

## **Capacidade absorptiva das IES nos processos de captação de alunos**

**GUSTAVO GONÇALVES**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**THIAGO DE LUCA SANTANA RIBEIRO**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**JOSE EDUARDO STOROPOLI**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

**BENNY KRAMER COSTA**

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

# **CAPACIDADE ABSORTIVA DAS IES NOS PROCESSOS DE CAPTAÇÃO DE ALUNOS**

## **INTRODUÇÃO**

Diante do dinamismo e da complexidade cada vez maiores do ambiente externo, tem-se como grande desafio para as organizações desenvolver capacidades adaptativas que tragam respostas adequadas às demandas recorrentes do mercado. Assim, buscar conhecimentos que dão suporte ao desenvolvimento dessas capacidades é fundamental neste processo de geração de respostas às demandas existentes.

A habilidade das organizações em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente (Zahra & George, 2002) é o fenômeno conhecido como capacidades absorptivas. Em grande parte, as capacidades absorptivas explicam por que algumas empresas prosperam diante das complexidades do mercado e outras vão à falência - sendo, portanto, considerada como fator determinante para o desempenho das organizações (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002).

A partir da publicação do Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, permitiu-se que as instituições mantenedoras das Instituições de Ensino Superior (IES) brasileiras assumissem uma natureza comercial. Essa mudança na legislação causou a migração de um modelo de educação tradicional e de baixa rivalidade competitiva para um modelo de educação em massa, caracterizado pela alta rivalidade de competição e foco em lucro, eficiência e produtividade (Ribeiro, Gonçalves, Costa & Storopoli, 2017). Estudar, investigar e descobrir as complexidades e consequências do fenômeno da mercantilização da educação superior é de fundamental importância para as instituições, os sistemas e a sociedade. (Ciotti & Favretto, 2017).

Diante deste contexto, estudar as capacidades absorptivas das instituições de ensino superior como possível resposta às complexidades e consequências do fenômeno da mercantilização da educação superior é relevante ao menos em dois aspectos: a) contribuição teórica da capacidade absorptiva ao ser abordada no contexto de educação de ensino superior; b) no campo gerencial, análise de como as IES brasileiras adquirem novos conhecimentos, assimilam-os e os exploram comercialmente. De tal forma, este estudo se propõe a analisar e caracterizar os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos conhecimentos adquiridos pelas IES brasileiras em resposta ao dinamismo do mercado, especialmente referente aos processos de captação de alunos.

Entre as principais contribuições deste trabalho, confirmamos a literatura de capacidade absorptiva no contexto de captação de alunos, além de estendermos a construção da teoria ao detalharmos as dificuldades das IES nestes processos. De forma geral, apresentamos os principais aspectos que motivam as IES a inovar em processos de captação de alunos, as principais dificuldades e resistências, como se dá a distribuição do conhecimento e quais são os principais efeitos dessas mudanças.

## **REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção são apresentadas as bases teóricas relacionadas à capacidade absorptiva

## **Capacidade absorptiva**

Muitas organizações investem diversos recursos como tempo, capital humano e dinheiro na busca constante de se adaptar às demandas do mercado, mas não logram sucesso. Apesar de reconhecerem as necessidades de adaptação e busca por novos conhecimentos, muitas vezes não possuem as capacidades necessárias para atingir a absorção destes conhecimentos. Esta capacidade de absorção é definida por Zahra e George (2002) como um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram os conhecimentos e, por consequência, produzem capacidades dinâmicas.

Em 1990, Cohen e Levinthal foram pioneiros em relação à capacidade absorptiva e identificaram três dimensões do construto: a) a habilidade do reconhecimento do valor de um novo conhecimento externo; b) a capacidade de assimilação deste novo conhecimento; e c) a capacidade de comercialização deste novo conhecimento. Adiante, em artigo seminal o construto foi reconceitualizado com quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração) divididas em dois grandes conjuntos: a) capacidade absorptiva potencial, contemplando os processos de aquisição e assimilação e b) capacidade absorptiva realizada, contemplando os processos de transformação e exploração (Zahra & George, 2002).

Enquanto a capacidade absorptiva potencial está relacionada à capacidade organizacional de recepção de novos conhecimentos externos - adquirindo, analisando, interpretando e compreendendo estes conhecimentos (Ciotti & Favretto, 2017), a capacidade absorptiva realizada está relacionada à capacidade das organizações de transformar e explorar estes novos conhecimentos (Zahra & George, 2002). Organizações que adquirem e assimilam novos conhecimentos, mas não são capazes de transformá-los e explorá-los, acabam por não colher os benefícios dos conhecimentos assimilados apesar de se mostrarem como organizações adaptáveis às demandas do mercado. De outro modo, organizações que se esforçam apenas na transformação e exploração, capacidade absorptiva realizada, podem obter lucros através da exploração, mas podem não ser capazes de responderem às mudanças ambientais (Jansen, Bosch & Volberda, 2005; Ciotti & Favretto, 2017).

A capacidade absorptiva, numa perspectiva interna, permite que as organizações gerem confiança em seus colaboradores para lidarem com situações adversas (Kotler, 2003), além de também impulsionar os colaboradores ao desenvolvimento organizacional de maneira sólida (Cohen e Levinthal, 1990; Moré, Vargas & Cembranel, 2012). Do ponto de vista inovativo, a capacidade de absorção permite que as organizações aprendam a fazer algo completamente diferente para inovar em processos, serviços e produtos (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002). Neste sentido, Mota (2013) destaca que a conversão de novos conhecimentos em instituições de ensino superior tem impacto positivo na inovação tecnológica e no desempenho dessas organizações. A absorção de novos conhecimentos pode levar as IES a revisar seus modelos e metodologias de forma a tomar decisões que acarretem melhorias nas organizações em termos de produtividade, eficiência e eficácia.

## **MÉTODO**

Realizamos um estudo de campo usando entrevistas, observações e documentos com fontes de dados de 12 IES particulares, variando em termos de idade, tamanho e nível de diversificação. Foram selecionados diferentes casos para se ter uma amostra diversa que ofereça muitas possibilidades de comparação, permitindo um desenvolvimento mais rico da teoria (Strauss & Corbin, 1990). Neste sentido, Miles (1979) argumenta que estudos multi-casos permite ao pesquisador além da comparação de casos, a possibilidade de enxergar aspectos

idiossincráticos de cada caso por diferentes perspectivas. De maneira geral, nossa pesquisa seguiu como referência o estudo de Dannells (2002), que contrastou empresas tecnológicas a respeito de seus recursos e produtos. No trabalho de Dannells (2002), as empresas estudadas estavam em diferentes níveis de maturidade e apresentavam grandes diferenças em seus tamanhos e diversificação de produtos - assim como em nossa pesquisa.

A validade qualitativa da pesquisa se deu por meio da triangulação dos diferentes dados coletados. Jick (1979) argumenta que a triangulação feita por diferentes métodos permite o contrabalanceamento das fraquezas de um método com os pontos fortes de outro. Os procedimentos de confiabilidade seguiram o protocolo de Gibbs (2007), isto significa dizer que foram verificadas diversas vezes as transcrições das entrevistas; foram verificados possíveis desvios de significados das entrevistas fazendo o processo de ir e voltar nas análises das entrevistas; houve reuniões semanais e compartilhamento de informações entre os autores durante toda a análise; e por fim os resultados foram verificados de maneira cruzada por pesquisadores independentes.

Visando alcançar uma base rica e sólida de dados, entrevistamos 28 membros de 12 organizações distintas de ensino superior envolvidos nos processos de captação e retenção de alunos. A tabela 1 caracteriza as organizações e os entrevistados, resguardando os nomes das instituições e dos entrevistados. As entrevistas foram feitas pessoalmente, por Skype e em alguns casos por e-mail. Como plano de fundo das entrevistas foi considerado o modelo de capacidade absorptiva desenvolvido por Zara e George (2002). Diversos documentos também foram analisados, entre eles: documentos internos gerenciais que possuíam os números de inscritos e matriculados das IES e os relatórios internos dos call centers com o número de ligações atendidas e o tempo demorado para se retornar aos candidatos. Complementamos nossos dados com observações de publicações das IES em seus sites e em suas páginas de mídias sociais; e, por fim, também participamos de diversas reuniões com as IES a respeito dos processos de captação de alunos.

Fornecemos uma descrição geral das capacidades absorptivas das IES, comparando as diferentes experiências e reconhecendo as Idiossincrasias marcantes dos casos.

**Tabela 1 – Caracterização das IES e dos entrevistados**

<b>Instituição</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Cargo</b>
IES A	Atua prioritariamente na área de Medicina. Na graduação, oferta 30 cursos diferentes além de medicina. Também ofertam cursos para provas de residência e outros títulos até a pós-graduação médica.	Gerente de Marketing
IES B	Atua prioritariamente na área de Medicina. Ofertam cursos preparatórios para especializações.	Diretora de Marketing
“”	“”	Gerente de Marketing
IES C	O centro universitário oferece diversos cursos de graduação como Administração, Medicina Veterinária, Educação física, entre outros. Também oferta 30 cursos de pós-graduação.	Pró-Reitor Acadêmico
“”	“”	Gerente de Marketing
IES D	É uma universidade localizada no município de Curitiba, no estado do Paraná, no Brasil. Possui cerca de 13.500 alunos e oferece 60 cursos de graduação além de cursos sequenciais, mestrados, extensões, especializações e doutorado.	Supervisor (Satisfação do Cliente)
“”	“”	Gerente de Marketing
“”	“”	Supervisor

		(Redes Sociais)
IES E	É um dos maiores centros universitários do País. A instituição oferece mais de 40 cursos de graduação e mais de 30 opções em cursos de MBA, Extensão e Especialização reconhecidos pelo MEC. É a primeira instituição de ensino superior de Jundiá e região.	Gestora de Call Center
“”	“”	Gerente de TI
“”	“”	Gerente de Marketing
IES F	É uma instituição de ensino superior sediada na cidade de Maringá, no Estado do Paraná. Em 2018, a instituição chegou a marca de 120 mil alunos matriculados, sendo 100 mil alunos da educação a distância (EAD) e 20 mil do ensino presencial. Oferece diversos cursos de graduação e pós-graduação.	Gerente de Marketing
“”	“”	Gerente de TI
IES G	É uma universidade particular brasileira com campi localizado no município de Duque de Caxias e no bairro da Barra da Tijuca no município do Rio de Janeiro – RJ. Oferece diversos cursos de graduação e pós-graduação.	Diretor de Marketing
“”	“”	Gerente de TI
IES H	Atualmente, além da sede em Três Corações, no Sul de Minas Gerais, a IES possui os campi de Pará de Minas, Belo Horizonte, Caxambú e Betim. Atua em graduação presencial e EAD, além de ofertar cursos de pós-graduação.	Diretor Executivo
“”	“”	Gerente de Marketing
“”	“”	Gerente de Call Center
IES I	A IES é uma organização de MG sem fins lucrativos. É composta atualmente por aproximadamente mil funcionários, dez mil alunos e mais de 150 opções de cursos presenciais e a distância entre Graduação, Pós-Graduação e Cursos Técnicos.	Gerente de Marketing
“”	“”	Assessor de Reitoria
“”	“”	Diretor Financeiro
“”	“”	Diretor de Marketing
IES J	É uma instituição de Ensino Superior situada no Rio de Janeiro, com cursos de Graduação e Pós-graduação, presenciais ou EAD. Possui 4 polos educacionais, 7 polos EAD e mais de 22 mil alunos matriculados.	Reitor
“”	“”	Gerente de Marketing
IES K	É a primeira instituição de ensino superior particular criada em Sergipe, Nordeste brasileiro, há 56 anos. Oferece cursos de Graduação e Pós-graduação, presenciais ou EAD	Diretora de Marketing
“”	“”	Coord. Mídias Sociais
IES L	É uma Instituição comunitária, católica, particular, localizada na cidade de Águas Claras, no Distrito Federal. Oferece mais de 58 cursos de graduação presenciais e na modalidade a distância (EAD), 9 cursos de mestrado, 6 de doutorado e 11 cursos de pós-graduação.	Diretor de EAD
“”	“”	Supervisor de Mídias

Fonte: Elaborada pelos autores (2019)

Usamos o método de caso estendido (Burawoy, 1991) como um guia para a análise de dados. Esta abordagem possibilita aos pesquisadores usar dados empíricos coletados por meio de estudo de caso para reconceitualizar e estender teorias. Este trabalho contribui para o entendimento de como são desenvolvidas as capacidades absorptivas de IES brasileiras nos processos de captação de alunos. Burawoy (1991), desenvolvedor do estudo de caso estendido, menciona que "A geração de teoria a partir do zero foi talvez imperativa no início do empreendimento sociológico, mas com a proliferação de teorias a reconstrução se torna cada vez mais urgente. Em vez de sempre começar do zero e desenvolver novas teorias, devemos tentar consolidar e desenvolver o que já produzimos". A abordagem do método de caso estendido passa por muitos ciclos de confrontação entre dados e teoria, em cada iteração direcionando o analista a dados adicionais e recorrendo a conceitos e teorias adicionais (Dannells, 2002). No método do estudo de caso estendido, a análise dos dados e a exploração da literatura acadêmica ocorrem em conjunto. Enquanto a análise dos dados aponta para conceitos e teorias relevantes na literatura, a literatura fornece quadros conceituais para auxiliar na interpretação de dados (Dannells, 2002).

Após a leitura atenciosa de todos os documentos, anotamos os principais temas e padrões (Miles & Huberman, 1994) e as passagens críticas (Dannells, 2002). Fizemos um processo iterativo de comparar constantemente a teoria e os dados emergentes gerando clusters conceituais e contextuais, que serviram como base para a apresentação dos resultados. A seguir, trazemos uma descrição sobre as IES no contexto brasileiro.

### **Instituições de ensino superior no Brasil**

O número de matrículas nas Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil chegou a crescer 34%, no período entre 2009 e 2015, de acordo com o Mapa do Ensino Superior do SEMESP (Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior do estado de São Paulo) de 2018. Os anos entre 2009 e 2015 foi o período com maior investimento do governo federal no Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), que, em 2010, totalizava 2% do total dos alunos matriculados. Quatro anos depois, em 2014, este número já estava na casa dos 29% (MEC, 2015).

De acordo com a empresa de consultoria Hoper (2012), o Brasil é o país com maior número de instituições de ensino superior com fins lucrativos do mundo. Apesar disso, a partir de dezembro de 2014, após as alterações promovidas pelo MEC, o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) sofreu uma elevação de juros de 3,4% para 6,5% ao ano, além de substituir o critério de renda familiar bruta para o de renda familiar per capita. Esse histórico de mudanças contribuiu para que o mercado de ensino superior fosse pautado num ambiente dinâmico e de competição acirrada por novos ingressantes.

Devido a todas as evoluções ocorridas no setor educacional, tem-se observado uma enorme mudança de postura das instituições em relação ao marketing. O que antes era considerado algo mercantilista, encarado até mesmo com certo descaso pelas Instituições de Ensino Superior, nas últimas décadas passou a ser visto como um meio de salvação para garantir que a instituição sobreviva simplesmente por adotar os princípios de marketing (Souza, Arantes, & Dias, 2005). Coimbra (2004) explica que a mudança de postura ocorre devido ao aumento da competição no setor e pela ampliação das possibilidades de acesso ao ensino, especialmente no nível superior.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

Apresentaremos nesta seção o desenvolvimento das capacidades absorptivas das IES em seus processos de captação de alunos, discutindo desde as motivações por trás das mudanças até os processos de mudanças e os seus desdobramentos.

### Motivações da mudança nos processos de captação de alunos

A partir da publicação do Decreto 2.306, de 19 de agosto de 1997, o Brasil passou por uma mudança legislativa que causou a migração de um modelo de educação tradicional e de baixa competição para um modelo de educação em massa, caracterizado pela alta competição e foco em lucro, eficiência e produtividade. Houve um grande crescimento no número de IES privadas no país: de acordo com o Censo da Educação Superior de 2015 havia no Brasil naquele ano 2.364 instituições de ensino superior, das quais 2.069 (87,5%) privadas (INEP, 2016).

Em paralelo, sucessivas administrações do governo federal implantaram programas para facilitação do acesso às IES privadas via bolsas de estudo, como o PROUNI e o FIES. Esses programas ampliaram as oportunidades de acesso à formação universitária para uma parcela expressiva da população brasileira e estimularam o incremento no número de matrículas em graduação nas IES privadas, que alcançaram 75,7% do total de 8.027.297 matrículas em ensino presencial e à distância no ano de 2015 (INEP, 2016).

Diversos entrevistados justificaram como critérios de mudanças os efeitos da alta competição, um deles destacou a “*queda de Ingressantes e queda de receita*” (Gerente de TI, IES E) devido ao “*crescimento exponencial dos concorrentes*” (Gerente de TI, empresa E). “*O mercado mais competitivo e a necessidade de gente mais alinhada com o propósito da empresa para melhor implementar os novos projetos*” – confirmou o reitor da IES J. O ambiente regulador e o dinamismo do mercado também foram pontuados como aspectos motivadores de mudanças:

A regulação mudou e todo o mercado mudará em consequência dela. O recado universal é clichê, mas verdadeiro, nenhum negócio é estático, seja indústria, varejo ou serviços, quem não está atento as mudanças de comportamento, regulação e aos pormenores que envolvem o negócio, está fadado a morrer. (Gerente de marketing da IES B).

Quanto maior a capacidade das IES de se adaptarem aos novos contextos institucionais e de mercado, maiores são as suas chances de sobrevivência e êxito (Sampaio, 2013).

Também foram expostas motivações relacionadas à necessidade de modernização dos processos de captação de alunos. “*Nossa instituição tem mais de 60 anos, mas precisava se reinventar e modernizar as formas de contato com interessados e alunos*” comentou o supervisor de satisfação ao cliente da IES D. Neste mesmo sentido, para determinada IES o gatilho de mudança foi “*a necessidade de melhorar os processos de captação e relacionamento com os alunos da instituição no sentido de ampliar o número de alunos e diminuir a evasão*” (diretor de marketing da IES I). O diretor executivo da IES H seguiu a mesma linha: “*a motivação foi decorrente dos processos em captação de alunos e ao cenário que o segmento de educação vem atravessando, com grandes players, diminuição no Fies, entre outros*”.

Evidencia-se uma pressão por melhorias nos processos de captação de alunos e, por consequência, nos processos de marketing como um todo. Se no passado o marketing era encarado com certo descaso pelas Instituições de Ensino Superior, nas últimas décadas passou a ser visto como um meio de salvação para garantir que as IES sobrevivam simplesmente por

adotar os seus princípios (Souza, Arantes, & Dias, 2005). Alguns entrevistados destacaram diversas mudanças em suas práticas de mercado:

Sim, a instituição passou por uma grande mudança nos últimos dois anos, quando adquirimos o software HubSpot e começamos a aplicar os conceitos de inbound marketing nos processos de captação de novos alunos e relacionamento, principalmente pelos meios digitais, com os alunos que já estão na casa. Nos últimos meses montamos, ainda, um novo processo todo voltado para o WhatsApp. Em pouco tempo otimizamos o atendimento e conseguimos desafogar os telefones. (Gerente de sucesso cliente da IES D).

A partir de dezembro de 2014 o Brasil passou por cortes substanciais em programas de financiamento do governo federal e as IES sentiram na pele conforme depoimento do diretor executivo da IES H. As organizações se viram obrigadas a se reinventarem, adquirindo novos conhecimentos e explorando-os comercialmente. Os processos de captação “passaram por uma mudança de captação passiva para uma captação ativa, incluindo todos os setores envolvidos no processo” (Gestora de Call Center da IES E), foram mudadas as formas de atender e entender as necessidades dos clientes. Para essa e outras instituições, essa mudança passou desde o atendimento telefônico até um e-mail marketing, mesmo na venda e utilização de novas ferramentas.

### **Processo de aquisição dos novos conhecimentos e resistência a mudanças**

A instabilidade do ambiente e a rapidez das mudanças reforçam a premissa de que o desempenho de uma organização não depende apenas dos conhecimentos praticados internamente. O mercado de ensino superior exige cada vez mais a gestão profissional dos negócios (Ciotti & Favretto, 2017) e as IES atentas às diferentes necessidades e à alta competição passaram a buscar novas soluções no ambiente externo.

A gerente de Call Center da IES E explica como a organização se deu conta de suas falhas e foi buscar novos conhecimentos no mercado:

Houve uma pesquisa de mercado para comprovar que nosso processo de captação era falho e poderia ser melhorado, diante deste mapa, buscamos parceiros no mercado educacional, nesse caso as empresas escolhidas foram a Mkt4Edu, e empresa Educa Insights. Ambas tinham diferenciais e foram capazes de inovar, trazer novos conceitos para atender a demanda deste novo consumidor. Em paralelo as consultorias tivemos mudanças internas em equipes envolvidas no processo, principalmente na questão atendimento e negociação. (Gerente de Call Center da IES E)

Ainda na IES E, a gerente de marketing disse não ter havido resistências. E completou: *“as sugestões oferecidas pelas consultorias foram analisadas em conjunto. Ocorreram algumas pequenas mudanças nas estratégias, mas praticamente todas as inovações apresentadas (ferramentas, ações, treinamentos, etc.) foram colocadas em prática”*. O gerente de TI explicou que *“simultaneamente também foi realizado uma mudança interna das equipes envolvidas, principalmente os fluxos dos processos”*, deixando evidente o caráter sistêmico que adquirir novos conhecimentos possui. Importante também destacar que o conhecimento interno existente é uma das condições para viabilizar a aquisição de novos conhecimentos, portanto, a apropriação do conhecimento depende da combinação entre o conhecimento existente previamente e o conhecimento recém gerado (Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009).

Diferente da IES E, a grande maioria das organizações apresentaram resistência em seus processos de mudança. O supervisor de satisfação ao cliente da IES D comenta que em sua organização *"há resistência até hoje, tanto de profissionais mais experientes que não querem mudar, quanto por parte dos inexperientes que não entendem o quão benéfico pode ser para o crescimento profissional"*. E complementa: *"de qualquer forma, a aquisição dos conhecimentos para a inovação veio por meio de treinamentos com a equipe de implantação, cursos e até participação em eventos"*.

A resistência é de fato uma das principais barreiras à mudança bem-sucedida (Kurtz & Duncan, 1998, Coghlan, 1993). Mudanças trazem incertezas e turbulências no ambiente organizacional (Elias, 2009) e, portanto, demandam algum esforço das organizações em sua gestão. Com os resultados de nossas entrevistas, percebemos que são poucas as IES que são capazes de administrar as mudanças de maneira pouco turbulenta. Entre os diferentes exemplos, o diretor de marketing da IES G comentou: *"temos resistência pois muda a forma de tratativa de todos"*, no mesmo sentido a gerente de redes sociais da IES D afirmou que devido à resistência em relação aos novos conhecimentos todo o processo foi feito *"de forma bem lenta, justamente pela resistência a coisas novas e pela falta de tempo/planejamento para incluir isso na rotina de trabalho"*. A falta de tempo relacionada ao planejamento tem se mostrada uma característica natural dos mercados dado o dinamismo e a complexidade presente.

O gerente de marketing da IES C descreveu como se deu o processo de aquisição de novos conhecimentos em seu negócio, explicando também como foi possível suplantar o desafio da resistência.

A aquisição dos novos conhecimentos, por padrão, acaba modificando o status quo e isso provoca desconforto com uma pequena parcela das equipes. Algo aliás, já esperado pela IES. Nesse sentido, alguma resistência foi encontrada, especialmente no que tange à necessidade das equipes realizarem capacitações e treinamentos, que de imediato, não são percebidas como um aprimoramento profissional e pessoal. Assim, as IES incentivaram esse tipo de formação e a quebra da resistência demonstrando os benefícios pessoais que cada colaborador teria em seu dia-a-dia, através do uso e capacitação nessas novas tecnologias. Como forma de facilitar esse aprimoramento, as IES destacaram um período do dia de trabalho para que os colaboradores pudessem realizar essas capacitações no horário de expediente e em conjunto com seus pares, incentivando o compartilhamento de experiências, sem comprometimento de horários extra expediente. (Gerente de marketing da IES C)

O desafio de convencimento por parte das organizações em relação aos seus colaboradores não é processo simples e fácil. As IES procuram evidenciar os benefícios gerados pela mudança a fim de que os empregados percebam a mudança como positiva gerando assim maior comprometimento (Peccei, Giangreco & Sebastiano, 2011).

### **Compartilhamento dos novos conhecimentos**

No modelo de capacidade absorptiva proposto por Zahra e George (2002) a assimilação refere-se a rotinas e processos que permitem à organização analisar, processar e compreender o conhecimento. Não bastam às IES irem ao mercado adquirir novas soluções; é preciso também que as IES compartilhem e decifrem este conhecimento por toda a organização. No anseio de entender os processos de assimilação das IES brasileiras, perguntamos aos entrevistados como as informações necessárias para a mudança ou inovação foram

compartilhadas dentro da organização e se houve mecanismos específicos de assimilação. O Gerente de Marketing da IES C apresentou detalhado processo:

As IES's mantêm uma política de treinamento de colaboradores em qualquer tipo de atividade. Dessa forma, via de regra, o fluxo estabelecido parte de capacitação das lideranças de áreas (que se tornam multiplicadores do conhecimento) e, posteriormente, de todos os demais colaboradores. Após esse processo, os líderes acompanham a performance dos colaboradores nas respectivas áreas de atuação, mantendo *reports* às Diretorias de unidade. Caso necessário, são realizadas novas rodadas de treinamento ou reuniões dos grupos envolvidos para esclarecimento de dúvidas e novas práticas de uso da tecnologia ou da inovação proposta. (Gerente de Marketing da IES C)

É notória a preocupação das IES em coordenar os novos conhecimentos adquiridos. Organizações que apresentam dificuldades em assimilar novos conhecimentos - especialmente diante da alta competitividade e do dinamismo do mercado educacional - podem não ser capazes de responderem às mudanças ambientais (Jansen, Bosch & Volberda, 2005; Ciotti & Favretto, 2017).

Um outro aspecto levantado nos processos de assimilação foi a legitimidade:

O principal mecanismo adotado foi um dos nossos valores, a legitimidade e a criação do sentimento de dono, em outras palavras, reuniões quase diárias de brainstorming com todas as cartas na mesa, todas as dificuldades, todas as dores, sempre mediadas por uma consultoria externa, procurando dirimir sentimentos não condizentes com o negócio e amenizar o viés de quem está vivendo e dependendo desses recursos. (Gerente de Marketing da IES B)

Para o gerente de marketing da IES B, a transparência foi o principal mecanismo adotado nos processos de assimilação, pois criou sentimento positivo e legitimidade. Ainda assim, preferiu contar com o auxílio de uma organização externa para mediar as emoções não “condizentes com o negócio” nas reuniões. Apesar de ser amplamente reconhecido o fenômeno da resistência a mudanças, poucos gestores avaliam previamente quem poderiam ser os resistentes às mudanças e por quais motivos específicos (Hernandez & Caldas, 2001). Talvez gestores que hajam com transparência, comprometidos a dirimir vieses e que busquem o engajamento de seus colaboradores consigam driblar com maior facilidade a turbulência do fenômeno da resistência.

Outro relato importante traz a dificuldade de formalização das IES familiares:

Não existe um mecanismo ou escopo definido para a implementação ou estratégias a serem postas em prática. Existe um plano estratégico institucional a ser seguido, conteúdo das ações de treinamento e mudança de atitude são apenas cobradas e não existe controle ou premiação para os que evoluem. (Coordenador de mídias digitais da IES K)

A maior dificuldade é a internalização das mudanças, a empresa é familiar e existe vínculos pessoais no trabalho, isso promove uma acomodação/resistência que vai da gestão à execução. (Coordenador de mídias digitais da IES K).

O relato sobre os processos de aquisição e assimilação de conhecimento da IES K demonstra haver uma dificuldade aparente nas empresas familiares. Comparando com as

demais entrevistas, percebemos que os processos precisam ter fluxos claros de capacitação de lideranças e dos demais colaboradores, além de novas rodadas de treinamento ou reuniões quando necessárias.

### **A transformação do conhecimento na prática**

A transformação do conhecimento significa a capacidade de uma empresa para desenvolver e aperfeiçoar suas rotinas combinando conhecimento adquirido com o conhecimento existente (Zahra & George, 2002). Investigamos como as IES transformaram os conhecimentos explorados no mercado em ações efetivas. O depoimento a seguir detalha todo o processo de transformação da IES C:

O processo de mudança, na prática, parte da definição do Conselho Universitário, que avalia, além da inovação que será implementada, os resultados esperados e o responsável pela coordenação desse processo, que pode envolver mais de uma área, na maioria dos casos. Partindo desse princípio, podemos considerar, como exemplo, a implementação do HubSpot em nossa IES. Nesse fluxo, após a validação da contratação do serviço e da consultoria, definimos um cronograma de trabalho compartilhado, que foi sendo executado e replanejado em alguns momentos, de acordo com a necessidade da IES. Esse cronograma de trabalho, até por envolver outras áreas, demandou uma reorganização de outros fluxos de trabalho já existentes, para que pudéssemos garantir a devida conexão com sistema e outros dados. (Gerente de marketing da IES C)

Nossos resultados demonstraram em muitas entrevistas, que o processo de transformação é complexo e também dinâmico. É preciso haver planejamento sabendo exatamente aonde se quer chegar e quais serão os responsáveis para fazerem isso acontecer. Guedes, Ziviani, Paiva, Ferreira e Herzog (2017) explicam que o processo transformativo é o novo conhecimento se relacionando todo o tempo ao conhecimento prévio da organização, isto significa dizer que dentro dessa dinâmica há replanejamentos quando determinadas demandas surgem e também há interação entre diferentes setores. Essa dinâmica também pode ser visualizada na IES H:

Como os processos seletivos são renovados a cada semestre, a adaptação à nova metodologia foi realizada com tranquilidade e, à medida que alguma questão não prevista era identificada, a equipe foi se adaptando aos novos procedimentos. (Gerente de marketing da IES H)

Também percebemos que na prática a transformação de novos conhecimentos não é tão simples quanto pode parecer no papel. Vários depoimentos destacaram as dificuldades de se implantar novos processos:

Inicialmente foi muito difícil. Os erros naturais do processo de implantação e a escolha errada dos primeiros CRMs (acertamos no terceiro) fizeram que o grupo que não queria ser mais resistente ainda a mudança. Mas tivemos sucesso depois de um tempo e troca de parte da equipe. (Diretor de marketing da IES G)

Por ser uma empresa familiar, todo processo de mudança está associado a uma mudança cultural, e como toda mudança cultural, sua evolução é um pouco mais morosa do que em outras empresas. Ainda assim, o projeto da inovação obteve um êxito considerável e visível. (Gerente de TI da IES G)

A transformação foi dolorosa, muito trabalho inicial, mudança de portais web, mudanças em políticas estratégicas e financeiras da empresa, mudanças em softwares, e principalmente mudanças em pessoas, tudo isso gerou grandes atritos que eram sanados em reuniões semanais. (Gerente de TI da IES E)

São diversas as dificuldades relatadas. Primeiro, fica evidente a importante relação que existe entre o conhecimento prévio e os novos conhecimentos adquiridos quando os entrevistados relatam as dificuldades de se implantar determinado processo pela primeira vez. No caso da IES E, o gerente de TI chegou a mencionar que a transformação foi “dolorosa” indicando não apenas a alta demanda de trabalho como também a complexidade de o realizar. Segundo, são relatadas as dificuldades de se fazer mudanças culturais. Terceiro, é relatado também que a turbulência devido às mudanças geradas nas tecnologias, nos processos e nas pessoas geram diversos atritos. Entendemos que aos gestores cabem identifica-los e geri-los da maneira mais adequada possível. Também devem ter plena consciência de suas competências e capacidades atuais antes de se iniciar um processo de mudança ou inovação, pois como identificado tanto pela literatura de capacidade absorptiva quanto pelos entrevistados desta pesquisa, o elo entre o conhecimento prévio e os novos conhecimentos adquiridos é fundamental.

Suplantados os desafios iniciais da transformação de conhecimento, a maioria das IES alcançaram resultados melhores e seguiram um limiar de evolução: “... *Se transformou em algo corrente, entendo que agora não para mais. De fato, se tornou um processo de melhoria contínua*” – disse o reitor da IES J, “*após o momento de resistência inicial ocorreu uma profunda reestruturação no organograma, ocorrendo readequações de funções e incorporações de funções, o que gerou alguns desligamentos. Após essa reestruturação os setores foram assimilando melhor as mudanças*” – comentou diretor de EAD da IES L.

### **Resultados após as mudanças desenvolvidas**

Alguns autores mencionam diversas possibilidades de se aplicar novos conhecimentos assimilados e transformados. Gebauer, Worch e Truffer (2011) mencionam que é possível redefinir o posicionamento da empresa; registrar novas patentes; lançar inovações e desenvolver novas capacidades dinâmicas. Esse conjunto de possibilidades vai ao encontro de nossos achados e aparenta ter trazido diversos benefícios para a maioria das IES estudadas:

Sim. As estatísticas mostram que os números vêm sofrendo auge. E as mudanças implantadas vêm sendo exploradas e percebidas como inovação para instituição. (Gerente de Call Center da IES H)

Houve também um resultado positivo para a marca que refletiu no posicionamento estratégico da instituição. (Assessor da reitoria da IES I)

Toda a instituição reconheceu que os processos ficaram mais ágeis e consistentes, incluindo as informações de acompanhamento e controle, o que nos permitiu a implementação da melhoria contínua. (Gerente de TI da IES G)

As IES tiveram que se reinventarem quanto à captação de alunos inovando em processos, tecnologias e treinamentos. Praticamente todas as IES mencionaram aumento em seus números de matriculados e também melhoria em suas métricas de captação. De forma objetiva, houve aumento na receita e melhor controle das IES por meio de indicadores de desempenho. Apesar de todos os efeitos positivos gerados a partir da transformação do

conhecimento, o movimento completo da capacidade absorptiva não parece ser simples, pois as dificuldades incluem desde altos investimentos até a difícil interpretação dos novos conhecimentos adquiridos.

Como disse anteriormente, a instituição é muito tradicionalista e essa mentalidade é muito difícil de ser flexibilizada, a inovação continua sendo trabalhada e aperfeiçoada, mas com sérios entraves por questões financeiras, os resultados são animadores mais o investimento é alto. (Supervisor de Mídia da IES L)

Sempre. Costumo dizer que o erro pode ser um acerto para o amanhã. Um projeto de inovação, tem muitas “batidas de cabeça”, debates, dúvidas no meio do caminho e isso traz resultados diferentes. É o *mindset* “Growth”.... (Gerente de Marketing da IES F)

Estamos aperfeiçoando os processos e investindo no capital humano e infraestrutura para estarmos maturados no próximo processo de captação. (Diretor executivo da IES H)

Além da necessidade de alto investimento financeiro e transformação de processos, também percebemos que as capacidades absorptivas têm como característica uma constância evolutiva. Foram raros os casos em que as IES pareceriam ter capacidades consolidadas, em que grande parte das atividades e processos fizessem parte de uma concepção estratégica. Na realidade, as IES relatavam sempre estar com as suas capacidades em desenvolvimento.

As melhorias estão sendo percebidas e os resultados corroboram com o sucesso do modelo. Ainda há muito o que se fazer, por isso o processo de mudança é contínuo e vai se aprimorando com o tempo. (Gerente de Marketing da IES J)

Sim, tivemos melhoras na captação e na permanência. Continuamos a usar o conhecimento e os sistemas para buscar melhores resultados. (Diretor de Marketing da IES G)

Essa mudança continua sendo explorada e renovada, pois o comportamento do consumidor muda a todo dia. (Gerente de Marketing da IES D)

Os resultados empíricos demonstram haver um processo constante de desenvolvimento das capacidades absorptivas. 1º, porque a própria capacidade absorptiva depende do conhecimento prévio de cada organização e isso modera o desenvolvimento dos novos conhecimentos. 2º, porque o próprio mercado é dinâmico e adaptações são feitas o tempo todo simplesmente para que haja sobrevivência.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nós examinamos o desenvolvimento das capacidades absorptivas das IES relacionadas aos processos de captação de alunos. Usamos como plano de fundo o modelo proposto por Zahra e George (2002). Com a mudança legislativa, em 1997, permitindo às organizações um viés comercial, o ambiente competitivo se acirrou e impulsionou as organizações a desenvolverem novas capacidades. Após as alterações promovidas pelo MEC, em 2014, elevando a taxa de juros do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) de 3,4% para 6,5% ao ano as IES tiveram que lidar com uma nova onda de competitividade, vivenciando a queda de novos ingressantes e de receita. Com o mercado mais competitivo, obter novos conhecimentos

e se reinventar foram condições necessárias para a sobrevivência. No entanto, o processo de aquisição de novos conhecimentos não foi simples, tendo as IES passado por diferentes dificuldades como resistência às mudanças e dificuldades gerais na implantação dos novos processos.

Ao comparamos as capacidades absorptivas das IES, percebemos que as IES com mais tempo de mercado e maior tamanho normalmente apresentam capacidades absorptivas mais maduras e isto auxilia no desafio de suplantar as resistências. Apesar disso, a grande maioria das IES, jovens ou maduras, apresentaram dificuldades em compartilhar os novos conhecimentos e o que ficou claro é que as principais estratégias para contornar essas dificuldades são: fluxos limpos de informação; treinamento de capacitação de lideranças e demais colaboradores, reuniões semanais, transparência e novas rodadas de reuniões ou treinamentos quando necessárias. Também percebemos que, especificamente, nas organizações familiares há maiores dificuldades em transições de novas tecnologias e processos. Muitas vezes, este esforço exige mudanças culturais que estas organizações não parecem aceitar com facilidade.

Nossos resultados também constataram como o conhecimento prévio se relaciona com os novos conhecimentos adquiridos. Conforme apontaram Cohen e Levinthal (1990), o conhecimento de alguns profissionais a partir de experiências anteriores com inovação é fator preponderante na transformação dos novos conhecimentos adquiridos. Alguns de nossos entrevistados afirmaram terem tentado muitas vezes a mudança de seus processos de captação de cliente até conseguirem lograr resultado satisfatório. Também identificamos o alto investimento necessário para as IES se redesenharem, incluindo treinamento de pessoas, aquisição de novas tecnologias e mudanças específicas em processos.

Por fim, praticamente todas as IES mencionaram benefícios com as mudanças e inovações implantadas, desde aumento do número de matriculados até inovação em seus processos, tornando-os *“mais ágeis e consistentes, incluindo as informações de acompanhamento e controle”* (Gerente de TI da IES G). Apesar dos efeitos imediatos, descobrimos que a grande maioria das IES brasileiras estão em fase de desenvolvimento de suas capacidades absorptivas assinalando que continuam monitorando e identificando ajustes e melhorias. O dinamismo do mercado corrobora para que sigam um processo de melhoria contínua, ainda que consolidem as suas capacidades.

Entre nossas principais contribuições, não apenas confirmamos a literatura de capacidade absorptiva nos contextos das IES como estendemos a sua construção ao detalharmos as dificuldades da transição dos novos conhecimentos em aplicações práticas. Como implicação gerencial, apresentamos diversos casos de sucessos de IES detalhando não apenas as dificuldades como também as soluções para os processos de aquisição, assimilação, transformação e aplicação dos novos conhecimentos (Zahra & George, 2002). Do ponto de vista social, esta pesquisa retrata as consequências do aumento da taxa de juros do FIES em relação às novas práticas de captação de alunos.

Este estudo analisou 28 profissionais, em sua maioria em cargo de gerência ou diretoria, de 12 instituições de ensino superior diferentes. Obviamente, não podemos generalizar que as descobertas se aplicam a todas as IES do Brasil, especialmente por não termos analisado instituições públicas. Apesar das organizações serem de localidades, tamanhos e escopos diferentes, reconhecemos que estavam passando por processos semelhantes, o que restringe os resultados deste trabalho. Alguns de nossos resultados, como a influência da cultura organizacional em empresas familiares tem forte apelo quantitativo. Novas pesquisas podem se amparar em nossos resultados e buscar medições que relacionem a

capacidade absorptiva ao desempenho organizacional, considerando aspectos como tempo de mercado, tamanho, entre outros.

## REFERÊNCIAS

- Burawoy M. (1991). *Ethnography Unbound*. Califórnia: University of California.
- Ciotti, R., & Favretto, J. (2017). Capacidade absorptiva em instituições de ensino superior: uma sistematização da literatura. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 15(3), 203-229.
- Coimbra, A. (2004). *A diferença está nos detalhes: marketing educacional*. Brasília: New Date Agency.
- Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Danneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095-1121.
- Elias, S. (2009). Employees` commitment in times of change: assessing the importance of attitudes towards organizational change. *Journal of Management*, 35(1), 37-55.
- Gebauer, H., Worch, H., & Truffer, B. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73.
- Gibbs, G. (2007). *Analyzing qualitative data*. In Flick (Ed.), Londres: Sage.
- Guedes, H., Ziviani, F., Paiva, R., Ferreira, M., & Herzog, M. (2017). Assessment of absorptive capacity: a study in Brazilian manufactures of solar panels. *Gestão & Produção*, 24(1), 50-63.
- Hernandez, J., & Caldas, M. (2001). Resistência a mudança: uma revisão crítica. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31-45.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2016). *Censo da Educação Superior 2015*. Brasília, DF, Brasil, Ministério da Educação.
- Jansen, J. Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 602-611.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kurtz, P., & Duncan, A. (1998). Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. *Management Accounting, Montvale*, 76(7), 7-48.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1315-1338.

- Miles, M. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: the problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 590–600.
- Miles M., & Huberman A. (1994). *Qualitative Data Analysis*. California: Sage.
- Motta, M. da. (2013). Capacidade de conversão do conhecimento, inovação tecnológica e o desempenho das IES do sul do Brasil. (Tese de doutorado). Universidade de Caxias do Sul. Rio Grande do Sul.
- Moré, R. Vargas, S., & Cembranel, P. (2012). Capacidade absorptiva no contexto da inovação: um estudo bibliométrico. *Revista de Gestão do Unilasalle*, 3(1), 113-126.
- Peccei, R., Giangreco, A., & Sebastiano, A. (2011). The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change: co-predictor and moderator effects. *Personnel Review*, 40(2), 185-204.
- Presse, P. (2014). Análise setorial da educação superior privada. Foz do Iguaçu, PR, Consultoria Hoper.
- Ribeiro, T., Gonçalves, G., Costa, B., & Storopoli, J. (2017). Melhoria no processo de captação de alunos em uma instituição de ensino superior localizada no Nordeste. *Anais do VI SINGEP - Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade e V ELBE - Encontro Luso Brasileiro de Estratégia*, São Paulo, SP, Brasil.
- Sampaio, H. (2013). *Setor privado de ensino superior no Brasil: crescimento, mercado e Estado entre dois séculos* (Relatório de pesquisa financiada pela FAPES na modalidade Projeto de Pesquisa Regular entre 01/04/2010 a 31/03/2012), São Paulo, SP, Brasil.
- Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior - SEMESP. (2016). *Mapa do ensino superior no Brasil 2016*. São Paulo, SP, Brasil.
- Souza, B., Arantes, J., & Dias, S. (2015). Captação de alunos. *Revista de Ciências Gerenciais*, 15(22), 87-105.
- Strauss A., & Corbin J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage.
- Zahra, S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.