milhares de instituições de ensino superior, a Doctum, mais uma vez, alcançou ótimos resultados, demonstrando a excelência.

ENADE - A cada avaliação, as faculdades da Doctum conquistam ótimos resultados no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) que analisa vários cursos de todas as instituições de ensino superior do país. Por isso, para resumir o que verá abaixo e nas páginas das unidades, vale dizer: tem nada mais, nada menos, que dois cursos com nota máxima (5), seis com nota 4 e dezessete com nota 3. Demonstrando assim, a excelência.

GE - Em 2015, 8 faculdades da Doctum receberam 3 estrelas pelo Guia do Estudante (GE) Melhores Universidades, que analisou mais de 2.000 instituições pelo país. As IES foram: *Leopoldina, João Monlevade, Guarapari e Serra, além de Teófilo Otoni, Caratinga, Iúna e Vitória* que se destacaram pela obtenção desse resultado em mais de um curso. Demonstrando assim, a excelência.

Concluimos assim, que os índices apresentados demonstram uma aceitação do Modelo de Negócio da rede de Ensino Doctum, confirmando assim a utilização do BMC para aferir qualidade de serviços prestados aos Alunos/Clientes.

Fica a sugestão de utilização dos nove Blocos do **CANVAS** compreendidos como: Segmentos de Cliente, Proposta de Valor, Canais, Relacionamento com Clientes, Fluxo de Receitas, Recursos Chaves, Atividades Chaves, Parcerias Chaves e Estrutura de Custos, integralmente.

Assim, percebe-se na conclusão deste estudo com base nas três vertentes que a utilização do Business Model Canvas - BMC na rede de Ensino Doctum ainda que parcialmente, apresenta resultados satisfatórios, impactando o mercado de Ensino Superior no ES e MG, promovendo uma vantagem competitiva pela utilização da Ferramenta CANVAS e atraindo Clientes/Alunos pela qualidade demonstrada por seus índices.

Uma das limitações ao estudo está em entrevista aos gestores já que a rede de ensino Doctum é constituída por 14 Unidades de Ensino (Faculdades) em Dois Estados do Brasil (Minas Gerais e Espírito Santo) com cerca de 25 mil alunos. A Pesquisa será centrada apenas nas Unidades de Vitória-ES e Vila Velha-ES. Não podendo os resultados do estudo serem extrapolados para outras Faculdades da Rede Doctum.

Outra limitação está relacionada aos modelos de Gestão utilizados por Gestores das IES pois de acordo com a revisão da literatura existem vários modelos (Afuah, 2004), sendo assim legítimo pensar que um ou outro modelo seria o mais apropriado.

Pondera-se também, que as manifestações por parte de alunos, Diretores/Gestores observadas durante as entrevistas compreendem a identidade da Rede de Ensino Doctum. Com isso constata-se o compromisso da instituição com o ensino de qualidade.

Foram resumidamente estas as conclusões que a linha teorica deste estudo pode obter através das pesquisas feitas e das comparações e verificações das mais diversas teorias pesquisadas. Sugerimos uma nova investigação, utilizando integralmente o modelo BMC como ferramenta estratégica na IES e aferindo seus resultados em toda a Rede de Ensino Doctum.

REFERÊNCIAS

- Afuah, A. (2004). *Business models: A strategic management approach*. New York, NY, McGraw Hill.
- Alves-Mazzotti, a. J., & Gewandsznajder, f. (1998). *O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo, Pioneira.
- Aron, Raymond. (2000). *As etapas do Pensamento Sociológico*. São Paulo, Martins Fontes.
- Bardin L. L. (1977). *Analyse de contenu*. Paris, Editora: Presses Universitaires de France.
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Trad. Reto, L; Pinheiro, A. São Paulo, Edições 70.
- Barnard, Chester I. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo, Atlas.
- Bidwell, C.E. (2003). The school as a formal organization. In: Marh, J. G. (Ed) *Handbook of organizations*. Chicago, Rand MacNally.
- Brodnick, R. (2016). *Innovating new revenue streams. Any institution can use the Canvas to explore business model innovations and implement new revenue streams as well as augment existing programs and operations. Most program enhancements and innovations in higher education do not fundamentally* and 21 de nov de 2016. [Em linha]. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/business-model-innovation-online-higher-education-keith-hampson-phd>>. [Consultado em 05/05/2018].
- Campbell, R.F.; Fleming, T.; Newell, L.J. et al. (1987). *A History of thought and practice in educational administration*. New York, Teachers College.
- Chiavenato, Idalberto. (2014). *Introdução a Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Ed. Lira.
- Creswell, J.W. (2007). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cunha, P. (1997). O desenvolvimento do novo modelo de administração e gestão das escolas: desvios e aprofundamentos. In: Cunha, P. (Ed.). *Educação em Debate*. Lisboa, Universidade Católica Portuguesa, pp. 241-257.
- Darf, R. (1994). *Management*. 3rd edn. Florida, Driden Press.
- David, P. (1991). *School-based management and student performance*. [Em linha]. Disponível em <http://165.224.220.67/databases/ERIC_digest/ed336845.html>. [Consultado em 05/05/2018].
- Demo, P. (1985). *Introdução a Metodologia Científica*, 1 ed. São Paulo, Ed. Atlas.

Denna, Eric. (2014). The Business Model of Higher Education - Eric Denna (eric.denna@utah.edu), CIO for the University of Utah and the Utah System of Higher Education, is the 2014 Viewpoints department editor for *EDUCAUSE Review*. *viewpoints* [Today's Hot Topics]. Disponível em <<https://er.educause.edu/articles/2014/3/the-business-model-of-higher-education>>. [Capturado em 04/05/2018].

Fayol, H. (1916). *Teoria Clássica da Administração*. [Em linha]. Disponível em <<https://administer33.wordpress.com/2012/05/22/teoria-classica-da-administracao/>>. [Capturado em 31/04/2018].

Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, Artmed.

Freire, A.M.A. (2005). *Paulo Freire: Uma História de vida*. 1. ed. Indaiatuba, SP, Editora Villa das Letras.

Getzels, J.W.; Guba, E.G. (1957). Social behavior and the administrative process. *The school Review*, v.65, n.4, pp.423-441.

Getzels, J.W.; Lipham, J.M.; Campbell, R.F. (1968). *Educational Administration as a social process: theory, research, and practice*. Ney York, Harper and Row.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo, Atlas.

Gil, Antonio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed., São Paulo, Atlas.

Hampson, K. Christopher. (2015). Innovating new revenue streams. *Any institution can use the Canvas to explore business model innovations and implement new revenue streams as well as augment existing programs and operations. Most program enhancements and innovations in higher education do not fundamentally* and 21 de nov de 2016. Disponível em <<https://www.linkedin.com/pulse/business-model-innovation-online-higher-education-keith-hampson-phd>>. [Capturado em 05/05/2018].

Heloani, José Roberto. (1994). *Organização do Trabalho e Administração: uma visão multidisciplinar*. São Paulo, Cortez.

Hersey, Paul; Blanchard, Kenneth H. (1986). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo, EPU.

Hunter, James C. (2006). *Como se tornar um Líder Servidor*. Rio de Janeiro, Sextante.

Lacruz, José A. (2008). *Plano de Negócio passo a passo*. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Lacruz, José A. (2014). *Plano de Negócio passo a passo*. 3. ed. Rio de Janeiro, Qualitymark.

Libâneo, José Carlos. (2004). *Organização e gestão da escola: teoria e prática*. 5 ed. Goiânia, Editora Universidade do Estado de Mato Grosso - UNEMAT (Juara). n.01, vol. 1, 2014. 137 Alternativa.

Libâneo, José Carlos. *Adeus professor, adeus professora? Novas exigências educacionais e profissão docente*. São Paulo, Cortez, 2006. (Coleção Questões da Nossa Época; v.67).

Libâneo, José Carlos; Oliveira, João Ferreira de; Toschi, Mirza Seabra. (2003). *Educação Escolar, estrutura e organização*. São Paulo, Cortez.

Lück, H.; Freitas, K. S. de; Girling, R.; Keith, S. (2005). *A Escola participativa: o trabalho do gestor escolar*. São Paulo, Vozes.

Luck, Heloísa. (2006). *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*. Curitiba, Positivo.

Luck, Heloísa. (2010). *Concepções e processos democráticos de gestão educacional*. 5 ed. Petrópolis, RJ, Vozes.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. (2000). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo, Atlas.

Maximiano, Antonio Cesar Amaru. (2008). *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 6. ed. São Paulo, Atlas.

Meireles, Manuel. (2003). *Teorias da administração: clássicas e modernas*. São Paulo, Futura.

Minayo, Maria. C. S. (2001). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, Maria. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ, Vozes.

Minayo, Maria. C. S. (2009). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, Maria. C. S (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 3. ed. Petrópolis, RJ, Vozes.

Motta, Fernando C. (1997). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo, Pioneira.

Orofino, M. A. R. (2011). *Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio*. 233 Dissertação (Mestrado). Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books, 300.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. e Clark, T. (2011). *Business Model Generation - inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Alta Books,. 300. [Em linha]. Disponível em <<http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Business-Model-Generation.pdf>>. [Capturado em 31/04/2018].

- Paro, Vitor Henrique. (2002). *Gestão Democrática da Escola Pública*. 3 ed. 6 impressão. São Paulo, Editora Ática.
- Pérez Gómez, A. I. (1998). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Madrid, Ediciones Morata.
- Porter, Michael E. A. (1985). *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro, Campus.
- Prodanov, Cleber Cristiano.; Freitas. Ermani C. (2013). *Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. 2 ed. Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul, Brasil 2013.
- Prosser, J. (Ed.). (1999). *School culture*. London, Sage Publications.
- Sander, Benno. (2005). A produção do conhecimento em políticas e gestão da educação. *Linhas Críticas*. Brasília, v. 11, n. 20, p. 41-54, jan./jun.2005.
- Santos, Boaventura. Os processos da globalização. In: Santos, Boaventura. *A globalização e as ciências sociais*. 3.ed. São Paulo, Cortez, 2005.
- Sarmiento, M. (1998), Autonomia e regulação da mudança organizacional das escolas. In: *Revista de Educação*, vol. vii, nº 2, 15-26.
- Scott, W. R. (1987). The adolescence of institutional theory. *Administrative Science Quarterly*, v.32, n.2, p.493-511, dez.
- Scott, W. R. (2003). *Institutions and organizations: ideas and interests*. 3rd ed. Thousand Oaks, Sage.
- Scott, W.R.; Davis, G. F. (2007). *Organizations and organizing: rational, natural and open system perspectives*. Upper Saddle River, Pearson.
- Silva, R.; Menegat, J.; Sarmiento, D. F. (2016): Business Model Canvas: Contribuições para a Gestão Estratégica das Instituições de Ensino Superior Privadas. In: *Revista Eletronica: Gestão Contemporânea*, Edição semestral da FAPA Faculdade Porto – Alegrense. RS. Número 19. [Em linha]. Disponível em <<http://seer4.fapa.com.br/index.php/arquivo/article/view/567>>. [Capturado em 05/05/2018].
- Vieira, Sofia Lerche. (2005). Educação e Gestão: extraindo significados da base legal. In: *CEARÁ. SEDUC. Novos Paradigmas de gestão escolar*. Fortaleza: Edições SEDUC, 2005, p. 7 – 20.
- Vieira, Sofia Lerche. (2008). *Educação básica: política e gestão da escola*. Fortaleza, Liber Livro, p. 172 - 214 (Coleção formar).
- Vroom, Victor Harold. (1964). *Work and motivation*. New York, Originally published.
- Weber R. (1985). *Basic content analysis*. Beverly Hills: Editora Sage.

Wohlstetter, P., Mohrman, S. (1996). *Assesment of school-based management*. [Em linha]. Disponível em <<http://www.ed.gov/pubs/SER/SchBasedMgmt/index.html>>. [Capturado em 05/05/2018].

Yin, Robert K. (2001). *Estudo de caso – planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre, Bookman.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3 ed., Porto Alegre, Bookman.

Zanella, L. (2009). *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Brasília, CAPES.

Anexo A – Guia de Entrevistas

Guia de Entrevista para Gestor de Ensino Superior

1. **O mundo do cliente e o desejo pelo valor ideal** - Antes de focar na proposta de valor e nos outros elementos de um modelo de negócio, é muito importante obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo dos clientes, seus contextos, atividades e experiências. Nesse bloco, as razões explícitas e latentes dos clientes para comprar e os benefícios que o cliente deseja são analisados. As perguntas a serem respondidas incluem:
 - a) Como obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo do cliente, suas estratégias futuras e o mundo de seus próprios clientes?
 - b) Por que o cliente precisa do serviço?
 - c) Que tipo de benefícios (funcionais, econômicos, emocionais, sociais, éticos, ambientais, simbólicos) o cliente deseja?

2. **Proposta de Valor** - Esse bloco destaca a importância de capturar o que o cliente realmente compra de Serviço, quando o fornecedor vende sua oferta. A oferta da empresa deve corresponder à necessidade do cliente: o que o cliente pretende obter e alcançar com a oferta. As perguntas a serem respondidas incluem:
 - a) Qual o valor dos Serviços que estamos vendendo?
 - b) Quais são os elementos da nossa oferta?
 - c) O que é único em nossa oferta?
 - d) Qual o valor dos Serviços que o cliente está comprando?
 - e) Quais são os elementos da necessidade do cliente?
 - f) Quais dos desafios e problemas do cliente precisam ser resolvidos com os Serviços?

3. **Criação de Valor** - Aqui, o foco é analisar como o valor é criado no dia a dia dos clientes e como a empresa (IES) é capaz de facilitar a criação de valor para os clientes. As perguntas a serem respondidas incluem:
 - a) Como a nossa oferta está incorporada no mundo do cliente?
 - b) Como podemos facilitar os clientes a alcançar seus objetivos?
 - c) Como o valor surge nas práticas do cliente?
 - d) Como os benefícios a longo prazo dos clientes são alcançados?

4. **Interação e coprodução** - Este bloco enfoca a compreensão da participação do cliente nas atividades da empresa e na utilização de seus recursos. As perguntas a serem respondidas incluem:
 - a) Como podemos apoiar a co-produção de clientes e a interação entre nós e o cliente?
 - b) Quais são as atividades do cliente durante o uso e diferentes contextos de uso?
 - c) Quais são os modelos mentais do cliente para interagir conosco?

5) **Fluxos e métricas de receita** - Este bloco se concentra em analisar os benefícios que o cliente está disposto a pagar. O preço está ligado ao valor do cliente e não aos custos. Esse bloco também mostra os principais indicadores de desempenho que verificam o valor criado para a empresa e o cliente. As perguntas a serem respondidas incluem:

- a) Qual é a nossa lógica de ganhos e como nosso feedback financeiro é gerado?
- b) Como podemos aplicar preços baseados no valor do cliente?
- c) O que mais valioso obtemos senão dinheiro?
- d) Quais são as principais métricas de desempenho do nosso sucesso nos negócios?
- e) Para quais benefícios o cliente realmente está disposto a pagar e como?
- f) Qual é o valor financeiro para o cliente?
- g) Quais são os principais indicadores de desempenho dos negócios do cliente e como os estamos seguindo?

6) **Recursos Chave** - Nesse bloco, as competências essenciais como recursos-chave são destacadas. As perguntas a serem respondidas incluem:

- a) Que habilidades e conhecimentos precisamos - dos clientes e de outras partes interessadas?
- b) Quais outros recursos e ferramentas materiais e imateriais são necessários?

7) **Principais Parters** - Esse bloco analisa os parceiros além do relacionamento empresa-cliente que são diretamente necessários na criação de valor, normalmente fornecedores e outros parceiros de rede. As perguntas a serem respondidas incluem:

- a) Quem são nossos principais parceiros e quais são seus papéis?
- b) Como os parceiros se beneficiam da cooperação?
- c) Como o cliente experimenta nossos parceiros?
- d) Que tipo de parcerias o cliente possui e como elas devem ser levadas em conta?

8) **Mobilizando Recursos e Parceiros** - Este bloco enfoca os aspectos de utilização e desenvolvimento de recursos e parceiros e indica como o conhecimento e as habilidades são gerados por todos os participantes. As perguntas a serem respondidas incluem:

- a) Como coordenamos a criação de valor multipartidário?
- b) Como utilizamos e desenvolvemos parceiros e recursos?
- c) Como o cliente pode utilizar e desenvolver parceiros e recursos?

9) **Estrutura de Custos** – Além de analisar os custos da empresa e outros sacrifícios inerentes ao modelo de negócio, são analisados os custos e outros sacrifícios induzidos pelo cliente. As perguntas a serem respondidas incluem:

- a) Quais são os custos inerentes ao nosso modelo de negócios?
- b) Quais são nossos outros sacrifícios?
- c) Como os possíveis cortes de custos afetariam o valor e a experiência do cliente?
- d) Quais custos e outros sacrifícios são exigidos do cliente?

Anexo B – Entrevistas

ENTREVISTA 1 – PAULO EUSTÁQUIO DOS SANTOS (P)

APRESENTAÇÃO (T= Thiago e P= Paulo)

T: Boa tarde, Paulo! Inicialmente agradeço sua atenção e disponibilidade em poder ceder parte do seu tempo para poder contribuir junto a entrevista para dissertação mestrado.

Inicialmente Paulo, eu gostaria que você se apresentasse, falasse um pouco da sua formação pessoal e profissional e sobre a sua participação na Doctum, cargo que você ocupa e sua trajetória dentro da Doctum.

P1: Tudo bem! Boa tarde então, Thiago! É um prazer poder te ajudar na sua dissertação de mestrado.

Meu nome é Paulo Eustáquio dos Santos, eu na verdade tenho a formação mais na área da engenharia, eu sou químico industrial, fiz mestrado na química teórica pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais), completei o mestrado em 2003. Logo em 2003 mesmo, eu comecei a ministrar aulas na Doctum, trabalhei também em outras quatro faculdades, mas atualmente eu sou integral na Doctum e além de professor eu já trabalhei como coordenador acadêmico na faculdade, já estive ajudando em alguns indicadores diretamente ligada a superintendência de ensino e em 2014 foi implantada a diretoria de planejamento estratégico a qual eu fui convidado a assumir as três coordenações dessa diretoria que é a coordenação de planejamento e indicadores, coordenação de projetos e coordenação de processos, então tenho feito alguns cursos preparatórios, participado de eventos nessa área de gestão.

No final do ano passado (2017) essa diretoria foi extinta, porque foi criada uma coordenadoria de projetos ligada direto a presidência a qual eu respondo e hoje então eu sou o coordenador geral do escritório de projetos da Rede De Ensino Doctum.

T: Ok! Obrigado Paulo. Sempre antes de fazer as perguntas, como elas se baseiam nos blocos do Canvas (Quadro e modelo de negócios), eu vou sempre ler do que que se trata o bloco que vão compreender as perguntas e depois eu faço as perguntas, pode ser?

P2: Pode!

BLOCO 1

SEGMENTO DO CLIENTE (O mundo do cliente e o desejo pelo valor ideal) -

Antes de focar na proposta de valor e nos outros elementos de um modelo de negócio, é muito importante obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo dos clientes, seus contextos, atividades e experiências. Nesse bloco, as razões explícitas e latentes dos clientes para comprar e os benefícios que o cliente deseja são analisados.

T: Como obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo do cliente, suas estratégias futuras e o mundo de seus próprios clientes?

P3: Então, isso foi até um ponto que nós tratamos desde 2014, quando a gente começou a mergulhar mais profundamente no planejamento estratégico.

Te peço até licença nessa primeira pergunta, para poder respondê-la um pouco mais longa, porque ela vai servir de base para as demais.

Nós usamos o modelo do BSC (Balanced Scorecard/Indicadores Balanceados de Desempenho) para traçar o nosso planejamento estratégico onde a gente trata as quatro perspectivas e dentro da perspectiva do cliente nós trabalhamos muito com objetivos que geraram iniciativas que é justamente compreender quem é esse nosso cliente e quais são os seus anseios e seus desejos para nós traçarmos as nossas estratégias. Como nós somos uma rede de ensino, as vezes é até difícil falar o termo cliente para aluno, mas a gente entende que ele é cliente (não no ponto de vista que ele exige o que ele quer), mas que a gente tem que tratar como cliente então nós trabalhamos basicamente em mapear todos os dados que nós temos dos nossos alunos atuais, a gente tem questionários que eles preenchem na sua ficha deles de informações básicas como idade, sexo, renda e algumas outras informações um pouco mais subjetivas que alimentam o nosso banco de dados e a gente conhece profundamente os nossos alunos. Trabalhamos também com aquele possível aluno que a gente chama de “litz” no momento da captação e também a gente trabalha muito com a análise dos concorrentes, então com isso a gente consegue ter uma visão um pouco mais holística desse cliente que é o cliente da Doctum hoje e considerando ainda que se pensarmos só na rede de ensino superior que nós temos 18 mil alunos atuais e já tivemos cerca de 25 a 30 mil alunos então a gente já tem um certo conhecimento desse nosso cliente.

T: Perfeito! Por que o cliente precisa do serviço que a Doctum presta?

P4: Bem, é até a nossa missão que é transformar vidas pela educação, nós entendemos que a educação, principalmente a educação superior, que é o cargo forte da Doctum, mas também trabalhamos com a educação no ensino infantil e educação básica, técnico, pós-graduação, mas a gente entende que a educação ela é capaz de transformar a vida dele como um todo, não só a dele diretamente, mas no seu entorno, sua família, sua comunidade e isso proporcionará para ele oportunidades maiores e melhores na sua vida.

T: Entendi. Mas no ponto de vista do cliente, o que você acha que ele espera da Doctum?

P5: Espera aperfeiçoamento, alguns alunos infelizmente talvez entram procurando só o diploma e aqui ele se depara com uma visão um pouco diferente, mas a gente acredita que no nosso perfil e é até um item do questionário que dos nossos alunos, a maioria dos alunos eles respondem que querem se aprimorar profissionalmente e melhorar sua oportunidade no mercado.

T: Ok. Você também acabou respondendo sobre os benefícios não é mesmo?

P6: Sim, acabei respondendo na ordem invertida né?

T: Sim, mas está ótimo.

BLOCO 2

Proposta de Valor - Esse bloco destaca a importância de capturar o que o cliente realmente compra de Serviço, quando o fornecedor vende sua oferta. A oferta da empresa deve corresponder à necessidade do cliente: o que o cliente pretende obter e alcançar com a oferta.

T: Com isso, qual o valor dos Serviços, que nós enquanto Doctum, estamos vendendo para o cliente?

P7: Principalmente na ótica do cliente, justamente a resposta do item anterior, que é atender o cliente na sua oportunidade de crescimento e ampliar a oportunidade de mercado do mesmo

T: Ok. O que compõe nessa oferta da Doctum?

P8: Basicamente é dar a ele a sua formação, não só a formação (digamos assim) técnica, mas a formação humana que ele necessita para as relações que ele terá no mercado.

T: Na sua opinião o que torna a nossa oferta única no mercado, diferente das demais?

P9: O grande caráter humanista. Um exemplo é que em nossos questionários de avaliação, um item que sempre aparece de forma voluntária é que os alunos encontram na Doctum algo que eles não encontram nas outras instituições (inclusive de alunos que vem de transferência) que é o acesso direto aos coordenadores de curso e diretores e eles sentem isso como um valor humano muito forte nas relações.

T: Entendi. Para você quais são os desafios e problemas do cliente que precisam ser resolvidos com os nossos serviços, ou seja, a partir do momento que é identificado que existem algum problema de que forma o nosso serviço pode ou não pode ajudar e qual seria a solução?

P10: Acho que hoje o maior desafio para o aluno é que ele quer “comprar” esse serviço, mas para fazer de uma forma mais rápida e mais fácil e a gente esbarra muito na questão da regulação, então temos trabalhado na melhoria dos nossos processos para fornecer um produto que é a educação mais flexível e traçada de acordo com a necessidade de cada cliente.

T: Ok, e olhando para o aluno, você consegue observar que alguma coisa que precisa ser melhorada além dessa questão do imediatismo, para que ele possa alcançar o resultado? Ou alguma dificuldade que você consegue observar do aluno?

P11: Pensando no nosso cargo forte que é a educação superior, é a formação básica dele, a forma como ele entra, principalmente nos nossos ENADE's (Exame Nacional de

Desempenho de Estudantes), cada vez mais tem revelado o nível de dificuldade de leitura, interpretação de texto e de operações básicas de matemática que o nosso aluno inicia a graduação.

BLOCO 3

(RELACIONAMENTO) Criação de Valor - Aqui, o foco é analisar como o valor é criado no dia a dia dos clientes e como a empresa (IES) é capaz de facilitar a criação de valor para os clientes.

T: Como a nossa oferta está incorporada no mundo do cliente?

P12: Faz parte do dia-a-dia dele, porque o nosso cliente hoje, a gente tem aumentado cada vez mais os alunos de 18 anos egressos do ensino médio a necessidade de uma graduação e de uma formação na educação superior, então nossa oferta está corroborada com a necessidade atual do mercado.

T: Entendi, e como podemos facilitar os clientes a alcançar seus objetivos?

P13: Aí está relacionado com o trabalho que a gente faz de apoio, temos atendimento psicopedagógico, atendimento do próprio coordenador para avaliar essas necessidades que ele tem e se o nosso produto está de acordo com ele, podendo fazer alguns ajustes para cada caso de cada aluno.

T: Beleza! Pensando a longo prazo, como que os benefícios dos clientes podem ser alcançados? Como você vê a instituição contribuindo ou participando disso?

P14: Principalmente na formação direta do aluno, técnica e humanista, porque isso com certeza gera valor não só para o aluno mas gera valor também para o seu entorno, seja na sua casa, seja no seu meio de convivência, seja na comunidade onde ele vive. Então a formação do aluno, ela não vai gerar benefício apenas para ele, a formação e as condições que ele tem de se aprimorar e de se colocar melhor no mercado, mas ele acaba influenciando de forma muito positiva ao seu entorno.

BLOCO 4

CANAIS, Interação e Coprodução - Este bloco enfoca a compreensão da participação do cliente nas atividades da empresa e na utilização de seus recursos.

T: Como podemos apoiar a co-produção de clientes e a interação entre nós Doctum e o cliente?

P15: Pensando no tripé que a gente vive na educação, ela trabalha ensino, pesquisa e extensão, eu não consigo desmembrar co-produção de um relacionamento direto com o aluno na produção de trabalhos de pesquisa e nos projetos de extensão tanto feito internamente quanto externamente na comunidade.

T: Entendi! Você pode contar um pouco mais sobre algumas atividades, como elas são feitas no dia-a-dia, seguindo esse mesmo contexto?

P16: Sim, nós temos por exemplo um projeto de pesquisa que trabalha com todos os alunos, que é são os Grupos de Leitura Supervisionada, onde os alunos trabalham de forma grupal envolvendo um número maior de disciplinas e temos os projetos de extensão que influenciam diretamente na comunidade, como por exemplo a cotação da cesta básica onde a Doctum hoje, é responsável no Espírito Santo, por informar o valor médio de uma cesta básica para a família de porte médio e elas podem comparar por exemplo os preços nos supermercados, nós temos alguns trabalhos que envolvem a cidadania, como a regularização de registro cadastral de filhos que tinha dificuldades para encontrar e registrar os seus pais, ou seja, nós temos uma interferência direta na comunidade e algumas ações sociais.

T: Para você Paulo, quais são os modelos mentais do cliente para interagir conosco?

P17: A partir da percepção que temos do aluno, através das pesquisas principalmente dos ingressantes, nós conseguimos mapear hoje qual que é o perfil dos nossos alunos e a gente trabalha com o algo que a gente chama de Personas, onde a gente consegue achar quais as características básicas dos nossos alunos em cada um dos nossos cursos, em cada uma das nossas unidades, para que a gente consiga então trabalhar de forma

separada e distinta cada um deles, de forma que interajam melhor conosco, nas habilidades e competências que possuem.

BLOCO 5

FONTES DE RECEITAS (Fluxos e métricas de receita) - Este bloco se concentra em analisar os benefícios que o cliente está disposto a pagar. O preço está ligado ao valor do cliente e não aos custos. Esse bloco também mostra os principais indicadores de desempenho que verificam o valor criado para a empresa e o cliente.

T: Qual é a nossa lógica de ganhos e como nosso feedback financeiro é gerado?

P18: A Doctum não foca nos custos, até por que quando a gente trabalha com valor da mensalidade, que é o que gera o ganho para a instituição apesar dela ser filantrópica de reinvestir o próprio valor na empresa, mas todo ganho da instituição ele é baseado justamente naquilo que o curso oferece para aquela região, tanto que nós temos valores diferentes de um mesmo curso por região. Então a lógica de ganhos é exatamente pensando no valor que aquele curso gera para o aluno especificamente naquela unidade.

T: Mas como seria o feedback, porque mesmo sem fins lucrativos vocês reinvestem nos lugares e vocês fazem algumas análises quanto ao retorno, se está positivo ou não, como funciona?

P19: Exatamente, a gente trabalha com a previsão de orçamento ao longo de todo ano e nessa previsão orçamentária a gente olha basicamente o retorno, o VPN que o curso dá e inclusive a gente chama esse resultado de sustentabilidade para saber se o curso é sustentável ou não já que a gente não trabalha com lucro direto e aí inclusive a lógica de ganhos de valor ela vem também no cunho social, por exemplo, eu tenho cursos que tem um ganho grande que sustentam outros cursos que seriam deficitários se não trabalhassem em rede. Então a gente consegue dar essa lógica de um feedback financeiro pensando em rede e não pontualmente para cada curso.

T: Como podemos aplicar preços baseados nesse valor do cliente?

P20: Principalmente através da análise de mercado, a gente faz uma análise por região, pensando desde as informações que o próprio aluno preenche, de renda da família, número de pessoas, se trabalha ou não, se possui ajuda ou não, se possui financiamento ou não, mas principalmente a análise de mercado com vista nos concorrentes e o preço praticado e o rendimento médio da região.

T: O que mais valioso obtemos senão dinheiro?

P21: Exatamente a questão social, tanto que a gente fez uma adaptação a técnica do BSC, a gente fugiu do lógico, do normal, porque no nosso topo a gente criou outra perspectiva que é a perspectiva social, que é a formação do aluno, é a formação do nosso funcionário e a formação da nossa comunidade. Então o mais valioso que nós temos, e é a nossa missão que é transformar a vida das pessoas pela educação, alunos, funcionários, professores e a comunidade no entorno.

T: Quais são as principais métricas de desempenho do nosso sucesso nos negócios?

P22: Temos indicadores acadêmicos, que são os indicadores oficiais do MEC (Ministério da Educação) como CPC (Conceito Preliminar de Cursos), IGC (Índice Geral de Cursos) e o próprio desempenho do ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudantes), então fazemos um balanço entre o desempenho acadêmico, ou seja, nosso resultado acadêmico como se fosse a “nota” que o aluno tira em uma prova e o resultado financeiro que a gente chama de sustentabilidade, ou seja, se a instituição é capaz de se sustentar financeiramente sem recurso externo, então essas são as principais métricas acadêmicas e administrativas no ponto de vista de sustentabilidade.

T: Sua opinião Paulo, quais benefícios o cliente realmente está disposto a pagar e como?

P23: Principalmente aquele que agrega valor à sua formação, quando a gente trabalha por exemplo só o curso básico, ou seja, só as disciplinas básicas a gente acaba caindo para um mercado uma briga de preço, mas quando ele vê que tem essa formação humanista, que ele tem valores a mais que a formação técnica, aí sim esse aluno está

disposto a pagar e é justamente fruto do nosso grande projeto hoje que é exatamente encontrar esse viés que é o aluno estar disposto a pagar mais do que ele paga hoje.

T: As perguntas abaixo já ficaram compreendidas nas perguntas acima, então vou passar para o próximo bloco.

BLOCO 6

Recursos Chave - Nesse bloco, as competências essenciais como recursos-chave são destacadas.

T: Que habilidades e conhecimentos precisamos - dos clientes e de outras partes interessadas?

P24: A gente precisa hoje principalmente de informação, a instituição tem se aprimorado nisso, porque a gente trabalha com muitos dados, mas hoje a gente tem pouca informação que grandes empresas possuem pelo seu CRM's (Customer Relationship Management, ou Gestão de Relacionamento com o Cliente), pelos seus ERP's (Enterprise Resource Planning que, traduzido ao pé da letra, significa "Planejamento dos recursos da empresa) e hoje o que a gente mais precisa é justamente conhecer o nosso aluno, conhecer o nosso mercado e principalmente conhecer o nosso egresso, ou seja, a partir do nosso aluno já formado que é o nosso egresso, como que ele está no mercado? Aí a gente consegue ver os GAP'S (Estudo de Lacunas) que a gente precisa aprimorar para os ingressos e a gente precisa entender melhor o ingresso para saber qual que é a expectativa que ele tem. Então hoje o principal é a gente ter recursos e ferramentas que tratam das informações como CRM's e os imateriais a gente tem algo que a gente busca que é chamado de índice de sucesso, é como se eu medisse a expectativa do meu aluno ingressante e a satisfação do meu aluno egresso e cruzasse as duas para saber se a gente conseguiu atender a expectativa que ele tinha na entrada do curso.

T: Perfeito, bom que você já respondeu a próxima pergunta que seria "Quais outros recursos e ferramentas materiais e imateriais são necessários? ", então na verdade seria mais a questão de software de gestão, CRM para poder compilar algumas informações.

P25: Exatamente, do ponto de vista materiais.

BLOCO 7

Principais Parceiros - Esse bloco analisa os parceiros além do relacionamento empresa-cliente que são diretamente necessários na criação de valor, normalmente fornecedores e outros parceiros de rede.

T: Quem são nossos principais parceiros e quais são seus papéis?

P26: Hoje a instituição ela é totalmente independente no ponto de vista de acionistas, de recursos de capitais, então ela trabalha com capital próprio e nós não temos parceiros financeiros se não bancos com fomento. Mas hoje os nossos principais parceiros são as associações empresas com o próprio banco de fomento quando nós precisamos de algum financiamento ou de algum capital, os nossos fornecedores por que a gente trabalha com muito material físico, principalmente livros, mobília, equipamentos de laboratórios que as vezes são difíceis de encontrar e a gente precisa de uma agilidade muito grande para isso e a gente tem um número razoável de consultores específicos para algumas áreas que são pessoas que acabam sendo parceiras para nós em algumas questões como a própria definição da estratégia que a gente conta com uma consultoria específica.

T: Seguindo a lógica que hoje diversos autores tratam os fornecedores como parceiros chaves para o sucesso e entendendo bem de cooperação, como os parceiros se beneficiam dessa cooperação?

P27: Além da vinda direta eu destaco principalmente nas cidades pequenas, porque hoje a Doctum atua em 14 cidades, das quais 10 são cidades pequenas do interior, então nós temos feito muito serviço com alguns terceiros da própria cidade e as vezes compras locais pela questão da logística, então esse benefício da vinda direto de grandes fornecedores ele já é um pouco obvio, mas principalmente esses parceiros de cidades menores eles tem se beneficiado, inclusive criado empresas e aumentado empresas exclusivamente para fornecimento da Doctum.

T: Que tipo de parcerias o cliente possui e como elas devem ser levadas em conta? Ou seja, analisando o cliente existe algum tipo de parceria, como funcionaria e como isso seria levado em conta?

P28: Hoje o que a gente tem tentado criar é um vínculo maior, como se fosse uma carteirinha do aluno para que o nosso cliente possa desfrutar de parcerias maiores do que ele já tem. Hoje nós já temos algumas parcerias com instituições financeiras que oferecem tipos de contas diferenciadas para os nossos alunos, parcerias do ponto de vista cultural como alguns cinemas, casas de shows, alguns eventos sociais o aluno tem benefícios e hoje a gente tenta mapear o que o nosso aluno gostaria de ter como parceria como talvez até planos de saúde, odontológico por exemplo para que a gente possa firmar parcerias propicias para os nossos alunos.

BLOCO 8

ATIVIDADES PRINCIPAIS Mobilizando Recursos e Parceiros - Este bloco enfoca os aspectos de utilização e desenvolvimento de recursos e parceiros e indica como o conhecimento e as habilidades são gerados por todos os participantes.

T: Como coordenamos a criação de valor multipartidário?

P29: Bem, acho que acaba sendo um pouco respondida nas questões anteriores né? Acho que é justamente essa ideia de tratarmos os nossos fornecedores como parceiros, então são pessoas que se ajudam mutuamente e nós temos principalmente tanto essa utilização dos recursos quanto a aquisição de recursos, hoje ela tem sido alavancada pela Doctum pela oportunidade gerada principalmente em cidades menores.

T: Como utilizamos (também contribuimos) e desenvolvemos parceiros e recursos?

P30: Hoje a gente as vezes trabalha na forma de como a gente utiliza, a gente utiliza justamente do recurso próprio dele ou o recurso produzido por ele e o desenvolvimento de parceiro ele se dá justamente nos processos de compra e processos de licitações, mas hoje temos também muito pelo desenvolvimento como por exemplo setor de obras, setor de marcenaria, setor de serralheria e de alguns serviços da área específica da

construção onde a gente necessita a gente desenvolve a parceria diretamente com os fornecedores.

T: E olhando para o cliente, como pode utilizar e desenvolver parceiros e recursos? Ele tem essa possibilidade ou esse contato?

P31: Hoje é um pouco limitado, confesso, mas ele acaba tendo principalmente nos fornecedores de instituições financeiras como bancos, o aluno ingressante dentro da própria faculdade ele tem oportunidade de algumas possibilidades de contas, cartão e alguns benefícios exclusivos para os alunos da Doctum e também outras oportunidades na questão cultural, como acesso a cinemas, shows, teatros e descontos por ser aluno da Doctum.

BLOCO 9

Estrutura de Custos - Além de analisar os custos da empresa e outros sacrifícios inerentes ao modelo de negócio, são analisados os custos e outros sacrifícios induzidos pelo cliente.

T: Quais são os custos inerentes ao nosso modelo de negócios?

P32: Os custos são principalmente de obras prediais, custos de insumos para sala de aula, como livros, quadros e etc e principalmente nos cursos que tem laboratórios específicos a gente tem os custos desses laboratórios, mas hoje nosso maior custo e justamente o custo humano, que é o custo dos nossos colaboradores, principalmente professores e coordenadores de curso.

T: Existe alguns outros sacrifícios que você pode ponderar também ou esses seriam os principais?

P33: Tem as vezes alguns sacrifícios de atendimentos. Da forma como é feita a regulação hoje temos que atender algumas exigências, como por exemplo para montar um novo curso, temos que deixar tudo montado e pronto para atender os dois primeiros anos, o maior sacrifício que a instituição hoje carrega fora o passivo que é o fruto de aquisições de outras instituições, é justamente por você ter um curso pronto, montado

para dois anos incluindo salas de aula e infraestrutura, laboratórios sendo que o processo é moroso e normalmente demora quase um ano para sair a publicação e o vestibular para entrada do aluno, ou seja, você deixa tudo pronto para dois anos e só depois de um ano que entra aluno, ou seja, só no período de três anos que você consegue o retorno daquele investimento.

T: Como os possíveis cortes de custos (que eu acredito que na parte do planejamento possa acontecer) afetariam o valor e a experiência do cliente?

P34: Principalmente no corte nos cursos, como por exemplo corte na carga horária, estrutura, de professores que podem impactar no valor e experiência do aluno, limitando um pouco a sua formação e principalmente também na infraestrutura física, tanto de livros, quanto de periódicos e como laboratórios específicos. Qualquer corte afeta diretamente o aluno, então o foco é justamente trabalhar com equilíbrio é onde que os cortes são feitos pensando em minimizar ao máximo esse impacto diretamente no aluno.

T: Quais custos e outros sacrifícios são exigidos do aluno (no caso o nosso cliente) ?

P35: Às vezes principalmente alguns custos relacionados ao seu conforto, sua comodidade, como algumas melhorias por exemplo no próprio ambiente, como climatização, as vezes no mobiliário, as vezes nos livros da biblioteca, na infraestrutura as vezes muito maior do que aquilo que é necessário para o curso, principalmente em melhorias.

T: E do ponto de vista do aluno, sacrifício dele, enquanto aluno, para que ele possa transcorrer durante o período do curso, quais sacrifícios que você entende que são necessários?

P36: Na verdade os sacrifícios exigidos dele é uma priorização hoje de tempo e recurso financeiro, porque os nossos alunos as vezes entram querendo cursar uma faculdade mas continuarem sem o recurso financeiro investido, indireto como por exemplo um curso de inglês, um curso de aprimoramento, participar de um evento e também a dedicação do tempo que ele precisa sacrificar para o estudo e sua formação.

T: Perfeito! Só para finalizarmos antes da pesquisa nós até conversamos e eu conversei até com outras pessoas que atuam no estratégico da Doctum e comentaram sobre a implantação do canvas na instituição. Queria que você contasse para a gente um pouco como que foi a implantação do canvas e como que você poderia fazer um comparativo do antes ou depois e como que você vê a Doctum depois da implantação do canvas?

P37: Ok, como eu falei um pouco na apresentação em 2014 há quatro anos, exatamente em maio de 2014, a gente começou a trabalhar com a estruturação do planejamento estratégico da instituição, pensando em um biênio e já tinha alguns trabalhos anteriores, mas esse foi um trabalho mais sistematizado e a partir do nosso mapa estratégico construído com a teoria do BSC nós chegamos em 39 objetivos estratégicos e esses objetivos geraram iniciativas e essas iniciativas elas foram concebidas na forma de canvas, substituindo o antigo TAP e principalmente com a instituição que não tinha cultura de organizar as iniciativas em formas de projetos o que eu vejo que foi muito valioso para a instituição. Com a produção do canvas você consegue ver em um único documento todo o projeto, desde a sua justificativa, os seus benefícios, qual que era o produto, grupo de entrega, custo, prazo, responsáveis, stake holders, ou seja, você consegue ver em uma folha só todo o seu projeto de forma organizada e de forma sistematizada permitindo assim então a tomada de decisão com a aprovação do projeto e posteriormente facilitando o acompanhamento desse projeto para ver o sucesso da sua execução. Então creio que antes do canvas nós tínhamos sim o espírito empreendedor, mas um pouco sem organização, nosso presidente usa até um termo que é como se a gente tivesse me uma estrada percorrendo e as coisas fossem ficando no acostamento e aí o canvas ele conseguiu ajudar com que a gente conseguisse continuar na linha da estrada para não ter essa perda de projetos por falta de organização e sistematicidade de acompanhamento.

T: Ok. Quero agradecer pela participação, pelo tempo compreendido, sei da correria, sei que o planejamento estratégico não para, então o tempo todo tem que estar revendo e fazendo uma série de atribuições, mas mesmo assim você teve sempre muita atenção e carinho para poder ceder esse tempo, então agradeço de coração pelo tempo que você pode ceder e pela contribuição que com certeza é muito grande dentro do nosso projeto.

P38: Ok Thiago, eu continuo à disposição...

ENTREVISTA 2 – FÁBIO GOLDNER (F)

APRESENTAÇÃO

T: O professor Fábio vai estar representando a Rede Doctum na entrevista da dissertação do mestrado. Professor Fábio, por gentileza eu gostaria que o senhor se apresentasse, falasse um pouco da sua trajetória quanto profissional, a sua formação e sua participação aqui na Rede Doctum.

F1: Perfeito Thiago, é um prazer participar da sua dissertação, sei que é difícil. Sou o Fábio Goldner, administrador de formação, mestre em ciências contábeis pela FUCAP. Profissional desde 1985, de 1985 a 2002 trabalhei em banco desde office boy até gerente pessoa física e jurídica. De 2004 até hoje (2018), sou professor. Entrei na UNIVILA (Universidade de Vila Velha), onde me formei e com mérito acadêmico meu troféu foi ser professor. Amo essa profissão, na Doctum eu estou desde 2010, entrei ainda quando era FABAVI e assumi cargos de gestão a partir do final de 2011, como coordenador de curso. A partir de 2012 fui coordenador de curso aqui em Vila Velha e de 02/2012 a 01/2015 coordenador de curso na unidade de Vitória. Pois bem, depois disso em 02/2015 fui convidado para ser coordenador de curso, coordenador acadêmico e diretor de Vila Velha e aí começa um pouco da minha atuação na gestão não só acadêmica, mas na gestão administrativa da unidade. Acompanhei a concepção do planejamento estratégico da Rede Doctum onde foi utilizado o Business Model Generation que é o canvas, proferi uma palestra, inclusive aqui na unidade de Vila Velha, para o conselho gestor executivo (CEGEX) da Doctum sobre governança corporativa onde pessoal queria saber o que que era, até o Alonso que é o consultor que levou o canvas para dentro da Doctum me pediu para fazer essa palestra e foi interessante, então eu acompanho inclusive a execução dos planos de ação do desmembramento tático e operacional do planejamento estratégico da Doctum.

T: Ok professor, agradeço pela explanação e apresentação. Como o senhor mesmo comentou sobre o CANVAS, a nossa entrevista se baseia nos nove módulos do CANVAS, então eu vou sempre expor qual é o módulo, reforçando do que se trata e as perguntas que compõe aquele modulo específico do canvas.

F2: Ok!

BLOCO 1

SEGMENTO DO CLIENTE (O mundo do cliente e o desejo pelo valor ideal) -

Antes de focar na proposta de valor e nos outros elementos de um modelo de negócio, é muito importante obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo dos clientes, seus contextos, atividades e experiências. Nesse bloco, as razões explícitas e latentes dos clientes para comprar e os benefícios que o cliente deseja são analisados. As perguntas a serem respondidas incluem:

T: Como obter uma visão profunda e compreensão holística do mundo do cliente, suas estratégias futuras e o mundo dos negócios dos seus próprios clientes?

F3: Thiago, nos utiliza muito a questão de pesquisa. Pesquisar o nosso público porque aqui a gente tem que ter um cuidado que nós somos alunos não é cliente consumidor de produto, ele é um cliente que busca um serviço e esse serviço ele pode mudar a vida desse nosso cliente, por isso que a nossa missão dentro do projeto de planejamento estratégico é transformar a vida das pessoas pela educação. Então assim, para conhecer esse cliente a gente precisa saber de onde ele vem, o que ele quer e tentar mantê-lo na instituição, então a primeira coisa é buscar informações sobre esse cliente e aí ter uma visão e acompanhar durante os nossos cursos (que possuem de 4 a 5 anos) e aí vem o trabalho acadêmico do professor, do coordenador de curso, começa lá na secretaria com um bom atendimento e aí vai passando para a gente saber quem é esse cliente e isso tem a ver com o que você está me perguntando.

T: Por que o cliente precisa do serviço?

F4: Ele precisa do serviço pelo seguinte, nesse nosso caso específico, qualificação é uma necessidade do mercado, não existe hoje profissional para entrar e se manter no mercado se ele não tiver qualificação. Eu vou além da palavra capacitação, porque eu capacito e qualifico então primeiro eu estou dando capacidade para ele entrar no mercado e qualifico ele para se manter e assim, não existe hoje profissional que seja, de todas as áreas e nós trabalhamos com 3 linhas, 3 cursos, administração, pedagogia e engenharia civil, não existe em nenhuma dessas 3 linhas, desses 3 cursos onde não se

tem a necessidade de qualificação então é por isso que nós temos um público algo e é por isso que o cliente nos procura, até por que sabem que já temos uma marca conhecida no mercado, não é uma top ten, mas é uma das marcas conhecidas e tem a questão do custo x benefício, onde o aluno também faz essa percepção.

T: Você já entrou até na questão dos benefícios que era uma questão que eu iria abordar, mas só para enfatizar, que benefício que este cliente que precisa se aprimorar para se preparar para o mercado, ele deseja quando procura a instituição?

F5: Ele procura ter uma qualificação e muitas vezes um título, e esse título é registrado, atualizado e chancelado pelo MEC, porque para nós termos uma instituição de ensino funcionando e com credibilidade no mercado os nossos cursos são todos credenciado, são sempre reavaliados e nós temos notas satisfatórias para o MEC. Então primeiro ele “compra credibilidade”, segundo (70% dos nossos alunos hoje Thiago, vem pra Doctum de Vila Velha e Vila Velha de uma maneira geral por indicação), então isso denota o seguinte que existe uma qualidade, por que você não indicaria algo ruim para o seu colega ou para o seu parente. Então a gente tem essa coisa, ele vem primeiro porque alguém disse para ele ou ele pesquisou, porque hoje nós temos a questão das redes sociais, da mídia social, dos nossos sites, dos nossos meios onde sempre estamos colocando as atividades, no facebook, no instagram, onde tem atividades sendo realizadas pelos professores e pelos alunos Doctum. Então isso chama atenção, o aluno quer custo que caiba no bolso dele, porque é um investimento a longo prazo (no mínimo 4 anos), ele quer qualidade e ele quer credibilidade desse curso, acho que é por aí.

BLOCO 2

Proposta de Valor - Esse bloco destaca a importância de capturar o que o cliente realmente compra de Serviço, quando o fornecedor vende sua oferta. A oferta da empresa deve corresponder à necessidade do cliente: o que o cliente pretende obter e alcançar com a oferta. As perguntas a serem respondidas incluem:

T: Qual o valor dos Serviços que estamos vendendo? Para a Doctum hoje quanto vale esse serviço? Qual o valor do serviço que vocês estão oferecendo no mercado?

F6: Você fala em termo de percepção né?

T: Exato!

F7: A percepção que nós temos é a questão do conhecimento, a importância do conhecimento para transformar a vida desse cidadão, não perdendo a questão circunstancial, não perdendo a questão social e o compromisso social que nós temos com a população. Então nós temos mais ou menos um tripé aqui que é o ser humano, a inovação e o conhecimento e é esse tripé que nos diferencia. Quando eu falo de ser humano é o contato, é a proximidade, é o professor em sala de aula querendo o melhor para ele, é o coordenador tentando fazer o melhor para ele e é o seu diretor e é toda a rede tentando aproximar esse aluno do contexto social onde ele vive e de trata-lo como ser humano. Então assim, nós não somos uma rede que emite ações em bolsas, nós somos uma empresa filantrópica oriunda de um projeto social inclusive então eu acho que essa percepção de ser humano, inovação e conhecimento é o valor, é o tripé muito próximo do tripé da sustentabilidade que a gente “vende” para o nosso aluno. Ser uma instituição de ensino humanista, que enxerga algo além do número e do valor da mensalidade, enxerga o ser humano.

T: Então o conhecimento e as questões sociais e inovação seriam de fato os elementos principais da oferta do valor da Docutm?

F8: Pelo menos na minha percepção, deixando uma ressalva que essa não é uma visão da direção máxima da instituição, isso é visão de um diretor que está na operação, que está no meio da operação, estou no planejamento tático a gente opera. Mas a percepção que nós temos, olhando para o planejamento estratégico, olhando para os nossos indicadores que é o foco no aluno, capital humano motivado e qualificado, deficiência operacional, retenção e captação eu chego naquilo a gente falou que são visão e valores.

T: O que é único em nossa oferta?

F9: Eu acho que é essa questão humanista, Thiago. Essa questão humanista é de perceber o aluno como um ser humano, de dar atenção a ele. Vou te dar um exemplo que acontece muito e a gente ouve muito dos nossos alunos. Nós temos aqui na

instituição e nas outras unidades coordenadores de curso eles tem horário de atendimento, mas você não precisa fazer reserva desses horários, o coordenador de curso te atende se não estiver em sala de aula ou não tendo compromisso, ele te atende a hora que você quiser e isso é quase impossível nas grandes redes de ensino superior hoje. E o aluno aqui é tratado como ser humano mesmo, então acho que essa é uma grande diferença. Ontem, se eu puder te relatar, eu estava conversando com os professores do curso de pedagogia e eu recebi um relato de uma aluna nossa que largou a nossa unidade, o nosso curso por conta de preço, foi para uma outra instituição e está querendo voltar, porque não era aquilo que ela imaginava. E a gente sabe que no mundo dos negócios, que preço não é tudo né? Contradizendo o nosso amigo Ricardão, preço não é tudo.

T: Qual o valor dos Serviços que o cliente está comprando?

F10: Que ele compra?

T: Sim!

F11: Ele quer qualificação, ele quer conhecimento. E aqui ele vai encontrar, com algo a mais que é essa questão social humana, inovação e o conhecimento. Então ele compra conhecimento e nós temos algo a mais para oferecer para ele. Não é simplesmente só ensinar administração, ensinar engenharia, ensinar pedagogia, é contexto cidadão da coisa, ser cidadão, exercer sua cidadania e de utilizar formas inovadoras em sala de aula, ensinar questões inovadoras na engenharia e na administração.

T: Quais dos desafios e problemas do cliente precisam ser resolvidos com os Serviços?

F12: Um dos maiores problemas que eles trazem para a gente são dois, a falta de educação básica (mas isso nós não vamos conseguir resolver), mas é um problema que a gente tenta equalizar aqui e o problema da empregabilidade. Muitos sonhos são “destruídos”, as vezes sim e as vezes não, por conta da questão econômica e o emprego (vamos deixar claro que 90%/95% dos nossos alunos em toda a rede Doctum não são estudantes que trabalham, são trabalhadores que estudam), então eles trabalham para poder se manter e pagar o curso e quando você tem essa ruptura, essa questão do

emprego e perda do emprego isso reflete muito. Penso assim, a falta de questões básicas de educação, o ensino médio no Brasil é muito ruim, o ensino fundamental, é uma coisa que eu não consigo entender, é bom no Brasil e o ensino médio não. Claro que os dois deveriam ser bons, mas ele chegar na faculdade despreparado, ele não sabe fazer uma regra de três e a gente sente isso aqui, na hora de dar uma aula de matemática, uma aula de português. Nossos alunos agora (você está acompanhando) vão fazer o ENADE, eles não conseguem interpretar um texto, esse é o grande problema, eles sabem algumas funções básicas da administração, mas não conseguem entender o que a questão está dizendo, porque eles têm preguiça de ler e não conseguem entender, muitos deles (não são todos) são analfabetos funcionais, então esse é um grande momento de trava. Porque o sonho da faculdade hoje é possível, alguns anos atrás era limitado o acesso à educação e hoje ele universalizou, são metas a universalização da educação, tanto básica, média e superior. Hoje você vê a quantidade de faculdades que tem e as opções que tem, só que tem um problema, o ensino médio é ruim e isso impacta. E isso vai impactar também na empregabilidade que é outro problema, esse a gente tenta melhorar com o conhecimento e a qualificação que a gente oferece aqui.

BLOCO 3

(RELACIONAMENTO) Criação de Valor - Aqui, o foco é analisar como o valor é criado no dia a dia dos clientes e como a empresa (IES) é capaz de facilitar a criação de valor para os clientes. Com isso as perguntas compreendem:

T: Como a nossa oferta está incorporada no mundo do cliente?

F13: Thiago acho que nesse caso, começa com encantamento desse cliente, começa com o primeiro contato com esse cliente, que ele é um candidato. Nós temos hoje um processo de captação muito trabalhoso, mas um processo de captação muito bem delineado, você chegar do contato até a matrícula. Então acho que a primeira coisa vem do primeiro contato, como é feito esse contato, como é passado para esse candidato quem é a Doctum e o que ela pode oferecer para você. Depois que esse candidato vira aluno, aí já é outro processo.... Começa com a matrícula na secretaria, com um bom atendimento, e aí vai para o que eu chamo de chão de fábrica, que é a sala de aula. Então é o professor o principal responsável por essa criação de valor, é ele que tem que estar no horário, com seu sistema ADX funcionando (que é o nosso sistema de registro),

o aluno tem que chegar na sala de aula e se ele quiser, hoje ele tem a facilidade no celular e ele pode saber que aula que ele vai ver hoje, claro que você pode mudar, mas ele tem que entender que o professor vai mostrar para ele aquele conteúdo. Então começa esse relacionamento em sala de aula e é ali que o espetáculo acontece, que é o espetáculo do conhecimento e os nossos grandes atores são os professores. Além disso a gente tem que ter uma equipe de coordenadores de curso, acadêmico, direção, gerente administrativo, que ajuda muito na questão de estrutura, para que a gente controle a evasão. Porque assim, é ruim você perder aluno (e a gente aqui trabalha para que não tenha perda de alunos por questões acadêmicas), a gente até admite por questões financeiras que acontece, por questões de infraestrutura, agora por questões acadêmicas, de relacionamento com professor não pode existir. Então nosso trabalho é focado (que se encaixa no seu desenvolvimento do CANVAS) no primeiro relacionamento que acontece lá na sala de aula. Então a sala de aula é fundamental para que isso aconteça.

T: Então com essas questões você acredita que possa facilitar para que o aluno, que é o nosso cliente, alcance os seus objetivos?

F14: Acredito que sim! É claro que não é só nós, tudo isso que eu lhe falei tem um peso sim na formação desse aluno, vide as formaturas que a gente participa, vide alunos que já estão no mercado de trabalho, só temos exemplos aqui esse ano foi muito frutífero esse final de ano de 2017 para o 2018, exemplos de alunos passando em programas de treane, alunos do 7º período montando empresa, colocando em prática o projeto empresarial, alunos virando consultores, ou seja, isso contribui muito para esses objetivos dos nossos clientes.

T: Como os benefícios a longo prazo dos clientes são alcançados?

F15: Não existe muita diferença para mim de longo e curto prazo nesse caso, porque a partir do momento que ele tem o diploma dele, tem o título dele, e ele sabe que foi bem conseguido, foi bem feito, pode acontecer sim resultados de longo prazo, então pelo resultado da formação que ele teve e eu acredito que vai contribuir com as expectativas de longo prazo desse cliente.

BLOCO 4

CANAIS Interação e coprodução - Este bloco enfoca a compreensão da participação do cliente nas atividades da empresa e na utilização de seus recursos.

T: As perguntas a serem respondidas incluem sobre as questões de interação, produção e sobre os recursos disponibilizados pela instituição. Como podemos apoiar a co-produção de clientes e a interação entre nós e o cliente?

F16: Na área acadêmica isso é bem desenvolvido, porque a gente tem segundo o MEC um tripé, ensino, pesquisa e extensão. Quando eu falo em pesquisa e extensão eu estou fazendo esse canal de utilização dos recursos e a utilização do conteúdo que esse aluno adquiriu e isso pode ter inclusive um impacto na sociedade, quando eu falo e extensão eu estou falando de levar conhecimento gerado aqui para a comunidade e aí nós temos nos três cursos alguma situação que vão para esse sentido (administração está um pouquinho mais avançada), tem a pesquisa de preço, também é desenvolvida em parceria a muito tempo na Unidade de Vitória (todo crédito lá pra vitória), Vila Velha ainda está entrando nesse processo, estamos entrando agora junto com o desenvolvimento de Statup's, vamos trabalhar em parceria com a Insite que é a incubadora do set Vasco Coutinho, vamos ter agora em maio o 2º Desafio da Inovação. No curso de pedagogia temos a questão da leitura para as crianças. A engenharia também vai começar a fazer um trabalho, tivemos agora essa semana o problema lá em São Paulo de estrutura, questão de moradias. Então assim, quando a gente faz essa interação entre o aluno, o professor e a comunidade a gente está entrando nesse ponto do canvas que você falou.

T: Então você já acabou respondendo outras questões que envolvem os canais e a interação e produção, mas só para poder finalizar esse bloco, para vocês o que é necessário que o aluno tenha para que ele possa proporcionar essa interação com a instituição, entendo também que o aluno precisa participar?

F17: Ele tem que ter iniciativa e tem que entender que ele faz parte desse processo, e aí é uma responsabilidade nossa mostrar para ele que ele faz parte desse processo, mas ele tem que ter iniciativa, só que aí é um processo de convencimento, é um processo de mostrar que ele faz parte daquele contexto social e aí vem a característica social da instituição de dizer que ele pode transformar a sociedade onde ele está e mais iniciativa

mesmo, ter força de vontade. Porque as vezes Thiago, o aluno.... Nós temos um público e esse público mudou muito e vem mudando constantemente, hoje nós não temos só aquele aluno mais velho (que era uma característica de alguns anos atrás), você ter alunos que não fizeram o curso superior na “época deles” e que depois dos 30/40 anos vinha estudar. Hoje você tem ainda uma parcela pequena, mas a maioria dos nossos alunos hoje está numa faixa de 20/30 anos, então estamos falando de jovens (e que aí tem o contexto cultura e social) com muita informação e as vezes ele não consegue fazer esse link da informação com o que ele pode transformar, então a gente tenta fazer isso aí. (Vê se eu consegui te responder...)

T: Perfeito, está ótimo!

BLOCO 5

FONTES DE RECEITAS (Fluxos e métricas de receita - Este bloco se concentra em analisar os benefícios que o cliente está disposto a pagar. O preço está ligado ao valor do cliente e não aos custos. Esse bloco também mostra os principais indicadores de desempenho que verificam o valor criado para a empresa e o cliente. Com isso as perguntas envolvem:

T: Qual é a nossa lógica de ganhos e como nosso feedback financeiro é gerado?

F18: Thiago, parte do princípio que essa instituição não é uma instituição lucrativa “normal”, ela é uma instituição filantrópica. Nós não falamos de lucro, falamos de sustentabilidade e a sustentabilidade financeiro faz parte do tripé de sustentabilidade. Então assim, ele tem que se pagar, tem que se manter e ela tem que gerar renda além do ponto de equilíbrio para que esse recurso possa ser reinvestindo, não tem distribuição de lucros (não existe isso), porque não é lucrativa e tem todo um regulamento de que ela tem que dar bolsas, ela é auditada por isso, bolsas filantrópicas, bolsas para funcionários e aí tem os programas do governo também (PROUNI, FIES), toda regulamentada. Ela tem benefícios fiscais com isso, mas no caso da renda é geração do caixa normal mais nós vemos a questão da sustentabilidade é a entrada de recursos e a saída e o que sobra reinveste na instituição. Aí já não é feito pela unidade é a instituição como um todo, todas as unidades, pelo o balanço e todas as práticas de contabilidade e auditorias são feitas também.

T: Como podemos aplicar preços baseados no valor do cliente?

F19: Bom, nós temos um componente que chama concorrência e esse mercado vem sofrendo uma injeção de capital que não é capital dessa área é outro tipo de capital, inclusive nós temos fundo de investimento comprando instituições (inclusive fundo de investimento chinês). Então, o que acontece? O preço ele tem que ser... tem variações de praça para praça, com a Doctum atua em dois estados diferentes, em cidades do mesmo estado você tem diferença de competição, você não pode comparar Vitória, Vila Velha, Serra e Guarapari com Caratinga, por exemplo, porque são públicos e são concorrências diferentes. Então a formação de preço ela é levada em consideração o que a gente oferece, o mercado e a concorrência.

T: Seguindo essa lógica de política de trabalho e enquadramento fiscal, que mais valioso obtemos senão dinheiro?

F20: Para uma instituição de ensino você tem, no caso todo o contexto do planejamento estratégico da instituição, é transformação da vida dessas pessoas. É a política do egresso por exemplo, como enxergar o nosso egresso, o nosso aluno que saiu daqui “o que ele está fazendo? ”, e a gente tem algumas situações como, tentar acompanhar, trazer alguns para dar palestras, para dar um testemunho de que realmente a vida dessa pessoa mudou. É claro que você não tem um atingimento de 100% disso aí, porque você tem também questões comportamentais, questões pessoais, mas oferecer a base para que ele tenha uma transformação, ISSO É MAIS DO QUE DINHEIRO. Ter uma característica humana, uma característica de transformação de vidas, é mais valioso para a instituição do que grana. É claro que ter dinheiro nos nossos caixas para ter os nossos salários pagos em dia, nossas contribuições funcionando direitinho é importante para a sustentabilidade da instituição.

T: Quais são as principais métricas de desempenho do nosso sucesso nos negócios?

F21: Thiago, nós somos avaliados, quanto direção, por algumas métricas, por exemplo a questão da receita, questão da despesa, quantidade de alunos, qual o percentual da folha de pagamento sobre a nossa receita, a despesa administrativa sobre a receita, então

tem vários índices (a inadimplência é outro indicador, o ticket médio, os percentuais de descontos), somos avaliados (essa é a avaliação administrativa), tem a avaliação acadêmica, somos avaliados pelos sistemas sinais que é do MEC, onde você tem que ter uma CPA (Comissão Própria de Avaliação), toda unidade da Rede Doctum tem a sua CPA, onde é feita duas vezes por ano, aluno avaliando a instituição, aluno avaliando o professor, professor avaliando a instituição e rede já deu uma melhorada muito grande onde o funcionário avalia a instituição, e além dessas avaliações internas a gente tem as avaliações externas do MEC, passamos ano passado por uma avaliação de credenciamento da unidade como um todo, todo o trabalho de acessibilidade de cadeirantes a unidade fez e foi bem avaliada, então somos avaliados administrativamente internamente e também somos avaliados academicamente internamente e externamente. Avaliação constante!

T: Na sua opinião quais benefícios o cliente realmente está disposto a pagar?

F22: Como assim? Não entendi direito.

T: O nosso cliente hoje, quais benefícios ele está disposto a pagar? Quais benefícios ele está disposto a obter da instituição?

F23: Olha nós temos que partir do pressuposto Thiago, que o nosso público é um público de classe média/baixa e fazendo uma análise do nosso público, a média de renda das famílias é de no máximo 2 salários mínimos e meio, no máximo 3.

Então o componente que eles levam em consideração é o valor da mensalidade, por isso que quando a concorrência abaixa muito a gente tem um pouco de evasão, sim, pois muitos vão pelo valor. Mas quando a gente consegue convencer e mostrar para ele que não é só o valor, que a qualidade do serviço é importante, nós temos um diferencial (que eu te falei), que é o tratamento mais exclusivo que é ter professores com qualificação, nós temos em torno de 65% dos nossos professores são mestres e doutores e isso então contribui, mas é um pouco complexo esse caso porque o nosso aluno ele pensa em valor, em valor financeiro e isso nos limita as vezes.

T: Tinha algumas outras perguntas, mas no contexto já foram até respondidas, pela parte financeira. Só para finalizar essa parte de fontes de receitas, quais são os principais

indicadores que vocês têm do desempenho dos negócios dos alunos, ou seja, que a faculdade esteja de fato agregando?

F24: Thiago isso é muito difícil de medir, por que assim, o que que esse rapaz ou essa moça vai fazer depois eu ele sair daqui? Isso é meio complexo de medir, a gente algumas iniciativas que é por exemplo, acompanhar alguns alunos pelas redes sociais (uns ex-alunos), a gente tem o processo de pós-graduação que vai ser incluído em Vila Velha e é uma maneira de ver esses ex-alunos, mas não é uma coisa muito sistematizada, porque isso é muito complexo. Muitos alunos saem e não voltam, mudam e nós não temos uma sistematização, até porque não tem mais vínculo e acredito que quase todas as instituições não tenham essa medição porque o vínculo acabou. Agora, enquanto ele é aluno, você tem toda a questão da progressão da carreira, de estágio, isso a gente vai acompanhando, mas depois que ele saiu, fica mais complicado.

BLOCO 6

Recursos Chave - Nesse bloco, as competências essenciais como recursos-chave são destacadas.

T: Que habilidades e conhecimentos precisamos - dos clientes e de outras partes interessadas?

F25: Bom, nós temos que ter um corpo docente qualificado, isso é a questão chave cinequanon (latin; sem a qual não) e aí eu posso te dizer que a rede vem trabalhando em processos de qualificação e reciclagem e de seleção para tentar selecionar os melhores docentes para atuarem junto ao nosso alunado, ao nosso corpo discente, então a primeira coisa é corpo docente, ter corpo docente qualificado, incentivar, a rede tem um programa de incentivo onde os professores possam ter título stricto sensu desde que seja no Brasil e inclusive tem parcerias com o MINTER e eles estão buscando parcerias de doutorado. Então primeira coisa é um corpo docente qualificado. Acho que a segunda coisa que a gente tem que ter é uma estrutura física básica e de informação básica também, que hoje biblioteca na minha concepção já não é mais (claro que o MEC exige e a gente tem que ter) como uma exigência que tem que ser tão restritiva, até porque a quantidade de periódicos eletrônicos que a gente tem na rede. Então acho que uma estrutura básica. O terceiro pilar é o pilar humano Thiago, acho que não tem como a

gente trabalhar essa questão dos recursos, sem ter pessoas, além dos professores, qualificadas, com bom atendimento, um atendimento humano, cordial e que seja resolutivo dos problemas desse nosso aluno.

T: Você abordou algumas questões de conhecimentos e habilidades necessárias, que seriam os recursos chaves, voltando para o lado mais tangível/materiais.... Quais outros recursos e ferramentas materiais e imateriais são necessários?

F26: Vejo que hoje a gente tem uma questão muito ligada a informática, a telemática da coisa, então a gente tem que ter laboratórios em determinados cursos, no caso da pedagogia as brinquedotecas, no caso da engenharia os laboratórios de química/física, laboratorial mesmo e a parte de informática e a parte de rede de internet, essa coisa toda, porque o nosso aluno hoje não pode mais viver aqui (nosso professor também) sem ter essa internet funcionando e a infraestrutura. E aí eu vou falar um pouquinho de acessibilidade, a gente tem que ter na cabeça que a gente tem que atender a diversidade. Esse ano nós tivemos (esse semestre ele saiu) um aluno surdo, onde ele utilizava LIBRAS (Linguagem Brasileira de Sinais), nós contratamos uma interprete e ele enquanto estava aqui, foi auxiliado por uma interprete de LIBRAS. Então é todo esse ferramental humano e estrutural que a gente tem que ter aqui, hoje nós temos um ganho grande que foi a questão da reforma da entrada, nosso estacionamento funciona bem hoje, e nós temos elevadores para cadeirante, banheiros adaptados, ou seja, a estrutura vem acompanhando de uma maneira razoável a necessidade do nosso aluno.

T: Perfeito! Com relação a esses recursos citados, tanto mais tangíveis ou intangíveis, na sua concepção o que poderia ser melhorado ou aprimorado ou adquirido?

F27: Bom, adquirido a gente tem que ter realmente mais laboratórios, acho que também a biblioteca pode ser mais bem trabalhada, a questão dos laboratórios de informática, nós temos um laboratório novo, mas ele é bem específico para as engenharias e eu vejo que tem que ter mais conforto na sala de aula, uma cadeira melhor, questões de ar condicionado a gente já vem trabalhando e já deu uma melhorada boa, mas eu acho que a questão de recursos de carteiras e de projetores multimídia (de uma maneira lógica) seriam bem-vindos na instituição.

BLOCO 7

Principais Parceiros - Esse bloco analisa os parceiros além do relacionamento empresa-cliente que são diretamente necessários na criação de valor, normalmente fornecedores e outros parceiros de rede.

T: Quem são nossos principais parceiros e quais são seus papéis no desenvolvimento e na criação de valor da instituição?

F28: A gente tem a questão das editoras da biblioteca, nós temos fornecedores na área de tecnologia, computação que é importante e temos nossos fornecedores do dia-a-dia. O problema é que aqui como a gente não transforma matéria-prima em produto acabado nós não temos muitos fornecedores. Os fornecedores são mais serviço e nós temos uma política de questões de segurança e de limpeza serem feitas por funcionários da empresa, então não é terceirizado. Então o porteiro e o pessoal auxiliar de serviços gerais são funcionários da rede, então fornecedores é mais de livro, fornecedores de serviços como manutenção de elevadores, manutenção predial, parte de computação também. Esses são os nossos principais parceiros.

T: Como os parceiros se beneficiam da cooperação entre a instituição e o parceiro?

F29: Assim, a gente hoje buscando essa questão da sustentabilidade a instituição é uma instituição que honra e cumpri os seus compromissos e aí tem uma questão Thiago que se esse fornecedor for um fornecedor qualificado ele não atende só uma unidade ele pode atender a rede toda. Então ele ganha em escala quando ele atende bem uma das unidades, por que assim, uma coisa que precisa ficar bem clara é que nós trabalhamos em rede, então tem que ter aproveitamento de algumas situações na rede como um todo. Aqui na unidade de Vila Velha por exemplo, você tem duas unidades de negócio num mesmo prédio, que é o colégio e a faculdade onde você tem que buscar sinergia nessas duas unidades de negócio e além disso nós temos várias Doctum's em Minas e no Espirito Santo, então quando o fornecedor nos atende bem e ele tem condições de atender as outras unidades a gente faz essa apresentação (vamos dizer assim) para as outras unidades e muito provavelmente ele vai ganhar em escala por isso.

T: Perfeito! Partindo então desse princípio que o fornecedor já é um parceiro e está junto e tem toda essa cooperação entre as partes, como que hoje o cliente consegue experimentar o parceiro?

F30: No nosso caso ele não tem uma experimentação direta, porque é indireto isso. No nosso caso, por exemplo, informática é uma parceria se estiver tudo funcionando direitinho ele não tem uma participação direta do nosso cliente com o nosso fornecedor, ele tem uma ponte. Agora, lógico que se estiver tudo funcionando direitinho ele vai ter uma experiência boa e agente busca isso, a questão de ar condicionados também, a gente tem parcerias com fornecedores de serviço e aí busca ter os melhores (essa é uma área muito complexa de ar condicionado, tem muita empresa que não cumpre os serviços contratados e aí eu quero dizer para você que existe todo um processo hoje na Doctum de trabalho com os contratos, porque o sistema de compras e o sistema de contratos da Doctum está mudando, então tudo hoje você tem que ter um contrato, porque tem a questão jurídica e tem que honrar esse contrato, tanto a Doctum quanto o fornecedor) então no caso do ar condicionado por exemplo talvez o aluno sim, mas fora isso ele não sente diretamente.

BLOCO 8

ATIVIDADES PRINCIPAIS Mobilizando Recursos e Parceiros - Este bloco enfoca os aspectos de utilização e desenvolvimento de recursos e parceiros e indica como o conhecimento e as habilidades são gerados por todos os participantes.

T: Como coordenamos a criação de valor multipartidário?

F31 Bom, é uma coisa muito específica, porque a gente tem um público muito específico e o nosso produto final é conhecimento, então ele é bem específico. Bom Thiago, posso te dizer que o nosso aluno ele sai daqui com uma visão sistemática do mundo que ele tem lá fora, uma visão macro, e também com uma visão específica de cada curso que ele entende (que ele aproveita), como por exemplo administração, pedagogia e a engenharia civil e as dificuldades de cada profissão dessa. Então, voltando lá no início que a gente falou de cliente, de proposta de valor, eu vejo que quando eu falei do tripé de ser humano, inovação e conhecimento eu acho que é isso que perpassa, que flui na nossa instituição, porque o nosso aluno ele tem que estar

preparado para cada vez mais mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas que vão acontecer. E o nosso curso pelo fato dele ser, no caso da administração, generalista ele tem que mostrar com exemplos, com práticas, como que essas transformações estão afetando o dia-a-dia dele e aí depois ele vai buscar em uma pós-graduação (que também oferecemos), uma especificidade maior. Então, voltando lá no início, eu acho que essas três vertentes, o humano social, o conhecimento e A INOVAÇÃO (olha que eu estou frisando muito a questão da inovação) que vão ser essas atividades principais e que podem ser interessantes e aí tem uma coisa, a gente pode ter alunos saindo daqui, sendo nossos fornecedores, então tudo é possível.

T: Como utilizamos e desenvolvemos parceiros e recursos?

F32: Olha, nós não conseguimos desenvolver parceiros aqui. Bom, se a gente pensar que a gente pode criar um aluno e esse aluno pode ser nosso fornecedor, tudo bem! Então a gente tem esse desenvolvimento, sim e que já aconteceu de termos alunos que nos fornecem.

Recursos, aí já é um pouco mais complicado porque não é do nosso perfil esse desenvolvimento de recursos, agora desenvolvimento de parceiros, sim. Nós temos casos de ex-alunos de egressos que já nos forneceram.

T: Ou seja, o próprio aluno que foi criado na instituição e desenvolvido, ele pode ser um parceiro no futuro, ou até durante o desenvolvimento.

F33: Ele pode ser também, inclusive, um colaborador depois. Ele pode ser um professor, nós temos casos de ex-alunos que viraram professores, eu sou da instituição onde eu trabalhei, onde eu me formei, eu sou um exemplo, eu virei professor a partir de ser aluno. Então tem essa transformação, sim!

BLOCO 9

Estrutura de Custos - Além de analisar os custos da empresa e outros sacrifícios inerentes ao modelo de negócio, são analisados os custos e outros sacrifícios induzidos pelo cliente.

T: Quais são os custos inerentes ao nosso modelo de negócios?

F34: Aí você está dizendo o seguinte tem um curso da instituição e tem um custo do cliente, não é isso?

T: Sim!

F35: Tá! Custo da instituição ele é o custo de operação, a folha de pagamento é disparada, o nosso índice maior de custo e aí você vê que não é só o movimento da Doctum é o movimento mundial de redução de folha que aí você tem a questão do EAD, tem vários instrumentos tecnológicos que vão fazer atacar nesse ponto que é a folha de pagamento. A gente tem as despesas para manter a instituição, as despesas administrativas e as despesas de regulação também, porque toda vez que você tem uma comissão de regulação você paga e você tem que manter o negócio. Então você tem a folha de pagamento docente (no nosso caso o dos professores é o que mais impacta), mas você tem a folha de pagamento administrativa e do pessoal normal para poder ter a energia, você tem uma outra (estava pulando) conta muito grande que é a questão da energia e água por exemplo. E nós estamos aqui elaborando, junto com o colégio, uma campanha que vai sair no segundo semestre, voltada para o aluno e para o nosso docente que tem docente nosso que não consegue sair e apagar uma lâmpada, então não sei se ele faz isso em casa, mas a gente pensa que a educação é o caminho disso aí. Quando você fala em relação ao custo do aluno, do cliente, a mensalidade realmente é o maior percentual dentro do nosso negócio e custo de deslocamento também. Material para nós, a gente vem acompanhando isso, o aluno já não tem mais o hábito de comprar livro, hoje você tem livro em pdf na internet e tem a estrutura da biblioteca que pode ajudar, tem artigo científico, professor faz slide então custo de material ele não é tão grande, mas o custo maior ainda é a mensalidade e o deslocamento e a alimentação, mas principalmente a mensalidade é o maior impacto e muitas vezes esse nosso aluno, que não é um aluno de classe alta, é um aluno de classe média/baixa, ele busca valor financeiro.

T: Consegue enxergar alguns outros sacrifícios que estariam associados aos custos?

F36: Assim Thiago, é....

T: De uma certa forma acaba envolvendo os custos também, para que possa manter a qualidade da instituição?

F37: Se eu transformar essa palavra sacrificio, porque é uma palavra muito forte, dedicação talvez, porque assim, está inerente ao nosso custo, porque não existe educação sem dedicação, não existe! Então não adianta me dizer que “aah educação a gente faz de qualquer jeito”, não vai fazer de qualquer jeito, tem que ter dedicação. E aí não é só do professor, é todo um conjunto de você sensibilizar o seu gerente, o seu rapaz da limpeza, por que assim, até que ponto você tem que ter uma sala limpa, uma sala funcionando direitinho, então tem essa questão da dedicação, e eu transfiro isso para o aluno/cliente, porque não tem curso superior sem dedicação, não existe educação sem dedicação. Então talvez é inerente ao curso dele também e aí tem um problema que é o trabalhador que estuda, o tempo para ele é uma coisa escassa e por isso as vezes ele usa de situações para burlar essa lógica e aí tem as questões de plágio, tem a questão de cola (já não digo), mas a questão de plágio que é uma coisa séria, inclusive jurídica, mas que a gente tenta aqui minimizar.

T: Como os possíveis cortes de custos, que você até comentou que as vezes acabem sendo necessários, afetariam o valor e a experiência do cliente?

F38: Thiago, isso é uma coisa muito séria porque pela concepção da instituição a gente pode reduzir custo para oferecer uma outra modalidade, mas com qualidade. Então assim, quando eu citei o caso do EAD onde você pode, segundo o MEC, oferecer 20% da estrutura curricular de cada curso de graduação em EAD, houve a opção de não comprar block buster (vamos dizer assim) produtos prontos, vamos fazer o nosso, porque aí a gente consegue controlar, a gente tem estrutura para isso, a gente tem professor para isso. Hoje a gente percebe que a qualidade do EAD nosso, é muito boa, ou seja, a gente está reduzindo custos de folha, a gente está dentro da legislação (lógico) e a gente está oferecendo um produto de qualidade, essa é uma lógica que vai ser levada para as novas ofertas porque o EAD é uma tendência particularmente acho que não tem volta, mas tem que ser tratado como um produto de qualidade, não pode ser simplesmente cortar custos e cortar custos precisa ter muito cuidado, porque não pode (como você falou) tocar na qualidade. Se toca na qualidade aí já era.

T: Essa pergunta foi até por que existe muito essa preocupação, que muitas vezes ele é totalmente associado, uma diminuição de custo e muitas vezes implica em uma percepção de qualidade do cliente.

F39: A gente tem essa preocupação.

T: Uma coisa que você enfatizou no início, quando implantou o modelo do canvas (como nós discutimos aqui) como que você avalia a instituição antes e depois da implantação do canvas e como que você vê hoje a utilização do canvas na instituição?

F40: Thiago, eu vou mais além, porque o canvas foi uma ferramenta para o planejamento estratégico e o canvas ele é uma ferramenta que auxilia no planejamento estratégico. Eu vou te dizer em termos de como era antes do planejamento e como é depois. A gente ganhou muito em termos de entender a instituição, entender os indicadores, cada vez mais nós somos cobrados por práticas administrativas, por indicação, por indicadores, por acompanhamento, por cálculos e aí como que foi legal eu entender a missão da instituição, e isso você é professor da instituição, você sabe do que eu estou falando, de como a gente tentou passar isso para os colaboradores, porque cada um que está aqui tem uma função que vai desaguar, que vai chegar para transformar a vida desse garoto/garota que está vindo aqui. Então assim, deu uma complexidade maior (claro), uma responsabilidade maior para a gestão (claro), mas a gente consegue enxergar um pouco mais de profissionalismo, não está ainda no nível ideal (além disso), isso é conquistado, isso é um processo, mas as ferramentas estão sendo discutidas, nós estamos hoje em um negócio chamado ciclo de gestão, a cada mês (dois meses) a gente vai dizer por que tem aquele número, o que a gente está fazendo, planos de ação, 5W2H (o que a gente está fazendo...), como a gente está fazendo, por quanto. Então assim, houve um ganho de profissionalização (e eu acho que até vocês lá ponta como professores, estão percebendo isso), então acho que é por aí.

T: Ok! Agradeço professor Fábio, pelo tempo disponibilizado, pela conversa, pelas respostas e pela participação e por permitir que possamos conhecer um pouco mais sobre a Doctum e como ela utiliza e trabalha e se diferencia no mercado.

F41: Ôh Thiago, eu que agradeço cara, pela oportunidade. Talvez eu não seja o mais adequado, mas eu estou a sua disposição e eu acho que o seu trabalho tem uma consistência interessante, quando alinha gestão e educação e parabéns pelo seu trabalho e estou a sua disposição a hora que você precisar.

ENTREVISTA 3 – JAIME LARANJA (Aluno) - JL

T: Boa Noite! Jaime, inicialmente eu agradeço sua atenção e disponibilidade em estar brevemente respondendo algumas perguntas que se referem a entrevista que compõe a dissertação do meu mestrado. Inicialmente Jaime, eu gostaria que você se apresentasse, falasse qual a sua relação com a Rede Doctum e brevemente seu histórico profissional.

JL1: Beleza!! Meu nome é Jaime Laranja, estou no 8º período de administração noturno, hoje eu trabalho na área do marketing digital, sou responsável pela parte de SEO (Search Engine Optimization) e E-mail Marketing da Market & Share, empresa onde trabalho e estou atuando na área a 6 meses.

T: Ok, Jaime! Qual a sua percepção de qualidade junto a Rede Doctum de ensino?

JL2: Cara, eu sempre fui muito (visão geral da faculdade) bem atendido, sempre que precisei resolver meus problemas, fui bem atendido. Quanto aos professores, totalmente qualificados e preparados pelo mercado em geral, salvo um ou outro professor que eu senti um pouco de insegurança na hora de passar algum conteúdo, senti falta um pouco de aulas práticas, o método ensinado de colocar na prática, mas quanto aos professores e pessoal excelentes. A metodologia de ensino, acho que poderia melhorar a questão do ADX (Sistema da Doctum), APS (Atividades Práticas Supervisionadas), deixa um pouco a desejar e como eu falei, falta de atividades práticas. Acho que poderia ter um pouco teórico e algumas coisas práticas em determinadas matérias. Quanto aos profissionais da faculdade, secretaria (não tem tanta burocracia, pessoal altamente treinado, educado), sou muito bem atendido, tanto na secretaria quanto no financeiro e a biblioteca também, não tenho nada a reclamar, tive só dois livros (que não me recordo

quais), que eu procurei na biblioteca e não achei, fora isso, todos os outros livros que eu precisei eu encontrei na biblioteca.

T: Só para poder ficar claro o entendimento então, em linhas gerais como você avalia no contexto de qualidade da Rede Doctum entre Ótimo, bom, regular e ruim, como você avaliaria?

JL3: Regular, pode melhorar.

T: E qual aspecto que você se baseia para poder fazer essa avaliação? Quais são seus principais critérios? O que você considera relevante?

JL4: Nas disciplinas ou no geral?

T: Não, para você considerar a avaliação da qualidade como regular. Quais são os aspectos relevantes para essa avaliação?

JL5: Então, é o que eu falei a respeito de colocar em prática muita coisa que a gente aprendeu, eu acho que isso vale a pena em algumas atividades em específico, é um critério. E eu acho que mais palestras e experiências extracurriculares, pessoas do mercado mesmo, atuante, contando experiência de caso, alguma coisa na área.

T: Em quais aspectos a Doctum contribuiu no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

JL6: Pessoal, acho que a questão em sala (só), não teve tanto pessoal, mas o convívio com os professores e algo do tipo. Profissional me ajudou bem, porque logo no início da faculdade eu estava começando um entendimento pessoal e então eu usei bastante coisa que eu aprendi em sala de aula na prática e isso para mim foi muito legal e me ajudou bastante nesse quesito. E conteúdo, na formação da minha carreira, eu escolhi a Doctum para ser a faculdade que me instruiria na minha formação e foi muito bem recomendada por outras pessoas que já estudaram nela e então profissionalmente contribuiu bastante. Não me arrependo!

T: Ok, Jaime! Agradeço a sua participação, a entrevista que você concedeu. Como eu havia comentado anteriormente, está sendo gravada e será utilizada exclusivamente para servir como base na dissertação do mestrado.

JL7: Show! Obrigado Thiago, boa noite.

ENTREVISTA 3 – PRISCIELLY SANTANA (PS) Aluna

T: Bom Dia! Priscilly, inicialmente eu agradeço sua atenção e disponibilidade em estar brevemente respondendo algumas perguntas que se referem a entrevista que compõe a dissertação do meu mestrado. Inicialmente, eu gostaria que você se apresentasse, falasse qual a sua relação com a Rede Doctum e brevemente seu histórico profissional.

PS1: Ok!! Meu nome é Priscilly Santana, sou aluna da Rede Doctum e estou cursando o 6º período de administração noturno. Hoje eu trabalho no financeiro do Grupo Caper, empresa do ramo de cobrança e assessoria jurídica, foi meu primeiro emprego como CLT, faço parte da equipe há 3 anos e meu crescimento se deu a partir do momento que comecei minha graduação na Doctum.

T: Qual a sua percepção de qualidade junto a Rede Doctum de ensino?

PS2: A maior qualidade da Doctum hoje, é o caráter humano da instituição. Tenho alguns colegas de classe que trabalham de escala e a Doctum compreende bem essa situação deles, adequando as datas das atividades, adiantando provas e etc. Os professores são totalmente qualificados, o atendimento na secretaria e financeiro são muito eficazes. Com nenhuma instituição é 100%, na minha opinião existem dois pontos que precisam ser melhorados, que é a gestão das horas de ACG e a Coordenação do Curso de Administração, talvez estejam diretamente ligadas, não sei dizer. Explicando, hoje por exemplo o último lançamento das minhas horas, são de palestras de 2016 e eu já participei de palestras na Doctum em 2017 e 2018, esses lançamentos demoram muito o que dificulta a nossa gestão como alunos dessas horas, para saber o que ainda falta para completar a carga horária necessária para formar. E o retorno da coordenação é muito demorado e ineficiente. No início desse período por exemplo, não

fomos avisados que teríamos EAD, nem pela coordenação, nem pelo professor responsável, nem constava a matéria no horário do ADX, ou seja, problema na gestão da coordenação do curso de administração.

T: No contexto de qualidade da Rede Doctum entre bom, regular e ruim, como você avaliaria?

PS3: Regular, a gestão influencia muito na qualidade percebida do curso/faculdade.

T: Em quais aspectos a Doctum contribuiu no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

PS4: Bom... No desenvolvimento pessoal, acho que é esse contato com os professores e com os colegas de classe, que querendo ou não é um NetWork. No profissional, no segundo semestre de graduação eu fui promovida, passei de recepcionista para assistente administrativo e agora sou analista júnior. Trabalho no setor administrativo e minhas principais atividades estão relacionadas a contabilidade e gestão financeira que foram algumas matérias que estudei na Doctum e pude aplicar os conhecimentos teóricos na empresa onde trabalho.

T: Ok, obrigado Priscielly!

ENTREVISTA 5 – MARIANE REZENDE (MR) Aluna

T: Boa Tarde, Mariane! Inicialmente eu agradeço sua atenção e disponibilidade em desprender parte do seu tempo na dissertação que será utilizado no meu mestrado e as perguntas são direcionadas exclusivamente sobre a Rede Doctum de ensino. Inicialmente por gentileza, eu gostaria que você se apresentasse, falasse seu nome e atuação profissional, a faculdade e o curso que você está estudando.

MR1: Bom, meu nome é Mariane Rezende, eu trabalho na empresa SkinBag na função de auxiliar administrava, estou no 3º período do curso de Direito na Faculdade Doctum de Vitória.

T: Ok, Mariane! Qual a sua percepção de qualidade da Rede Doctum de ensino?

MR2: Percepção de qualidade da Rede Doctum? É... Boa! Ela é uma faculdade que, particularmente, eu acho que ela é uma faculdade que acolhe muito os alunos.

T: Tá! Quais são os aspectos que você considera relevante na sua avaliação de qualidade?

MR3: Que eu acho relevante na minha avaliação de qualidade?

T: Isso, para que você possa dizer se tem qualidade ou não tem. Como você mesmo disse que é “boa”, quais parâmetros que você utiliza para classificar como boa?

MR4: Bom... Os professores, a didática deles, tanto na divisão de notas, como na divisão de conteúdo, na organização de conteúdo... Quando o professor inicia com a gente uma matéria, ele passa todo conteúdo que ele vai dar no período e aí é mais fácil da gente se organizar.

T: Ok! Em quais aspectos a Doctum contribui ou contribuiu no seu desenvolvimento pessoal e profissional?

MR5: Contribui e vai contribuir ao logo dos anos. Os professores, eles dão total apoio para você, sempre que você precisar. Para mim e para os meus colegas de turma, eles estão sempre dispostos a tirar suas dúvidas, estão sempre empenhados em poder te ajudar (de qualquer forma).

T: Mas você consegue visualizar algo que possa ser proporcionado? Algum desenvolvimento perante algo que a faculdade te proporcione?

MR6: Algo a mais?

T: Isso!

MR7: Sim! Organização da faculdade. Organização no sentido (com os alunos) da comunicação (ter uma melhor comunicação com os alunos).

T: Ok, Mariane! Agradeço a sua participação, o tempo que você pode desprender e tenha uma boa semana e uma boa tarde!

Anexo C – Indicadores de Qualidade

Indicadores de Qualidade da Doctum

Elaborado para a Dissertação de Mestrado: *A Utilização do business model canvas na profissionalização da gestão educacional: um modelo aplicado em uma instituição de ensino superior* (Thiago Malta Leite Nascimento)

Associada à ABMES

A ABMES – Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior, é a maior instituição representativa da educação superior particular no Brasil. Seu posicionamento a coloca à frente de importantes discussões junto aos órgãos governamentais para a formulação de políticas públicas, presença fundamental na construção e revisão de normas legais, além de importante atuação na área acadêmica, onde elabora estudos sistemáticos sobre o cenário da educação superior no país.

Engajada nas discussões da entidade, a Doctum se sensibiliza com os preceitos desenvolvidos por esta importante Instituição e firma esta importante parceria no desenvolvimento da Educação no Brasil.



Qualidade internacional atestada pelo PMI®

A Doctum é a única Rede de Ensino no Brasil, que é *Registered Education Provider* (R.E.P.)® do *Project Management Institute* (PMI)®, na categoria *Global Provider* para a oferta de cursos de Gerenciamento de Projetos. O que isto significa? Que todos os cursos da Doctum em Gerenciamento de Projetos, encontram-se no mais alto nível de excelência técnica reconhecida internacionalmente.



Registered Education Provider (R.E.P.)®: programa concebido pelo PMI® que credencia instituições e centros universitários que oferecem cursos em Gerenciamento de Projetos, dentro dos padrões internacionalmente exigidos para tal. A instituição que o possui, está legitimada pelo PMI® para formar e fornecer capacitação e desenvolvimento profissional aos novos e atuais gerentes de projetos. Já os alunos que escolhem uma instituição de ensino credenciada como REP/PMI®, tem assegurado que seu aprendizado está sendo conduzido dentro da mais rigorosa metodologia preconizada pelo PMI® internacional.

Excelência constatada mais uma vez, segundo o RUF

Em 2016, a Doctum obteve novamente resultados expressivos no Ranking Universitário Folha (RUF), que analisou 195 instituições. Por isso, para resumir o que verá abaixo e nas páginas das unidades, vale dizer: alcançamos excelentes resultados em mais de 30 cursos, sendo este, um dos índices que obtivemos mais premiações. Demonstrando assim, a excelência que a instituição vem apresentando e que a aluna Graziela Sales atesta:



“A Doctum me oferece crescimento profissional, e cada experiência aqui me deixa mais confiante para os desafios do futuro.”

Graziela Nídia de Sales, aluna de Engenharia Civil.

Aluna GN - EC

Todos os números:

- Arquitetura e Urbanismo em Juiz de Fora; Administração em Teófilo Otoni e Serra; Educação Física na Serra; Engenharia Civil em Teófilo Otoni: os MELHORES curso da cidade
- Direito em Juiz de Fora, João Monlevade e Manhuaçu: os MELHORES em qualidade de ensino da cidade
- Administração e Ciências Contábeis em João Monlevade: entre os 5 melhores em qualidade de ensino do estado
- Administração em Minas Gerais: 3 cursos entre os 10 melhores do estado
- Sistemas de Informação em Cataguases; Engenharias em Juiz de Fora: entre os 10 melhores cursos do estado
- Direito em Minas Gerais: 7 cursos entre os 15 melhores do estado
- Direito em Vitória: 2º melhor curso da cidade*
- Ciências Contábeis em João Monlevade; Direito em Vitória: 2º melhor em qualidade de ensino do estado*
- Direito em Juiz de Fora; Ciências Contábeis em Teófilo Otoni: 3º melhor curso em qualidade de ensino do estado*
- Ciências Contábeis em Caratinga: 4º melhor em qualidade de ensino do estado*
- Ciências Contábeis em Minas Gerais: 3 cursos entre os 5 melhores do estado*
- Administração em Leopoldina; Direito em Leopoldina e Serra: entre os 5 melhores em qualidade de ensino do estado*
- Direito no Espírito Santo: 2 cursos entre os 6 melhores do estado e 3 entre os 10 melhores em qualidade de ensino do estado*
- Direito em Carangola, Caratinga e Teófilo Otoni; Ciências Contábeis em Guarapari; cursos de Teófilo Otoni: entre os 10 melhores em qualidade de ensino do estado*
- Administração em Vila Velha e Vitória: entre os melhores em qualidade de ensino do estado* (* Entre as instituições particulares.)

Critério de avaliação: o indicador de qualidade das universidades, faculdades e centros universitários desse ranking, leva em consideração os dados coletados por uma equipe da Folha em bases de patentes brasileiras, periódicos científicos, avaliações do MEC e pesquisas nacionais de opinião feitas pelo Datafolha.

Altos índices de aprovação, segundo a OAB

Em 2016, as faculdades de Direito da Doctum alcançaram ótimos resultados no Exame de Ordem Unificado que incluiu várias instituições do país. As unidades de Carangola, Caratinga, Guarapari, João Monlevade, Leopoldina e Manhuaçu são as que mais aprovam nas suas cidades e Guarapari, João Monlevade, Juiz de Fora e Vitória obtiveram índices maiores que a média nacional. Dados, vale dizer, que demonstram a nossa tradição no Direito que o aluno Pedro Ventura atesta:



“Os bons professores, a qualidade dos profissionais formados e os ótimos índices de aprovação em concursos e na OAB, me deram a certeza que a Doctum é o melhor lugar!”

Pedro Ventura, aluno de Direito.

Aluno PV - D

Todos os números:

- Doctum Carangola: líder em aprovação na cidade
- Doctum Caratinga: líder em aprovação na cidade
- Doctum Guarapari: líder em aprovação na cidade e média maior do que a nacional
- Doctum João Monlevade: líder em aprovação na cidade e média maior do que a nacional
- Doctum Juiz de Fora: entre as cinco melhores na cidade (entre 11 concorrentes) e média maior do que a nacional
- Doctum Leopoldina: líder em aprovação na cidade
- Doctum Manhuaçu: líder em aprovação na cidade
- Doctum Serra: 2ª melhor em aprovação na cidade
- Doctum Teófilo Otoni: 2ª melhor em aprovação na cidade
- Doctum Vitória: 2ª melhor em aprovação na cidade (entre 14 concorrentes) e média maior do que a nacional.

Critério de avaliação: a cada semestre o Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) divulga uma lista com o desempenho de todas as faculdades de Direito do país no seu respectivo Exame de Ordem Unificado. Os dados em questão, estão relacionados ao resultado do segundo semestre de 2016 divulgado pela OAB.

Excelente em tudo, segundo o IGC e CPC

Nos últimos IGCs, as faculdades da Doctum obtiveram notas excelentes no Índice Geral de Cursos (IGC). Além, de individualmente, também alcançarem excelentes notas no CPC (Conceito Preliminar de Cursos) que avalia curso por curso. Nessas avaliações, em que o MEC analisa milhares de instituições de ensino superior, a Doctum, mais uma vez, alcançou ótimos resultados, demonstrando a excelência que a aluna Priscila Portes atesta:



“Na Doctum tenho a comodidade de ter uma faculdade referência em ensino na minha cidade”.

Priscila Portes , aluna de Direito.

Aluno(a) PP - D

Todos os números:

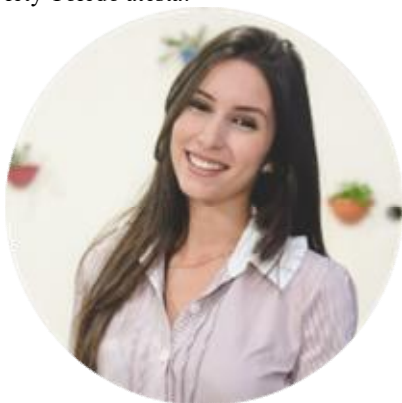
Doctum Carangola: MELHOR da região com nota 3 (2015)
Doctum Caratinga: nota 3 (2015)
Ciências Contábeis e Direito: nota 3 (2015)
Ciência da Computação, Engenharia Civil e Engenharia Elétrica: nota 3 (2014)
Serviço Social: nota 3 (2013)
Doctum Cataguases: MELHOR da região com nota 4 (2015)
Sistemas de Informação: nota 4 (2014)
Doctum Guarapari: MELHOR da cidade entre as melhores do estado com nota 4 (2015)
Ciências Contábeis: nota 5 (2015) – NOTA MÁXIMA
Administração e Direito: nota 4 (2015)
Doctum Ipatinga: nota 3 (2015)
Letras e Matemática: nota 3 (2014)
Doctum Iúna: nota 4 (2015)
Administração: nota 4 (2015)
Pedagogia: nota 4 (2014)
Doctum João Monlevade: nota 3 (2015)
Gestão de Recursos Humanos: nota 4 (2015)
Administração, Ciências Contábeis e Direito: nota 3 (2015)
Doctum Juiz de Fora: MELHOR da cidade com nota 4 (2015)
Direito: nota 4 (2015)
Doctum Leopoldina: nota 3 (2015)
Administração e Direito: nota 3 (2015)
Doctum Manhuaçu: MELHOR da região com nota 4 (2015)
Direito: MELHOR da região com nota 4 (2015)
Doctum Serra:
Pedagogia: nota 4 (2014)
Administração, Direito e Redes de Computadores: nota 3 (2015)
Ciências Biológicas e Educação Física: nota 3 (2014)
Doctum Teófilo Otoni: MELHOR da cidade com nota 3 (2015)
Psicologia: MELHOR da região com nota 4 (2015)
Serviço Social: nota 4 (2013)
Ciências Contábeis e Direito: MELHOR da região com nota 3 (2015)
Administração e Gestão de Recursos Humanos: nota 3 (2015)
Sistemas de Informação: nota 3 (2014)
Doctum Vila Velha: nota 3 (2015)
Administração: nota 3 (2015)
Doctum Vitória: nota 4 (2015)

Direito: nota 4 (2015)
Administração: nota 3 (2015)
Pedagogia: nota 3 (2014)

Critério de avaliação: o IGC, um dos indicadores de qualidade das universidades, centros universitários e faculdades do MEC, representa a nota final de uma série de índices e leva em consideração o Conceito Preliminar de Cursos (CPC) para a graduação – extraído no ENADE – e o resultado trienal da avaliação da Capes para a pós-graduação.

Entre as melhores, segundo o MEC

Em 2015, cinco faculdades da Doctum figuraram entre as melhores do Brasil e de Minas Gerais, segundo a avaliação do Ministério da Educação (MEC) que analisou 243 instituições. As unidades de Manhuaçu, João Monlevade e Teófilo Otoni estão entre as 15 melhores do estado, além de Leopoldina ser a 29ª melhor do Brasil, Juiz de Fora a 32ª e Manhuaçu a 47ª. Demonstrando assim, a excelência que a aluna Skarlety Toledo atesta:



A qualidade dos professores e os bons conceitos obtidos no Enade foram fundamentais para eleger a Doctum como minha faculdade.”

Skarlety Toledo, aluna de Direito.

Aluna ST - D

“

Todos os números:

- Doctum Leopoldina: 29ª melhor faculdade do Brasil
- Doctum Juiz de Fora: 32ª melhor faculdade do Brasil
- Doctum Manhuaçu: 47ª melhor faculdade do Brasil
- Doctum Manhuaçu: entre as 10 melhores faculdades de Minas Gerais
- Doctum João Monlevade e Teófilo Otoni: entre as 15 melhores faculdades de Minas Gerais

Critério de avaliação: o indicador de qualidade das universidades, faculdades e centros universitários desse ranking, leva em consideração a qualidade dos cursos de graduação, por meio do Conceito preliminar de Cursos (CPC) e a nota da Capes, que também mede o desempenho da pós-graduação (Mestrado e Doutorado).

Mais excelência, segundo o ENADE

A cada avaliação, as faculdades da Doctum conquistam ótimos resultados no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE) que analisa vários cursos de todas as instituições de ensino superior do país. Por isso, para resumir o que verá abaixo e nas páginas das unidades, vale dizer: temos nada mais, nada menos, que dois cursos com nota máxima (5), seis com nota 4 e dezessete com nota 3. Demonstrando assim, a excelência que o aluno Romário Rodrigues atesta:



“Escolhi a Doctum pela sua história de ensino superior na cidade e pela da tradição do curso de Engenharia Civil em formar grandes profissionais”

Romário Rodrigues, Aluno de Engenharia Civil.

Aluno RR - EC

Todos os números:

- Doctum Caratinga, Serviço Social: nota 3 (2013)
- Doctum Caratinga, Ciência da Computação: nota 3 (2014)
- Doctum Caratinga, Ciências Contábeis: nota 3 (2015)
- Doctum Cataguases, Sistemas de Informação: nota 4 (2014)
- Doctum Guarapari, Ciências Contábeis: nota 5 (2015) – NOTA MÁXIMA
- Doctum Guarapari, Administração: nota 4 (2015)
- Doctum Guarapari, Direito: nota 3 (2015)
- Doctum Ipatinga, Letras e Matemática: nota 3 (2014)
- Doctum Iúna, Administração: nota 3 (2015)
- Doctum Iúna, Pedagogia: nota 3 (2014)
- Doctum João Monlevade, Ciências Contábeis: nota 5 (2015) – NOTA MÁXIMA
- Doctum João Monlevade, Direito: nota 3 (2015)
- Doctum João Monlevade, Administração: nota 3 (2015)
- Doctum Juiz de Fora, Direito: nota 3 (2015)
- Doctum Leopoldina, Direito: nota 3 (2015)
- Doctum Manhuaçu, Direito: nota 4 (2015)
- Doctum Serra, Educação Física: nota 4 (2014)
- Doctum Serra, Ciências Biológicas e Pedagogia: nota 3 (2014)
- Doctum Teófilo Otoni, Gestão de Recursos Humanos: nota 4 (2015)
- Doctum Teófilo Otoni, Psicologia: nota 3 (2015)
- Doctum Teófilo Otoni, Serviço Social: nota 3 (2013)
- Doctum Vitória, Direito: nota 4 (2015)
- Doctum Vitória, Pedagogia: nota 3 (2014)

Critério de avaliação: o indicador de qualidade dos cursos superiores desse levantamento, que normalmente acontece a cada três anos, leva em consideração a análise geral (75%) e específica (25%) de certos cursos escolhidos anualmente, que receberão conceitos/notas de 1 a 5, com base no resultado médio de seus alunos obtidos na prova do ENADE.

Muitas estrelas, segundo o GE

Em 2015, 8 faculdades da Doctum receberam 3 estrelas pelo Guia do Estudante (GE) Melhores Universidades, que analisou mais de 2.000 instituições pelo país. As nossas foram: Leopoldina, João Monlevade, Guarapari e Serra, além de Teófilo Otoni, Caratinga, Iúna e Vitória que se destacaram pela obtenção desse resultado em mais de um curso. Demonstrando assim, a excelência que a aluna Marlane Vieira atesta:



“Eu escolhi a Doctum por ser referência e por acreditar ser a melhor instituição de ensino para me proporcionar qualificação e desenvolvimento profissional.”

Marlane dos Anjos Domingues Vieira ,
aluna de Administração.

Aluno(a) MA - A

Todos os números:

- Doctum Teófilo Otoni, Administração, Ciências Contábeis e Psicologia: 3 estrelas
- Doctum Caratinga, Ciências Contábeis e Direito: 3 estrelas
- Doctum Leopoldina, Administração: 3 estrelas
- Doctum João Monlevade, Direito: 3 estrelas
- Doctum Iúna, Administração e Pedagogia: 3 estrelas
- Doctum Vitória, Administração e Pedagogia: 3 estrelas
- Doctum Guarapari, Administração: 3 estrelas
- Doctum Serra, Pedagogia: 3 estrelas

Critério de avaliação: o indicador de qualidade dos cursos superiores desse levantamento, leva em consideração a média das notas dadas pelos professores e coordenadores dos cursos avaliados, além do conhecimento prévio que o avaliador possui sobre a instituição e os resultados da mesma nos últimos 5 rankings do GE.

média das notas dadas pelos professores e coordenadores dos cursos avaliados, além do conhecimento prévio que o avaliador possui sobre a instituição e os resultados da mesma nos últimos 5 rankings do GE.