



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Faculdade de Educação

RAFAEL LOCCI

**REDES DE COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO
BRASIL**

Campinas
2023

RAFAEL LOCCI

**REDES DE COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO
BRASIL**

Dissertação apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Educação, na área de Educação.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Ana Maria Alves Carneiro da Silva

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELO ALUNO RAFAEL LOCCI, E ORIENTADA PELA PROF.^a DR.^a ANA MARIA ALVES CARNEIRO DA SILVA.

Campinas
2023

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação
Rosemary Passos - CRB 8/5751

L787r Locci, Rafael, 1991-
Redes de cooperação no ensino superior privado no Brasil / Rafael Locci. –
Campinas, SP : [s.n.], 2023.

Orientador: Ana Maria Alves Carneiro da Silva.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade
de Educação.

1. Ensino superior - Brasil. 2. Cooperação universitária. 3. Ensino privado. I.
Silva, Ana Maria Alves Carneiro da, 1976-. II. Universidade Estadual de
Campinas. Faculdade de Educação. III. Título.

Informações Complementares

Título em outro idioma: Cooperation networks in private higher education in Brazil

Palavras-chave em inglês:

Higher education - Brazil

University cooperation

Private higher education

Área de concentração: Educação

Titulação: Mestre em Educação

Banca examinadora:

Ana Maria Alves Carneiro da Silva [Orientador]

Cristina Fiorezi

Andre Pires

Milena Pavan Serafim

Data de defesa: 30-06-2023

Programa de Pós-Graduação: Educação

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0009-0000-4418-0048>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/1701276040571742>

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

Faculdade de Educação

DISSERTAÇÃO

**REDES DE COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO
BRASIL**

RAFAEL LOCCI

COMISSÃO JULGADORA:

Prof.^a Dr.^a Ana Maria Alves Carneiro da Silva
(Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Cristina Fioreze (Titular Externo)

Prof. Dr. Andre Pires (Titular Externo)

A Ata da Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de
Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

Quer ir rápido, vá sozinho. Quer ir longe,
vá acompanhado – Provérbio Africano

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) que concedeu uma bolsa de estudos, entre os períodos de 01 de setembro de 2018 e 29 de fevereiro de 2020, referente ao processo nº 164205/2018-7, para realização dessa Dissertação.

Quero agradecer aos meus pais. Sem eles esse texto não existiria. Obrigado por todo apoio, por incentivar a realização desse mestrado e por todo apoio financeiro para estudar. Obrigado por sempre ensinarem pelo exemplo.

Quero agradecer minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Ana Maria Alves Carneiro da Silva, pelo acolhimento, pelos ensinamentos e pela paciência. Sou eternamente grato.

Quero agradecer aos representantes do Semesp ao Fábio Reis e ao Rodrigo Capelato, pela disponibilidade em realizar o estudo das Redes de Cooperação. Também, agradeço aos Dirigentes e Técnicos-administrativos que participaram das entrevistas.

Quero agradecer a minha companheira de vida, Carolina Oliveira Marinho, por incentivar a finalizar meu mestrado e pela parceria de vida.

Quero agradecer os diversos amigos que fiz durante esse tempo, que denominei como “Amigos de Biblioteca” (em ordem alfabética):

- (+) Ao amigo Érico Pimenta: obrigado pelos diversos diálogos sobre pesquisa e vida, e pelas vivências no *campus*;
- (+) A amiga Gabriela Victorelli: obrigado pela parceria, desde as nossas primeiras aulas, surgindo uma amizade de irmãos. Pelos diversos projetos que realizamos e construímos, dentro e fora da Unicamp;
- (+) A amiga Jackeline Santos: obrigado por emanar tanta energia positiva no dia a dia dos estudos, pela amizade que floresceu e pelas conversas inspiradores sobre gestão;
- (+) A amiga Katya Lacerda: obrigado por mostrar a importância em ter um referencial teórico e pela humildade para ensinar sobre Karl Marx;
- (+) Ao amigo e irmão Marcos Vieira: obrigado por ensinar tanto em tão pouco tempo, em especial metodologia científica, e por inspirar a ser um educador;

(+) A amiga Natália Goes: obrigado pela parceria do dia a dia dos estudos, pelas novas experiências universitárias e por mostrar a importância do foco (ou, como ela denominaria, ser autorregulado).

Quero agradecer a todos os colaboradores da Faculdade de Educação da Unicamp pela excelência no auxílio prestado para obtenção do título de Mestre. Quero agradecer a todos os colaboradores da Biblioteca, em especial a Marcinha e Marli, que me acolheram como filho, pelos momentos divertidos e pelas conversas diárias.

Quero agradecer a Prof.^a Dr.^a Helena Sampaio por abrir as portas da pesquisa acadêmica e por ensinar muito sobre o sistema de ensino superior.

Por fim, não mais importante, agradeço ao Armando Gonçalves, que Deus o tenha, por abrir a primeira porta ao mercado de trabalho.

RESUMO

Esta pesquisa investiga os movimentos de cooperação entre as instituições de ensino superior privadas no Brasil, que tem como objeto analisar um programa institucional que surgiu no ano de 2016, promovido por um sindicato patronal localizado no estado de São Paulo, denominado como “Redes de Cooperação”. Essa pesquisa busca demonstrar como ocorre a cooperação entre as instituições de ensino superior em uma dessas redes. As redes de cooperação são aglomeradas de instituições de ensino superior privadas, inicialmente formados por instituições de pequeno e médio porte, com o intuito de resguardar suas matrículas dos grandes grupos educacionais. A concentração de matrículas em grandes grupos educacionais se intensificou neste século, sendo que ano de 2018 existiam 19 instituições de ensino superior dos grupos educacionais que acumulam 26,4% das matrículas de todo o sistema de ensino superior brasileiro. É um estudo de caso que fez o recorde para análise qualitativa da primeira rede que foi constituída nesse programa institucional. Para isso, a metodologia da pesquisa envolveu três conjuntos de atividades. Na revisão bibliográfica foi realizada a revisão de trabalhos acadêmicos para entender os significados dos termos “cooperação”, “competição” e “coopetição”. Os levantamentos de dados secundários coletaram a dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC) para analisar as características institucionais das instituições participantes dessas redes. Também foi realizada pesquisa de campo nas instituições do recorte dessa pesquisa, que consistiu em entrevistas semiestruturadas com seus dirigentes e técnicos-administrativos. Os resultados encontrados nesta pesquisa indicam que a rede analisada tem como principal motivação realizar ações de cooperação com outras instituições adquirir vantagens competitivas. Essas vantagens ocorrem de diversas maneiras, como compartilhar informações, realizar compras coletivas, partilhar serviços, proteger seus territórios dos grandes grupos educacionais e aperfeiçoar sua gestão.

Palavras-chaves: redes de cooperação; cooperação no ensino superior; ensino superior brasileiro; ensino superior privado; Semesp.

ABSTRACT

This research investigates the cooperation movements between private higher education institutions in Brazil, which aims to analyze an institutional program that emerged in 2016, promoted by an employers' union located in the state of São Paulo, called "Redes de Cooperação" (in english: Cooperation Networks). This research seeks to demonstrate how cooperation between higher education institutions occurs in one of these networks. Cooperation networks are clusters of private higher education institutions, initially formed by small and medium-sized institutions, with the aim of protecting their enrollments from large educational groups. As of 2018, there were 19 higher education institutions in the educational groups that account for 26.4% of enrollments in the entire Brazilian higher education system. It is a case study that set the record for qualitative analysis of the first network that was constituted in this institutional program. For this, the research methodology involved three sets of activities. In the bibliographic review, a review of academic works was carried out to understand the meanings of the terms "cooperation", "competition" and "coopetition". Secondary data surveys collected data provided by the National Institute of Educational Studies and Research Anísio Teixeira of the Ministry of Education (INEP/MEC) to analyze the institutional characteristics of the institutions participating in these networks. Field research was also carried out in the institutions covered by this research, which consisted of semi-structured interviews with their directors and administrative technicians. The results found in this research indicate that the analyzed network's main motivation is to carry out cooperative actions with other institutions to acquire competitive advantages. These advantages occur in different ways, such as sharing information, making collective purchases, sharing services, protecting their territories from large educational groups and improving their management.

Keywords: cooperation networks; cooperation in higher education; Brazilian higher education; private higher education; Semesp.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Relação de competição-cooperação	22
Figura 2 - Oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu por área de conhecimento (2019).....	57
Figura 3 – Oferta de cursos de graduação presencial e EaD, Rede 1, pelo grau acadêmico (2013 a 2019).....	61
Figura 4 – Oferta de cursos de graduação presencial e EaD, Rede 1, pela modalidade de ensino (2013 a 2019)	61
Figura 5 – Oferta de cursos de graduação, presencial e à distância, da Rede 1 (2013 a 2019)	63
Figura 6 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação, presencial e à distância, da Rede 1 (2013 a 2019)	63
Figura 7 – Oferta de cursos de graduação, presencial e à distância, por área de conhecimento, da Rede 1 (2013 a 2019)	64
Figura 8 – Número de alunos matriculados nos cursos de graduação, presencial e à distância, por área de conhecimento, da Rede 1 (2013 a 2019)	65
Figura 9 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da USF (2013 a 2019).....	72
Figura 10 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da USF (2013 a 2019).....	72
Figura 11 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da UNIFEOB (2013 a 2019).....	73
Figura 12 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da UNIFEOB (2013 a 2019).....	73
Figura 13 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da FHO (2013 a 2019)	74
Figura 14 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da FHO (2013 a 2019)	74
Figura 15 – Sexo dos docentes em exercício da Rede 1 (2013 a 2019).....	78
Figura 16 – Escolaridade dos docentes em exercício da Rede 1 (2013 a 2019)	78
Figura 17 – Regime de trabalho dos docentes da Rede 1 (2013 a 2019)	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de cursos e matriculados na Rede 12 – Grandes Grupos Educacionais (GGE) – 2019.....	52
Tabela 2 – Número de cursos ofertados da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019	68
Tabela 3 – Número de alunos matriculados da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019	68
Tabela 4 - Número de alunos que concluíram da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019	69
Tabela 5 – Número de alunos ingressantes da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019	69
Tabela 6 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da USF – 2019	75
Tabela 7 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da UNIFEOP – 2019	76
Tabela 8 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da FHO – 2019.....	76
Tabela 9 – Escolaridade dos técnicos-administrativos da Rede 1, por sexo – 2013 a 2019	81

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Linha temporal da criação das redes segundo o ano de criação e o número de instituições em cada rede a cada ano	38
Quadro 2 – Características das instituições de ensino superior participantes das Redes de Cooperação (2019)	43
Quadro 3 – Principais objetivos de cooperação e características de cada Rede de Cooperação.....	53
Quadro 4 – Nota dos cursos de pós-graduação stricto sensu (2019)	58
Quadro 5 - Valores das mensalidades da Rede 1 (2020).	77

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRUC – Associação Brasileira das Universidades Comunitárias

ACL – Association for Collaborative Leadership

COMUNG – Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas

CPC – Conceito Preliminar de Curso

EAD – Ensino a Distância

GGE – Grandes Grupos Educacionais

IES – Instituição de ensino superior

IGC – Índice Geral de Cursos

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPO – Initial Public Offering

RUF – Ranking Universitário da Folha

SEMESP – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
1 COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR	20
1.1 Competição e cooperação entre empresas.....	20
1.2 Competição e cooperação no ensino superior	23
1.3 Consórcios de instituições de ensino superior	25
1.4 Transformações do ensino superior privado no Brasil	27
2 REDES DE COOPERAÇÃO DO SEMESP.....	31
2.1 A formação das redes de cooperação.....	32
2.2 Características das redes de cooperação	41
2.2.1 A oferta de cursos de graduação de cada Rede de Cooperação	55
2.2.2 A oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu de cada Rede de Cooperação.....	56
3 ESTUDO DE CASO: AS REDES DE COOPERAÇÃO	59
3.1 Características institucionais da Rede 1	60
3.1.1 Alunos matriculados e a oferta de cursos da Rede 1	60
3.1.2 Valores das mensalidades da Rede 1	76
3.1.3 O corpo docente e os técnicos-administrativos da Rede 1.....	77
3.2 A cooperação entre as instituições da rede de cooperação.....	82
3.2.1 Motivações das instituições de ensino superior para participar das Redes de Cooperação	82
3.2.2 Como ocorre a cooperação entre as instituições da Rede 1	85
3.2.3 Projetos que foram realizados pela Rede 1	89
3.2.4 Os principais benefícios em cooperar da Rede 1	92
3.2.5 As principais limitações em cooperar da Rede 1	94
CONCLUSÃO.....	98
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXO A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS.....	106
ANEXO B - A OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DE CADA REDE DE COOPERAÇÃO.....	111
ANEXO C – OFERTA DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DAS REDES DE COOPERAÇÃO (2019)	123

INTRODUÇÃO

Esta pesquisa investiga os movimentos de cooperação entre as instituições de ensino superior privadas no Brasil. Neste sentido, a pesquisa explora as respostas e arranjos institucionais que surgem no contexto de intensa competição do ensino superior privado brasileiro. Desta forma, busca analisar o setor privado em suas nuances e heterogeneidade.

O objeto empírico de pesquisa é denominado como “Redes de Cooperação” formadas por instituições de ensino superior, que inicialmente eram de pequeno e médio porte¹, promovidas por um sindicato patronal localizado no estado de São Paulo. Neste sentido, a pesquisa examina se o fenômeno ocorre pelo fato dessas instituições privadas que integram as redes de cooperação se manterem à margem dos grandes grupos educacionais e buscarem neste arranjo a viabilização de sua permanência no mercado. A pesquisa também busca explorar quais os limites desta resposta institucional baseada em relações de cooperação.

O surgimento das redes de cooperação ocorre em meio aos processos de privatização, mercantilização e expansão do ensino superior. Conforme Sampaio (2000), o fenômeno de privatização ocorre desde a década de 1970 quando o número de alunos matriculados em instituições de ensino superior privadas ultrapassou o de matriculados em instituições públicas.

O processo de mercantilização foi potencializado por dois fatores. O primeiro foi o surgimento dos grandes grupos educacionais, que se intensificou com a abertura de algumas dessas instituições na bolsa de valores (BARRA, 2007; BARRA 2013). Até o momento da abertura nas bolsas de valores, houve algumas mudanças legais, principalmente na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) de 1996. O segundo foi o incentivo de programas governamentais para a expansão do financiamento estudantil no setor privado: o programa de crédito estudantil denominado Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o programa de incentivos fiscais denominado como Programa Universidade para Todos (PROUNI).

¹ Segundo Scharzman, Filho e Coelho (2021) entende IES de grande porte aquelas com mais de 30 mil alunos matriculados em seus cursos de graduação. Segundo o Sanches (2018) entende como IES de pequeno porte aquela com até 3 mil matriculados, de médio porte entre 3 mil e 7 mil matriculados, de grande porte entre 7 mil e 50 mil matriculados e de gigante porte acima de 50 mil matriculados (matriculado entende-se alunos em cursos na modalidade presencial e a distância – EaD).

Com a prevalência de instituições privadas no sistema de ensino superior desde o século passado e com a concentração destas em grandes grupos educacionais, movimento que se intensificou neste século, no ano de 2018 existiam 19 instituições de ensino superior dos grupos educacionais que acumulam 26,4% das matrículas de todo o sistema de ensino superior brasileiro (SCHWARTZMAN, FILHO, COELHO, 2021). Esse crescimento dos grandes grupos educacionais acontece principalmente pelas aquisições e fusões com outras instituições de ensino superior (BEZERRA, 2013).

Desse modo, inicialmente levantamos a seguinte hipótese para a criação das redes de cooperação: este movimento seria uma resposta para que as instituições privadas de pequeno e médio porte se mantivessem no mercado de ensino superior, competindo com os grandes grupos educacionais. Por meio das redes de cooperação, as instituições de ensino superior de pequeno e médio porte conseguiriam vantagens competitivas. Essa hipótese foi confirmada nas primeiras entrevistas com os diretores do Semesp. Então, uma segunda hipótese foi elaborada: a cooperação entre instituições de ensino superior privada brasileira é um movimento que tende a crescer devido à alta competitividade do setor.

O objetivo dessa pesquisa é explorar o surgimento do programa institucional promovido pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (SEMESP), denominado como Redes de Cooperação. Busca compreender sua formação, as motivações para ser constituído e como o programa funciona.

Para esse fim, foi realizado (i) o mapeamento das redes de cooperações existentes e (ii) o recorte de uma dessas redes para análise com mais profundidade. Ela foi escolhida por ser a primeira rede formada, logo é o modelo inicial que o Semesp utilizou para idealizar seu programa de cooperação entre IES e está realizando cooperações a mais tempo. Neste recorte buscou-se descrever o processo de constituição, os seus objetivos e os atores envolvidos (mantenedores, gestores e pessoal administrativo); comparar os traços comuns e especificidades das instituições; e, analisar as dinâmicas institucionais da rede de cooperação a partir de suas atividades e das relações que se estabelecem entre os diversos atores envolvidos.

Esse programa institucional foi oficializado no ano de 2016 com o objetivo de promover a cooperação entre instituições localizadas no estado de São Paulo e,

posteriormente, instituições de outras partes do país. Para participar desse programa, denominado Redes de Cooperação, precisa ser associado ao Semesp. Dessa maneira, algumas IES tornaram-se associadas para participarem desse programa.

No ano de 2022 participavam das Redes de Cooperação 75 instituições de ensino superior mais cinco mantenedoras de grandes grupos educacionais, divididas em 13 redes, localizadas em diversas partes do Brasil. A pesquisa utilizada recorte da primeira rede, a Rede 1, que é constituída por três IES – a Universidade São Francisco (USF), o Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos (UNIFEOB) e a Fundação Hermínio Ometto (FHO) – que estão localizadas no interior do estado de São Paulo, na Região Administrativa de Campinas. A Rede 1 é composta por uma Universidade e dois Centros Universitários, todas privadas e sem fins lucrativos, criadas entre as décadas de 60 e 70.

Esta pesquisa é justificada pela escassez de pesquisas nacionais sobre a cooperação entre instituições de ensino superior brasileiras, contribuindo para a formação de material acadêmico que irá aprofundar a análise desse fenômeno.

A metodologia da pesquisa envolveu três conjuntos de atividades: a revisão bibliográfica, os levantamentos de dados secundários e a pesquisa de campo. Essas três abordagens se completam para trazer perspectivas sobre a análise do mesmo objeto, as redes de cooperação, e os seus resultados serão expostos de forma a triangular o objeto. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais da Unicamp (CAAE: 91086518.1.0000.8142).

A revisão bibliográfica envolveu a revisão de trabalhos sobre dois termos, sendo pesquisados em plataformas acadêmicas. Esses termos são “cooperação” e “competição”, que foram pesquisados nas plataformas *Scopus*, Google Acadêmico e *Research Rabbit*. Também, após a leitura de alguns desses trabalhos, foi realizado uma nova pesquisa do termo “coopetição”, pois foi apresentado em diversos desses trabalhos. Para refinar a busca desses termos, também foi utilizada a associação desses três termos – cooperação, competição e coopetição – com o termo “ensino superior”, para encontrar trabalhos que relatassem esses temas com viés no ensino superior.

Ainda sobre a revisão bibliográfica, também buscou-se explorar exemplos de consórcios entre instituições de ensino superior estrangeiras e nacionais. E, por fim, foram revisados textos que contextualizam três principais movimentos no sistema do ensino superior brasileiro que ajudam a compreender o estabelecimento cooperação

entre instituições: o setor privado que excedeu o setor público na década de 70, as mudanças legislativas que permitiram que IES privadas tivessem finalidade lucrativa, o que acarretou a abertura de capital de grupos educacionais na bolsa de valores e incentivo de programas governamentais para o financiamento estudantil no setor privado.

Os levantamentos de dados secundários são advindos de dois conjuntos de fontes: os dados sobre o perfil institucional que apresentam quais características são semelhantes, quais se sobrepõem e quais são distintas (KERLINGER, 1980); e, os dados informativos que são disponibilizados pelos principais meios de comunicação, pelas mídias institucionais do objeto de estudo e pelas publicações dos atores envolvidos.

Para caracterizar as instituições que participam das redes de cooperação, foram coletados dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC). Foram analisados o perfil e a identidade das instituições das redes, como a organização acadêmica (faculdade, centro universitário e faculdade); a dependência administrativa (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos); o número de matrículas, concluintes e ingressantes; a localização da instituição; os cursos ofertados e suas áreas do conhecimento (graduação e pós-graduação); e, a quantidade e a escolaridade dos técnico-administrativos e dos docentes com suas respectivas formações acadêmicas.

No caso dos dados informativos e referentes ao setor do ensino superior brasileiro, foram analisadas as notícias da imprensa nos principais jornais online de grande circulação, como a Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, entre outros. Também, foram realizadas buscas de todas as reportagens no site institucional do Semesp e as postagens em suas redes sociais que relatassem as palavras “redes de cooperação”, em livros publicados pelos atores envolvidos e sua revista própria, a Revista Ensino Superior. Também foram consultados os principais meios de comunicação, como as revistas Globo, Estadão, Exame e InfoMoney, com notícias de aquisições e de fusões pelos grandes grupos educacionais.

A pesquisa de campo consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas (ver anexo A) com o Diretor do Semesp e com o Dirigente e os técnicos-administrativos da rede utilizada como recorte para analisar as opiniões dos atores sobre a cooperação que está sendo realizada. No total foram realizadas oito entrevistas, sendo uma com o Diretor das Redes de Cooperação, três com os

Dirigentes da Rede 1 e quatro com os seus técnicos-administrativos. As entrevistas ocorreram nos anos de 2018, 2019 e 2023, antes e após a pandemia de COVID 19.

No ano de 2018 foi realizada entrevista com o Dirigente da INSPER (Rede 9), mas os dados não foram utilizados diretamente nesta pesquisa, pois a rede estava sendo constituída naquele momento e não havia exercido nenhuma atividade de cooperação.

Também foi realizada a observação participante em três eventos promovidos pelo Semesp para análise das interações entre os atores. O primeiro foi a reunião anual promovido pelo Semesp, em que todas as IES que participam do programa Redes de Cooperação são convidadas a participar. O segundo foi o evento anual que o Semesp promove para todos os seus associados. O terceiro foi em um evento promovido anualmente em diversas áreas administrativas do estado de São Paulo.

A dissertação está estruturada em três capítulos. O Capítulo 1 tem três objetivos. O primeiro é discutir os conceitos de competição e cooperação em geral e especificamente no ensino superior. O segundo é apresentar alguns exemplos de cooperação entre instituições de ensino superior. O terceiro é discutir as três principais transformações no setor privado desde o século passado que favoreceu o surgimento de colaboração no ensino superior brasileiro.

O Capítulo 2 tem dois objetivos: o primeiro é mostrar a história de como surgiram as redes de cooperação e o segundo é analisar as principais características institucionais das redes de cooperação. Assim, será apresentada a história da formação das redes de cooperação, desde o surgimento da ideia, como foram implementadas, quais atores participam e as características das redes formadas até o ano de 2022. Também foi realizado o levantamento das características institucionais das IES participantes de cada rede.

O Capítulo 3 tem como objetivo aprofundar a análise da cooperação em uma das redes participantes do programa institucional Redes de Cooperação promovido pelo Semesp, mostrando como é realizada a cooperação. Assim, é um estudo de caso a partir de um recorte de uma rede, a Rede 1. Foram usados dados secundários em conjunto com os dados da pesquisa em campo.

1 COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Esse capítulo tem como objetivo discutir os conceitos de competição e cooperação aplicados no ensino superior e contextualizar o surgimento do objeto estudado, a cooperação entre instituições de ensino superior privadas, trazendo as três principais transformações no setor privado desde o século passado que favoreceu o surgimento de colaboração no ensino superior brasileiro.

Para o desenvolvimento do capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica para definir os significados de “cooperação” e “competição” a partir de buscas nas plataformas *Scopus*, *Google Acadêmico* e *Research Rabbit*. A partir das pesquisas, foi necessário também explorar outro termo, a “coopetição”, que foi referenciado em diversos textos encontrados. Nesta revisão bibliográfica, serão apresentados exemplos de consórcios entre instituições de ensino superior estrangeiras e nacionais, nos quais o modelo de cooperação promovido pelo SEMESP se inspirou.

Também foram revisados textos que contextualizam três principais movimentos no sistema do ensino superior brasileiro que tiveram repercussões na cooperação entre instituições de ensino superior. Os movimentos são o crescimento das matrículas do ensino superior privado, excedendo as matrículas do setor público desde a década de 1970; as mudanças legislativas ocorridas na Década de 90 que repercutiram no ano de 2007 com a abertura de capital de um grupo educacional brasileiro na bolsa de valores (oferta pública inicial ou IPO na sigla em inglês). Este segundo movimento, em consequência, favoreceu a consolidação das matrículas em poucos grupos educacionais.

O último movimento foi a criação de programas governamentais que estimularam o crescimento do setor privado a partir da oferta de crédito estudantil, que, por sua vez, incentivou a oferta de cursos na modalidade a distância, principalmente pelos grandes grupos educacionais.

1.1 COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO ENTRE EMPRESAS

Conforme Dal-Soto e Monticelli (2017), a cooperação ocorre quando indivíduos, grupos ou organizações interagem para alcançar objetivos que trazem benefícios mútuos. As interações de cooperação aumentam suas capacidades e seus recursos.

Desta forma, cooperação pode ser entendida como um acordo para alcançar vantagens competitivas em que não há disputa direta com os concorrentes.

Chen (2008) classifica cooperação em três tipos: *joint ventures*, ou acordo comercial; alianças; e outros arranjos cooperativos. Os tipos variam em relação ao tempo da parceria (duração), os tipos de interações (intensidade) e o aprendizado organizacional entre as partes (compartilhamento). As relações de cooperação de *joint ventures* por meio de alianças para realizar alguma atividade juntas, por um tempo limitado. As alianças de cooperação ocorrem em organizações que aprendem por meio de redes. Os outros arranjos cooperativos ocorrem para a formação de alianças quando os participantes têm parceiros comuns ou rivais semelhantes. Quando há aumento da concorrência regional, ou concorrência transfronteiriça, há a tendência natural de ocorrer cooperação ou alianças entre organizações da mesma região, que também podem ser utilizadas para prever tendências² que irão ocorrer no mercado.

Dal-Soto e Monticelli (2017) apontam que as vantagens econômicas da cooperação estão relacionadas à fatores como melhoria da eficiência da organização, redução de custos de transações e correção das imperfeições do mercado. Além disso, torna as organizações mais flexíveis e seus recursos são mais bem utilizados. Entretanto, as limitações da cooperação podem ocorrer quando, após o comprometimento em compartilhar informações e/ou recursos, isto não ocorre, criando assim a falta de confiança entre as organizações. Outra limitação ocorre quando há um descompasso estratégico de objetivos entre as organizações que podem trazer ações oportunas ou benéficas somente para uma das partes.

Partindo para o conceito de competição, o cenário é oposto. Conforme Dal-Soto e Monticelli (2017), a competição é caracterizada pela rivalidade entre as partes, num jogo de “soma zero”³, ou seja, para um ganhar, o outro tem que perder. Ela ocorre quando se busca obter vantagem competitiva ou de competências difíceis de imitar pelo oponente, de forma a desenvolver estratégias agressivas para ter um desempenho superior.

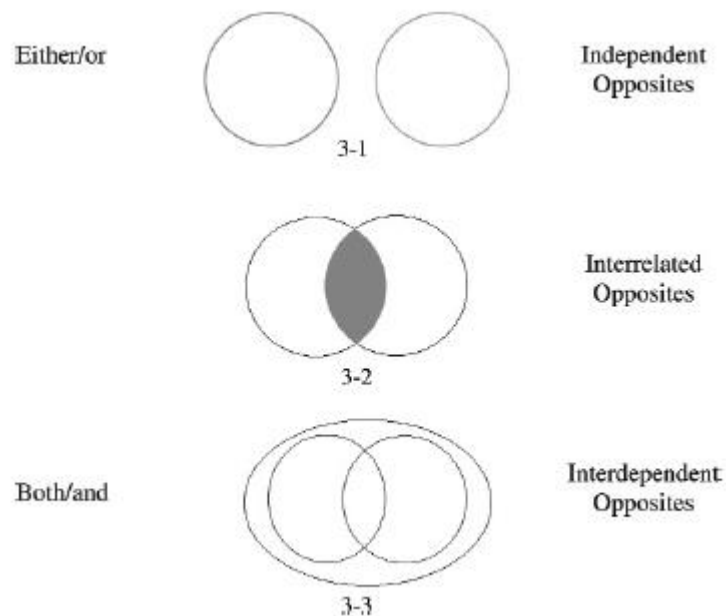
Chen (2008) divide a relação de competição e cooperação em três categorias: opostos independentes, opostos interligados e opostos interdependentes (Figura 1).

² Realizar a análise de tendências de mercado prevendo os movimentos futuros de um determinado nicho, a partir de dados, ou seja, a identificação de hábitos e comportamentos futuros de seus consumidores.

³ Esse é um termo utilizado na área de Negócios. Para essa pesquisa, entende-se esse termo como: na competição entre instituições, um ganha. Na cooperação entre elas, todos ganham.

Opostos independentes é a relação que se anula, de soma zero, aqueles que não se misturam, como a água e o petróleo, sendo uma relação lado a lado.

Figura 1- Relação de competição-cooperação



Fonte: Chen (2008, p. 13).

Conforme Chen (2008), opositos interligados é a disputa entre rivais que estão ligados por alguns fatores. Neste caso, a dinâmica de competição e cooperação é delicada, pois as ações de uma empresa podem produzir o oposto na outra empresa. Essa categoria pode ocorrer de duas maneiras. Na primeira é difícil entender até que ponto a relação é competitiva e até que ponto é cooperativa, como por exemplo, a venda de peças de automóveis de uma marca que pode ser comprada em uma loja na marca rival. Na segunda, a competição e cooperação funcionam como forças complementares, influenciando e moldando a relação dessas empresas, que pode ser exemplificada pelo símbolo da filosofia chinesa Yin/Yang. A economia de rede faz parte desse segundo modelo.

Conforme Chen (2008), em opositos interdependentes tanto a competição quanto a cooperação são os pilares dos relacionamentos. Desta forma, as partes se tornam dependentes nas decisões e nas ações de modo que nem competição e nem cooperação são evidentes, mas invisíveis. Neste modelo, a sobrevivência e o desempenho dependem das ligações com as outras organizações, pois estão em um

ambiente de conexão relacional. Esse conceito também é denominado como coopetição.

Tretyak (et al 2019) aponta que coopetição (termo em inglês “*coopetition*”) é formada pela relação de união entre competição e cooperação, sendo a interconexão paradoxal entre dois opostos que buscam o equilíbrio. Chen (2008) define coopetição como competir sem ter que matar a oposição e cooperar sem ter que ignorar o interesse próprio, sendo o gerenciamento eficaz da competição e da cooperação. Dessa maneira as empresas podem compartilhar seus clientes e seus fornecedores com seus concorrentes.

Conforme Dal-Soto e Monticelli (2017), coopetição é uma relação paradoxal de empresas que envolvem simultaneamente relações competitivas e de cooperação. Como são interações contraditórias, o desafio está em manter o equilíbrio da competição e da cooperação para manter a simetria dos benefícios e não haver a percepção de injustiça. É utilizada para criar valor, compartilhar conhecimentos e recursos por meio da cooperação e, ao mesmo tempo, por meio da competição para alcançar os melhores resultados. A linha tênue da coopetição decorre quando a cooperação precisa criar valor e a competição não pode dividir esse valor.

Segundo Chen (2008), a coopetição ocorre mediante quatro fatores: (i) a transferência de conhecimento; (ii) a aprendizagem organizacional; (iii) a coordenação entre unidades e compartilhamento de recursos dentro de uma empresa; e, (iv) o desempenho da empresa. Dal-Soto e Monticelli (2017) identificam que os recursos para existir a relação de coopetição entre organizações são: a reputação, a informação e os seus ativos.

1.2 COMPETIÇÃO E COOPERAÇÃO NO ENSINO SUPERIOR

Zborovsky e Ambarova (2017) compreendem a cooperação entre instituições de ensino superior como meio para o fortalecimento entre a instituição e as partes interessadas (*stakeholders*), por meio da criação de uma rede de parceiros. A cooperação ocorre por interações que são orientadas pelas partes interessadas e pelos recursos disponíveis, o que permite definir um objetivo para essas interações. A formação de redes surge como uma adaptação do setor universitário à alta

competitividade, pois, a maneira tradicional no contexto russo⁴ de relacionamento entre IES ocorriam apenas ocasionalmente (*ad hoc*). Para Kapustin (2008), em uma cooperação em rede no ensino superior é importante ter um objetivo em comum, algo que seja interessante e significativo para as instituições envolvidas.

Tretyak et al. (2019) apontam que as relações de cooperação entre as universidades na Rússia ocorrem devido à dependência de recursos financeiros destinados pelo governo, à alta regulação do governo e à necessidade de realizar inovações em seus processos gradualmente. Isso permitiria a redistribuição dos recursos, a coordenação de atividades e o estímulo de processos de inovação entre as universidades. Essa cooperação busca novas maneiras de atingir os objetivos estratégicos que, em suma, são o compartilhamento de despesas e riscos. De maneira semelhante a Chen (2008), esses autores também trazem a cooperação como meio estratégico para as organizações.

Conforme Zborovsky e Ambarova (2017), as vantagens da cooperação entre instituições de ensino superior ocorrem pelo aumento de seus recursos, pelo acúmulo de ativos intangíveis e pela aquisição de características qualitativas como a flexibilidade e o dinamismo, que auxiliam na adaptabilidade às novas exigências do mercado. Como resultado, as instituições atingem os objetivos estabelecidos ao utilizar melhor seus recursos, como o uso racional dos recursos humanos, financeiros e materiais que estão disponíveis em sua macrorregião. Isso por sua vez, atrai a atenção de investidores da região na qual estão as IES.

Como visto, a cooperação em rede resulta na criação de uma base comum de recursos e de financiamento para projetos educacionais (Zborovsky e Ambarova, 2017). Os resultados da cooperação em rede entre IES são majoritariamente refletidos no corpo docente e nos alunos (Tretyak et al 2019).

Conforme Zborovsky e Ambarova (2017), para a cooperação entre IES ocorrer, os objetivos comuns e/ou concomitantes precisam estar alinhados entre elas e precisam respeitar a autonomia e singularidade de cada instituição. Dal-Soto e Monticelli (2017) vão além, ao apontar que, para que ocorra a cooperação, quatro fatores são fundamentais: (i) a soma positiva, ou seja, o desempenho de um participante estar diretamente relacionado ao desempenho do outro; (ii) a estratégia

⁴ O contexto “maneira tradicionalmente” foi retirado das universidades da Rússia, que segundo Zborovsky e Ambarova (2017) apresenta alguma relação de cooperação, mas uma relação informal. Assim, a formação de redes formaliza essa relação, o que aumenta essa cooperação.

de confiança e harmonia entre as partes; (iii) a preocupação e o compromisso com a outra parte; e, (iv) os comportamentos de reciprocidade e estabilidade.

Para Tretyak et al. (2019), a cooperação precisa ocorrer naturalmente, por iniciativas das próprias IES, sem ser criada por uma administração. Dessa maneira, cooperação ocorreria por uma motivação interna e, portanto, o crescimento da interação seria mais efetivo.

Segundo Dal-Soto e Monticelli (2017), a coopetição no ensino superior ocorre no contexto e no processo. A coopetição no contexto se dá por meio da cadeia de valor da empresa segundo as Cinco Forças de Porter⁵ (empresa, clientes, fornecedores, substitutos e complementares). A coopetição no processo envolve estratégias em diferentes áreas e diferentes níveis de interação de cooperação e competição que devem se aplicar simultaneamente entre empresas concorrentes.

1.3 CONSÓRCIOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

A partir das entrevistas realizadas e da análise dos documentos produzidos pelos atores entrevistados, foram mencionados diversos consórcios entre instituições de ensino superior brasileiros e estrangeiros. Dessa maneira serão apresentados os nomes dos consórcios mencionados e suas principais características.

Para os consórcios estrangeiros, foram citados o *Five Colleges* e o *Colleges of the Fenway* nos EUA; o *Australian Technology Network* (ATN) na Austrália; e, o *Groups of Universities and Institutions* (COMUE) na França. Para os consórcios nacionais foram citados a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), o Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), a Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC) e o consórcio STHEM Brasil.

O *Five College Consortium* está localizado na região de Amherst, em Massachusetts/EUA, onde se encontram diversas instituições de renome internacional, como a *Harvard University* e o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT). Criado em 1965, é formado por cinco *colleges* de pequeno tamanho em número

⁵ Definidas por Michael Porter no livro *Estratégia Competitiva*, tem como objetivo realizar uma análise profunda que auxilie o posicionamento de uma empresa no mercado. As 5 forças de Porter são as ameaça de entrada de novos concorrentes, a rivalidade entre concorrentes existentes, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação do fornecedor e o poder de negociação do cliente.

de matriculados, que somam quase 30 mil matrículas, sendo eles: o *Amherst College* com 1.800 matrículas; o *Hampshire College* com 1.400 matrículas; o *Mount Holyoke College* com 2.200 matrículas; o *Smith College* com 2.600 matrículas; e, o *UMass Amherst* (o único de grande porte) com 21.800 matrículas (ADMISSIONS, 2022).

O *Colleges of the Fenway* está localizado na cidade de Boston e tem um total de 12 mil matrículas, contando também com cinco instituições, sendo que quatro delas são centenárias e uma recém-formada, sendo elas: o *Emmanuel College* criado no ano de 1919, o *Massachusetts College of Art and Design* criado no ano de 1873, o *MCPHS University* criado no ano de 1823, o *Wentworth Institute Of Technology* criado no ano de 1904 e o *Simmons University* criado no ano de 1899 (COLLEGES, 2022).

A *Australian Technology Network* (ATN), criada no ano de 1999, está localizada na Austrália e reúne cinco universidades de tecnologia: *RMIT University*, *Queensland University of Technology*, *University of Technology of Sidney*, *University of South Australia* e *Curtin University* (ABOUT, 2022). Tem como principal objetivo a cooperação, ou diálogo, dessas instituições com empresas (RELATÓRIO, 2022)⁶.

A Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE) foi criada no ano de 1974, incentivada por leis estaduais e reúne 14 instituições privadas comunitárias localizadas no estado de Santa Catarina (SC), que concentram mais de 142 mil matrículas de graduação em todo o estado no ano de 2022 (Acafe, 2023). É “(...) um órgão com as atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas entre elas”. Entre seus principais projetos, realiza vestibulares integrados entre as instituições associadas.

O Consórcio das Universidades Comunitárias Gaúchas (COMUNG), conforme COMUNG (2023), foi criado no ano de 1993 e reúne 14 instituições privadas comunitárias, localizadas no Rio Grande do Sul (RS), que concentram mais de 153 mil matrículas em cursos de graduação. “(...) que representam uma verdadeira rede de Educação, Ciência e Tecnologia abrangendo quase todos os municípios do Estado e prestando relevantes serviços de interesse comunitário, com destaque para a educação e a saúde”.

⁶ Anualmente o Semesp realiza visitas em instituições de ensino superior fora do Brasil, nas quais docentes e dirigentes das IES associadas podem participar. Foi realizado no ano de 2018 a visita as instituições de ensino superior ligadas ao consórcio *Australian Technology Network* (ATN). O itinerário está disponível em: <<https://www.semesp.org.br/eventos/missao-tecnica-internacional-10/>>.

A Associação Brasileira das Universidades Comunitárias (ABRUC), conforme ABRUC (2023), foi criada no ano de 1995 e reúne 68 instituições de ensino superior privadas comunitárias. Seu principal papel está relacionado à assessoria jurídica, monitoramento e explicações legislativas, e mobilização e articulação com o Poder Público.

As instituições de ensino superior privadas comunitárias são aquelas que não apresentam função lucrativa, ou seja, todo o lucro da instituição deve permanecer no desenvolvimento da própria instituição. Neste caso, o retorno se dá no desenvolvimento da região que a instituição está localizada.

(...) a função pública não estatal, consistindo de serviço público, sem fins lucrativos e interesse coletivo, com patrimônio pertencente a uma comunidade, com aplicação integral dos resultados operacionais e subvenções na manutenção e desenvolvimento dos objetivos institucionais, sem nenhuma distribuição de dividendos, bonificações, em suas manifestações, publicações e relacionamento oficial com o governo (ABRUC, 2023).

Os consórcios brasileiros ACAFE e COMUNG constituem instituições de ensino superior localizadas na região Sul do Brasil e o consórcio ABRUC têm instituições localizadas em diversas regiões do Brasil. Os três consórcios concentram instituições privadas comunitárias. No caso do COMUNG, um de seus presidentes participou do objeto de pesquisa, as Redes de Cooperação, como será mencionado mais detalhes no Capítulo 2. No caso da ACAFE, apareceu em buscadores relacionados a consórcios de instituições de ensino superior. Já o consórcio STHM Brasil será apresentado no Capítulo 2, pois faz parte da história do objeto pesquisado.

1.4 TRANSFORMAÇÕES DO ENSINO SUPERIOR PRIVADO NO BRASIL

Para contextualizar o surgimento de um movimento de cooperação entre instituições de ensino superior privadas serão brevemente analisados três principais acontecimentos no ensino superior privado brasileiro. O primeiro acontecimento é o fenômeno de privatização que ocorre desde a década de 1970, quando o número de matriculados em instituições de ensino superior privadas ultrapassou o de matriculados em instituições públicas (SAMPAIO, 2000). Conforme Martins (2009, p. 23), durante o regime militar, "entre 1965 e 1980, as matrículas do setor privado saltaram de 142 mil para 885 mil alunos, passando de 44% do total das matrículas para 64% nesse período".

O segundo acontecimento está relacionado a mudanças legislativas, que resultaram na criação das instituições de ensino superior com finalidade lucrativa. No ano de 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.493 de 20 de dezembro de 1996 (PLANALTO, 1996), que estabeleceu as diretrizes e bases da educação nacional, permitiu às instituições de ensino superior assumirem novas formas societárias. Isto, por sua vez, no ano seguinte, com o Decreto Nº 2.207/97, permitiu a criação de instituições de ensino superior com finalidade lucrativa⁷:

Art. 3º As entidades mantenedoras com fins lucrativos submetem-se à legislação que rege as sociedades mercantis, especialmente na parte relativa aos encargos fiscais, parafiscais e trabalhistas (PLANALTO, 1997).

A autorização legal de instituições privadas apresentarem finalidades lucrativas permitiu a abertura de capital na bolsa de valores. Para abrir seu capital na bolsa de valores o procedimento de venda pela primeira vez é denominado como *Initial Public Offering* (IPO) (em tradução literal, Oferta Pública Inicial). A primeira IPO de uma instituição de ensino superior brasileira ocorreu no ano de 2007, pela Kroton Educacional S/A⁸, dez anos após a homologação do decreto mencionado. Conforme Tolotti (2014), esse IPO ocorreu em 23 de junho de 2007 e após sete anos as ações valorizaram mais de 600%.

Como resultado da abertura na bolsa de valores, essas instituições conseguiram captar uma grande quantidade de dinheiro para realizarem sua expansão. Essa expansão foi outro ponto para a concentração de matrículas em grandes grupos educacionais, pois começaram a criar diversos *campi* e a adquirir outras instituições e/ou grupos educacionais.

Conforme Estadão (2011) no ano de 2011, o grupo Anhanguera Educacional realizou a primeira grande aquisição de uma instituição, equivalente a mais de 40 mil alunos em cursos de graduação, totalizando 400 mil matrículas. A aquisição entre duas instituições mais representativas ocorreu no ano de 2014, o grupo Kroton Educacional S/A com o grupo Anhanguera Educacional, que conforme Fusão (2014) o valor de mercado representava a 17ª maior empresa registrada na bolsa de Valores e conforme Goy (2014) concentrava mais de 1,1 milhões de alunos, ou seja,

⁷ Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D2207impresao.htm>.

⁸ No ano de 2019 o grupo Kroton Educacional S/A muda seu nome para Cognia Educação.

aproximadamente 15% das matrículas do ensino superior brasileiro. Esse grupo educacional participa do objeto de estudo dessa pesquisa, as Redes de Cooperação, fazendo parte da Rede 12.

Conforme Schwartzman, Filho e Coelho (2021) identificaram 19 instituições de ensino superior privadas com fins lucrativos que representam cerca de 26,4% da matrícula total da educação superior brasileira no ano de 2020. Os autores classificam como:

Essa categoria inclui 19 instituições, sua maioria com o status de universidade, com mais de 30 mil alunos e que, sozinhas, são responsáveis por cerca de 26,4% da matrícula total da educação superior brasileira [...]. Elas se dedicam quase exclusivamente ao ensino de graduação, com metade das matrículas em cursos de bacharelado e outra metade dividida entre licenciaturas, para a formação de professores da educação básica, e cursos vocacionais, curtos e orientados mais diretamente para o mercado de trabalho, que no Brasil recebem a denominação inapropriada de “tecnológicos” (p. 162).

O terceiro acontecimento é o incentivo de programas governamentais para o financiamento estudantil no setor privado: de crédito estudantil o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e o programa de incentivos fiscais denominado como Programa Universidade para Todos (PROUNI). Conforme Chaves e Amaral (2016), entre os anos 2006 e 2015, os recursos destinados ao FIES, para sua administração e o financiamento dos estudantes aumentou em 864%. Enquanto a isenção fiscal do PROUNI, neste mesmo período, aumentou em 118%.

O programa de crédito estudantil denominado como Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), foi instituído como Medida Provisória nº 1.827 em 27 de maio de 1999 e transformada na Lei nº 10.260, de 12 de julho de 2001. O FIES é um empréstimo bancário a ser devolvido pelo estudante após a conclusão do curso. Conforme Abmes (2019), entre o período de 2010 e 2019, quase 3 milhões de estudantes realizaram o financiamento por esse programa. Conforme Freitas (2022) o ano de 2014 foi quando apresentou o maior número de alunos, com mais de 700 mil novos alunos contemplados naquele ano.

O Programa Universidade para Todos (PROUNI), implantado pela Medida Provisória nº 213, de 10 de setembro de 2004 e convertida na Lei nº 11.096/05, de 13 de janeiro de 2005. As instituições que aderirem, ficam isentas dos pagamentos

de tributos (impostos e contribuições)⁹. Conforme Brasil (2005), o Programa concede bolsas de estudos integrais ou bolsas parciais¹⁰ de 50% ou 25% para alunos matriculados em cursos presenciais de instituições privadas.

Por fim, em decorrência do crescimento do setor privado que superou as taxas de matrículas do setor público na Década de 70; as mudanças legislativas que permitiram a constituição de instituições de ensino superior privadas com finalidade lucrativa, que, resultou a abertura de grupos educacionais na bolsa de valores, que por sua vez conseguiram financiamento para realizar aquisições e fusões com outras instituições; e, o incentivo de programas governamentais para o financiamento estudantil no setor privado, como resultado, o ensino superior brasileiro concentra suas matrículas em poucos grupos educacionais. Dessa maneira, uma resposta de sobrevivência neste setor é realizar cooperação entre instituições. O próximo capítulo detalhará este movimento desde o surgimento das Redes de Cooperação e a análise do perfil institucional de cada rede.

⁹ Os impostos são: I - Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ); II - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL); III - Contribuição Social para Financiamento da Seguridade Social (COFINS); e IV - Contribuição para o Programa de Integração Social (PIS-PASEP) (BRASIL, 2005).

¹⁰ As porcentagens de bolsas concedidas foram alteradas ao decorrer dos anos. No ano de 2022, tanto as bolsas integrais e parciais equivalem a 50%.

2 REDES DE COOPERAÇÃO DO SEMESP

Este capítulo tem dois objetivos. O primeiro é mostrar a história do surgimento do programa institucional do Semesp denominado como “Redes de Cooperação”, incluindo como foi implementado, quais atores participam e as principais características das redes concebidas entre os anos de 2016 e 2022. O segundo objetivo é analisar as principais características institucionais das Redes de Cooperação e suas relações de cooperação. No Capítulo 3 serão aprofundados os projetos que as redes realizaram a partir da análise de um estudo de caso.

A partir do conhecimento da história de formação das redes de cooperação e análise de suas características institucionais, pode-se perceber que há uma relação de objetivos em comum que motivam a cooperação. Essa motivação pode se dar por um fator externo, como, por exemplo, alta concorrência no setor do ensino superior, ou por um fator interno, como a melhoria de governança e oferta de cursos.

A história do surgimento das redes foi concebida principalmente por meio das entrevistas com os atores envolvidos e da análise de informações de materiais produzidos pelos próprios atores, como livros e em sites institucionais do Semesp. Foram realizadas entrevistas com os Dirigentes e Técnicos-administrativos de duas das três instituições¹¹ que pertencem a Rede 1. Também, foi entrevistado o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação do Semesp¹². Por fim, o pesquisador participou de três eventos promovidos pelos Semesp: o encontro anual das Redes de Cooperação e do 19º FINESP.

Os dados institucionais da oferta de cursos de graduação são advindos dos Microdados do Censo da Educação Superior disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Já os dados sobre os dos cursos de pós-graduação *Strito sensu* da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram extraídos da Plataforma Sucupira.

¹¹ Não foram realizadas as entrevistas com os Dirigentes e Técnicos-administrativos da USF pois não houve compreensão entre os Comitês de Ética (CEP) da UNICAMP com a USF para o pesquisador realizá-las. Esse fato não prejudicou a análise da cooperação entre as IES da Rede 1, pois houve sobreposição das falas dos Dirigentes e Técnicos-administrativos da UNIFEOD e da FHO, ou seja, as respostas dos entrevistados foram semelhantes.

¹² Durante a entrevista em campo, foi possível participar do primeiro encontro presencial entre os Dirigentes da rede 9 e realizar a entrevista com um deles.

2.1 A FORMAÇÃO DAS REDES DE COOPERAÇÃO

“Redes de Cooperação” é a denominação dada a um serviço efetivado desde o início do ano de 2017 pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp) às instituições de ensino superior privadas associadas.

O Semesp é um sindicato patronal que representa os interesses das mantenedoras de instituições de ensino superior privadas do estado de São Paulo, prestando serviços aos seus associados na orientação e na defesa de seus interesses desde o ano de 1979 (SEMESP, 2019). O Semesp não restringe seus associados ao estado de São Paulo, abrangendo instituições de ensino superior de outros estados.

A escolha de realizar a pesquisa sobre as redes promovidas pelo Semesp, deve-se por dois motivos. O primeiro motivo é a configuração do ensino superior, no qual realizar cooperação entre instituições de ensino superior não é um movimento novo no Brasil e no mundo, como os exemplos citados no capítulo anterior dos consórcios, então esse trabalho pretende dar luz a mais um movimento de cooperação que ocorre no Brasil. O segundo motivo deve-se a abrangência nacional do Semesp que influencia a regulamentação e a governança de diversas IES privadas no Brasil.

Conforme o livro coordenado pelo Diretor do Semesp e pelo Diretor de Inovação e Redes de Cooperação (REIS; CAPELATO, 2018) e no site institucional do Semesp (SEMESP, 2022), os objetivos das Redes de Cooperação são o compartilhamento de serviços, a troca de informações e a cooperação entre os docentes e os assistentes administrativos das instituições de ensino superior participantes, trazendo como resultado a diminuição de custos. Reis (2017) justifica a iniciativa de realizar a cooperação devido à alta competitividade no setor de educação superior e a concentração das matrículas em poucos grupos educacionais:

As redes regionais de cooperação foram criadas pelo Semesp – Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de ensino Superior no Estado de São Paulo – para as instituições de ensino superior (IES) intensificarem o compartilhamento de serviços e custos e fortalecerem as sinergias nas áreas acadêmicas e administrativas. Em ambiente competitivo e de concentração do mercado, poucas instituições apresentam altas taxas de matrículas, assim, as redes regionais representam uma alternativa para as IES com pequena capacidade de ganhos financeiros em escala, de redução de custos e aprendizado institucional (REIS, 2017, p. 159).

Já Reis e Capelato (2018) apontam também a necessidade de romper o isolamento e buscar maior qualificação por meio da cooperação:

O Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior (Semesp) entende que é preciso criar mecanismos para que as instituições de ensino superior (IES) sejam sustentáveis, competitivas e capazes de criar e recriar a própria dinâmica e a organização acadêmica e administrativa. Diante de um cenário em que as organizações públicas e privadas estão cada vez mais conectadas e interessadas em sinergias e aprendizado institucional, e em que há escassez de recursos, as Redes Regionais de Cooperação representam uma alternativa para as IES romperem com o isolamento, buscarem qualificação, sugerirem novos produtos e serviços e alcançarem níveis de qualidade percebidos e reconhecidos pela sociedade (REIS, CAPELATO, 2018, p. 35).

Conforme SEMESP (2022), as redes permitiriam a construção de sinergias e economia de recursos:

Uma característica do século 21 é a construção de redes, unindo pessoas e empresas em torno de um propósito em comum. Inspirado por este movimento, o Semesp criou as Redes Regionais Semesp. Seu principal objetivo é estimular alianças estratégicas entre instituições de Ensino Superior Privadas no Brasil, além de promover o compartilhamento de ideias, projetos e ações efetivas que permitam sinergias e economia, não só na área acadêmica, mas também no setor administrativo das IES (SEMESP, 2022).

Os principais atores que serão citados a seguir para contextualizar a história do surgimento das Redes de Cooperação são: o Diretor do Semesp; o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação; a Diretora Executiva *Laspau/Harvard*; e, o Diretor de Relações Institucionais do Semesp e Dirigente da UNIFEOB. Também serão mencionados outros atores no decorrer do texto.

O Diretor de Inovações e Redes de Cooperação¹³ teve seu primeiro contato com iniciativas de cooperação entre instituições de ensino superior em um seminário promovido pela *Association for Collaborative Leadership (ACL)* no ano de 2009, no *Boston College* localizado na cidade de Boston/EUA. Neste seminário foram apresentados os consórcios de instituições de ensino superior denominados como *Fenway College Consortium*¹⁴.

A *Association for Collaborative Leadership (ACL)* é responsável por mais de cinquenta consórcios de instituições de ensino superior espalhadas pelo mundo, promovendo diversas atividades, como o encontro anual entre as instituições

¹³ Naquele ano ele era o Coordenador de Operações em uma instituição de ensino superior privada localizada na região administrativa de Lorena/SP. Participou deste evento para aprimoramento profissional.

¹⁴ Conforme o Capítulo 1, o Fenway College Consortium fica localizado em Boston/EUA e o Boston College Consortium fica localizado em Massachusetts/EUA.

participantes, e a criação de novos consórcios (ACL, 2019). Esse seminário ocorreu na cidade de Boston/EUA porque o principal consórcio da ACL está localizado nesta região, que é o *Five College Consortium*¹⁵. Nesse seminário também estava participando o Diretor de Relações Institucionais do Semesp.

A ideia de criação das Redes de Cooperação pelo Semesp surgiu alguns anos depois, em março de 2013, novamente no seminário promovido pela ACL, quando a Diretora Executiva da *Laspau/Harvard*, em uma conversa informal, sugeriu transpor a ideia dos consórcios de instituições de ensino superior norte-americanas para um modelo que atendesse as necessidades das instituições brasileiras. O *Laspau* é um programa destinado a realizar cooperação entre a *Harvard University* e instituições de ensino superior localizadas na América Latina.

Em novembro de 2013, foi combinada uma nova reunião com a Diretora Executiva da *Laspau* para discutir a ideia de criar um consórcio entre as instituições brasileiras. Nessa reunião, estavam presentes o futuro Diretor de Inovação e Redes de Cooperação, o Diretor de Relações Institucionais do Semesp, alguns dirigentes e docentes. Esta reunião foi importante para a idealização de outro projeto, o Consórcio STHEM Brasil¹⁶, que foi criado no ano seguinte, em março de 2014. Desde então, “(...) o Semesp mantém contato permanente com a ACL para troca de informações sobre boas práticas de cooperação” (REIS, CAPELATO, 2018, p. 37). A cooperação entre *Laspau* e as Redes de Cooperação ocorre desde a criação das redes (SINERGIA, 2022).

O Consórcio STHEM Brasil é uma iniciativa entre diretores e docentes de instituições de ensino superior públicas e privadas de várias regiões do Brasil. Seu principal objetivo é promover a troca de experiência em inovação acadêmica, como conteúdos sobre ensino que possam auxiliar os docentes das instituições filiadas, por exemplo as metodologias ativas de aprendizado.

No ano de 2015, o Consórcio STHEM Brasil vinculou-se ao Semesp para utilizá-lo como meio legal de organizar e de distribuir as receitas geradas pelo consórcio. Dessa maneira, gera mais confiança para captação de novos recursos, pois há um

¹⁵ Este consórcio tem como associados cinco *colleges* norte-americanos localizados em municípios próximos. O *Five College Consortium* realiza atividades de cooperação desde o ano 1912, com cursos na modalidade de ensino a distância (EaD) via rádio e na integração entre os campi a partir de um sistema de ônibus que integram todos eles.

¹⁶ Para participar desse consórcio é necessário pagar um valor a partir do número de docentes vinculados por instituições de ensino superior, para ratear os custos da assessoria realizada pela *Laspau (University Harvard)*.

órgão representativo de pessoa jurídica. O Diretor do STHM Brasil é o mesmo que se tornou Diretor de Inovações e Redes de Cooperação do Semesp.

Em abril do ano de 2016, foi criado pelo Semesp, então, um novo serviço aos seus associados denominado “Redes de Cooperação”, com a criação de um departamento dedicado a isso (RETROSPECTIVA, 2019)¹⁷. A criação desse departamento é justificada pelo Diretor do Semesp como necessária para atender os interesses de seus associados, principalmente aquelas instituições de pequeno e médio porte, que estavam sendo prejudicadas pela consolidação e crescimento dos grandes grupos educacionais no sistema de ensino superior no Brasil, que apresentam vantagens competitivas de escala. Assim, as instituições associadas poderiam cooperar para ganhar energia e força, que resultariam em aprendizado institucional e diminuição de custos operacionais.

O Diretor de Inovação e Redes de Cooperação compreende o papel do Semesp como um “guarda-chuva” para as Redes de Cooperação: “Cabe ao Semesp supervisionar e orientar as redes em sua dinâmica e ser uma instituição ‘guarda-chuva’, que abriga, supervisiona orienta, organiza as informações e conecta as redes” (REIS, 2017, p. 160).

Para iniciar o serviço das Redes de Cooperação, o Semesp contratou um diretor geral para todas as redes, tendo como principais funções a captação de novas instituições de ensino superior a participarem de uma rede; a coordenação e o planejamento das atividades das redes. Este cargo foi denominado como Diretor de Inovação e Redes de Cooperação que iniciou no ano de 2016. Nesse mesmo ano foram realizadas reuniões com os gestores das instituições que viriam a compor as duas primeiras redes para explicar o projeto¹⁸. No ano seguinte foram oficializadas as duas primeiras redes: no dia 18 de janeiro de 2017¹⁹ a primeira rede e em 11 e maio de 2017²⁰ a segunda rede.

¹⁷ Os dois livros, REIS (2017) e CAPELATO e REIS (2018), organizados por membros do Semesp e as entrevistas, apresentam argumentações equivalentes em relação aos objetivos das Redes de Cooperação e de sua formação.

¹⁸ Araçatuba recebe reunião das Redes de Cooperação do Semesp. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/aracatuba-recebe-reuniao-das-redes-de-cooperacao-do-semesp/>>.

¹⁹ IES da Rede Regional de Campinas assinam termo de compromisso. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/ies-da-rede-regional-de-campinas-assinam-termo-de-compromisso/>>.

²⁰ Semesp formaliza segunda Rede Regional de Cooperação. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/semesp-formaliza-segunda-rede-regional-de-cooperacao/>>.

Neste mesmo ano, em 2017, o Semesp cria um cargo: o Coordenador de Inovação Acadêmica e Redes de Cooperação. Responsável em auxiliar este Diretor na coordenação das redes e contactá-las para promover as relações de cooperação. O primeiro Coordenador trabalhava no *Boston College*, pertencente ao *Five College Consortium*. O Diretor de Inovação e Redes de Cooperação o conheceu no evento anual promovido pela *Association for Collaborative Leadership* (ACL) em outubro de 2016²¹. Assim, ele foi convidado para trabalhar devido a sua experiência em organizar esses consórcios. No ano de 2021, um segundo Coordenador o substituiu, para realizar outros projetos. O novo Coordenador foi escolhido por apresentar habilidades em “congregar pessoas” (Diretor de Inovação e Redes de Cooperação), o que é considerado importante para promover o diálogo com os Dirigentes e Técnicos-administrativos das instituições.

No ano de 2019 foi criado o cargo de Assistente Administrativo, para auxiliar o agendamento das reuniões entre os Dirigentes e organizar as atividades dessas reuniões. Por fim, o quarto cargo é criado no ano de 2022: Supervisor de Projetos, para o qual foi contratado um Gestor de Projetos (em inglês *Project Management Office* – PMO), para organizar e acompanhar os projetos realizados em cada rede. O termo Redes de Cooperação foi escolhido ao invés de “consórcio” devido a três motivos, segundo o que o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação pontuou nas entrevistas.

Primeiro, ele compreende que a palavra “consócio” remete a algo pejorativo, pois “(...) o ‘consórcio’ remete a dívida! Aqueles consórcios com muitas prestações para pagar, durante a vida toda, para comprar uma casa”. Assim, ele entende que o termo consórcio remeteria apenas ao rateio de custos por todos os membros participantes. Segundo, relata que existem outros consórcios nacionais, como o Consórcio STHEM Brasil, então, optaram por trocar por a palavra com o mesmo sentido para que as pessoas não confundam essas iniciativas, assim criando outra identidade.

Terceiro, a ideia de nomear “redes” surgiu após a leitura do livro do sociólogo norte-americano Manuel Castells “A Sociedade em Rede”, no qual o autor relata que

²¹ Essa data foi descrita pelo Diretor de Inovação e Redes de Cooperação. No site institucional do Semesp encontra-se uma notícia da participação dele e do Diretor de Relações Internacionais que participaram do mesmo evento e mês relatado – Ver: Conferência anual da *Association for Collaborative Leadership*. Disponível em: <<http://www.semesp.org.br/noticias/conferencia-association-collaborative-leadership/>>.

a sociedade se encontra conectada em rede, "(...) com estrutura dinâmica, flexível e aberta" (REIS, 2017, p. 159), "(...) que representam uma alternativa para que as organizações possam estabelecer processos de compartilhamento, com benefícios mútuos" (REIS, CAPELATO, 2018, p. 36).

No início, as redes eram formadas por três a seis instituições de ensino superior (REIS, 2017). No final de 2018, após experiências com as primeiras redes criadas, uma nova regra foi estabelecida em que as novas redes deveriam ter de cinco a dez instituições. O motivo alegado dessa mudança foi o quórum em reuniões, pois caso algum representante da instituição não conseguisse comparecer, haveria pessoas suficientes para proceder o andamento da reunião. Apesar de não ter sido relatado explicitamente em entrevista, outro possível motivo é que com esse aumento de instituições participantes por rede, ganha-se em escala.

No primeiro ano de criação das Redes de Cooperação²², em 2016, havia duas redes com um total de sete instituições afiliadas. No ano seguinte este número triplicou, totalizando seis redes e vinte e quatro instituições afiliadas. No terceiro ano, 2018, surgiram mais duas redes, afiliando-se treze instituições ao projeto. No ano de 2019, maiores alterações começaram a ocorrer, pois diversas redes aumentaram seu número de afiliados, duas redes foram criadas, duas redes se fundiram e uma rede diminuiu o número de instituições afiliadas. No ano de 2022, existiam 13 redes de cooperação abrangendo um total de oitenta mantenedoras (ver Quadro 1). E, estão previstas a abertura de novas redes no decorrer dos próximos anos.

Algumas instituições trocaram de rede para uma com características institucionais mais semelhantes. Isso ocorreu na constituição da Rede 6, no qual duas instituições trocaram para essa rede, pois são encontradas somente Universidades, dessa maneira, os objetivos de cooperar estão alinhadas as características dessa organização, como, por exemplo, o fomento da pesquisa científica e a oferta de cursos *stricto sensu*. Essa troca ocorre, pois, a IES só pode participar de uma rede.

O Quadro 1 apresenta o número de IES que participam de cada rede, mostrando essa participação por ano. Após seis anos de criação do programa Redes de Cooperação, o número de IES que participam cresceu em dez vezes. A maioria

²² As duas primeiras redes foram oficializadas respectivamente em janeiro e maio de 2017, entretanto o Simesp considera que as "Redes de Cooperação" surgiram no ano de 2016, quando constitui em agosto esse programa no seu regimento. Realizaram duas reuniões no segundo semestre de 2016 com os Dirigentes das duas primeiras redes, no qual na segunda reunião começaram a trocas de ideias e informações para cooperarem.

das redes mantiveram o número de IES, exceto a Rede 6 que, desde sua criação até o ano de 2022, triplicou o número de instituições participantes e a Rede 4 dobrou o número de instituição participantes. Na Rede 12, encontram-se mantenedoras de Grandes Grupos Educacionais (GGE), que possuem diversas instituições.

Quadro 1 - Linha temporal da criação das redes segundo o ano de criação e o número de instituições em cada rede a cada ano

REDE	2016	2017	2018	2019	2022
Rede 1	3 IES	3 IES	3 IES	Junta-se com a Rede 2	3 IES
Rede 2	4 IES	4 IES	4 IES	Junta-se com a Rede 1	4 IES
Rede 3	n/a	6 IES	6 IES	5 IES	6 IES
Rede 4	n/a	4 IES	4 IES	6 IES	8 IES
Rede 5	n/a	4 IES	4 IES	4 IES	8 IES
Rede 6	n/a	3 IES	3 IES	7 IES	9 IES
Rede 7	n/a	n/a	10 IES	10 IES	9 IES
Rede 8	n/a	n/a	4 IES	4 IES	6 IES
Rede 9	n/a	n/a	n/a	5 IES	5 IES
Rede 10	n/a	n/a	n/a	n/a	6 IES
Rede 11	n/a	n/a	n/a	n/a	5 IES
Rede 12	n/a	n/a	n/a	n/a	5 G.G.E.
Rede 13	n/a	n/a	n/a	n/a	6 IES
TOTAL	7 IES	24 IES	37 IES	48 IES	75 IES + 5 G.G.E.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das entrevistas.

Notas: *A Rede 1 e a Rede 2 uniram-se no ano de 2019 e se desvincularam no ano de 2022;

G.G.E. = Grandes Grupos Educacionais; *Não foram coletados dados dos anos 2020 e 2021.

Ainda no momento de criação das duas primeiras redes, houve resistência por parte dos mantenedores, pois achavam utópico compartilhar seus “segredos” institucionais com outras instituições, consideradas como “concorrentes” (Dirigente – UNIFEOB). As mantenedoras dessas duas redes só conseguiram enxergar benefícios em compartilhar informações com outras instituições após o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação mostrar os resultados de compartilhamento de informações do Consórcio STHM Brasil em termos de redução de custos.

Conforme Reis e Capelato (2018), mostrar os resultados do Consórcio STEHM Brasil foi a argumentação principal para as primeiras mantenedoras aceitarem participar das primeiras redes: “(...) projeto-piloto, tendo assim uma referência bem-sucedida que serviria de exemplo para as demais” (REIS, CAPELATO, 2018, p. 38).

A partir desta percepção de diminuição de custos pelas mantenedoras, as duas primeiras redes foram criadas:

No Brasil, não é comum para instituições de ensino superior construir redes, pois não está na cultura dos dirigentes das IES compartilhar ideias, projetos e ações efetivas que permitam sinergias economia em escala nas áreas acadêmica e administrativa, embora tenhamos experiências exitosas. De modo geral, os acordos de cooperação interinstitucional são evitados no país, porque prevalecem o princípio do ‘segredo estratégico’ e a visão de que a concorrência por alunos, recursos financeiros e prestígio requer distanciamento do concorrente. Em consequência, cada IES deve utilizar seus próprios meios para obter sucesso em suas estratégias. Desse modo, o diálogo deve ser restrito, pois a perspectiva é de que a outra instituição é um ‘inimigo’ a ser vencido (REIS, 2017, p. 164).

Outro ponto que favoreceu a criação da primeira rede foi a presença do Dirigente da UNIFEOB na diretoria do Semesp, no cargo de Diretor de Relações Internacionais. Assim, acredita-se que ele facilitou o processo, transmitindo confiança no trabalho exercido pelo Semesp devido sua proximidade com o cargo exercido, aos demais Dirigentes.

Reis e Capelato (2018, p. 38) apresentam como foi a articulação para criação das próximas redes:

As redes seguintes poderiam ser criadas por articulação do Semesp ou a partir da manifestação do desejo dos dirigentes das IES em integrar uma rede. O que de fato aconteceu foi um mapeamento do Estado de São Paulo, e a partir do mapa foram visitadas diversas IES para apresentar o projeto durante o segundo semestre de 2016 e início de 2017.

Conforme Reis (2017) e Reis e Capelato (2018), em relação ao critério para escolha das instituições participantes em cada rede, no início, foi pensado que deveria ser a proximidade geográfica das instituições afiliadas, priorizando aquelas que pertenciam a mesma região administrativa no estado de São Paulo, desde que não fossem concorrentes por alunos.

Isto acabou não se estabelecendo como uma regra. Posteriormente, o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação percebeu que precisava ter outros critérios para a escolhas das instituições das redes, como o seu perfil e os interesses temáticos²³: “Ao organizar uma rede, procura-se reunir instituições que apresentam perfil e identidade semelhantes” (REIS, 2017, p. 161). Aliás, o nome inicial era “Redes

²³ Em alguns momentos o(s) objetivo(s) da rede é denominado como “interesses temáticos”, em outros como “temas na agenda [da IES]” ou “identidade [da rede]”.

Regionais de Cooperação”²⁴. Com essa mudança foi retirada a palavra “regional” do nome, tornando-se apenas “Redes de Cooperação”.

O perfil refere-se às características institucionais, tais como o número de matrículas em cursos de graduação, a organização acadêmica (universidade, centro universitário ou faculdade) e/ou dependência administrativa (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos). Os interesses temáticos referem-se às motivações para participar de uma rede, tais como a necessidade de implementar o EaD (ensino a distância), a busca de parceiros para compartilhar serviços de cobrança, entre outros.

Conforme Reis e Capelato (2018), as cinco principais características analisadas para a formação de uma rede são: organização acadêmica (faculdade, centro universitário e universidade); dependência administrativa (com fins lucrativos ou sem fins lucrativos); número de matrículas (pequena, médio ou grande porte); localização e intenção do dirigente em participar da rede. Dessa maneira, os propósitos de cooperação são diferentes, mas as instituições afiliadas da mesma rede deveriam ter os mesmos interesses temáticos para que as cooperações realizadas pudessem estar alinhadas com os objetivos propostos da rede.

No início, a articulação para formação de uma rede era realizada pelo Semesp. Ao decorrer do projeto, algumas redes formaram-se por articulações entre as próprias instituições que, posteriormente, solicitavam ao Semesp a constituição de uma rede.

O Semesp realiza encontros anuais entre as instituições de ensino superior participantes das redes²⁵, como apresentam REIS e CAPELATO (2018, p. 41):

²⁴ No site institucional do Semesp, pode ser consultada uma notícia de setembro do ano de 2017 relatando esse nome. “Encontro de Redes Regionais de Cooperação”. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/eventos/encontro-de-redes-de-cooperacao/>.

²⁵ 1º Encontro Anual das Redes de Cooperação – 2017. Disponível em:

<http://www.semesp.org.br/noticias/1o-encontro-das-redes-cooperacao/>;

2º Encontro Anual das Redes de Cooperação – 2018. Disponível em:

<http://www.semesp.org.br/noticias/ies-participam-de-encontro-de-redes-de-cooperacao-no-semesp/>;

3º Encontro Anual das Redes de Cooperação – 2019. Disponível em:

<https://www.semesp.org.br/noticias/encontro-de-redes-discute-sinergia-entre-ies/>;

4º Encontro Anual das Redes de Cooperação (Online) – 2020. Disponível em:

<https://www.semesp.org.br/noticias/semesp-realiza-iv-encontro-anual-de-redes-de-cooperacao/>.

5º Encontro Anual das Redes de Cooperação (Online) – 2021. Disponível em:

<http://www.semesp.org.br/redes/noticias/redes-de-cooperacao-realizam-primeiras-reunioes-de-2021/>;

6º Encontro Anual das Redes de Cooperação – 2022. Disponível em:

<https://www.semesp.org.br/noticias/encontro-discute-importancia-das-redes-de-cooperacao/>.

O objetivo do encontro [anual] é apresentar as boas experiências, relatar as dificuldades e integrar projetos. É possível criar interconexões entre IES de diferentes redes, e o ideal é justamente criar uma espécie de macro cooperação em que as IES de diferentes redes possam manter processos de cooperação conforme seus interesses.

O pesquisador participou do 3º Encontro Anual das Redes de Cooperação, no ano de 2019. Nele uma das propostas do Semesp era a implantação de um sistema²⁶, “uma plataforma”, no qual as instituições participantes acessariam para realizar compras coletivas. As empresas iriam disponibilizar seus serviços e as instituições poderiam comprar em conjunto, assim, aumentando o volume de venda e diminuindo o custo unitário do produto. Essa plataforma foi implementada em setembro do ano de 2021²⁷.

2.2 CARACTERÍSTICAS DAS REDES DE COOPERAÇÃO

Conforme o Quadro 2, no ano de 2022 participam do programa institucional denominado Redes de Cooperação o total de 75 instituições de ensino superior privadas, além daquelas que compõem os cinco de grandes grupos educacionais (a Rede 12), como apresentado anteriormente. Fundadas entre os anos de 1902 e 2015, estão distribuídas em redes que têm entre três e nove instituições por rede.

Excluindo-se as instituições da Rede 12, dessas 75 instituições, 31% têm seu *campus* principal localizado fora do estado de São Paulo. A maioria (67%) são instituições privadas sem fins lucrativos. Em relação à organização acadêmica, 44% são Centros Universitários, 34% são Faculdades e 13% são Universidades. Totalizam 432.752 alunos matriculados em cursos presenciais e a distância (EaD), ou seja, representavam 5,03% das matrículas no ensino superior brasileiro no ano de 2019 ou 6,61% das matrículas do setor privado brasileiro²⁸. Ofertavam juntas 12.867 cursos de graduação presencial e a distância (EaD), representando 6,20% dos cursos ofertados

²⁶ Central de compras coletivas para IES. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/compras-coletivas/>>. Acesso em 04 de nov. 2022.

²⁷ Semesp realiza reunião para primeira compra coletiva. 17 de nov. 2021. <<https://www.semesp.org.br/noticias/semesp-realiza-reuniao-para-primeira-compra-coletiva/>>.

²⁸ Conforme o Microdados do INEP/MEC (2019), no ano de 2019 existem 8.604.526 de alunos matriculados em cursos de graduação presenciais e na modalidade à distância (EaD), enquanto no setor privado são 6.548.066 matrículas ou 76,10% das matrículas.

no ensino superior brasileiro no ano de 2019 ou 6,65% dos cursos ofertados pelo setor privado brasileiro²⁹.

Com a constituição de novas redes, houve mudanças nas características institucionais das instituições participantes, como a participação de instituições com fins lucrativos; instituições fundadas no início dos anos 2000; a participação de instituições fora do estado de São Paulo; instituições que ofertam poucos cursos focadas em determinada área; e, a presença de uma rede com grandes grupos educacionais.

As redes criadas entre os anos de 2016 e 2022 são apresentadas no Quadro 2. As informações estão organizadas pela sigla da instituição, o campus principal e, caso esteja localizada no estado de São Paulo, pela região administrativa que se encontra. Podem ser classificadas como Faculdade, Centro Universitário ou Universidade, com ou sem finalidade lucrativa. Por fim, são apresentados os valores do ano de 2019 da oferta de cursos de graduação e a proporção, em porcentagem, de cursos à distância (EaD), bem como o número de alunos matriculados em cursos de graduação.

²⁹ No ano de 2019, foram ofertados 207.551 cursos presenciais e a distância (EaD), sendo que o setor privado ofertava 193.550 desses cursos ou 93,25% deles.

Quadro 2 – Características das instituições de ensino superior participantes das Redes de Cooperação (2019)

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa**	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
Rede 1	Universidade São Francisco (USF)	Bragança Paulista	Campinas	Universidade	Privada sem fins lucrativos	1976	147	34,0%	14.967
	Centro Universitário Octávio Bastos (UNIFEOB)	São João da Boa Vista	Campinas	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1965	43	53,5%	4.662
	Centro Universitário Hermínio Ometto (FHO)	Araras	Campinas	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1973	34	67,6%	12.217
Rede 2	Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium (UniSALESIANO)	Araçatuba	Araçatuba	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1949	38	100,0%	6.555
	Centro Universitário da Fundação Educacional de Barretos (UNIFEB)	Barretos	Barretos	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1964	23	100,0%	2.854
	Centro Universitário Padre Albino (UNIFIPA)	Catanduva	São José do Rio Preto	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1968	10	100,0%	1.859
	Centro Universitário de Votuporanga (UNIFEV)	Votuporanga	São José do Rio Preto	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1970	30	100,0%	3.464
Rede 3	Associação de Ensino de Botucatu (UNIFAC)	Botucatu	Sorocaba	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1979	8	100,0%	421
	Faculdades Integradas Einstein de Limeira	Limeira	Campinas	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1980	16	100,0%	2.295
	Fundação Santo André (FSA)	Santo André	São Paulo	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1962	36	100,0%	3.159

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
	Faculdade Autônoma de Direito (FADISP)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2001	3	100,0%	303
	Centro Universitário Don Domênico (UNIDON)	Guarujá	Santos	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1972	7	100,0%	1.319
	Faculdade Cultura Inglesa	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2014	2	100,0%	125
Rede 4	Centro Universitário de Lins (UNILINS)	Lins	Bauru	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	2001	93	18,3%	3.990
	Faculdade Barretos (UNIBARRETOS)	Barretos	Barretos	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2006	8	100,0%	979
	Faculdade de São Vicente (UNIBR)	São Vicente	Santos	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2001	28	67,9%	2.198
	Faculdade de Agudos (FAAG)	Agudos	Bauru	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2002	8	100,0%	436
	Centro Universitário Moura Lacerda	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1932	24	100,0%	3.282
	Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (CEUNSP)	Itu	Sorocaba	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1958	65	100,0%	11.343
	Faculdade de Tecnologia de Piracicaba (FATEP)	Piracicaba	Campinas	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2006	8	100,0%	787
	Centro Universitário Central Paulista (UNICEP)	São Carlos	Araraquara	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1972	25	96,0%	4.757

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
Rede 5	Centro Universitário Ítalo Brasileiro (UNÍTALO)	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1949	43	55,8%	6.170
	Centro Universitário de Valença (UNIFAA)	Valença (RJ)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1966	19	57,9%	3.328
	Centro Universitário UNIBTA	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	2001	79	15,2%	953
	Centro Universitário Uniftec	Caxias do Sul (RS)		Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	2002	141	23,4%	4.693
	Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1902	20	100,0%	3.048
	Escola Superior Madre Celeste (ESAMC)	Uberlândia (MG)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	2001	13	100,0%	3.151
	Unifacig	Manhuaçu (MG)		Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	2002	15	100,0%	1.628
	Strong	Santo André	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2000	5	100,0%	836
Rede 6	Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	Universidade	Privada sem fins lucrativos	1924	36	94,4%	8.330
	Universidade de Alfenas (UNIFENAS)	Alfenas (MG)		Universidade	Privada sem fins lucrativos	1972	32	100,0%	8.055
	Universidade de Franca (UNIFRAN)	Franca	Franca	Universidade	Privada com fins lucrativos	1970	5.959	0,8%	52.048
	Universidade Santa Cecília (UNISANTA)	Santos	Santos	Universidade	Privada sem fins lucrativos	1969	256	9,4%	12.866

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
	Grupo Tiradentes (UNIT)	Aracaju (SE)		Universidade	Privada com fins lucrativos	1972	355	16,6%	28.139
	Universidade de Fortaleza (UNIFOR)	Fortaleza (CE)		Universidade	Privada sem fins lucrativos	1971	39	100,0%	19.016
	Universidade de Uberaba (UNIUBE)	Uberaba (MG)		Universidade	Privada sem fins lucrativos	1947	1.309	3,1%	25.773
	Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)	Presidente Prudente	Presidente Prudente	Universidade	Privada sem fins lucrativos	1972	124	41,9%	12.783
	Universidade do Vale do Paraíba (UNIVAP)	São José dos Campos	São José dos Campos	Universidade	Privada sem fins lucrativos	1954	36	100,0%	4.199
Rede 7	Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS)	Varginha (MG)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1965	453	6,0%	4.814
	Faculdade FECAF	Taboão da Serra	São Paulo	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2015	27	81,5%	4.594
	Centro Universitário Toledo Prudente	Presidente Prudente	Presidente Prudente	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1961	10	100,0%	2.317
	Centro Universitário FAESA	Vitória (ES)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1965	14	100,0%	3.526
	Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM)	Rio de Janeiro (RJ)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1972	59	49,2%	22.226
	Centro Universitário ENIAC	Guarulhos	São Paulo	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1985	209	18,2%	7.125
	Centro Universitário UNIOPET	Curitiba (PR)		Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1973	127	15,0%	5.200

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
	Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)	São Luís (MA)		Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	2002	20	100,0%	4.086
	Faculdade de Telêmaco Borba (Fateb)	Telêmaco Borba (PR)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	2001	29	37,9%	1.313
Rede 8	Centro Universitário São Camilo	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1975	15	86,7%	5.701
	Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL)	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1952	65	95,4%	8.256
	Faculdade Santa Marcelina	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1929	15	73,3%	2.299
	Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA)	Anápolis (GO)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1961	68	51,5%	9.179
	Claretiano - Rede de Educação	Batatais	Franca	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1970	2.282	0,6%	27.277
	Newton Paiva	Belo Horizonte (MG)		Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1972	35	71,4%	10.620
Rede 9	Faculdade de Informática e Administração Paulista (FIAP)	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada com fins lucrativos	1947	21	66,7%	3.544
	Instituto Mauá de Tecnologia	São Paulo	São Paulo	Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1961	11	100,0%	3.173

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
	Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1993	20	100,0%	3.048
	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1951	8	100,0%	4.400
	Insper Instituto de Ensino e Pesquisa	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1987	5	100,0%	2.506
Rede 10	Istituto Europeo di Design (IED)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2005	6	100,0%	285
	Escola da Cidade	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2007	1	100,0%	303
	Faculdade Paulista de Artes (FPA)	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1998	8	100,0%	464
	Instituto Singularidades	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2001	3	100,0%	531
	Faculdade Zumbi dos Palmares	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2004	7	100,0%	633
	Faculdade Méliès	São Paulo	São Paulo	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2005	4	75,0%	446
Rede 11	Centro Universitário do Pará (CESUPA)	Belém (PA)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1986	16	100,0%	4.175
	Faculdade Santo Ângelo (FASA)	Santo Ângelo (RS)		Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1961	9	100,0%	867
	Centro Universitário Projecção (UniProjecção)	Brasília (DF)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1994	66	42,4%	5.976

Rede	Cognome IES	Campi Principal*	Região Administrativa** *	Organização Acadêmica	Dependência Administrativa	Ano de Criação	Nº de Cursos***	% Cursos Presenciais	Nº Matriculados
	Centro Universitário do Planalto de Araxá (UNIARAXÁ)	Araxá (MG)		Centro Universitário	Privada sem fins lucrativos	1973	91	20,9%	3.078
	Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel)	Santa Rita do Sapucaí (MG)		Faculdade	Privada sem fins lucrativos	1965	9	100,0%	1.311
Rede 13	Faculdade de Conchas	Conchas	Sorocaba	Faculdade	Privada com fins lucrativos	2009	2	100,0%	134
	Faculdade Reges	Ribeirão Preto	Ribeirão Preto	Faculdade	Privada sem fins lucrativos	2003	5	100,0%	269
	Faculdade de Odontologia Inapós	Pouso Alegre (MG)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	2009	1	100,0%	395
	Faculdade de Ciência do Tocantins (FACIT)	Araguaína (TO)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	2005	6	100,0%	654
	Centro de Ideias em Educação Sociedade Simples (FACTUM)	Porto Alegre (RS)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	1997	2	100,0%	142
	Faculdade Baiana de Direito e Gestão	Bahia (BH)		Faculdade	Privada com fins lucrativos	2007	1	100,0%	897

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Notas: * Algumas instituições apresentam campus em outras cidades, assim, foi considerado o campus principal divulgado nos dados do Microdados do Censo do Ensino Superior. ** Os dados das instituições pertencentes a Rede 12, formada por grandes grupos educacionais, estão apresentados a seguir, na Tabela 1.

*** As Regiões Administrativas apresentadas são referentes ao estado de São Paulo. Aquelas que estão em branco estão localizados em outros estados. **** Os cursos que não apresentavam nenhum aluno matriculado foram excluídos da amostra.

Conforme Reis e Capelato (2018), a identidade da Rede 1, denominada como Rede Pioneira, se dá em torno do compartilhamento de serviços de ensino. Na Rede 2, o interesse comum é a cooperação para ofertar cursos à distância (EaD). Na Rede 3 tem como proposta a profissionalização da gestão de seus trabalhadores. Na Rede 4, o interesse comum é o compartilhamento de serviços básicos de manutenção da instituição. Na Rede 5, o que une essas instituições é a busca por melhorar o desempenho no Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE).

Na Rede 6, formada apenas por universidades, busca-se melhorar e incentivar o desenvolvimento de pesquisa. Na Rede 7, as instituições estão focadas em lidar com os desdobramentos de questões trabalhistas da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), devido a reforma trabalhista³⁰. Na Rede 8, de instituições confessionais católicas, o interesse comum está no desenvolvimento de planos de carreira dos docentes e dos técnicos administrativos. Já as instituições da Rede 9 realizam trocas de informações estratégicas em relação à regulação e avaliações do Ministério da Educação, plano de carreiras e internacionalização dos cursos³¹.

Na Rede 10 são instituições que ofertam cursos que estimulam a criatividade, como os cursos de Design de Moda, Design de Interiores, Arquitetura e Urbanismo, Música, Teatro, entre outros, então trocam informações como marcos regulatórios e legislações que auxiliem na governança, também buscam curricularização da extensão. Na Rede 11 é composta por reitores que também são diretores em outras empresas de suas regiões, que buscam trocar informações de cunho acadêmico, como a fomento da pesquisa científica e melhores prática de ensino.

Na Rede 12, encontram-se as mantenedoras de alguns dos principais grupos educacionais que atuam no ensino superior brasileiro. Tem como identidade a troca de assuntos relacionados a Governança Ambiental, Social e Corporativa (ou ESG) (em inglês *Environmental, Social, and Corporate Governance*), a abertura de cursos de medicina, o financiamento estudantil e políticas públicas em geral relacionadas ao ensino superior.

Conforme o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação, a Rede 12 foi constituída pois suas IES demonstravam o interesse por temas muito parecidos

³⁰ A preocupação com as leis trabalhistas decorre da aprovação da nova legislação trabalhista Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017.

³¹ Redes do Semesp discutem planos de ação em conjunto, 14 de ago. de 2019. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/redes-do-semesp-discutem-planos-de-acao-em-conjunto/>>.

quando em diálogos aos representantes do Semesp, em relação a políticas públicas e de financiamento estudantil. A partir da semelhança de interesse desses temas, os responsáveis do Semesp realizaram a intermediação com os dirigentes dos grandes grupos educacionais para criar essa rede. O diálogo entre os dirigentes desses grandes grupos educacionais com o Semesp ocorreu pois são associados.

Como eles são associados ao Semesp, lógico que esses grupos fazem perguntas: ‘Semesp, o que pensam disso?’. Então, algumas questões que são levadas a nós, Semesp, desses grupos são muito semelhantes [entre outro grupo]. Então nós [Semesp] começamos [a pensar]: ‘não interessa dialogar com isso com outro [grupo educacional]?’ (Diretor de Inovação e Redes de Cooperação do Semesp).

Conforme o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação do Semesp, diferente da lógica de cooperação das demais redes, na Rede 12 não discute temas como redução de custos, pois cada um tem sua expertise neste tema, e nem trocam informações estratégicas, eles realizam “troca de informações daquilo que interessa e daquilo que pode ser comentado [entre eles]”. Então, os Dirigentes desses grupos, em reuniões mensais, realizam “trocas de informações e conversas sobre temas de interesse”, como citado anteriormente de ESG, a abertura de cursos de medicina, de financiamento estudantil e políticas públicas em geral.

Esses temas são importantes para esses grupos, pois, como são listados em bolsa de valores, é importante apresentar bons resultados sobre como estão praticando o ESG em suas organizações e em obter o máximo de matrículas do curso de medicina em suas instituições. Estes são indicadores que os investidores gostam de analisar. “Como eles são de capital aberto, eles precisam prestar conta ao investidor, o investidor está cobrando dele: vocês estão seguindo os princípios do ESG? Os relatórios estão sempre abertos” (Diretor de Inovação e Redes de Cooperação do Semesp).

Nesses grandes grupos educacionais, no ano de 2019, agrupavam 225 instituições de ensino superior, que concentravam cerca de 1.929.584 matrículas³² em

³² O número de matriculados, presencial e na modalidade a distância (EaD), das mantenedoras da Rede 12 foi construído a partir de duas fontes de informações. Primeiro foram coletados os nomes das instituições de cada grupo em seus respectivos sites institucionais. Segundo, a partir desses nomes foram identificadas as mantenedoras nos arquivos disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) vinculado ao Ministério da Educação (MEC) denominado como Microdados do Ensino Superior, pelo seu número de registro. Posteriormente, após descobrir número das mantenedoras, no mesmo arquivo dos Microdados, foram identificadas as instituições de ensino superior vinculadas em cada mantenedora e, por fim, foi somado o número de cursos ofertados e de suas matrículas.

curso presenciais e na modalidade a distância (EAD), ou seja, o equivalente a 22% das matrículas do ensino superior brasileiro (Tabela 1).

Tabela 1 – Número de cursos e matriculados na Rede 12 – Grandes Grupos Educacionais (GGE) – 2019

Rede 12	Nº de Cursos	Cursos EaD	Total Matriculados*	Matrículas EaD
Kroton Educacional	1.983	108	814.678	505.106
Afya Educacional	335	48	75.379	8.532
Grupo Cruzeiro do Sul	862	347	298.873	161.427
Universidade Paulista (UNIP)	928	53	447.944	234.103
Ânima Educacional	1.485	375	292.710	55.349
TOTAL	5.593	931	1.929.584	964.517

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Nota: * Número de matriculados em cursos presenciais e na modalidade a distância (EaD).

Das instituições de ensino superior pertencentes a Rede 12, 179 são Faculdades (81%), 28 são Centro Universitários (12%) e 15 Universidades (7%). Aproximadamente 96% delas apresentam finalidade lucrativa. As instituições estão espalhadas em todos os estados, exceto na Amazônia e em Roraima, sendo que 25% estão no estado de São Paulo, seguido por Minas Gerais com 16% e Bahia com 13%.

Na Rede 13 é formada por instituições de diversas partes do país, que buscam por melhores práticas de governanças por área específica, como área de marketing, financeira, acadêmica, entre outras.

O Quadro 3 foi concebido para a identificação dos objetivos de cooperação cruzando com as características institucionais das instituições participantes de cada rede. Na segunda coluna são listados os principais objetivos de cooperação a partir das entrevistas realizadas com os Dirigentes, dos textos produzidos pelos diretores do Semesp. Entretanto, a cooperação de cada rede não é limitada somente por esses objetivos, mas é o principal tema no qual as instituições buscam cooperar. Na terceira coluna estão as principais características institucionais de cada rede, a partir dos dados disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisa Educacionais Anísio Teixeira do Ministério da Educação (INEP/MEC) referentes ao ano de 2019.

Quadro 3 – Principais objetivos de cooperação e características de cada Rede de Cooperação

Rede de Cooperação	Principal objetivo de Cooperação	Características Principais da Rede
Rede 1	Compartilhar serviços de ensino	• Apresentam grande número de alunos matriculados em cursos de graduação • Localizadas na região administrativa de Campinas
Rede 2	Oferta de cursos à distância (EaD)	• Somente Centro Universitários • Concentração da oferta de cursos na área da Saúde
Rede 3	Profissionalização da gestão	• Somente Faculdades (exceto a instituição FSA) • Metade das instituições ofertam cursos de várias áreas e a outra metade concentram em uma ou duas áreas
Rede 4	Compartilhamento de serviços administrativos	• Localizadas em várias regiões administrativas no estado de São Paulo • Mais da metade das instituições são com fins lucrativos
Rede 5	Melhorar desempenho de métricas de avaliação	• Assimetria da oferta de cursos pelas instituições • Metade das instituições são com fins lucrativos • Metade das instituições estão localizadas na região administrativa de São Paulo, a outra metade está localizada em outro estado • Concentração de cursos na área de Negócios, administração e Direito
Rede 6	Fomentar a pesquisa científica	• Somente Universidades • Concentração da oferta de cursos na área de Negócios, Saúde e Educação • Oferta muitos programas de cursos <i>stricto sensu</i>
Rede 7	Trocar informações sobre leis trabalhistas	• Mais da metade das instituições são com fins lucrativos

Rede de Cooperação	Principal objetivo de Cooperação	Características Principais da Rede
		• Mais da metade das IES estão localizadas fora estado de São Paulo Concentração da oferta de cursos na área de Negócios, Engenharia e Educação
Rede 8	Trocas de informações estratégicas institucionais: planos de carreira dos docentes e das equipes técnico-administrativas	• Instituições com grande número de alunos matriculados em cursos de graduação • Instituições Católicas
Rede 9	Trocas de informações estratégicas institucionais: planos de carreira dos docentes e das equipes técnico-administrativas; internacionalização; regulação e as avaliações do Ministério da Educação	• Instituições de elite localizadas na região metropolitana de São Paulo • Oferta de cursos na área das Engenharias e Humanidades • Mais da metade das instituições ofertam pelo menos um programa de pós-graduação <i>stricto sensu</i>
Rede 10	Trocas de informações sobre regulação (marcos regulatórios), legislação e curricularização da extensão.	• Somente Faculdades • Oferta somente de cursos presenciais • Instituições criadas a partir dos anos 2000 (exceto a instituição FCA) • Ofertam cursos na área de Artes e Humanidades
Rede 11	Fomentar a pesquisa científica e trocas de melhores práticas de ensino.	• Instituições localizadas somente fora do estado de São Paulo.
Rede 12	Assuntos relacionados a <i>Environmental, social, and corporate governance</i> (ESG), abertura de cursos de Medicina e financiamento estudantil	• Instituições pertencentes a grandes grupos educacionais

Rede de Cooperação	Principal objetivo de Cooperação	Características Principais da Rede
Rede 13	Trocas de informações de melhores práticas de governança, por área de especialização	• Instituições criadas a partir dos anos 2000 (exceto a Faculdade Baiana de Direito e Gestão) • Instituições privadas com fins lucrativos (exceto a Faculdade Reges) • Somente Faculdades • Mais da metade das instituições localizadas fora do estado de São Paulo Oferta de poucos cursos e todos presenciais

Fonte: REIS (2017); REIS, CAPELATO (2018); INEP/MEC (2019). Elaboração própria.

2.2.1 A oferta de cursos de graduação de cada Rede de Cooperação

As informações referentes aos cursos de graduação ofertados por cada rede estão disponíveis no Anexo B. De acordo com as áreas de conhecimento da Classificação Internacional Normalizada da Educação Adaptada para Cursos de Graduação e Sequenciais de Formação Específica (Cine Brasil)³³, os cursos de graduação ofertados por todas as instituições de ensino superior das 12 redes estão distribuídos em sete áreas³⁴.

Essas sete áreas estão distribuídas em: 34% na área de Negócios, Administração e Direito; 31% em Educação; 8% em Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC); 7% em Engenharia, Produção e Construção; 6% em Artes e Humanidades e Saúde e Bem-estar; 5% em Serviços; 3% em Ciências Sociais, Comunicação e Informação.

A Rede 1 apresenta a oferta de seus cursos de graduação centralizados na área de Negócios, Administração e Direito, seguido pela Educação e Saúde e Bem-estar. A Rede 2, apresenta a concentração de oferta em cursos na área da Saúde e Bem-estar, seguido pela Engenharia, Produção e Construção e a área de Educação.

A Rede 3 e a Rede 10 ofertam poucos cursos dispersos em diversas áreas, com exceção da FADISP na Rede 3 que oferece apenas o curso de Direito. Nas Redes

³³ As instituições da Rede 12 não foram analisadas nesta parte da pesquisa, pois apresentam outra natureza. As análises dessa rede encontram-se no Capítulo 1.

³⁴ As áreas de Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária; de Ciências Naturais, Matemática e Estatística; e, de Programas Básicos, somadas representam aproximadamente 0,5%.

5, 6, 7 e 8 prevalecem a oferta na área de Negócios, Administração e Direito, seguido, não necessariamente nesta ordem, as áreas de Educação Engenharia, Produção e Construção e Saúde e Bem-estar. As principais áreas da Rede 9 são Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e a área de Engenharia, Produção e Construção.

Na Rede 11 prevalecem as áreas de Negócios, Administração e Direito e de Agricultura, Silvicultura, Pesca e Veterinária. A Rede 13 oferta cursos principalmente em três áreas: Negócios, Administração e Direito; área de Saúde e Bem-estar e Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

Em algumas redes, há instituições que ofertam concentram matrículas em um curso, com um número de alunos matriculados muito superior que as demais instituições da mesma rede. Isso ocorre devido à grande oferta de cursos na modalidade a distância (EaD), como exemplo, na FHO da Rede 1, que oferta de duas a três vezes a mais o número de matriculados se comparado com as outras duas instituições da mesma rede.

2.2.2 A oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* de cada Rede de Cooperação

A oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu* ocorre em 22 instituições (29%) das 75 que participam das Redes de Cooperação³⁵, totalizando 112 programas distribuídos em nove áreas do conhecimento. São principalmente programas de Mestrado (45%), seguido por Doutorado (32%), Mestrado Profissional (22%) e Doutorado Profissional³⁶ (1%) (Figura 2).

A oferta de cursos de pós-graduação *stricto sensu*³⁷ pelas instituições de ensino superior privadas participantes das Redes de Cooperação tem aumentado. Cerca de 90% dos programas surgiram depois dos anos 2000. Nos últimos 10 anos (2010 a 2019), foram iniciados 57% desses programas.

As nove grandes áreas do conhecimento ofertadas são: Ciências Sociais Aplicadas (23%), seguido por Saúde e Multidisciplinar (ambas com 17%), Ciências

³⁵ Não foram contabilizadas as instituições da Rede 12, dos grandes grupos educacionais.

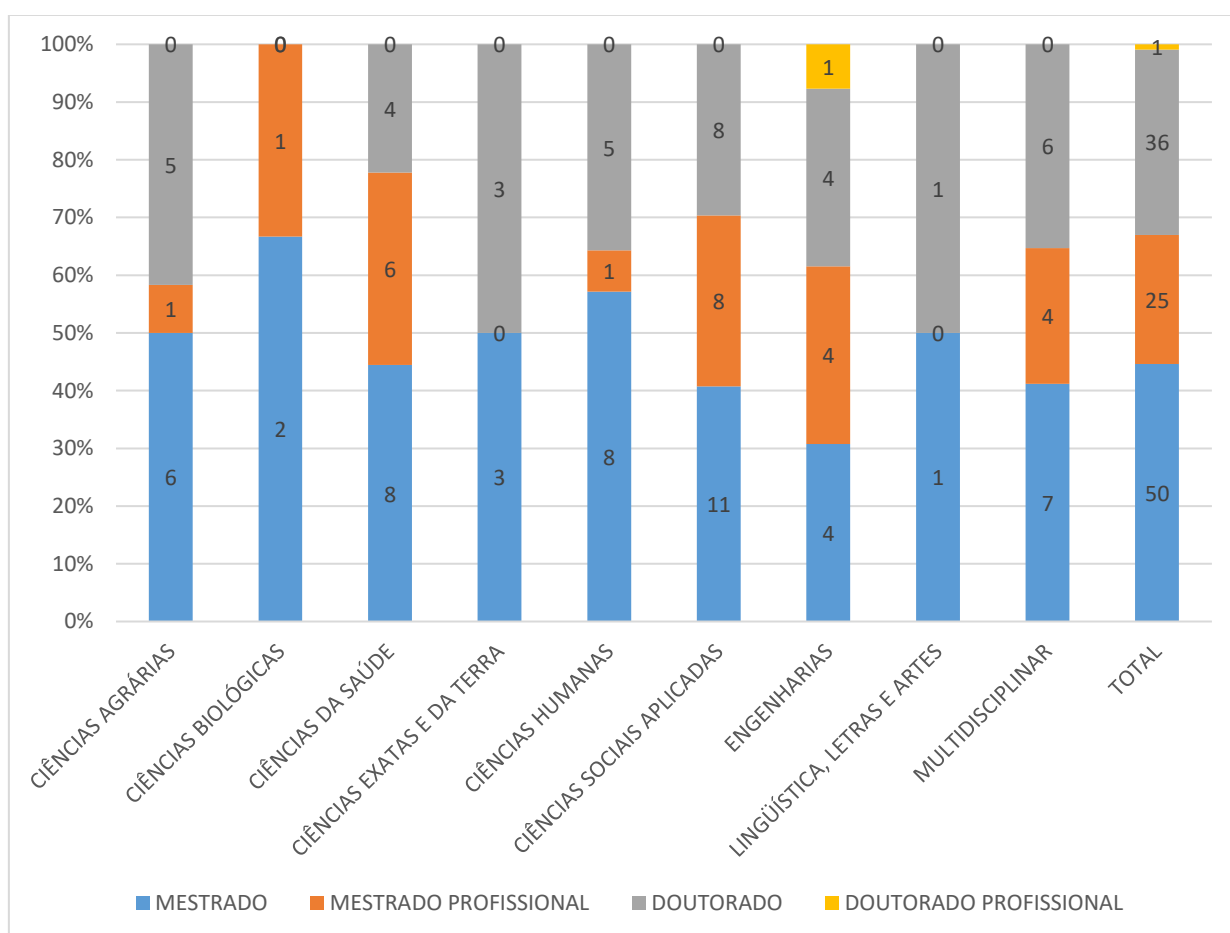
³⁶ O doutorado profissional foi instituído no ano de 2017 ao sistema de ensino superior brasileiro (SCHWARTZMAN, 2022).

³⁷ Informações retiradas da Plataforma Sucupira. Disponível em: <<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/#>>; e, Dados Abertos CAPES. Disponível em: <<https://dadosabertos.capes.gov.br/dataset?organization=diretoria-de-avaliacao>>.

Humanas (12%), Engenharias (11%), Ciências Agrárias (10%), Ciências Exatas e da Terra (5%), Ciências Biológicas (3%) e Linguística Letras e Artes (2%) (Ver Anexo C).

Metade desses programas apresentam nota 4 (conceito “Bom”), em uma escala de 1 a 7. Em relação a oferta dos cursos de Mestrado, 52% dos programas apresentam nota 4 e um programa nota 2. No caso dos Mestrados Profissionais, 68% têm nota 3. No caso dos programas de Doutorado, 68% têm nota 4. Por fim, existe um programa de Doutorado Profissional, que tem a nota 4 (Quadro 4).

Figura 2 - Oferta de cursos de pós-graduação stricto sensu por área de conhecimento (2019)



Fonte: Plataforma Sucupira (CAPES, 2019), elaboração própria.

Destacam-se os seis programas com conceito 6 e 7, que juntos representam 5% do total destas instituições, quais sejam, programas de Mestrado e Doutorado em Psicologia da USF; do Mestrado e Doutorado em Direito da UNIFOR na Rede 6; o Mestrado em Interdisciplinar da FECAF na Rede 7; e, o Mestrado Profissional em Administração do INSPER na Rede 9. Essas são as notas máximas que um programa

de pós-graduação *Stricto sensu* pode receber, necessitando cumprir diversos requisitos³⁸.

Quadro 4 – Nota dos cursos de pós-graduação stricto sensu (2019)

Conceito do Curso	MESTRADO	MESTRADO PROFISSIONAL	DOUTORADO	DOUTORADO PROFISSIONAL	TOTAL	%
2	1	0	0	0	1	1%
3	12	17	2	0	31	28%
4	26	5	24	1	56	50%
5	8	2	8	0	18	16%
6	1	0	1	0	2	2%
7	2	1	1	0	4	2%
TOTAL	50	25	36	1	112	100%

Fonte: Plataforma Sucupira (CAPES, 2019), elaboração própria.

Todas as instituições da Rede 6 têm pelo menos um programa de pós-graduação *Stricto sensu* com cursos em diversas áreas, apresentando o total de 76 programas, ou seja, quase 68% dessa amostra. A Rede 1 possui programas na área da Saúde, como Medicina, Odontologia e Psicologia. A Rede 9 possui programas na área das Ciências Sociais Aplicadas, em cursos de Administração e Comunicação. A Redes 8 e a Rede 11 apresentam cursos de diversas áreas. A Redes 3, a Rede 4 e a Rede 7 dispõem de poucos programas. Todos os programas estão disponíveis no Anexo C.

³⁸ Para o programa ser classificado, precisa ter a nota mínima de 3 para mestrado e nota 4 para mestrado e doutorado. Caso a instituição receba a nota 2, entrará em desativação, ou seja os alunos atuais conseguem a titulação, mas não ingressam novos ao programa. Portaria nº 182, de 14 de Agosto de 2018 - CAPES. Disponível em <<http://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=1022#anchor>>.

3 ESTUDO DE CASO: AS REDES DE COOPERAÇÃO

Esse capítulo tem como objetivo aprofundar a análise da cooperação de uma das redes participantes do programa institucional Redes de Cooperação promovido pelo Semesp. A rede escolhida para esse estudo de caso é a Rede 1, pois é a primeira rede constituída para participar desse programa, logo as instituições membros estão realizando cooperações a mais tempo e são o modelo inicial que o Semesp utilizou para idealizar seu programa institucional de cooperação entre instituições de ensino superior (IES).

A Rede 1 é formada por três instituições de ensino superior localizadas na região administrativa de Campinas/SP, sendo elas: a Universidade São Francisco (USF), o Centro Universitário Fundação de Ensino Octávio Bastos (UNIFEOB) e a Fundação Hermínio Ometto (FHO).

No ano de 2019 houve a fusão entre a Rede 1 e a Rede 2, mas que terminou no ano de 2021. Essa fusão ocorreu após um dirigente da Rede 2 aproximar-se com outro dirigente da Rede 1. Durante esse período não realizaram nenhum projeto entre as redes, mas trocaram informações. A separação ocorreu porque perceberam que seus perfis institucionais não eram compatíveis, como a oferta de cursos presenciais. Dessa maneira, as propostas de cooperação não estavam coincidindo.

Foram usados dados secundários em conjunto com os dados primários da pesquisa em campo, a partir das entrevistas com seus dirigentes e docentes, para analisar os trabalhos que as IES estão realizando em conjunto. Os dados secundários advêm do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). O período analisado foi entre os anos 2013 e 2019, pois como o departamento de redes de cooperação foi instituído no ano de 2016 pelo Semesp, será possível observar três anos antes e três anos após o início desse projeto. Enquanto, os dados das entrevistas com os dirigentes e os técnicos-administrativos, ocorreram no ano de 2018, 2019 e 2022.

Para a formação da primeira rede, “(...) o Semesp organizou, em agosto de 2016, o primeiro encontro entre os gestores e mantenedores de quatro IES com atuação na Região Metropolitana de Campinas e em municípios próximos” (REIS, CAPELATO, 2018, p. 48), com o intuito de apresentar o programa institucional para os representantes das IES se conhecerem. Uma das quatro instituições convidadas declinou sua participação ao programa.

Na terceira reunião, foi oficializada a primeira rede, no dia 18 de janeiro de 2017, com a assinatura dos documentos pelos representantes de cada instituição³⁹. Como foi a primeira rede a ser criada, foi denominada pelos dirigentes das mantenedoras das instituições participantes e, posteriormente, pelos técnicos-administrativos das instituições como a “Rede Pioneira”.

Quando foi fundada a Rede 1, as suas principais características das instituições era que “(...) não [tinham] fins lucrativos e [mantinham] forte vínculo com suas comunidades locais” (REIS, CAPELATO, 2018, p. 47).

A seguir será analisada a oferta de cursos, o número de alunos matriculados e as formações acadêmicas dos docentes e dos técnicos-administrativos. Buscou-se realizar a comparação das áreas que apresentam maior concentração. Desta forma, buscou-se analisar a similaridade ou não da oferta dos cursos para entender as que são instituições que concorrem por alunos da região ou que podem complementar a oferta de cursos na região que estão inseridas. A análise das formações acadêmicas dos docentes deve-se para a comparar a similaridade das formações e do regime de trabalho que esses docentes estão atuando.

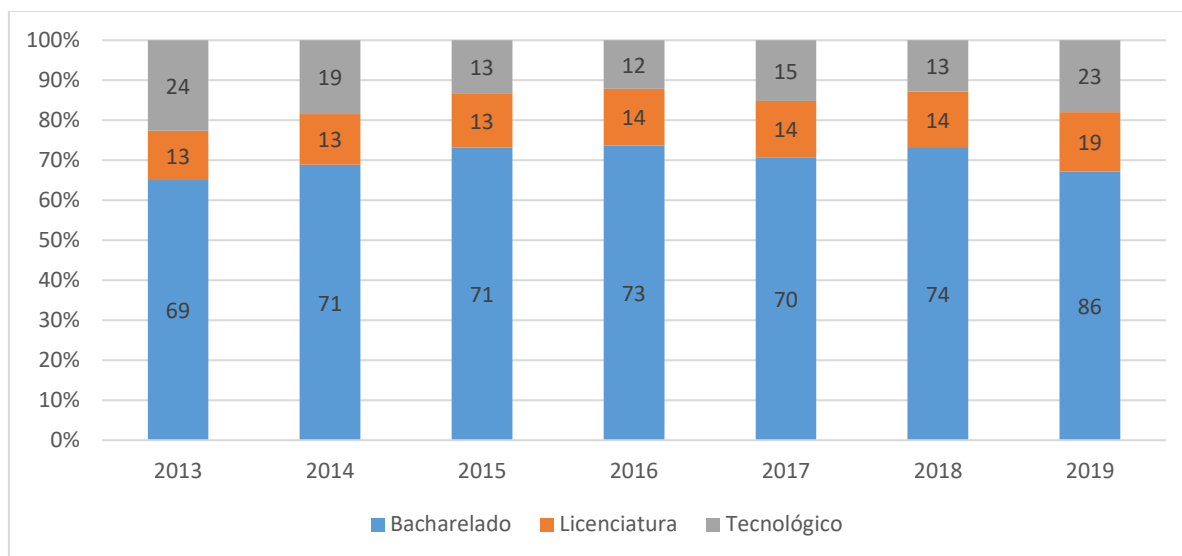
3.1 CARACTERÍSTICAS INSTITUCIONAIS DA REDE 1

3.1.1 Alunos matriculados e a oferta de cursos da Rede 1

A Rede 1 é composta por três instituições de ensino superior que estão localizadas no interior do estado de São Paulo na Região Administrativa de Campinas. A rede é composta por uma Universidade e dois Centros Universitários, todas privadas e sem fins lucrativos, criadas entre as décadas de 60 e 70. Entre os anos de 2013 e 2019, de maneira geral, a oferta de cursos aumentou em 21% e de alunos matriculados em 39%. Os cursos em EaD também aumentaram, principalmente no ano de 2019 (ver Figura 3 e Figura 4).

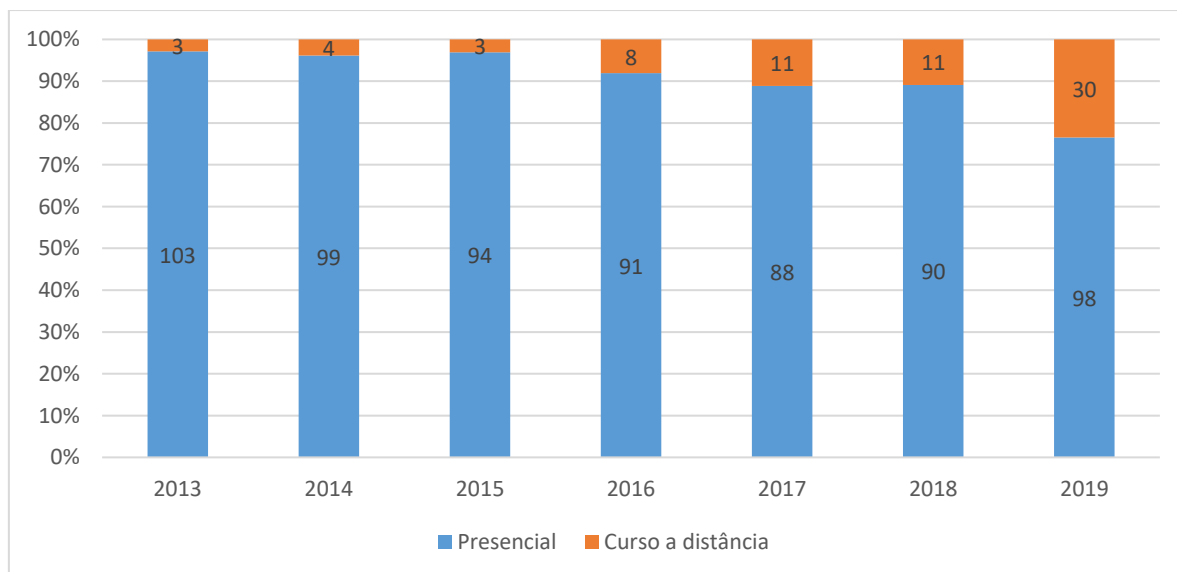
³⁹ IES da Rede Regional de Campinas assinam termo de compromisso. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/ies-da-rede-regional-de-campinas-assinam-termo-de-compromisso/>>.

Figura 3 – Oferta de cursos de graduação presencial e EaD, Rede 1, pelo grau acadêmico (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Figura 4 – Oferta de cursos de graduação presencial e EaD, Rede 1, pela modalidade de ensino (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

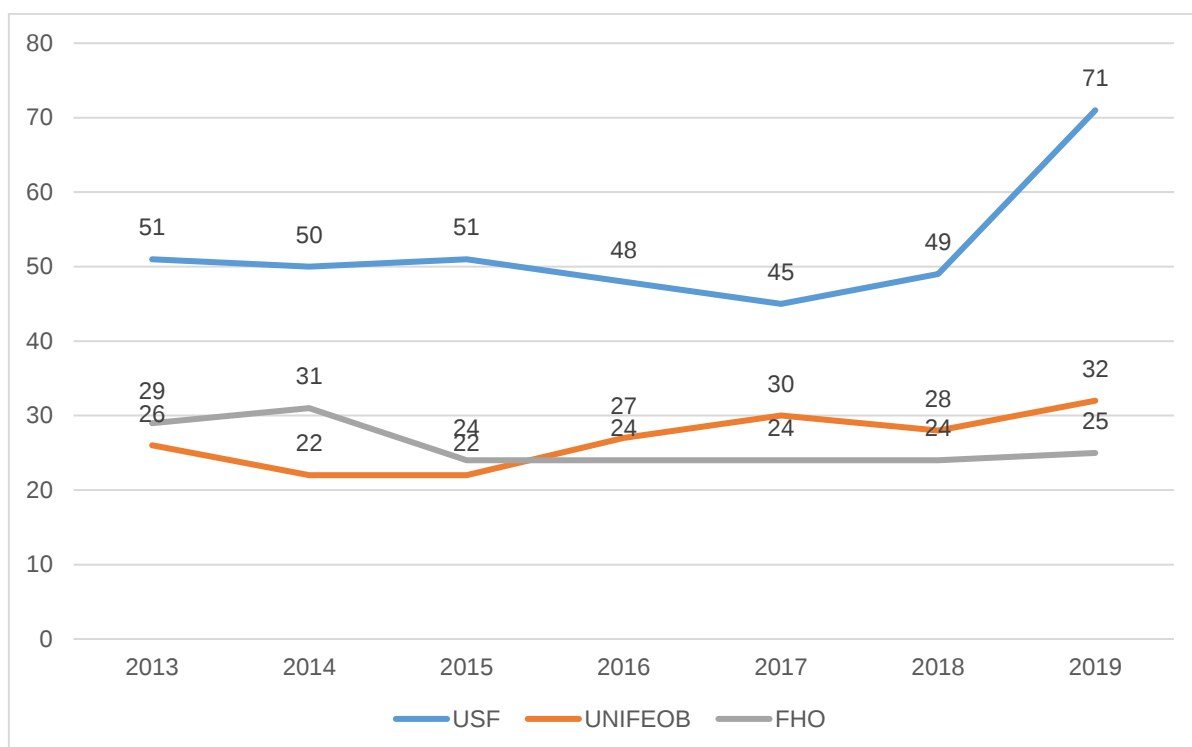
Das onze áreas de conhecimento da Classificação Internacional Normalizada da Educação Adaptada para Cursos de Graduação e Sequenciais de Formação Específica (Cine Brasil), apenas a área “Programas básicos” não é ofertado pelas IES da Rede 1. A oferta de cursos e de alunos matriculados está concentrada em três dessas áreas: Negócios, Administração e Direito; Engenharia, Produção e Construção; e Saúde e Bem-estar. A área de Educação tem uma proporção maior

de matrículas do que número de cursos devido à alta concentração de alunos em cursos na modalidade à distância (ver Figura 7 e Figura 8).

Na Rede 1, cerca de 81% das matrículas estão concentradas em quatro das oito grandes áreas: Saúde e Bem-estar Social (26%); Ciências Sociais, Negócios e Direito (23%); Engenharia, Produção e Construção (21%); e, Educação (11%). As cinco demais áreas do conhecimento concentram menos de 19% dos matriculados – Ciências sociais, comunicação e informação (8%), Agricultura e Veterinária (3%), Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (3%), Ciências naturais, matemática e estatística (3%), Serviços (2%) e Humanidades e Artes (0%).

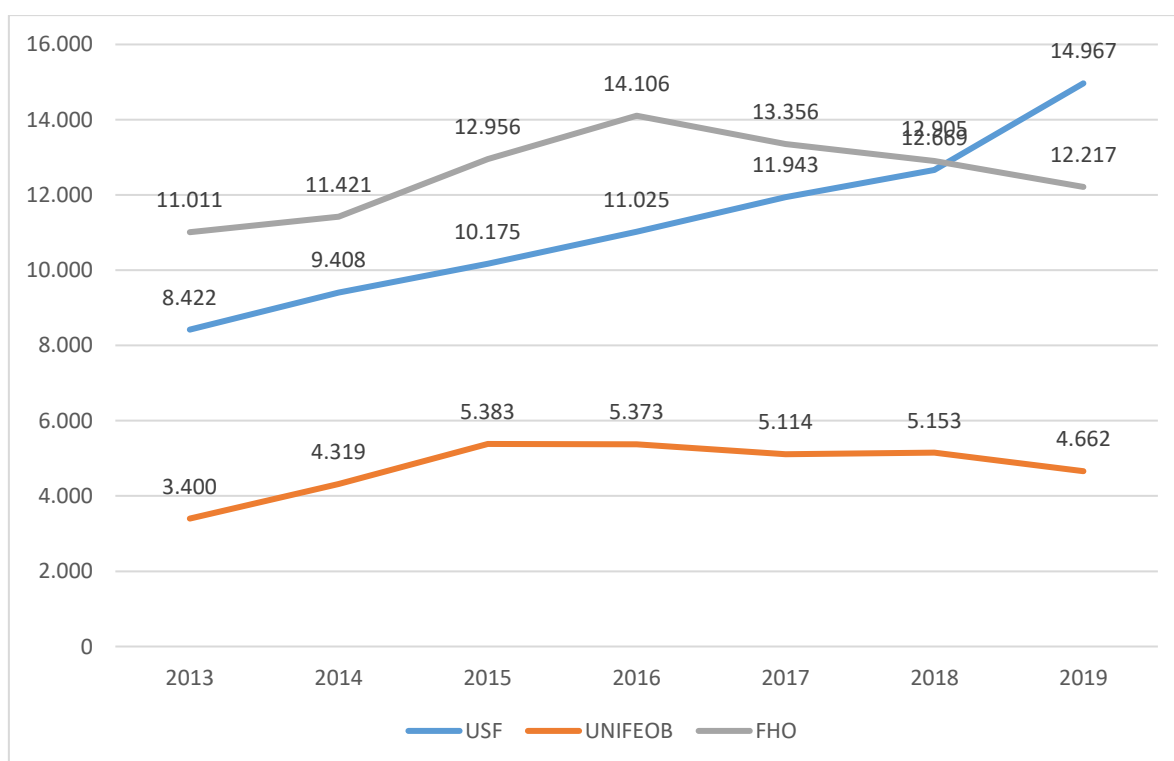
No período analisado, entre os anos 2013 e 2019, quatro áreas mais que dobraram o número de alunos matriculados em cursos presenciais e a distância (EaD) – Ciências sociais, comunicação e informação (161%), Agricultura, silvicultura, pesca e veterinária (108%); Saúde e bem-estar (103%) e Computação e Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) (101%) – e uma área diminuiu o número de alunos matriculados – Educação (-37%), especialmente no último ano. Vale ressaltar que nesse mesmo período na área de Educação houve um crescimento de alunos matriculados em cursos presenciais (76%), porém, houve redução em cursos na modalidade à distância (-45%).

Figura 5 – Oferta de cursos de graduação, presencial e à distância, da Rede 1 (2013 a 2019)



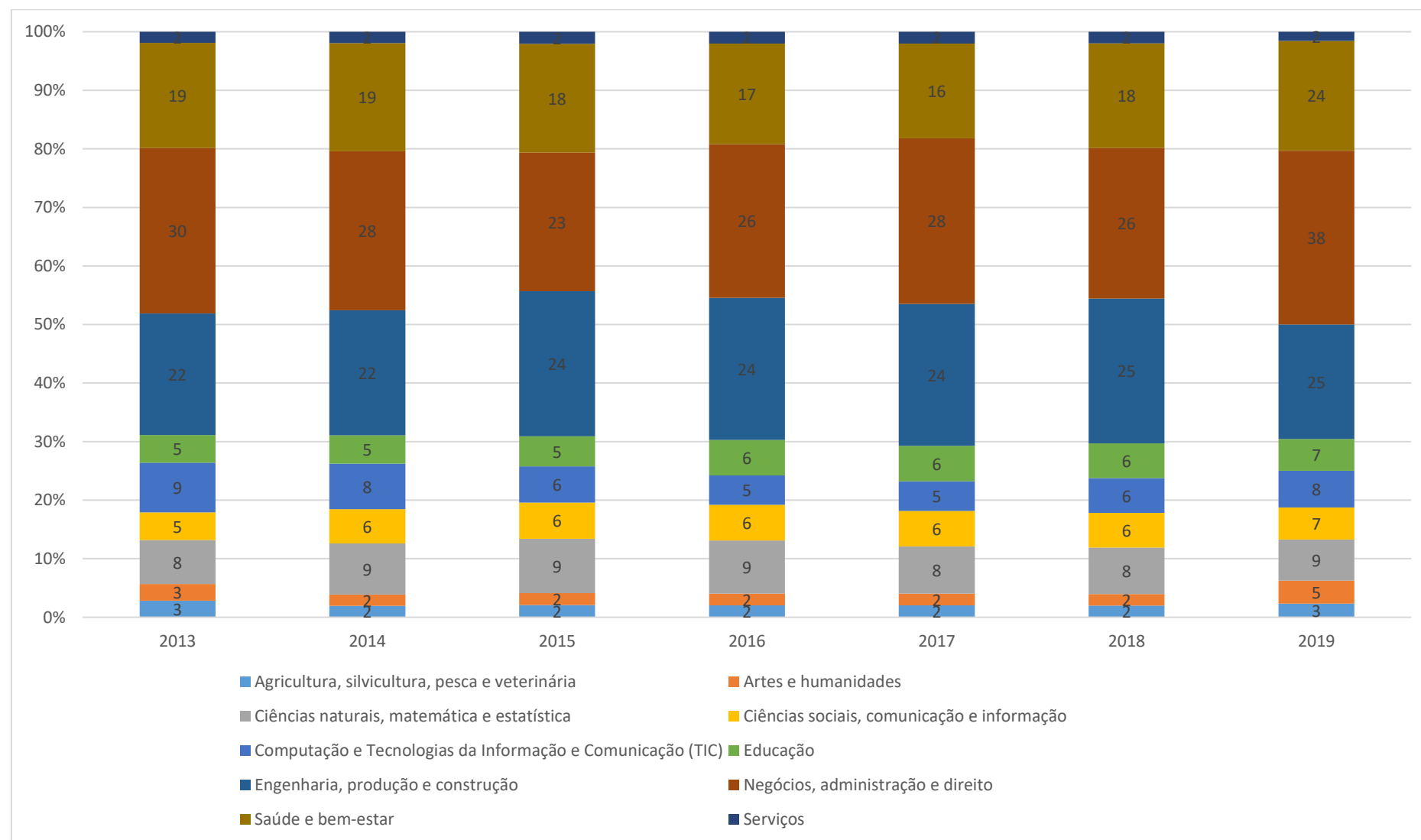
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 6 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação, presencial e à distância, da Rede 1 (2013 a 2019)



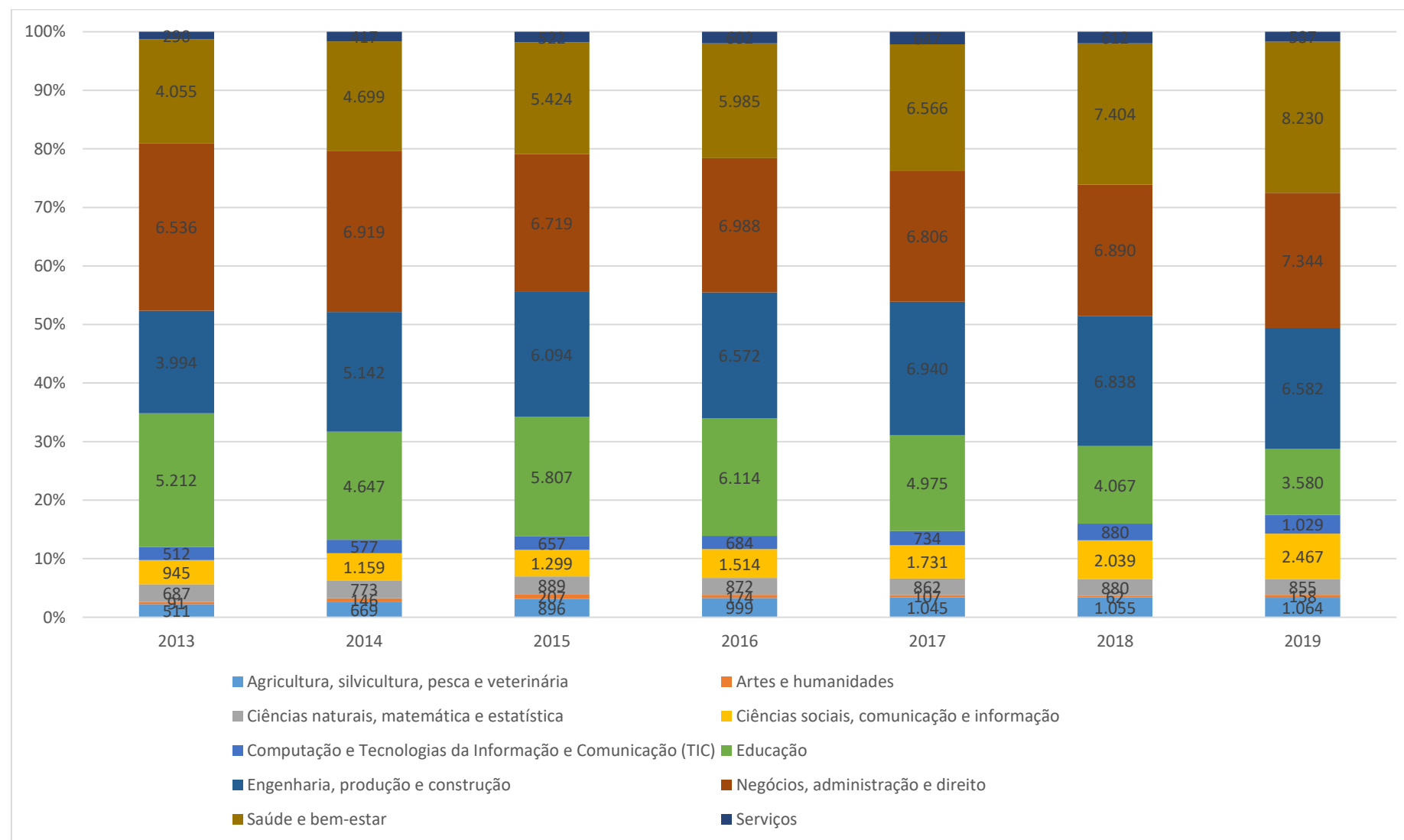
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 7 – Oferta de cursos de graduação, presencial e à distância, por área de conhecimento, da Rede 1 (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 8 – Número de alunos matriculados nos cursos de graduação, presencial e à distância, por área de conhecimento, da Rede 1 (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

A Tabela 2, apresenta a oferta de cursos da Rede 1, entre os anos de 2013 e 2029. Considerando as três instituições juntas, teve um grande aumento na oferta de cursos EaD, de 3 para 30 cursos. Com isso, o número de aluno matriculados, em cursos presenciais e a distância, de 2013 para 2019 cresceu em 39%. A UNIFEOB e FHO diminuíram sua oferta de cursos presenciais, respectivamente em 08% e 12%. A oferta de cursos EaD pela UNIFEOB aumentou de cinco para oito cursos (60%) a partir de 2016. Com isso seu número de matriculados em cursos EaD começou a crescer 312%, 216% e 107% entre os anos de 2016 e 2019, resultando um crescimento em quatro anos de 726% de alunos matriculados.

A Tabela 3, apresenta os alunos matriculados da Rede 1. A USF e a FHO aumentam consideravelmente o número de alunos matriculados, respectivamente em 64% e 82% em cursos presenciais. O número de alunos matriculados em cursos EaD da FHO, entre os anos 2013 e 2019, diminuiu em 55%, entretanto a oferta de cursos nessa modalidade não diminuiu na mesma intensidade, pois ofertava três cursos no início do período e dois cursos ao final do período. Quando houve a diminuição desses cursos, de três para dois, o número de matriculados em 2015 e 2016 aumentou em 26%, mas começou a diminuir a partir de 2017.

O número de alunos matriculados em cursos presenciais da UNIFEOB cresceu até o ano de 2015, em 58%. Depois desse período, começou a ofertar cursos EaD, tendo um crescimento exponencial de alunos nesta modalidade, e decrescendo as matrículas em cursos presenciais.

A Tabela 4 apresenta o número de alunos que concluídos e, a Tabela 5 os alunos ingressantes. Para os cursos presenciais, as IES da Rede 1 aumentaram o número de alunos ingressantes, exceto a UNIFEOB. Na USF, com o aumento dos cursos EaD no ano de 2019, o número de ingressantes cresceu em vinte e quatro vezes. Na UNIFEOB de 2016 a 2019, cresceu três vezes o número de alunos ingressantes em cursos EaD (antes desse período, não ofertava cursos nessa modalidade), enquanto os cursos presenciais tiveram uma redução em mais de 40% no período analisado.

É importante observar a inexistência da oferta de cursos EaD pela FHO a partir do ano de 2017, enquanto as demais instituições da Rede 1 começam a ofertar e crescer o número de cursos ofertados nessa modalidade. Desse modo, pode ser observado que essa ausência de oferta de cursos na modalidade EaD pela FHO é uma das principais características que a diferencia das demais instituições da mesma

rede. Outro ponto de análise sobre a Rede 1 é que juntas, no ano de 2016, recebiam mais de três mil ingressantes em cursos EaD, enquanto no ano de 2019 ingressavam aproximadamente dois mil alunos, uma diminuição de um terço dos alunos.

A FHO é aquela com maior número de ingressantes. No ano de 2016 representava 87%. Já no ano de 2019, quando a FHO não mais oferta cursos nesta modalidade, ingressaram mais de dois mil alunos, sendo que 73% deles são alunos da USF. Sendo assim, ao que tudo indica, surge uma hipótese que, a oferta de cursos à distância pelas instituições da Rede 1 estão sendo redistribuídas entre elas.

Como resultado do aumento de alunos matriculados e da oferta de cursos pela USF, o número de alunos que concluíram cresceu em quase 30%. A FHO teve um crescimento de quase 50% em cursos presenciais. A UNIFEOP teve um aumento expressivo em cursos presenciais até o ano de 2017, sendo que quase dobrou o número de alunos concluintes entre os anos de 2013 e 2019.

Tabela 2 – Número de cursos ofertados da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019

Número de Cursos	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD
USF	51	0	49	1	50	1	47	1	44	1	48	1	51	20
UNIFEOB	26	0	22	0	22	0	22	5	22	8	20	8	24	8
FHO	26	3	28	3	22	2	22	2	22	2	22	2	23	2
Total	103	3	99	4	94	3	91	8	88	11	90	11	98	30

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Tabela 3 – Número de alunos matriculados da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019

Número de Matriculados	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD
USF	8.422	0	9.351	57	10.120	55	10.872	153	11.795	148	12.566	103	13.841	1.126
UNIFEOB	3.400	0	4.319	0	5.383	0	5.260	113	4.760	354	4.389	764	3.842	820
FHO	5.291	5.720	6.353	5.068	6.913	6.043	7.695	6.411	8.584	4.772	9.454	3.451	9.628	2.589
Total	17.113	5.720	20.023	5.125	22.416	6.098	23.827	6.677	25.139	5.274	26.409	4.318	27.311	4.535

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Tabela 4 - Número de alunos que concluíram da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019

Número de Concluintes	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD
USF	1.126	0	1.132	0	1.046	0	1.349	23	1.557	32	1.677	31	1.857	14
UNIFEOB	447	0	453	0	739	0	932	0	1.147	17	1.076	36	869	103
FHO	708	1.242	673	285	665	1.013	663	1.083	834	1.144	1.102	787	1.047	1.219
Total	2.281	1.242	2.258	285	2.450	1.013	2.944	1.106	3.538	1.193	3.855	854	3.773	1.336

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Tabela 5 – Número de alunos ingressantes da Rede 1, cursos presenciais e à distância (EaD) – 2013 a 2019

Número de Ingressantes	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD	Presencial	EaD
USF	3.192	0	3.828	57	3.335	0	3.566	209	4.156	84	4.282	62	5.309	1.520
UNIFEOB	2.014	0	2.533	0	2.350	0	1.577	177	978	323	1.100	588	1.154	542
FHO	2.580	2.176	2.815	1.830	2.851	2.424	2.788	2.647	2.871	0	3.243	0	2.883	0
Total	7.786	2.176	9.176	1.887	8.536	2.424	7.931	3.033	8.005	407	8.625	650	9.346	2.062

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Na USF a oferta de cursos de bacharelados presenciais apresentou pouca variação, de 41 para 43 cursos, entretanto o número de aluno matriculado por curso aumentou. O mesmo ocorre em seus cursos de licenciatura. Em cursos EaD, os tecnológicos são aqueles com o maior número de alunos e no ano de 2019 começou a ofertar de cursos em bacharelado e em licenciatura (Figura 9 e Figura 10).

Na UNIFEOB tem reduzido o número dos cursos tecnológicos presenciais, o que reflete na diminuição de alunos matriculados nessa categoria. Mas, tem aumentado a oferta de cursos tecnológicos na modalidade a distância. Mesmo com o aumento do número de cursos de bacharelado presenciais, o número de alunos matriculados nesta categoria está diminuindo. A oferta de cursos EaD iniciou em 2016. Houve um crescimento expressivo no número de alunos matriculados entre 2016 e 2019, aproximadamente em sete vezes. A oferta de cursos de licenciatura ocorre com a diminuição de matriculados na modalidade presencial e um grande aumento na modalidade EaD no curso de Pedagogia, o único curso ofertado nessa modalidade, que aumentou em mais de sete vezes entre os anos de 2016 e 2019 (Figura 11).

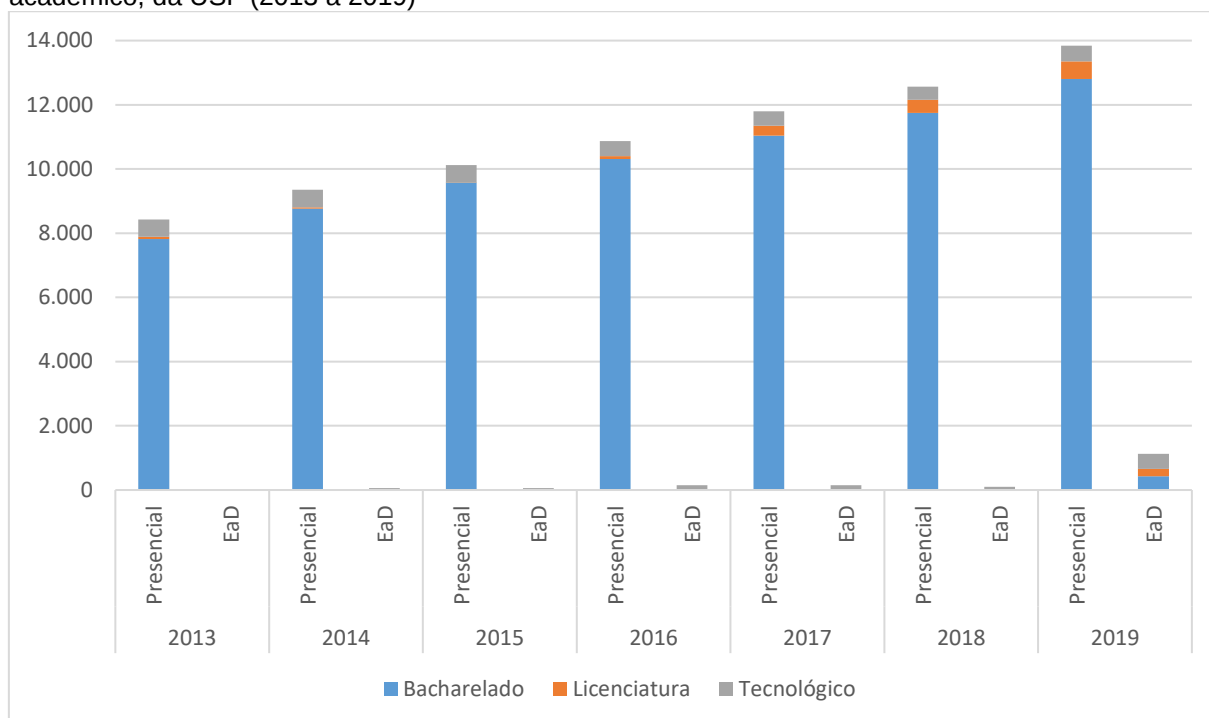
Os cursos tecnológicos da UNIFEOB são os com mais opções de cursos disponíveis, quando comparados com Bacharelado e Licenciatura, entretanto proporcionalmente, são aqueles com menor número de alunos matriculados por curso. Os cursos de bacharelados em Administração e Contabilidade crescem a cada ano e quase triplicaram a oferta entre os anos de 2017 e 2018 (Figura 12).

Na FHO em relação a oferta de cursos presenciais pelo grau acadêmico destacam-se três características. Primeiro, foram ofertados mais dois cursos, o número de alunos matriculados em cursos presenciais de bacharelado dobrou, principalmente em cursos na área das Engenharias. Segundo, deixou de ofertar cursos presenciais tecnológicos em 2014. Terceiro, o número de alunos matriculados em cursos presenciais de licenciatura cresceu um pouco mais de 44%, sendo que os curso de Educação Física e Biologia representam mais de 70% dos alunos matriculados (Figura 13).

Em relação aos cursos ofertados pela FHO na modalidade à distância, percebe-se que mesmo com a oferta de cursos EaD estável, o número de alunos matriculados oscilou, diminuindo a partir do ano de 2017. O término da oferta de cursos tecnológicos foi acompanhado da diminuição de alunos matriculados entre 2013 e 2014. Uma hipótese para o fim da oferta de cursos tecnológicos seria a diminuição da procura por esses cursos, como demonstra essa redução do ano de 2013 e 2014 (20%). Ainda

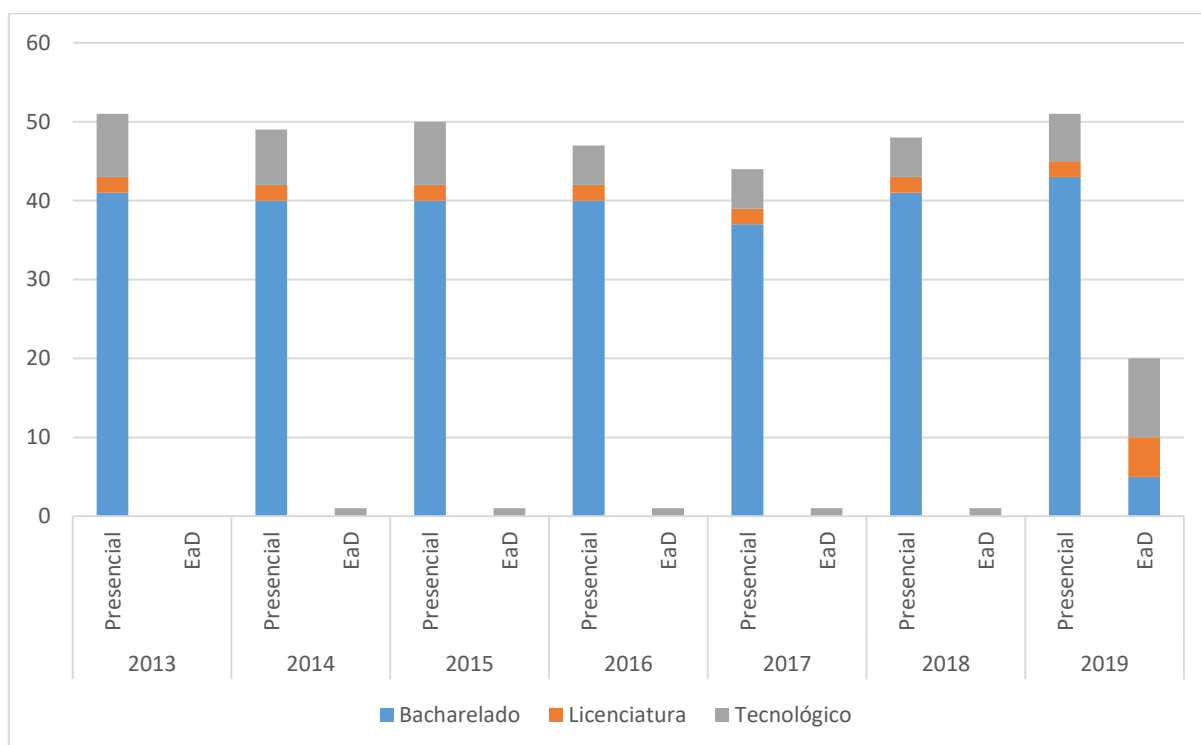
nesta instituição, as matrículas totais aumentaram nos anos de 2015 e 2016, mas depois começaram a diminuir. Há concentração das matrículas no curso de licenciatura em Pedagogia e de bacharelado no curso de Administração, sendo que ambos houve diminuição das matrículas em mais de duas vezes desde o ano de 2016 (Figura 14).

Figura 9 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da USF (2013 a 2019)



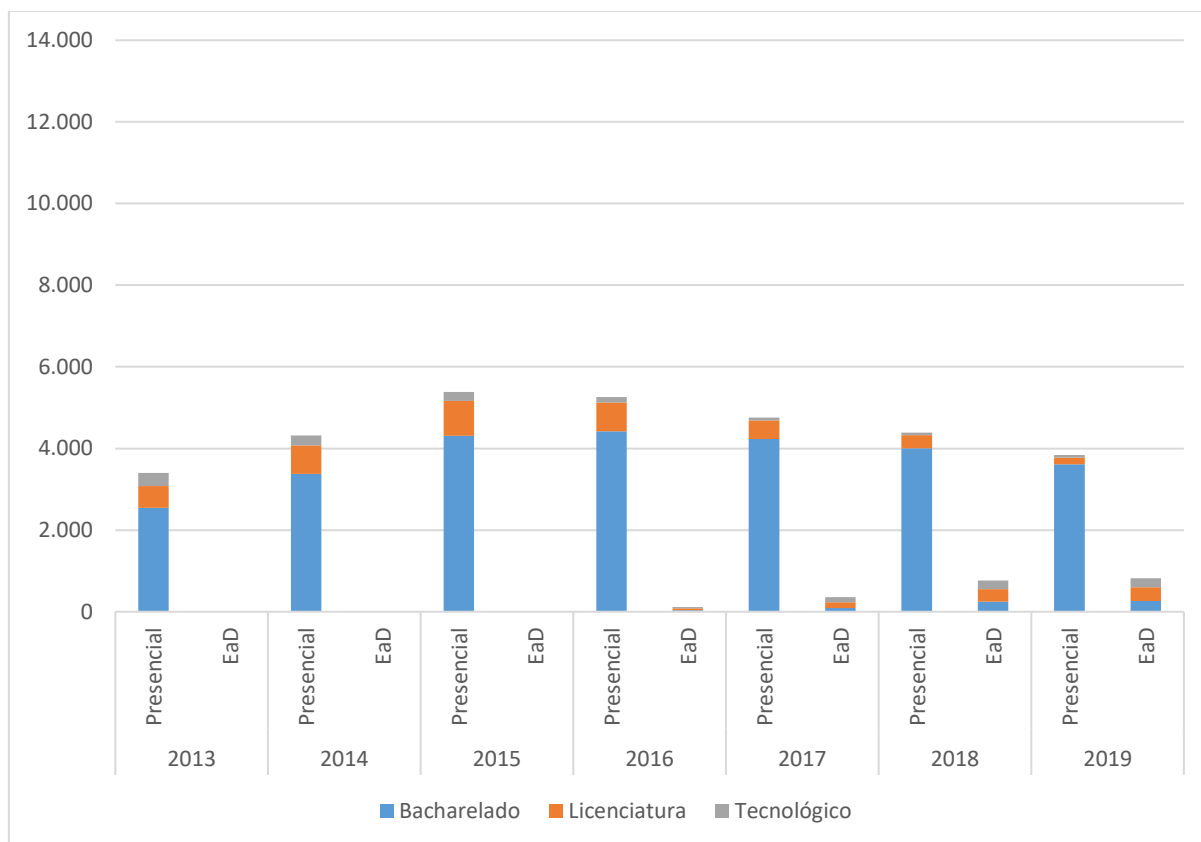
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 10 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da USF (2013 a 2019)



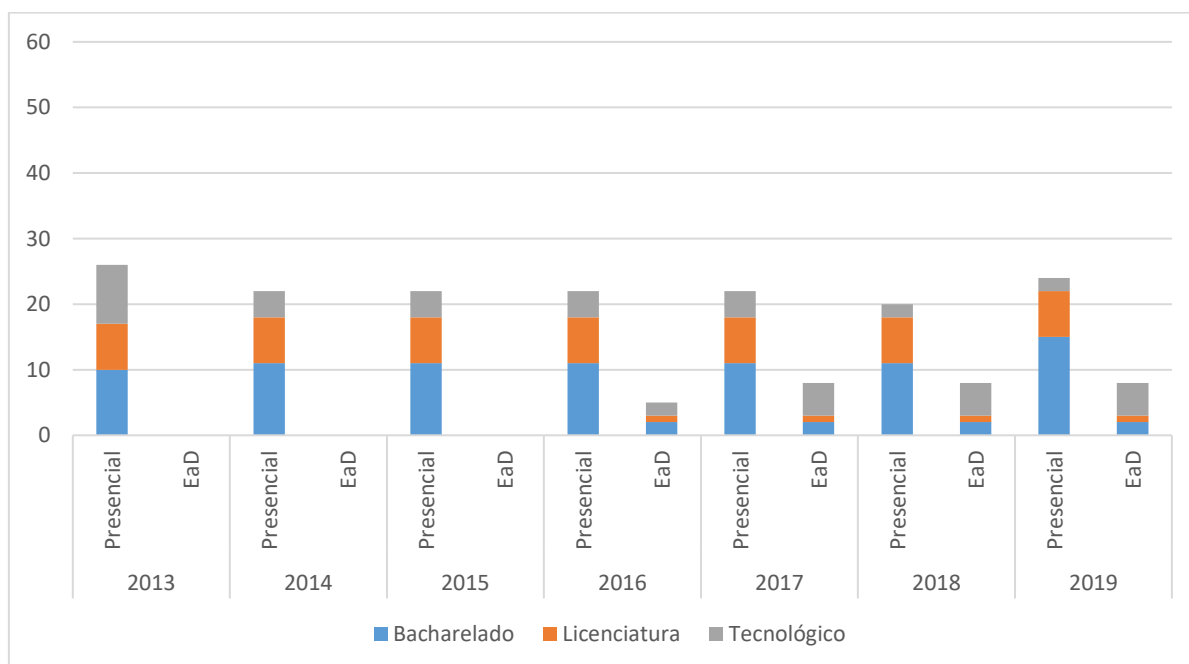
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 11 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da UNIFEOB (2013 a 2019)



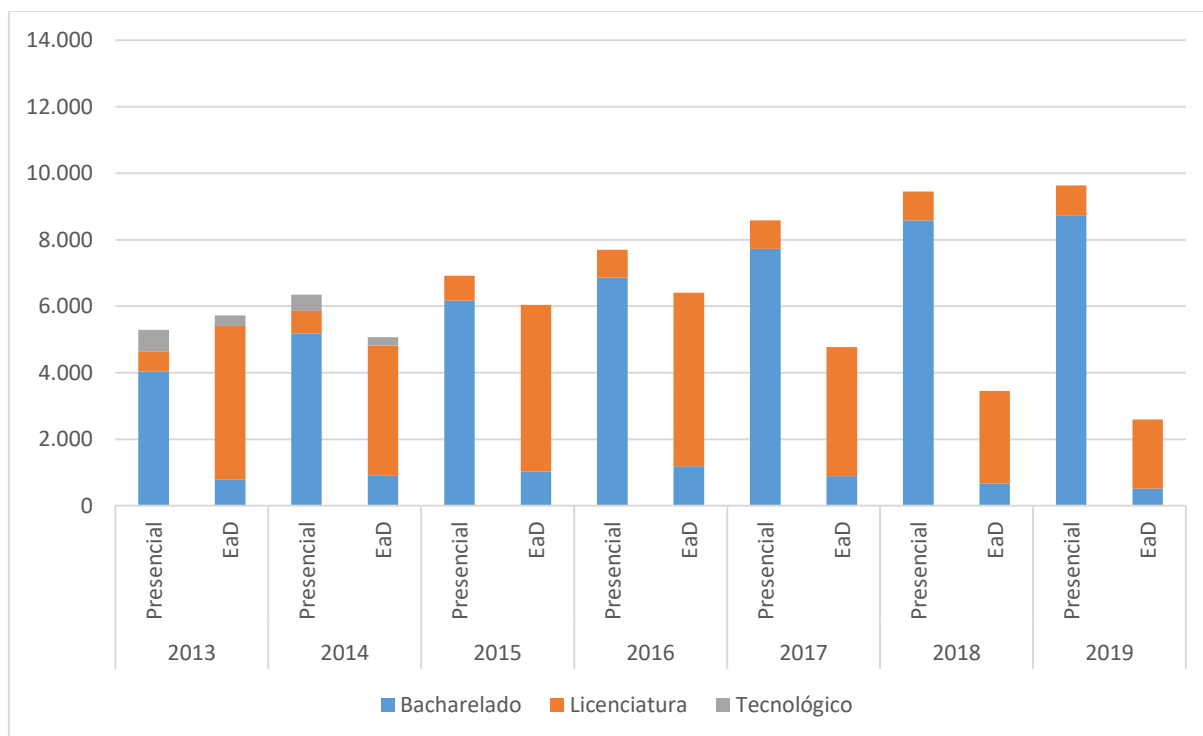
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 12 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da UNIFEOB (2013 a 2019)



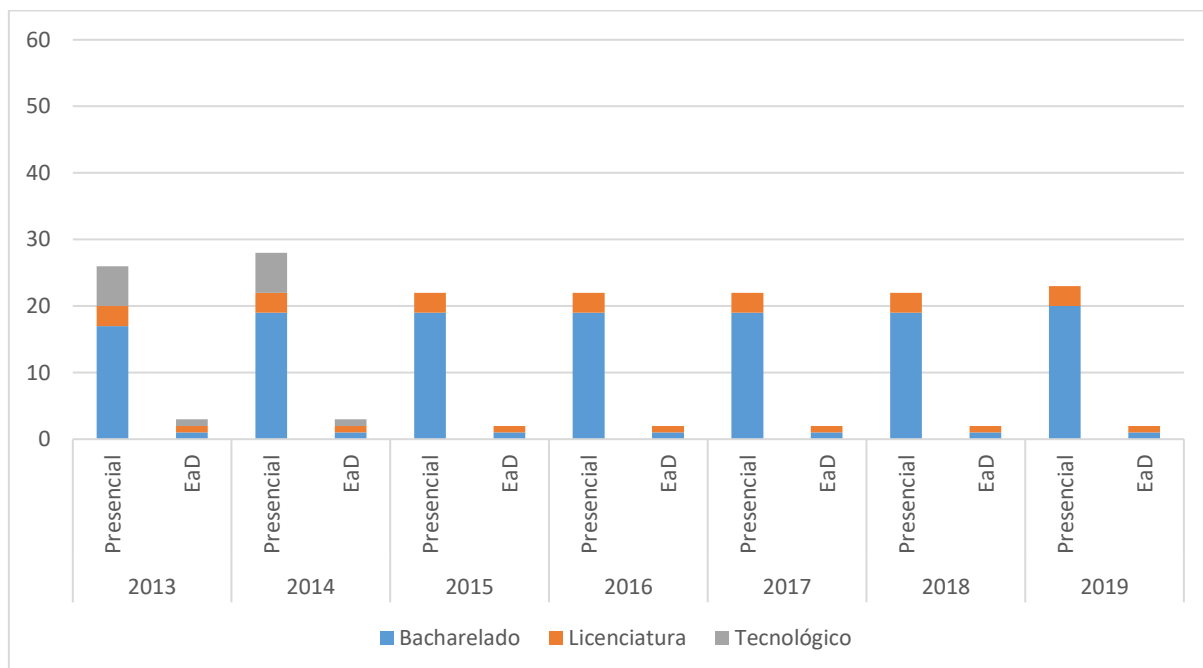
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 13 – Número de alunos matriculados em cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da FHO (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura 14 – Oferta de cursos de graduação presencial e à distância, pelo grau acadêmico, da FHO (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Para o aprofundamento da análise na oferta dos cursos pelas instituições da Rede 1, foram coletados os dados dos dez cursos com o maior número de matriculados no ano de 2019. De maneira geral, entre os cursos com maior número de matriculados são os cursos de Bacharelado e presenciais, que desses dez cursos representam 83% da oferta. O único curso de licenciatura que aparece entre os dez mais ofertados nas três instituições é o curso de Pedagogia, ofertado pela USF presencial e pela UNIFEOB e FHO à distância (ver Tabela 6 a Tabela 8).

Dos dez cursos mais ofertados pela Rede 1, são ofertados pelas instituições os cursos de Administração, Engenharia Civil, Fisioterapia e Pedagogia. Os cursos de Arquitetura, Direito, Enfermagem, Medicina e Psicologia em cursos presenciais e Administração e Pedagogia em cursos à distância (EaD) aparecem em pelo menos duas das três instituições dessa rede.

Na USF quase um quarto das matrículas está concentrada em dois cursos, de Direito e de Psicologia, ambos presenciais e bacharelado. Na UNIFEOB um terço das matrículas estão concentradas em dois cursos, de Direito e de Medicina Veterinária. Na FHO o curso com maior número de matrículas é de Pedagogia na modalidade a distância (EaD), com 17%, sendo que os demais cursos representam menos de 6% das matrículas cada um e são cursos voltados a área da Saúde.

Tabela 6 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da USF – 2019

CURSO	GRAU ACADÊMICO	MODALIDADE	MATRÍCULADOS	%	ACUMULADO (%)
Direito	Bacharelado	Presencial	1.877	13%	13%
Psicologia	Bacharelado	Presencial	1.438	10%	22%
Administração	Bacharelado	Presencial	947	6%	28%
Engenharia Civil	Bacharelado	Presencial	925	6%	35%
Engenharia de Produção	Bacharelado	Presencial	851	6%	40%
Farmácia	Bacharelado	Presencial	847	6%	46%
Arquitetura e Urbanismo	Bacharelado	Presencial	795	5%	51%
Medicina	Bacharelado	Presencial	795	5%	57%
Pedagogia	Licenciatura	Presencial	545	4%	60%
Fisioterapia	Bacharelado	Presencial	540	4%	64%
Outros	n/a	n/a	5.407	36%	100%
TOTAL	n/a	n/a	14.967	100%	n/a

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Tabela 7 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da UNIFEOB – 2019

CURSO	GRAU ACADÊMICO	MODALIDADE	MATRÍCULADOS	%	ACUMULADO (%)
Direito	Bacharelado	Presencial	872	19%	19%
Medicina Veterinária	Bacharelado	Presencial	642	14%	32%
Engenharia Agrícola	Bacharelado	Presencial	385	8%	41%
Arquitetura e Urbanismo	Bacharelado	Presencial	345	7%	48%
Pedagogia	Licenciatura	Curso a distância	337	7%	55%
Administração	Bacharelado	Presencial	281	6%	61%
Engenharia Civil	Bacharelado	Presencial	276	6%	67%
Enfermagem	Bacharelado	Presencial	187	4%	71%
Fisioterapia	Bacharelado	Presencial	186	4%	75%
Administração	Bacharelado	Curso a distância	146	3%	78%
Outros	n/a	n/a	1.005	22%	100%
TOTAL	n/a	n/a	4.662	100%	n/a

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Tabela 8 – Os dez cursos de graduação com o maior número de alunos matriculado, da FHO – 2019

CURSO	GRAU ACADÊMICO	MODALIDADE	MATRÍCULADOS	%	ACUMULADO (%)
Pedagogia	Licenciatura	Curso a distância	2.072	17%	17%
Psicologia	Bacharelado	Presencial	789	6%	23%
Odontologia	Bacharelado	Presencial	782	6%	30%
Engenharia Mecânica	Bacharelado	Presencial	622	5%	35%
Fisioterapia	Bacharelado	Presencial	597	5%	40%
Administração	Bacharelado	Presencial	595	5%	45%
Enfermagem	Bacharelado	Presencial	555	5%	49%
Biomedicina	Bacharelado	Presencial	551	5%	54%
Administração	Bacharelado	Curso a distância	517	4%	58%
Engenharia Civil	Bacharelado	Presencial	487	4%	62%
Outros	n/a	n/a	4.650	38%	100%
TOTAL	n/a	n/a	12.217	100%	n/a

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

3.1.2 Valores das mensalidades da Rede 1

Outro dado para análise são os valores das mensalidades das instituições da Rede 1. Foram utilizados os dados informados em seus sites institucionais referente ao ano de 2020. Foram coletados os valores de seis cursos de graduação presenciais, pois são ofertados concomitantes entre as três instituições da Rede 1, assim, passível comparação de preços (ver Quadro 4).

De maneira geral, os valores das mensalidades da UNIFEOB e da FHO são muito semelhantes, com exceção do curso de Pedagogia, enquanto da USF são mais elevados. As maiores disparidades de variação dos preços das mensalidades entre UNIFEOB e FHO estão nos cursos de Fisioterapia (35%), Engenharia Civil (23%) e Enfermagem (22%). Enquanto, comparando os valores da USF com a UNIFEO ou FHO, essa variação está em 10% no curso de Fisioterapia da FHO e em 106% (ou mais que o dobro) no curso de Engenharia Civil da FHO.

Quadro 5 - Valores das mensalidades da Rede 1 (2020).

Cursos	USF*	UNIFEOB**	FHO***
Administração de Empresas	R\$ 1.311,48	R\$ 944,00	R\$ 933,00
Ciências Contábeis	R\$ 1.311,48	R\$ 944,00	R\$ 933,00
Enfermagem	R\$ 1.741,56	R\$ 1.285,00	R\$ 1.051,50
Engenharia Civil	R\$ 2.552,14	R\$ 1.529,00	R\$ 1.241,70
Fisioterapia	R\$ 1.920,63	R\$ 1.285,00	R\$ 1.743,00
Pedagogia	R\$ 921,54	R\$ 855,00	R\$ 433,00

Fonte: Dados coletados nos sites institucionais das instituições entre os dias 27 e 28 de janeiro de 2020.

Notas: * Valores baseado no simulador de Crédito Estudantil no site institucional; ** Valores disponibilizados no site institucional; *** Valores obtidos no site institucional após realização de cadastro.

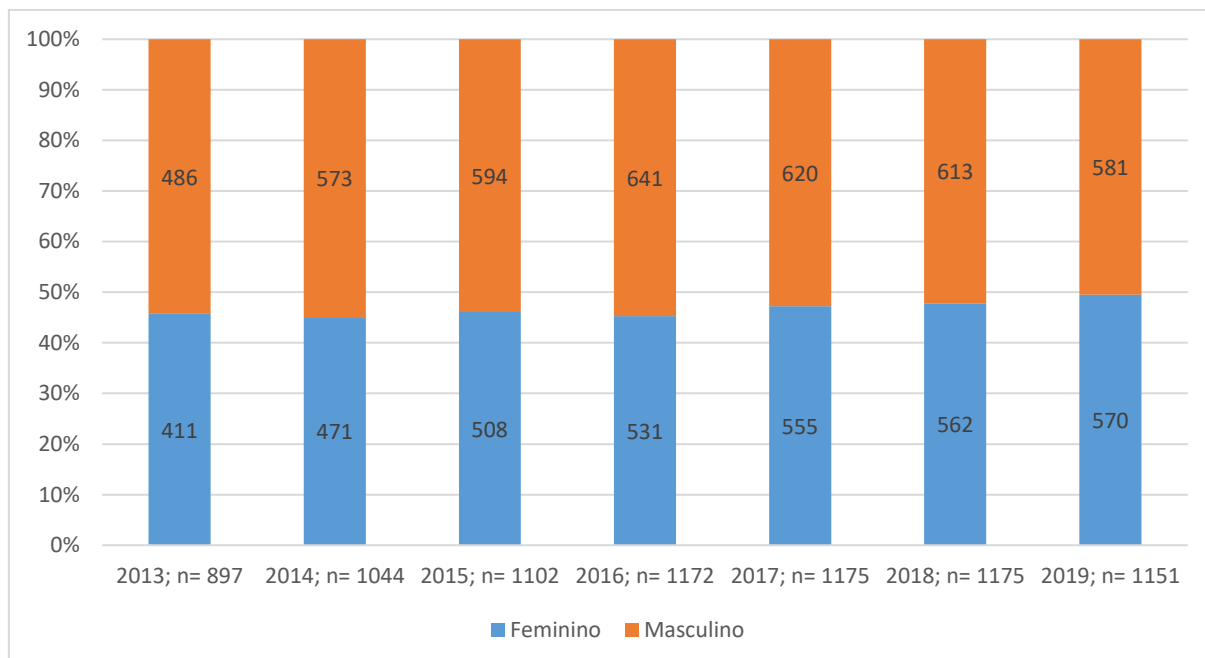
3.1.3 O corpo docente e os técnicos-administrativos da Rede 1

A Figura 15 e a Figura 16 mostram a somatória dos docentes das instituições por ano, indicando o sexo e o grau de escolaridade. Há a proporção média de 53% homens e 47% mulheres, e nota-se uma aproximação da distribuição ao final do período analisado. A Figura 16 demonstra que quase metade dos docentes⁴⁰ são Mestres (média de 43%), seguido pelos Doutores (29%) e pelos Especialistas (28%). Pode ser observado um aumento na qualificação dos docentes, com a diminuição nos

⁴⁰ No ano de 2013 existiam sete docentes com a escolaridade de Graduação na UNIFEOB e no ano de 2014 dois docentes na FHO. Os demais anos, todos os docentes tinham o título de especialista.

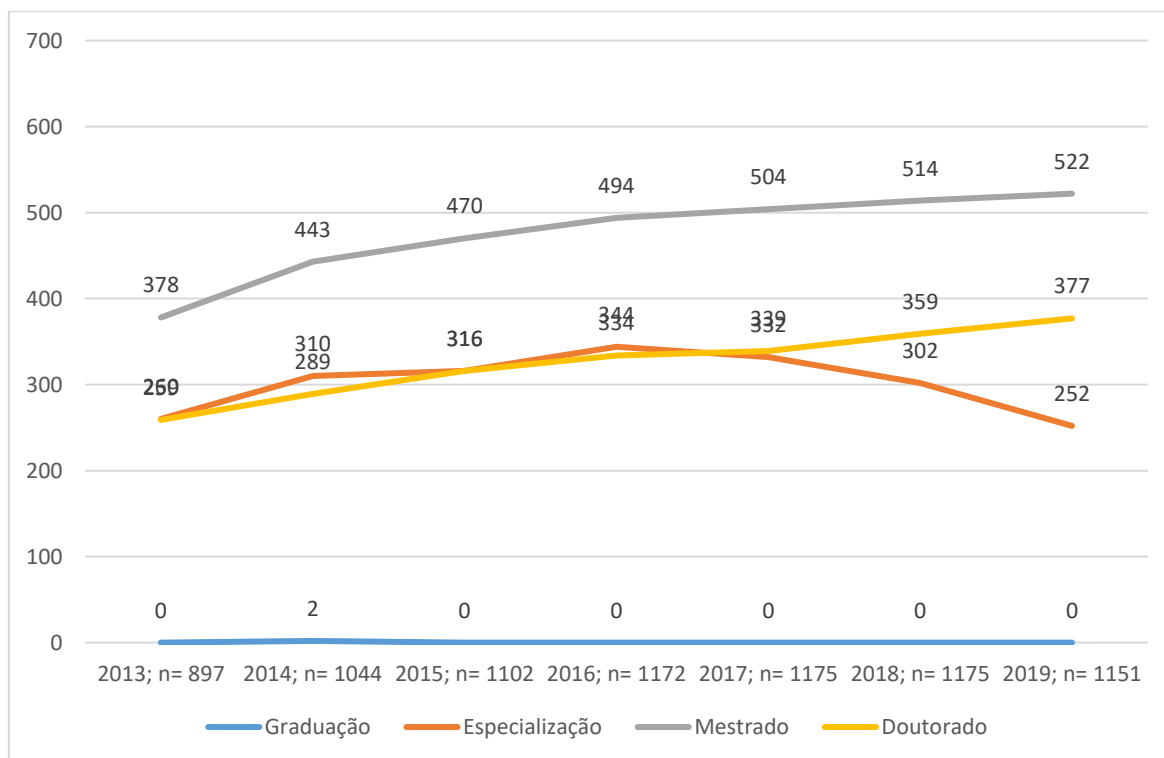
níveis mais baixos (graduação e especialização) e aumento nos mais altos (mestrado e doutorado).

Figura 15 – Sexo dos docentes em exercício da Rede 1 (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

Figura 16 – Escolaridade dos docentes em exercício da Rede 1 (2013 a 2019)

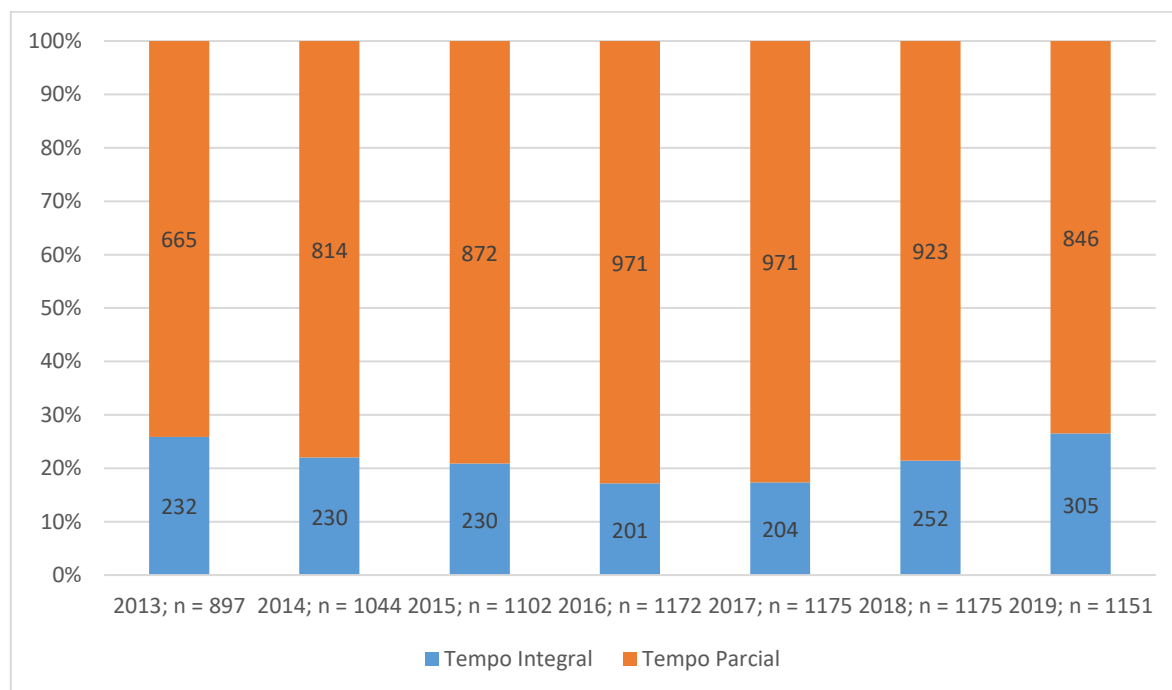


Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

A Figura 17 apresenta o regime de trabalho dos vínculos docentes⁴¹, que podem ter repetição de pessoas nesses vínculos. Durante o período analisado, quase 80% dos docentes foram contratados como Horistas (45%) ou em Tempo parcial (34%), seguido por Tempo integral sem dedicação exclusiva (20%), Tempo integral com dedicação exclusiva (1%). Da amostra, 4% dos docentes estão afastados: “Afastado para qualificação”, “Afastado para exercício em outros órgãos/entidades”, “Afastado por outros motivos” ou “Afastado para tratamento de saúde”.

Se compararmos o início do período analisado com o final é possível perceber o aumento do número de vínculos parciais ou sem dedicação exclusiva. O número de docentes contratados em Tempo Integral com dedicação exclusiva cresceu entre os anos de 2014 e 2015, entretanto, posteriormente não foram realizados contratos nesta modalidade pelas instituições da Rede 1. Houve o aumento de 32% aos docentes de Tempo Integral sem dedicação exclusiva. Por fim, os contratos de Tempo Parcial aumentaram, de 24% no ano de 2013 para 39% em 2019, enquanto o regime Horista diminuiu, de 51% no ano de 2013 para 38% em 2019.

Figura 17 – Regime de trabalho dos docentes da Rede 1 (2013 a 2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

⁴¹ Tempo Integral é a somatória de Tempo Integral sem dedicação exclusiva e Tempo Integral com dedicação exclusiva. Tempo Parcial é a somatória dos Horistas e Tempo Parcial.

A Tabela 9 mostra que os cargos de técnico-administrativos tendem a ser mais ocupados por mulheres, com proporção média de dois terços de participação, sendo que os homens prevalecem para os níveis de Fundamental Incompleto e Doutorado. Em relação a escolaridade entre os técnicos-administrativos, prevalece o Ensino Médio Completo (40%) seguido por Curso Superior (32%).

A principal mudança entre o período analisado é a diminuição da proporção dos técnicos-administrativos que tem a escolaridade Fundamental Incompleto e Completo de 12% em 2013 para 3% em 2019, Aqueles com nível superior, pós-graduação lato e stricto sensu também diminuíram, de 54% em 2013 para 42% em 2019. O único nível de escolaridade que aumentou foram aqueles com Ensino Médio, entre os anos de 2013 e 2019, de 34% para 55%.

Por fim, as três instituições de ensino superior que fazem parte da Rede 1 tem como principais semelhança institucionais sua localização todas estão na região administrativa de Campinas/SP; não apresentam finalidade lucrativa; foram fundadas na Década de 60 e 70; e, a oferta de curso presenciais é majoritário.

Enquanto, as principais diferenças institucionais entre elas estão relacionadas a comparação da USF com a UNIFEOB e a FHO. A USF oferta mais cursos que a UNIFEOB e a FHO; é uma Universidade, enquanto UNIFEOB e FHO são Centros Universitários; o valor da mensalidade é mais alta; e, os dez cursos de graduação que mais concentram matrículas são todos na modalidade presencial, enquanto na UNIFEOB e USF apresentam dois desses dez são na modalidade a distância (EaD).

Ainda das diferenças institucionais, a UNIFEOB concentra cinquenta por cento das suas matrículas em quatro cursos de graduação, quanto a USF e FHO concentram em sete cursos, e é a única instituição dessa rede que não oferta cursos de pós-graduação *Strico sensu*. A FHO apresenta menos alunos matriculados em cursos de graduação, cerca de três vezes menos que a USF ou a UNIFEOB.

Dessa maneira, podemos concluir que mesmo com algumas diferenças institucionais, há uma grande similaridade entre elas, principalmente entre a UNIFEOB e a FHO, assim, facilitando os temas para cooperarem.

Tabela 9 – Escolaridade dos técnicos-administrativos da Rede 1, por sexo – 2013 a 2019

Escolaridade dos Técnicos - administrativos	Sexo	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
		Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%
Fundamental Incompleto	FEM.	55	9%	57	6%	63	8%	54	11%	43	9%	44	8%	5	1%
	MASC.	67		62		68		59		52		50		1	
Fundamental Completo	FEM.	25	3%	30	3%	29	3%	34	6%	26	6%	28	6%	14	2%
	MASC.	16		16		13		29		38		36		6	
Ensino Médio Completo	FEM.	292	34%	333	28%	259	27%	268	44%	285	45%	309	46%	293	55%
	MASC.	158		183		166		176		195		203		147	
Curso Superior	FEM.	336	38%	424	33%	316	28%	222	31%	240	32%	243	32%	174	31%
	MASC.	174		183		125		97		97		116		76	
Especialização	FEM.	149	14%	224	17%	194	18%	46	7%	57	7%	56	6%	55	9%
	MASC.	42		96		81		23		22		16		17	
Mestrado	FEM.	8	1%	76	8%	76	11%	3	1%	3	1%	5	1%	6	1%
	MASC.	8		73		92		3		5		8		4	
Doutorado	FEM.	1	0%	43	4%	52	5%	1	0%	1	0%	1	0%	0	0%
	MASC.	4		31		30		3		3		3		3	
TOTAL	FEM.	866	100%	1.187	100%	989	100%	628	100%	655	100%	686	100%	547	100%
	MASC.	469		644		575		390		412		432		254	

Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC), elaboração própria.

3.2 A COOPERAÇÃO ENTRE AS INSTITUIÇÕES DA REDE DE COOPERAÇÃO

O período de análise desta seção corresponde ao período de 2016 a 2022. O material principal para construção dessa parte são as entrevistas que foram realizadas com os atores, com os dirigentes e os técnicos-administrativos.

Para não identificação dos atores entrevistados, serão denominados a partir de seus cargos, como “Dirigente” ou “Técnico-administrativo”⁴², seguido pela instituição que pertence. As entrevistas foram analisadas com base em cinco principais temas: os motivos para realizarem a cooperação; como a cooperação ocorre; os projetos realizados entre os anos 2016 e 2022; se houve algo que limitou a cooperação; e, quais os principais ganhos em cooperar.

3.2.1 Motivações das instituições de ensino superior para participar das Redes de Cooperação

Adquirir vantagens competitivas foi o principal motivo para as instituições da Rede 1 participarem do programa institucional denominado Redes de Cooperação. Buscam cooperar para adquirir alguma vantagem competitiva, derivando três principais temas para cooperar, sendo eles: a proteção de seus territórios contra a atuação dos grandes grupos educacionais e das instituições regionais (aquelas instituições localizadas no próprio município e em municípios vizinhos); o compartilhamento de informações internas, a realização de compras coletivas e o partilhar de alguns serviços; e, em alguns casos, a continuação do aperfeiçoamento de sua excelência em gestão de acordo com normas legais.

A consolidação dos grandes grupos educacionais foi a principal argumentação dos atores da UNIFEOP, do Dirigente e dos Técnicos-administrativos entrevistados, que motivou a instituição a participar do programa institucional das Redes de Cooperação. Relataram que os grandes grupos educacionais integraram em seus territórios com mensalidades muito abaixo dos preços de seus cursos, então necessitam obter vantagens competitivas para protegerem seus territórios da atuação dos grandes grupos educacionais.

⁴² Foram entrevistados dois técnicos-administrativos na UNIFEOP. Então serão denominados como “Técnico-administrativo 1” ou “Técnicos-administrativo 2”.

Em um cenário que há um crescimento desses grupos que concentram muitas matrículas de alunos de graduação, instituições de pequeno e médio porte têm dificuldades de manterem os valores das suas mensalidades, uma vez as mensalidades cursos de graduação dos grandes grupos é muito inferior.

Conforme os Técnicos-administrativos da UNIFEOB, os grandes grupos educacionais operam como uma “máquina”. Desse modo, precisam proteger seu território desses concorrentes, mantendo a faixa de preço das mensalidades e a qualidade desejada.

Necessidade de você manter o seu propósito e não ter que canibalizar tudo aquilo que você acredita só para ser competitivo (Técnico-administrativo 1 – UNIFEOB).

Além disso, explicam que, esses grupos educacionais apresentam forte poder econômico uma vez que conseguem capital de terceiros, por meio de IPO⁴³ ou participando de fundos internacionais. Dessa maneira, conseguem captar uma grande quantidade de dinheiro para intensificar sua expansão de novas unidades. Enquanto isso, as instituições de pequeno e médio porte, conforme os entrevistados, dificilmente conseguem algum tipo de incentivo de subsídios municipais ou estaduais. Conforme o Dirigente da UNIFEOB, os grandes grupos educacionais buscam o lucro e tendem a não se preocupar com os impactos da educação em seus alunos.

Além de conseguir financiamento de terceiros, normalmente oriundos de capital estrangeiro, foi relatado que os grandes grupos educacionais apresentam poder legislativo, pois conseguem influenciar na criação de leis que os favoreça, por meio de “lobbys em Brasília”. Participando de uma rede, pretende-se proteger as regiões para que os grandes grupos não instalem suas unidades, pois as instituições da rede captarão o maior número de alunos em suas regiões.

Sobrevivência! Acho que é isso! É questão de estar em bando. De estar forte! (Dirigente – UNIFEOB).

Por que a Kroton não consegue permanecer em algumas regiões? Porque são todas IES que fizeram seus cinturões de defesa. Então, a partir da sede, você monta o seu raio de atuação (Técnico-administrativo 1 – UNIFEOB)

A união faz a força! (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOB).

⁴³ Em inglês, IPO é a sigla para “*Initial Public Offering*”, ou “oferta pública inicial” em português, é quando a empresa disponibiliza suas ações na Bolsa de Valores.

Outro cenário que motivou a entrada da UNIFEOB a participar de uma rede, com o intuito de proteger seu território, foi a presença de escolas ou colégios de ensino básico e médio com forte atuação na região que construíram faculdades. Essa é uma estratégia denominada como verticalização dos seus serviços, na qual esses colégios transferem o prestígio de sua marca naquela região quando da criação de uma IES. Dessa maneira, adquire uma nova fonte de receita, maximizando sua estrutura física pois criaram uma instituição no mesmo espaço físico do colégio.

Essas instituições realizam a continuidade do ensino, de educação básica até o ensino superior, abrindo faculdades com estruturas físicas parecidas ou, em alguns casos, utilizando a mesma estrutura do colégio no período noturno. Normalmente ofertam poucos cursos em suas instituições, cerca de dois cursos, e em áreas de Educação e de Negócios, como os cursos de Pedagogia, Administração de Empresas e Direito.

Em relação ao segundo tema que motivou a cooperação entre as instituições da Rede 1, o compartilhamento de informações internas, conforme os entrevistados, significa que as IES da rede trocam conhecimentos sobre algum assunto específico que auxiliam na tomada de decisões ou para realizar comparações de desempenho como, por exemplo, os valores investidos para captação de alunos, os custos e receitas de cada curso ofertado e os valores pagos pela hora/aula de seus docentes.

As compras coletivas são realizadas para diminuição de preço de um produto ou serviço, principalmente de aparelhos eletrônicos. Como a quantidade da compra aumenta, pois estão comprando juntas, pode ser negociado com o fornecedor um preço mais baixo. Citaram como exemplo compras de licenças de softwares, de computadores e de mobiliário.

Os serviços partilhados estão aos custos dos serviços que podem ser divididos e que podem ser utilizados concomitantes entre as instituições da rede, sem prejudicar a qualidade desse. Um exemplo foi o oferecimento de cursos de pós-graduação *lato sensu* em outra instituição da rede. Também podem ser serviços criados pelas próprias instituições que trazem benefícios mútuos, como citado a criação de uma revista científica, a Revista Ensaio Pioneiros.

Por fim, o terceiro tema que motivou a cooperação entre as instituições da Rede 1, ilustrada na fala do Dirigente da FHO, é que cooperar faz parte da governança⁴⁴ de sua instituição. Sua instituição participa do Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), que é um órgão que, entre outras medidas, incentiva o compartilhamento de boas práticas de gestão com outras empresas quando solicitado, por meio de palestras ou consultorias. Dessa maneira, ingressar no programa institucional das Redes de Cooperação foi uma maneira de incentivar e de formalizar a cooperação com outras instituições.

Nós adotamos o Modelo de excelência em Gestão da Fundação Nacional da Qualidade. Então nossa gestão, desde 2007, nós filiamos a FNQ e nós balizamos o nosso modelo de gestão com os fundamentos e os critérios de excelência dessa fundação. É uma fundação que se dedica a dar o proêmio nacional da qualidade. Isso existe semelhante nos EUA, no Japão, na Europa, um movimento que lhe mostra bons conceitos de gestão. Tem princípios e tudo mais. Dentro deles [princípios] o estabelecimento de parcerias é um dos fundamentos de qualidade em gestão. Isso se admite hoje, pela complexidade das relações e tudo mais, a qualidade das parcerias que você faz, tanto de fornecedores e com outras organizações, inclusive até concorrentes as vezes. Também é um dos fundamentos da gestão da qualidade. Nós comungamos disso, então quando eles [Diretores do Semesp] apresentaram [o programa institucional Redes de Cooperação], logo de cara já falamos assim: 'Faz parte da nossa filosofia. A gente acha importante estabelecer isso [parcerias] ao invés de ficar isolado. Às vezes você tem um problema aqui que é um quebra-cabeça para resolver e o outro já resolveu ou às vezes você já resolveu um [problema] que pode ajudar o outro' (Dirigente FHO - grifos do autor).

3.2.2 Como ocorre a cooperação entre as instituições da Rede 1

Foi relatado pelos Dirigentes e Técnicos-administrativos que existia inicialmente um tabu em trocar informações estratégicas com outras instituições em todo o sistema de ensino superior brasileiro, pois enxergavam-nas como “uma concorrente” (Técnico-administrativo 1 – UNIFEOB). Desta forma, para possibilitar a cooperação entre as instituições da Rede 1, foi necessária a criação de vínculos de

⁴⁴ Conforme a Revista Ensino Superior (COMO, 2023), os dirigentes da Rede 9 também participam das Redes de Cooperação devido ao alinhamento cultural de governança de suas instituições de compartilhamento de informações. Neste caso, antes de constituírem sua rede, algumas das instituições pertencentes a Rede 9 fazem parte de redes internacionais com foco em programas de pós-graduação de *Master of Business Administration* (MBA). Essas redes internacionais utilizam métricas de desempenho para serem seguidas, por meio das quais incentivam o compartilhamento de boas-práticas entre seus membros. Foram citados três programas internacionais que algumas dessas instituições participam: a AACSB International, da Association of MBAs (AMBA), a European Foundation for Management Development (EFMD) e a Global Business School Network (GBSN).

confiança. Para isso, o Semesp realizou diversos encontros presenciais com os dirigentes dessas redes para que pudessem se conhecer e criar laços.

Conforme o Dirigente da FHO, essas reuniões foram uma construção de relações para se criarem vínculos, foi a quebra de um tabu entre os dirigentes de instituições privadas. O “medo” de trocar informações foi diminuindo pouco a pouco. Em cada encontro que era realizada ao confiança em compartilhar informações aumentava, principalmente quando os dirigentes observaram que os demais dirigentes estavam compartilhando suas informações sem esconder nenhum detalhe.

Conforme o Dirigente da UNIFEOB, para a cooperação ocorrer é necessário estabelecer uma relação de confiança que “vai além da faculdade”, pois deve-se confiar na pessoa: “A Rede não se faz entre CNPJ’s, faz-se entre CPFs. Então, as pessoas precisam conviver, precisam estar juntas. Proporcionar momentos de *encontro* como este foi uma grande iniciativa do Semesp” (Dirigente – UNIFEOB).

Esse processo da quebra de tabu, de compartilhar informações estratégicas entre as instituições, foi relatado diversas vezes pelo Dirigente e pelo Técnico-administrativo 1 da UNIFEOB, quando utilizavam os termos: “igual um namoro” e “igual um casamento”. Nesse contexto, a relação de namoro pode ser interpretada como o momento para conhecer as motivações dos demais dirigentes em realizar cooperações. Enquanto, a relação de casamento assimila-se a uma parceria de longo prazo, em que ambos confiam no outro, para realizar trocas, como de informações e/ou de projetos.

No terceiro encontro promovido do Semesp com os dirigentes, cada instituição convocou pelo menos um técnico-administrativo para que apresentassem alguns dados que discutiram em encontros anteriores. Os técnicos-administrativos informaram que no começo estavam com receio de compartilhar essas informações solicitadas, mas seus dirigentes reforçavam a importância desse projeto e autorizavam esse compartilhamento: “a gente começou a ter mais liberdade e se sentir mais à vontade, tanto de divulgar, quanto dos outros divulgarem” (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOB).

Antes da sua IES ingressar na rede, o Técnico-administrativo da FHO relata que quando se encontrava com outros técnicos-administrativos da mesma área em eventos relacionados ao ensino superior, não existia nenhuma troca de informações entre eles. Entretanto, quando ocorria algum diálogo entre eles, a única informação

que trocavam era que se vangloriavam de seus próprios resultados e/ou no enaltecimento de boas práticas que sua instituição estava realizando.

Dessa maneira, os projetos que não deram certos, não geraram algum resultado que os demais podiam conferir, não eram discutidos naquele ambiente.

Você não consegue no café fazer um networking. Dá a impressão de que todo mundo tem a receita do sucesso, o segredo do sucesso. Dá a impressão de que um quer roubar a fórmula mágica do outro de captar aluno. A gente nunca conseguiu trocar informações, sempre foi muito difícil. E todo mundo, obviamente, não se conhecendo, quer mostrar o lado bonito da história (Técnico-administrativo – FHO).

Foi possível identificar o tabu de não compartilhamento entre grande parte das IES brasileiras durante a edição do 21º Fórum Nacional do Ensino Superior (FNESP), do ano de 2019. Neste evento participam os representantes das IES associadas ao Semesp. O espaço foi organizado no modelo arquipélago, devido à distribuição de diversas mesas no salão de evento. Essas mesas comportavam de oito a doze representantes de uma IES⁴⁵. Os dirigentes, diretores e técnicos-administrativos de cada IES presentes ficavam sentados em suas mesas, interagindo muito pouco com as mesas ao seu redor. Em alguns casos não nenhuma havia interação.

Conforme o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação, mesmo com o incentivo do Semesp com a criação das Redes de Cooperação, ainda existe o tabu em cooperar no sistema de ensino superior brasileiro por grande parte das instituições que não participam de suas redes: “O tabu existe! Existe! Ainda há resistências da cooperação”.

Na Rede 1, os projetos que ocorreram entre 2016 e 2019 são divididos em sete grupos de trabalhos, ou “núcleos de trabalho”, sendo eles: Núcleo de Marketing, Núcleo do Ensino a Distância (EaD), Núcleo Acadêmico, Núcleo de Pós-graduação, Núcleo Financeiro, Núcleo da Tecnologia da Informação (TI) e Núcleo Jurídico. O andamento dos projetos de um grupo não interfere nos projetos de outro grupo, ou seja, os projetos são independentes. Caso necessário, os técnicos-administrativos podem participar em mais de um grupo.

Cada grupo de trabalho funciona de maneira autônoma em relação aos outros grupos de trabalho, ou seja, os projetos de cada grupo ocorrem ao seu tempo e são

⁴⁵ Ver mais informações desse evento em: <<https://www.estadao.com.br/educacao/qual-e-o-futuro-das-universidades/>>.

realizadas reuniões de acordo com a demanda de cada grupo de trabalho. Eventualmente os grupos trabalham em conjunto em alguns momentos de alguns projetos.

A cooperação entre as instituições inicia-se entre o Semesp com os responsáveis pelas mantenedoras, que começam a articular entre si para definição dos projetos que deveriam ser seguidos. São realizadas reuniões entre os cargos mais altos das instituições, sendo a Reitoria, a Pró-reitoria, os Diretores e, em alguns casos, os Gerentes de alguma parte administrativa. Os Coordenadores das instituições não são convidados nesta etapa. Nessas reuniões, eles relatam o que buscam com a cooperação e em que gostariam de cooperar, conversam para alinhar as expectativas, sugerem temas e decidem quais projetos devem operacionalizar.

Depois, esse projeto é destinado ao núcleo de trabalho pertencente ao tema e são selecionados os técnicos-administrativos (nível operacional) para participarem daquele núcleo de trabalho. Quando os técnicos-administrativos começam a participar, eles trazem os dados, informam os processos envolvidos e quaisquer informações solicitadas pelos dirigentes.

Enquanto os Técnicos-administrativos apresentam as informações solicitadas, como suas métricas e dados estratégicos, ocorrem discussões entre os dirigentes sobre essas informações. Nesta fase, há uma roda de conversa sobre o tema no qual irão cooperar e, posteriormente, operacionalizam as atividades. Desse ponto em diante, os responsáveis em operacionalizar os projetos são majoritariamente os técnicos-administrativos.

Para comunicarem-se entre si, utilizam aplicativos eletrônicos em seus aparelhos de celulares de mensagens instantâneas, divididos por núcleo de trabalho. Normalmente essas comunicações ocorrem semanalmente em grupos das mensagens instantâneas ou quando é necessário tirar alguma dúvida.

As reuniões presenciais para discussão e alinhamento dos projetos entre os técnicos-administrativos são realizadas mensalmente e/ou bimestralmente entre os núcleos de trabalho para discussão e alinhamento dos projetos. O Técnico-administrativo da FHO relata a importância de realizar reuniões presenciais entre os pares para o fortalecimento do vínculo entre as equipes e o encontro social entre os membros, uma vez que a maioria das demandas são resolvidas nas conversas em aplicativos de mensagens instantâneas.

Os encontros formais presenciais entre os dirigentes são realizados trimestralmente ou semestralmente entre os dirigentes, “entre duas e três vezes por ano” (Dirigente – UNIFEOB). Nesses encontros, caso haja necessidade de apresentação de dados ou para esclarecer algum tema específico, são convidados os técnicos-administrativos da área específica.

Também, existe o encontro anual de todas as redes que é organizado pelo Semesp, em que os dirigentes das instituições de cada rede são convidados. Nem todas as instituições que participam desse encontro anual convidam seus técnicos-administrativos.

Outro papel que o Semesp realiza com todas as redes é o elo das instituições. Caso uma instituição esteja com algum problema específico, comunica ao Semesp, que por sua vez direciona a uma rede ou instituição para que possam conversar. Nessa conversa, normalmente, é realizada uma palestra por um representante da instituição sobre o tema solicitado. Ou seja, as instituições que participam das redes podem participar de uma reunião de outra rede.

3.2.3 Projetos que foram realizados pela Rede 1

Conforme foi mencionado anteriormente, os projetos foram divididos em sete núcleos de trabalho que realizam projetos específicos de sua área. O Núcleo de Marketing realiza projetos para captação de alunos do semestre subsequente⁴⁶. Para isso, compartilham informações e estratégias que guiam como utilizar menos recursos financeiros na captação de cada aluno.

Nesse mesmo núcleo, outro exemplo de projeto realizado foi a visita a uma instituição externa à rede no ano de 2017. Os técnicos-administrativos da área de marketing realizaram uma visita a uma instituição localizada em João Pessoa/PE, que é referência em assuntos relacionados ao marketing. Eles aprenderam a como operacionalizar algumas técnicas de marketing utilizadas nessa instituição para replicarem em suas instituições.

O Núcleo do Ensino a Distância (EaD) realiza projetos referentes a oferta de cursos EaD entre as instituições dessa rede, nos quais dividem os custos e as receitas. No ano de 2019, a UNIFEOB estava ofertando quatro cursos na FHO e a

⁴⁶ Denominado pela área do marketing como Custo de Aquisição de Cliente (CAC).

FHO ofertando nove cursos na UNIFEOB. A gestão administrativa – a operação, o corpo docente, os contratos jurídicos, os coordenadores – são de responsabilidade da instituição materna do curso, que possui esse conhecimento empresarial, enquanto a instituição hospedeira é responsável em captar os alunos. O lucro decorrente da oferta desses cursos é partilhado entre as duas instituições⁴⁷.

O Núcleo Acadêmico realiza projetos de criação de métricas educacionais, que foram sistematizadas em um “Painel de Indicadores”. Nesse painel, o responsável de cada setor, principalmente o setor de marketing e acadêmico, insere os dados da IES. Com isso é criada um mecanismo que permite que as instituições da rede possam analisar seus próprios dados e comparar com as demais. Isso favorece encontrar soluções para melhorar o desempenho de cada métrica: “(...) assim a gente consegue entender se a gente está acima da média, se está um pouco acima ou abaixo em cada um dos indicadores” (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOB).

Os principais dados analisados no Painel de Indicadores que foram citados referem-se a indicadores de inadimplência, evasão e receita por curso. Por exemplo, a porcentagem de evasão dos cursos por ano: “A partir desse estudo, tentar entender qual o viés de cada evasão e ver o que cada [instituição] consegue fazer para combater” (Técnico-administrativo 1 – UNIFEOB). No caso dos cursos na modalidade a distância (EaD), as métricas referem-se aos valores pagos aos docentes e tutores, número de alunos por sala e por curso e indicadores financeiros de custos.

Nesse núcleo também são realizados projetos de discussão de metodologia de ensino aprendizagem realizado por cada instituição, para que possam analisar a pertinência de implementá-los. São discutidos modelos como a sala de aula invertida em cursos de graduação e de pós-graduação *stricto sensu*.

O Núcleo de Pós-graduação realiza projetos específicos para os cursos de Mestrado e Doutorado. No dia 19 de dezembro de 2017, seu principal projeto foi concebido: a Revista Ensaios Pioneiros⁴⁸. Essa revista tem como objetivo fomentar as publicações acadêmicas das instituições dessa rede e aumentar o número de publicações. Essa preocupação em publicar mais artigos científicos deve-se,

⁴⁷ Foi relatado pelo Técnico-administrativo 1 da UNIFEOB que esse empréstimo de cursos também é realizado por outras instituições. Ele cita como exemplo a Fundação Getúlio Vargas (FGV) e a Faculdade IBEMEC.

⁴⁸ Revista Ensaios Pioneiros da Rede 1 do Semesp é lançada na USF. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/noticias/revista-ensaios-pioneiros-da-rede-pioneira-do-semesp-e-lancada-na-usf/>>. Acesso em: 09 de março de 2023.

sobretudo, a uma das instituições ser uma Universidade. Neste caso, o número de publicações é um dos itens avaliados pela CAPES do Ministério da Educação (MEC) em cursos de pós-graduação *stricto sensu*.

Outro projeto desse núcleo é a rotatividade de docentes, entre as instituições dessa rede, para avaliar bancas de trabalhos de conclusão de curso (TCC) na graduação e para exames de defesa de Mestrados nos programas de pós-graduação.

O Núcleo Financeiro realiza projetos de compras coletivas, que buscam diminuir o preço de algum produto, como carteiras, computadores e outros aparelhos eletroeletrônicos, ou de algum serviço, como mensalidades de softwares. Como já mencionado, comprando em maior volume, o preço por produto ou serviço tende a diminuir. Assim, as instituições se organizam para comprarem juntas e o modo de pagamento é negociada pela instituição com o fornecedor.

Conforme o Técnico-administrativo 1 da UNIFEOB, antes de participaram da rede, tinham cerca de 200 assinaturas de um *software* que custava R\$ 10,00 por aluno. Os grandes grupos educacionais pagavam R\$ 2,00 reais por aluno na mesma assinatura, pois tinham mais de cem mil alunos. Comprando junto com as três instituições da rede, o valor da mesma assinatura diminuiu pela metade, custando R\$ 5,00 por aluno. Ainda não é o valor pago pelos grandes grupos educacionais, entretanto, foi possível diminuir o custo por aluno quando se uniram para contratar o serviço de assinatura de um *software*.

O Núcleo da Tecnologia da Informação (TI) realizou o projeto da troca do sistema de telefonia dos servidores da UNIFEOB e da FHO, que foi uma indicação de boas-práticas realizada pela USF. A UNIFEOB tem compartilhado com as demais instituições seu modelo de digitalização de arquivos e documentos, desde o controle e a parte legal relacionada a esta área, como por exemplo a implementação da assinatura digital.

O Núcleo Jurídico realiza projetos de trocas de informações entre o Departamento Jurídico da UNIFEOB e da FHO. Tiram dúvidas entre si sobre diversos temas jurídicos: “Às vezes o Jurídico daqui [UNIFEOB] tem uma interpretação, e o Jurídico deles [FHO] tem uma interpretação diferente. A gente consegue tentar trocar as impressões (...) Como você resolveu esse tipo de problema?” (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOB). Conseguem discutir questões legais, sobretudo, das leis trabalhistas. Deste modo, conseguem analisar os valores pagos por hora/aula aos

docentes contratados pelo regime da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) ou pelo regime de pessoa jurídica.

Outros departamentos também realizam troca de informações, mesmo não oficializados como algum núcleo de trabalho. Isso ocorre entre os Departamentos de Recursos Humanos (RH) das USF e a UNIFEOB, para que possam utilizar como modelo, como, por exemplo, compartilham as informações das descrições de cargos e suas remunerações, o número de técnicos-administrativos de cada setor, seus planos de carreiras, seu estatuto de regimento interno e seus modelos de contratos para terceirização de algum serviço, como o serviço de cantinas. Também, o Departamento de Compras que indica fornecedores de algum produto ou serviço específico.

Por fim, podem ocorrer trocas de experiências empresariais, como no caso da FHO que compartilhou informações, por meio de palestras, sobre o funcionamento do crédito estudantil próprio, criado em 2008, em que o aluno paga metade da mensalidade durante o curso e o restante após formado. Também, a apresentação da estrutura de marketing que possui – cargos e números de técnicos-administrativos – para que as instituições possam utilizar como modelo.

3.2.4 Os principais benefícios em cooperar da Rede 1

Foram citadas quatro categorias dos principais benefícios que as instituições da Rede 1 adquiriram participando na Rede de Cooperação. Esses benefícios podem ser resumidos em uma das falas do Dirigente da UNIFEOB durante as entrevistas: “Escala; *networking*; *benchmarking*; aprender muito com o outro, tanto com os acertos e os erros” (Dirigente – UNIFEOB)

O primeiro benefício citado é com o ganho em escala, por meio de compras coletivas, pois as instituições podem barganhar um preço menor por unidade com o fornecedor, pois estão comprando juntas, logo em maior volume.

O segundo benefício citado foi a relação de trocas de informações e experiências profissionais entre pares. Quando os técnicos-administrativos estão com alguma dúvida específica de sua área, conseguem conversar, discutir e encontrar outras maneiras de resolver um problema. O mesmo ocorre entre os dirigentes, que conseguem conversar dos problemas que precisam resolver e ter a percepção que outros dirigentes também precisam resolver os mesmos problemas. “O problema de

todo mundo é o mesmo! Não sou só eu! O rapaz [dirigente da instituição] está vivendo o mesmo problema ali” (Dirigente – FHO).

O terceiro benefício citado é a criação da sua própria base de dados, ou seja, criaram sua própria expertise por meio da geração de dados internos, de informações estratégicas, para que eles possam comparar entre si em tempo real.

Essa vantagem de visualização dos dados em tempo real, como o exemplo do Painel de Indicadores, traz mais agilidade e economia de custos. Traz agilidade, pois os dados oficiais disponíveis sobre o ensino superior brasileiro são disponibilizados com cerca de dois anos de atraso⁴⁹. Dessa maneira é possível realizar a comparação em tempo real dos dados de determinado aspecto, como por exemplo, a porcentagem de evasão de alunos naquele ano.

Você teve 5% de resultado nesse ano. Se perguntar se foi bem ou ruim, não sei. Se todo mundo teve 10%, isso é ruim. Se todo mundo teve zero, cinco [por cento] é excelente. Então, você não pode, com seu resultado, falar que você está bom ou não. Você tem que se comparar. Então é uma forma de juntar vários, para nos compararmos para ter indicadores e avaliar nosso desempenho (Dirigente – FHO).

Troca de experiência em tempo real (Técnico-administrativo 1 – UNIFEOB).

Eu preciso saber [a captação] como que eu estou em relação às demais [instituições]. Então existe esse delay muito grande [em disponibilizar os dados] do Censo do Ensino Superior (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOB).

Em relação a criação da sua própria base de dados, também gera diminuição de custos, pois diminuem as contratações de empresas de consultorias para trazer informações que auxiliavam na tomada de decisões sobre o mercado. Então, como os dados gerados pelas redes, conseguem realizar a comparação e discutir entre si os motivos para conseguir tal desempenho, caso necessário, ajustando seus procedimentos, pois “(...) tem um universo maior de trocas” (Dirigente – FHO).

O quarto benefício citado é a expansão da oferta de cursos, principalmente na modalidade a distância (EaD), pois conseguem ganhar mais volume de alunos por curso e diluir os custos operacionais entre as instituições envolvidas. Conforme apresentado pelo Dirigente da UNIFEOB, ele consegue captar alunos até um raio de cem quilômetros de distância de sua instituição. Com os cursos ofertados na modalidade a distância, esse raio consegue chegar a cento e cinquenta quilômetros,

⁴⁹ Esses dados são disponibilizados pelo INEP, do Ministério da Educação (MEC), no site institucional, em relatórios apresentando dados do sistema de ensino superior brasileiro, relatório denominado “Sinopse do Ensino Superior”, e com dados detalhados a partir dos microdados do Ensino Superior.

devido a criação de novos polos. Também, estende a oferta de cursos em regiões no qual não apresentam instituições consolidadas naquela região, ou seja, consegue ofertar cursos em regiões que apresentam menor concorrência.

3.2.5 As principais limitações em cooperar da Rede 1

Foram citados oito apontamentos relacionados as limitações ou dificuldades para realizar cooperação na Rede 1. As dificuldades podem ser classificadas em: o acompanhamento dos projetos, a época pré-vestibulares, o aumento de reuniões presenciais, a transição de gestão da diretoria, os compromissos diários dos dirigentes, as diferenças de organização acadêmica das instituições, os conflitos de interesses e a captação de alunos na mesma região.

A primeira refere-se à falta de uma pessoa específica para fazer o acompanhamento do andamento dos projetos. Uma vez que um determinado projeto é direcionado pelos dirigentes aos núcleos de trabalho, não há um técnico-administrativo que faça o acompanhamento de todos os projetos ou um responsável por cada núcleo de trabalho. A progressão dos projetos é acompanhada nas reuniões com os dirigentes, quando são apresentadas as atividades realizadas. Os dirigentes da UNIFEOB e da FHO mencionaram que o acompanhamento se perde com as diversas demandas do dia a dia, pois os projetos avançam ou deixam de avançar de acordo com a demanda das pessoas envolvidas.

O segundo limitador ocorre na época próxima aos vestibulares realizados pelas instituições. Nesta época, as atividades dos técnicos-administrativos são direcionadas para essa ação institucional, fazendo, assim, que os projetos das redes não sejam priorizados nas suas demandas diárias. Esse direcionamento dos técnicos-administrativos para essa atividade ocorre, pois está diretamente ligada a captação de novos alunos, ao qual reverbera no faturamento da instituição.

O terceiro limitador refere-se à necessidade de realizar mais reuniões presenciais, principalmente, entre todos os atores – dirigentes e técnicos-administrativos. Foi mencionado pelo Técnico-administrativo da FHO que as reuniões presenciais entre os técnicos reforçam o vínculo entre eles, por consequência, resultam em melhor afinidade, o que reflete positivamente na operacionalização dos projetos. O dirigente da mesma instituição menciona que deveriam ter mais reuniões presenciais com a presença de todos os atores mais de uma vez por semestre.

A quarta refere-se ao momento da troca de dirigentes na instituição ou do término de mandato dos seus dirigentes. Nesse período de troca, pode haver uma falta de representante institucional, como ocorreu no caso da USF, que ficou temporariamente sem representante para acompanhar algumas das reuniões entre os dirigentes. Voltou à normalidade após ocorrer a sucessão na sua diretoria.

O quinto limitador refere-se ao alinhamento das atividades dos dirigentes. Conforme o Diretor de Inovação e Redes de Cooperação, nem todos os dirigentes que participam de alguma rede, conseguem compreender a necessidade e a importância de colocar em suas agendas pelo menos duas horas mensais para tratar de assuntos da rede a que pertence, como participar de reuniões e/ou interagir com os demais dirigentes da rede.

O sexto limitador refere-se às diferenças de organização acadêmica na priorização de alguns projetos. A Universidade busca assuntos mais relacionados à pós-graduação *stricto sensu*, ou seja, “melhorar sua pesquisa” (Técnico-administrativo – FHO), enquanto no caso dos dois Centro Universitários, a maior preocupação é captar o maior número de alunos para os cursos de graduação ofertados na modalidade a distância (EaD).

O sétimo limitador ocorre quando há conflitos de interesses. Conforme o Técnico-administrativo 2 da UNIFEOP, quando foi formada a Rede 1, uma instituição não ingressou no projeto das Redes de Cooperação porque “disputava” o território com uma instituição da rede: “(...) eles viram algum conflito de interesses, que não seria legal e acabaram não aderindo” (Técnico-administrativo 2 – UNIFEOP).

Outro conflito de interesse citado ocorreu também no início da constituição da Rede 1, pois houve um pequeno desconforto entre os dirigentes em relação a uma região ao qual competem pela captação de alunos. Conforme o Técnico-administrativo da FHO, trata-se de uma região na qual as três instituições da Rede 1 captam alunos: uma “zona comum”. Ficaram com um pouco de desconforto no início para compartilhar suas informações de captação dessa região, entretanto, posteriormente, realizam esse compartilhamento, pois essa região tem pequena representatividade no volume de alunos captados.

Foi relatado por todos os atores entrevistados que nunca houve algum conflito maior⁵⁰ entre eles. Entretanto, houve divergência de ideias, mas nunca conflito. Quando há divergência de ideias, cada instituição analisa como aplicar em suas instituições, podendo essa aplicação ser diferente entre elas. Conforme o Dirigente da UNIFEOB, quando foi apresentada uma metodologia de ensino aprendizagem em que não era possível aplicá-la, discutiram os prós e contras dessa metodologia, mas cada instituição continuou utilizando o seu método.

O oitavo limitador refere-se as questões regulatórias. Conforme o dirigente da FHO, ações de cooperação entre instituições de ensino superior precisariam ser valorizadas e estimuladas pelos órgãos regulamentadores, como o MEC e o INEP. No entender de Dirigente da FHO em entrevista no ano 2019, seria importante que estes órgãos permitissem que organizações em rede possam oferecer cursos conjuntamente, sendo vistas “como um ser único de ponto de vista da regulação (...) [o MEC] não enxerga a rede como algo único, embora as Mantenedoras e instituições sejam separadas”.

Em relação a este limitador, está sendo analisada uma mudança a partir da criação de uma resolução, “(...) uma política pública que incentiva a formação de redes no sistema de ensino superior” (Diretor de Inovação e Redes de Inovação do Semesp), que até o final do ano de 2022 essa medida não foi aprovada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE)⁵¹. Essa resolução tem como proposta reconhecer o trabalho coletivo das instituições que pertencem ao programa institucional Redes de Cooperação. “As redes não serão geradoras de institucionalidade própria, não sendo possível, no âmbito das agendas de cooperação entre as IES participantes, administrar ou manter vínculos de trabalho” (COVAC, 2022). A seguir, conforme Covac (2022), as principais resoluções dessa política pública e o que irá beneficiar na cooperação entre instituições de ensino superior:

⁵⁰ Neste contexto, entende-se com conflito como um embate, um confronto, uma rivalidade ou uma disputa.

⁵¹ Resolução Redes de Cooperação. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=230891-texto-referencia-redes-cooperacao&category_slug=dezembro-2021-pdf&Itemid=30192>.

- I – Estudos e projetos experimentais em co-tutoria ou coorientação em programas regulares deliberados pelo Conselho Nacional de Educação.
- II – Programas cooperados entre cursos stricto sensu, regulares, inclusive profissionais, no sentido de estabelecer agendas de pesquisa e o intercâmbio entre pesquisadores e estudantes.
- III – Programas e projetos em redes de Pesquisa, agendados para alcançar impactos regionais e qualificação regional da pesquisa.
- IV – Programas e cursos interinstitucionais com foco em agendas que impactem o desenvolvimento econômico e social e sejam inovadores com relação ao formato e organização dos mestrados e doutorados de impacto sobre o desenvolvimento.
- V – Projetos e programas experimentais, com a presença de Doutorados Nota 7, com foco na reorganização interna do curso, nas interações institucionais, na agenda de pesquisa e em processos de autoavaliação multidimensionais.
- VI – Projetos experimentais integrados entre graduação e doutorado, a partir de projetos comuns entre IES cooperadas de formação e a pesquisa.

Para isso ocorrer, em dezembro de 2021, foi realizada uma consulta pública⁵², para que membros e órgãos representantes do ensino superior possam discutir essa medida. Então, membros do CNE realizam reuniões com Dirigentes⁵³, com órgãos⁵⁴ e com o próprio Semesp⁵⁵.

⁵² Consulta Pública sobre proposta de Diretrizes para as Redes de Cooperação entre Instituições de Ensino Superior (IES). Publicado em 16 de dez. 2021. Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=230901-edital-de-chamamento-redes-cooperacao&category_slug=dezembro-2021-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=230901-edital-de-chamamento-redes-cooperacao&category_slug=dezembro-2021-pdf&Itemid=30192)>.

⁵³ Reitor da UFS participa de reunião do Conselho Nacional de Educação sobre cooperação no Ensino Superior Brasileiro. Publicado em: 04 de Maio de 2022. Disponível em: <<https://www.ufs.br/conteudo/69446-reitor-da-ufs-participa-de-reuniao-do-conselho-nacional-de-educacao-sobre-cooperacao-no-ensino-superior-brasileiro>>.

⁵⁴ Contribuições técnicas: proposta de resolução do CNE sobre redes de cooperação na educação superior. Associação Nacional de Educação Católica do Brasil (ANEC). Disponível em: <[chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://anec.org.br/wp-content/uploads/2022/05/TEXT0-Contribuicoes-ao-CNE-Redes-de-Cooperacao-FINAL-1.pdf](https://anec.org.br/wp-content/uploads/2022/05/TEXT0-Contribuicoes-ao-CNE-Redes-de-Cooperacao-FINAL-1.pdf)>.

⁵⁵ Semesp participa de reunião do CNE sobre Redes de Cooperação. Publicado em 14 de fev. de 2022: <https://www.semesp.org.br/noticias/semesp-participa-de-reuniao-do-cne-sobre-redes-de-cooperacao/>.

CONCLUSÃO

Essa pesquisa analisou o movimento cooperação entre as instituições de ensino superior privadas no Brasil, denominado como Redes de Cooperação, criado no ano de 2016. Essas redes surgem no contexto de intensa competição do ensino superior privado brasileiro, que intensificou com o aglomeramento das matrículas em poucos e grandes grupos educacionais.

A cooperação entre instituição de ensino superior não é um movimento considerado “novo” e nem exclusivamente brasileiro. Como citado no Capítulo 1, existem consórcios estrangeiros como o *Five College Consortium*, criado no ano de 1919, localizado em Boston/EUA e o *Australian Technology Network (ATN)*, criado em 1999, localizado na Austrália. Enquanto, no Brasil, na região Sul, existem iniciativas como o Acafe criado no ano de 1974 e o Comung criado no ano de 1993.

De acordo com os argumentos de Chen (2008), a relação de competição e cooperação pode ocorrer por três categorias – opostos independentes, opostos interligados ou opostos interdependentes. A partir da análise das informações dos dados institucionais e das entrevistas, pode-se dizer que a relação de cooperação e competição entre as instituições das Redes de Cooperação, de maneira geral, ocorre como opostos interligados, pois as instituições não deixam de ser rivais, mas estão ligadas por projetos que realizam juntas e se beneficiam.

Ao analisar com mais profundidade a Rede 1, ficou claro esse tipo de cooperação, oposto interligados, quando foi mencionado a troca de informações entre as instituições – como a porcentagem de evasão por cursos, quantidade de recursos financeiros para captação de alunos por curso, entre outros. Neste caso, a influência que cada instituição exerce na outra ocorre por meio de trocas de informações, ofertas de cursos de pós-graduação lato sensu, criação de uma revista científica denominada como Revista Ensaios Pioneiros e realização de compras coletivas.

A relação de cooperação e competição seria considerada opostos interdependentes caso as instituições de alguma rede apresentassem relações que a sobrevivência e o desempenho dependem das ligações com as outras organizações, ou seja, se o uma das instituições declarar falência, as demais instituições também precisem declarar falências, pois seus resultados são

dependentes. Também, não podem ser denominadas como opostos independentes, pois há alguma relação de trocas entre as instituições pertencentes à alguma rede.

Frente ao objeto dessa pesquisa, pode ser constatado que a formação da cooperação entre as instituições de ensino superior pertencentes ao programa institucional Redes de Cooperação pode se dar pelo perfil institucional e/ou pela temática que irá guiar a cooperação. As redes podem ter essas duas características ou apenas uma delas.

Nesse sentido, vai ao encontro ao argumento de Kapustin (2008), que discorre sobre a necessidade de existência de interesse comum e com significado para ocorrer a cooperação entre instituições de ensino superior. Em relação ao perfil institucional, as instituições da Rede 1 estão localizadas na mesma região administrativa no estado de São Paulo, são instituições de pequeno e médio porte e ofertam cursos em áreas do conhecimento parecidas. Em relação a temática que as unem, basicamente, é o compartilhamento das informações referente aos cursos, melhores práticas de governança, a realização de compras coletivas e o compartilhamento de cursos na modalidade a distância (EaD).

A similaridade entre os perfis institucionais e a presença de um tema central em cada rede que guia as cooperações são percebidas em todas as redes do programa institucional Redes de Cooperação. Como, por exemplo, as instituições da Rede 6 que apresentam perfil institucional parecido, sendo todas Universidades, e apresentam a temática de boas práticas voltadas principalmente para a pesquisa. Outro exemplo são as instituições da Rede 8, na qual o perfil institucional que as unem deve-se a serem todas instituições Católicas e o tema para realizarem a cooperação é o compartilhamento de boas práticas de governança.

Conforme os argumentos de Dal-Soto e Monticelli (2017), que apontam quatro fatores para existir a cooperação entre as instituições – a soma positiva; a estratégia de confiança e harmonia entre as partes; a preocupação; e o compromisso com a outras partes e os comportamentos de reciprocidade e estabilidade – foram identificados nas entrevistas com os atores envolvidos, os Dirigentes e os Técnicos-administrativos. Essa confirmação deve-se, principalmente, quando relatam em diversos momentos a confiança entre as

partes para realizar a cooperação. Essa confiança foi sendo construída a partir das primeiras reuniões até a concretização de algum projeto. Também foi constatado nos dados institucionais analisados.

Conforme os argumentos de Tretyak et al. (2019), a cooperação entre as instituições precisa ocorrer de maneira natural, a partir de uma motivação interna de cooperar, sem ser criada por uma administração. Dessa maneira, em relação as boas práticas para ocorrer a cooperação entre instituições de ensino superior segundo este autor, o caso analisado ocorreu de forma diferente, pois o que motivou os atos de cooperar foi um órgão externo, o Semesp, que realiza a organização e gestão das instituições em cada rede.

Como observado por meio da argumentação desenvolvida ao longo da pesquisa, o programa institucional denominado Redes de Cooperação, entre o período de 2016 e 2022, sofreu diversas mudanças em relação à constituição das redes. Como, por exemplo, o aumento no número de instituições por rede, como na Rede 1 que apresenta três instituições e a Rede 7 nove instituições. A oferta de cursos segundo as áreas de conhecimento começou a ser mais distintas nas últimas redes criadas, como ocorre na Rede 10 e a Rede 13. Instituições localizadas fora do estado de São Paulo começaram a participar das redes. Por fim, a participação de instituição de grande porte, como ocorre na Rede 12 com a presença de grandes grupos educacionais.

Na Rede 1, os principais benefícios encontrados estão no ganho de escala, na troca de informações e experiências entre pares, na construção da sua própria base de dados e na expansão da oferta dos cursos. Enquanto, suas principais limitações são derivadas de conflitos de tempo das atividades diárias dos Dirigentes e/ou Técnicos-administrativos estarem alinhados com as atividades dos projetos da rede.

Até o momento presente, ao analisar a Rede 1, demonstra-se que essa rede está sendo formada para aproximar do modelo das instituições de ensino superior privadas mercantis com ênfase em aumentam sua oferta de cursos de graduação na modalidade a distância (EaD), em buscam modelos para melhorar a captação de alunos e em realizar economia de escala. Isso aproxima com a discussão do Marginson e McCowan (2016), que a lógica mercantil é perigosa para o setor privado e perde compromisso com o bem público, ou seja, a energia é toda para sobreviver no mercado e não para oferecer educação de qualidade.

Nesse modelo de instituições privadas mercantis, tendem a ficarem mais parecidos com os grandes grupos educacionais. Assim, estaria indo na linha do isomorfismo mimético (GIMENZ; JUNIOR; GRAVE, 2007), com o processo de homogeneização das instituições, ou melhor, executando um movimento que tem ocorrido no Brasil com as instituições sem fins lucrativos.

Por fim, uma questão a ser aprofundada, como agenda de pesquisa, é exatamente a criação da Rede 12, uma vez que esse programa do Semesp das redes foi criado para ser uma resposta das instituições de pequeno e médio porte conseguirem sobreviver perante a presença desses grupos em suas regiões. Logo, constituir uma rede com estes grupos aparenta uma incoerência.

Entretanto, nessa perceptiva, a pesquisa revelou que, a participação dos grandes grupos educacionais em uma rede, confirma a hipótese dessa pesquisa, de que a cooperação entre instituições de ensino superior privado brasileira é um movimento que tende a crescer devido à alta competitividade do setor, no qual até os grandes grupos educacionais estão realizando cooperação para ganhar alguma vantagem competitiva.

Como sugestão para próximos estudos, realizar o aprofundamento das demais redes, pois essa pesquisa trata-se de um estudo de caso com o recorte da Rede 1, dessa maneira aprofundar nas demais redes busca dar luz a todos os tipos e as tipicidades de cooperação que ocorrem no programa institucional denominado Redes de Cooperação. Outra sugestão de pesquisa é a realização do acompanhamento do surgimento de novas redes após o ano de 2022 e constatar se houve ou não mudanças nos perfis e objetivos das treze redes analisadas.

Além disso, outra sugestão de pesquisa, é conferir os feitos dos núcleos de trabalhos, como por exemplo, se os resultados das atividades do Núcleo de EaD pode ser o desfecho para o crescimento das matrículas dos cursos de graduação na modalidade a distância na Rede 1 e no Núcleo de Pós-graduação se a revista tem relevância na comunidade acadêmica, em relação a classificação dela como B2, não qualificando propriamente o programa.

REFERÊNCIAS

ABMES. FIES completa 20 anos com 47% dos atuais estudantes inadimplentes. 28 de Maio de 2019. Disponível em: <<http://abmes.org.br/public/index.php/noticias/detalhe/3319/fies-completa-20-anos-com-47-dos-atuais-estudantes-inadimplentes>>. Acesso em: 15 de Abr, de 2023.

ABOUT us. Technology Network of Universities. Disponível em: <<https://atn.edu.au/about-us/>>. Acesso em: 21 de nov. 2022.

ABRUC. Disponível em: <<https://site.abruc.org.br/abruc>>. Acesso em: 15 Abr. de 2023.

ACAFE. Disponível em: <<https://acafe.org.br/site/>>. Acesso em: 15 Abr. de 2023.

ADMISSIONS Enroll at one Five College campus, and take courses, join clubs, and access the resources of all five. Disponível em: <<https://www.fivecolleges.edu/about/campus-admissions>>. Acesso em: 21 de nov. 2022.

ALVARENGA, Darlan; TREVIZAN, Karina. Estácio anuncia 'demissão em massa' de professores, diz sindicato. Rio de Janeiro: G1, 06 de Dez. de 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/estacio-promove-demissao-em-massa-de-professores-diz-sindicato.ghtml>>.

BRASIL. Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos - PROUNI, regula a atuação de entidades beneficentes de assistência social no ensino superior; altera a Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004, e dá outras providências. Diário Oficial {da República Federativa do Brasil}, Brasília, DF, 14 jan. 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/Lei/L11096.htm>. Acesso em: 15 maio 2023.

BRUNNER, José Joaquín; URIBE, Daniel. Mercados universitarios: el nuevo escenario de la educación superior. Universidad Diego Portales: Santiago, 2007.

CHAVES, Vera Lúcia Jacob; AMARAL, Nelson C. . Política de expansão da educação superior no brasil: o PROUNI e o FIES como financiadores do setor privado. Educação em Revista (UFMG. IMPRESSO), <<https://doi.org/10.1590/0102-4698162030>>, v. 32, p. 49-72, 2016.

CHEN, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship a Transparadox Perspective Introduction. Journal of Management Inquiry, 17(4), 288-304. DOI: 10.1177/1056492607312577.

COLLEGES of the Fenway, Your Fenway. Disponível em: <<https://www.colleges-fenway.org/>>. Acesso em: 21 de nov. 2022.

COMO romper o isolamento: em rede nacional, as Redes de Cooperação surgem aos poucos. São Paulo: Revista Ensino Superior, 2023, nº 272, jan/fev.

Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/2023/02/27/como-romper-o-isolamento/>. Acesso em: 28 fev. 2023.

COMUNG. Disponível em: <<https://comung.org.br/sobre/>>. Acesso em: 15 Abr. de 2023.

COVAC, José Roberto. É preciso instigar as redes de cooperação. Disponível em: <<https://revistaensinosuperior.com.br/2022/05/18/e-preciso-instigar-as-redes-de-cooperacao-coluna-covac/>>. Publicado em 18 Maio 2022.

DAL-SOTO, F.a , MONTICELLI, J.M.b. Coopetition strategies in the brazilian higher education (2017) RAE Revista de Administracao de Empresas, 57 (1), pp. 65-78. Cited 6 times.

ESTADÃO. Anhanguera compra Uniban por R\$ 510 milhões. Publicado em 17 de Set. de 2011. disponível em: <<https://www.estadao.com.br/educacao/anhanguera-compra-uniban-por-r-510-milhoes/>>. Acesso em: 15 Abr, 2023.

FREITAS, Raquel. Número de estudantes do Fies despenca 93% em quase uma década; veja os motivos. G1 Jornal Hoje, publicado em 21 de dezembro de 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2022/12/21/numero-de-estudantes-do-fies-despenca-93percent-em-quase-uma-decada-veja-os-motivos.ghtml>>. Acesso em: 15 Abr, 2023.

FUSÃO da Anhanguera e Kroton cria a 17ª maior empresa da Bovespa: nova empresa passa a ter valor de mercado de mais de R\$ 24 bilhões. G1 Economia, publicado em 04 de Jul. de 2014. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2014/07/fusao-da-anhanguera-e-kroton-cria-17-maior-empresa-da-bovespa.html>>. Acesso em: 15 Abr, 2023.

GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. JUNIOR, Paulo Hayashi. GRAVE, Paulo Sérgio. Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. RAM, Rev. Adm. Mackenzie 8 (4) • May-Jun 2007 • <https://doi.org/10.1590/1678-69712007/administracao.v8n4p35-59>.

GOY, Leonardo. Cade aprova fusão entre Kroton e Anhanguera com restrições: negócio criará a maior empresa de ensino privado do país e uma das maiores do mundo. Exame Negócios, publicado em 14 de Maio de 2014. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/cade-aprova-fusao-entre-kroton-e-anhanguera-com-restricoes/>>. Acesso em: 15 Abr, 2023.

HUISMAN, J., MEEK, L., WOOD, F.: Institutional diversity in higher education: A cross-national and longitudinal analysis. High. Educ. Q. 61(4), 563–577 (2007).

HUISMAN, Jeroen. (1995), Differentiation, diversity and dependency in higher education: a theoretical and empirical analysis. Utrecht, Management and Policy in Higher Education.

KAPUSTIN, V.S. Network interactions in higher professional private education as a path to innovation and modernization of Russian higher education and

competitiveness of non-state sector of education. Available at: <http://spkurdyumov.ru/education/setevye-vzaimodejstviya/>. 2008.

MARGINSON, Simon. Dynamics of national and global competition in higher education. *Higher Education*, 52 (2006), pp. 1-39, 2006.

MARTINS, C. B. C.. A Reforma Universitária de 1968 e a abertura para o ensino superior privado do Brasil. *Educação & Sociedade (Impresso)*, v. 30, p. 15-35, 2009.

MONT'ALVAO, A. Diferenciação institucional e desigualdades no ensino superior. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. São Paulo, v. 30, n. 88, p. 129-143, 2015.

PLANALTO. Decreto nº 2.207, de 15 de abril de 1997. Regulamenta, para o Sistema Federal de Ensino, as disposições contidas nos arts. 19, 20, 45, 46 e § 1º, 52, parágrafo único, 54 e 88 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2207.htm>. Acesso em 15 maio 2023.

PLANALTO. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm>. Acesso em 15 maio 2023.

REIS, Fábio. CAPELATO, Rodrigo. *Redes de Cooperação no Ensino Superior: sinergia e sustentabilidade*. Porto Alegre: Penso, 2018. REIS, Fábio. CAPELATO, Rodrigo. *Redes de Cooperação do Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior: uma alternativa para melhoria dos resultados acadêmicos e administrativos no ensino superior*. IN: REIS, Fábio. CAPELATO, Rodrigo. *Redes de Cooperação no Ensino Superior: Sinergia e Sustentabilidade*. Porto Alegre. Penso, p. 35-46, 2018.

REIS, Fábio. *Redes de cooperação no ensino superior*. In. REIS. Fábio. *Destruição criativa na educação superior: construindo modelos inovadores e sustentáveis para além da crise econômica*. São Paulo: Cultura, 2017.

RELATÓRIO da 10ª Missão Técnica do Semesp na Austrália com reflexões para o Brasil. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2018/06/textos-missao-tecnica-australia.pdf>>. 21 de nov. 2022.

SAMPAIO, HELENA. Diversidade e diferenciação no ensino superior no Brasil: conceitos para discussão. *Revista Brasileira de Ciências Sociais (Impresso)*, v. 29, p. 43-55, 2014.

SCHWARTZMAN, SIMON. Pesquisa e Pós-Graduação no Brasil: duas faces da mesma moeda?. *Estudos Avançados*, v. 36, p. 227-254, 2022.

SCHWARTZMAN, Simon; FILHO, Roberto Lobo Silva; COELHO, Rooney R. A. Por uma tipologia do ensino superior brasileiro: teste de conceito. Estudos Avançados, v. 35, p. 153-186, 2021.

SEMESP, Redes de Cooperação, c2022. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes>>. Acesso em 30 de out. de 2022.

SINERGIA entre Laspau e Semesp. Semesp, São Paulo, 1º ago 2016. Redes de Cooperação. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/redes/noticias/sinergias-entre-laspau-e-semesp/>>. Acesso em: 02 de nov. de 2022.

TOLOTTI, Rodrigo. Kroton e MRV completam 7 anos na Bolsa, mas apenas uma delas tem razão para comemorar. InfoMoney, publicado em 23 de Jul. de 2014. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/mercados/kroton-e-mrv-completam-7-anos-na-bolsa-mas-apenas-uma-delas-tem-razao-para-comemorar/>>. Acesso em: 15 Abr, 2023.

TRETYAK, N.A., GUBARKOV, S.V., ZHUPLEY, I.V., DYAKOV, I.I. Innovative development of higher education institutions in the context of competition and network cooperation (2019) Espacios, 40 (31), 8 p.

ZBOROVSKY, G.E., AMBAROVA, P.A. (2017). Network cooperation of universities in higher education system of Ural macro-region. Economy of Region, 13(2), 446-456. [<https://elar.urfu.ru/handle/10995/90215>]. ABOUT us. Technology Network of Universities. Disponível em: <<https://atn.edu.au/about-us/>>. Acesso em: 21 de nov. 2022.

ANEXO A – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMESP – Diretor de Inovação e Redes de Cooperação

PARTE 1 – COLETA DE DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

- I. Me apresentar; Retomar o objetivo da pesquisa: “investigar e analisar o surgimento de um novo fenômeno no setor privado de ensino superior: as Redes de Colaboração”; Agradecer pela disponibilidade.
- II. Pedir para a pessoa entrevistada falar sobre sua função no SEMESP, desde quando está lá, formação (perguntas profissionais); Contar um pouco a história da IES na região/cidade; Desde quando a IES (nome da IES) é associada ao SEMESP?; Desde quando trabalha na IES?; Qual é a sua formação?; Qual é trabalho exerce na IES?

PARTE 2 – PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Como surgiu a ideia de criar um Consórcio de IES?
2. O que motivou o SEMESP a criar o Consórcio? [sobrevivência aos grandes grupos educacionais]
3. Essa experiência já existe em outras partes do mundo? [fale mais ... STHM].
 - a. E nacionais?
 - b. Existem alguma parceria com algum desses consórcios?
4. Como você fez para lançar a ideia entre as mantenedoras?
 - a. Qual foi a reação delas no primeiro momento? [resistência ou adesão]
5. Como se relaciona o Consórcio com as Redes? [qual a diferença entre elas]
6. Qual o papel do SEMESP na interação entre as Redes?
7. Quantas Redes existem hoje? Desde quando? Como são organizadas?
8. Quais as características das IES que participam do consórcio?
 - a. Você acha que têm algumas características especiais das IES que não participam do Consórcio? Se sim, por quê? [o que as diferenciam]
9. O que uma IES precisa fazer para participar de um consorcio? [procura o SEMESP ou outras IES]

10. Como você avalia no estado de São Paulo o nível de adesão das IES as Redes?
- a. Surgiram novas [Redes]?
11. Quais são as relações de cooperação existentes?
- a. Que tipo de cooperação é mais comum entre as IES?
- b. Existe alguma diferente das demais?
12. As IES's cooperam somente entre a própria Rede?
- a. Pode haver cooperação entre as Redes?
13. Quais os níveis gerenciais das IES que participam diretamente no andamento da Rede? [mantenedores, gestores, partes administrativas]
14. Você saberia me dizer como é organizada a comunicação entre a própria Rede?
- a. E, entre as Redes? [existem reuniões]

PARTE 3 – ENCERRAR ENTREVISTA

- I. Agradecer a disponibilidade e falar “Esta pesquisa trará benefícios no aprofundamento das pesquisas sobre ensino superior brasileiro, graças a sua ajuda”.
- II. Perguntar se existem documentos sobre as Redes? Posso ter acesso?; E, se posso participar de algum evento das redes de cooperação.

ROTEIRO DE ENTREVISTA REDE 1 – UNIFEOB

PARTE 1 – COLETA DE DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

- I. Me apresentar; Retomar o objetivo da pesquisa: “investigar e analisar o surgimento de um novo fenômeno no setor privado de ensino superior: as Redes de Colaboração”; Agradecer pela disponibilidade.
- II. Pedir para a pessoa entrevistada falar sobre sua função no faculdade, desde quando está lá, formação (perguntas profissionais); Contar um pouco a história da IES na região/cidade; Desde quando a IES (nome da IES) é associada ao SEMESP?; Desde quando trabalha na IES?; Qual é a sua formação?; Qual é trabalho exerce na IES?

PARTE 2 – PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. Como a instituição tomou conhecimento da existência das Rede?
 - a. Quais pessoas da UNIFEOB se envolveram desde o início?
2. O que motivou a UNIFEOB a participar da Rede?
 - a. Quando foi isso?
3. Qual Rede a UNIFEOB participa? Como é formada a Rede? Como é decidido quais instituições (IES) podem participar?
4. Desde a entrada da UNIFEOB na Rede, que atividades já desenvolveram com as outras instituições?
5. Como ocorre a cooperação entre as instituições que fazem parte da sua Rede?
6. Que setores administrativos das instituições se envolvem na Rede?
 - a. Que pessoas (cargos, formação) participam da rede? O que cada uma delas faz?
7. Como e aonde são realizadas as discussões das necessidades da Rede? (por quais canais? Presenciais ou não presenciais? Quem realiza? Como realiza? Etc).
8. Com que frequência os representantes das instituições da Rede se encontram?
 - a. Como são realizadas e organizadas as reuniões entre a Rede? (quem participa, frequência de reuniões, os principais assuntos discutidos,

lugares que ocorrem as reuniões, com qual frequência, quem propõe os temas etc.)

9. Caso uma instituição de outra Rede queira participar dessas reuniões, ela pode? (instituições de outras Redes podem participar das discussões de outra Rede?)
10. Na sua opinião, o que levou a UNIFEOB a participar da Rede?
11. Na sua opinião, a Rede tem funcionado bem?
 - a. Surgiu já algum conflito?
12. Na sua opinião, quais são as maiores dificuldades que a rede enfrenta? Poderia me dar um exemplo concreto.
13. Quais os principais ganhos na sua opinião? Poderia me dar um exemplo concreto.
14. Na sua opinião, qual a importância do seu setor/área/cargo nas atividades realizadas pela Rede?

PARTE 3 – ENCERRAR ENTREVISTA

- I. Agradecer a disponibilidade e falar “Esta pesquisa trará benefícios no aprofundamento das pesquisas sobre ensino superior brasileiro, graças a sua ajuda”.

NOVO ROTEIRO DE ENTREVISTA REDE 1 – INSPER

PARTE 1 – COLETA DE DADOS SOBRE O ENTREVISTADO

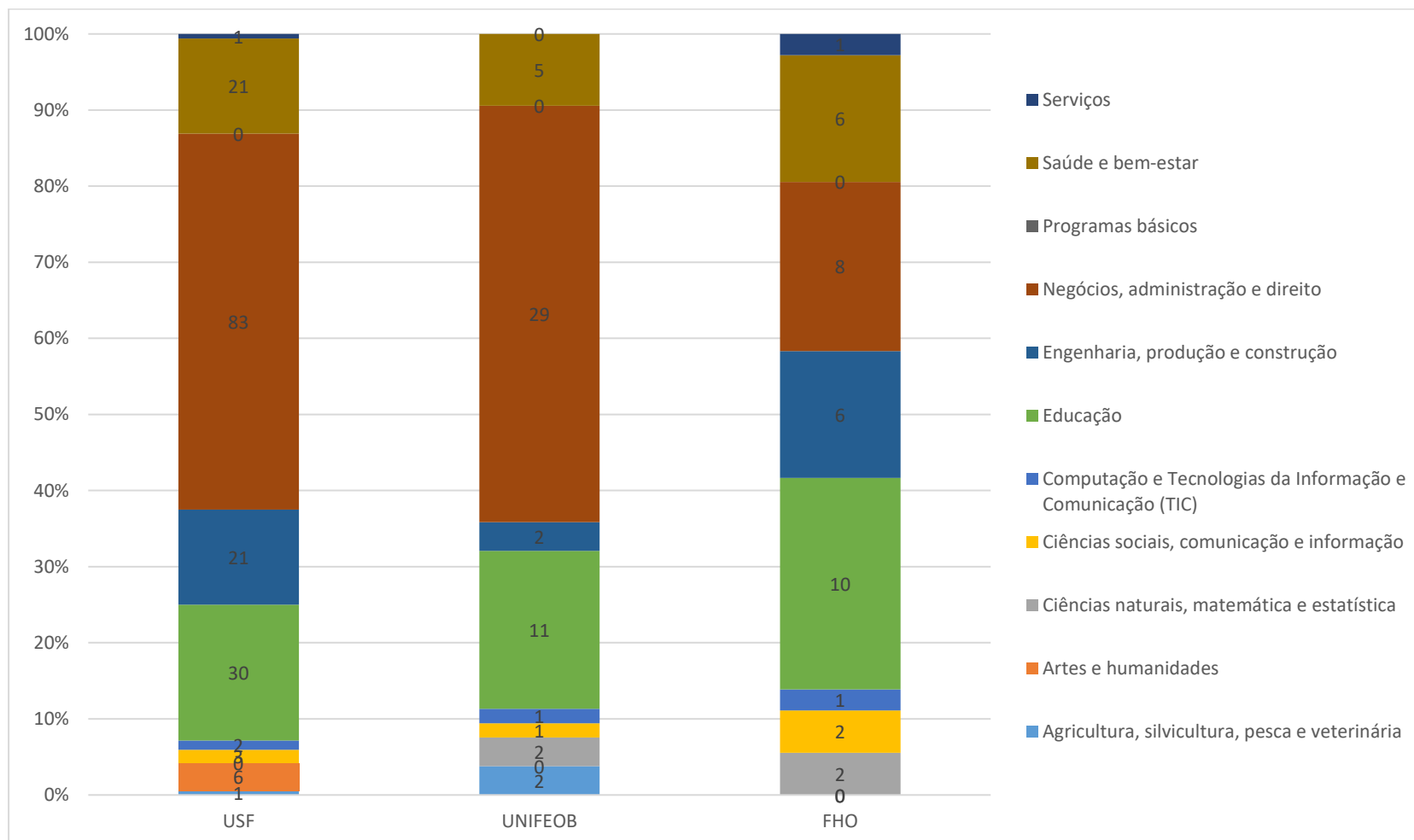
- I. Me apresentar; Retomar o objetivo da pesquisa: “investigar e analisar o surgimento de um novo fenômeno no setor privado de ensino superior: as Redes de Colaboração”; Agradecer pela disponibilidade.
- II. Pedir para a pessoa entrevistada falar sobre sua função no faculdade, desde quando está lá, formação (perguntas profissionais); Contar um pouco a história da IES na região/cidade; Desde quando a IES (nome da IES) é associada ao SEMESP?; Desde quando trabalha na IES?; Qual é a sua formação?; Qual é trabalho exerce na IES?

PARTE 2 – PERGUNTAS ESPECÍFICAS

1. A instituição é associada ao Semesp? Desde quando?
2. Quando e como a instituição tomou conhecimento da existência das redes de cooperação?
 - a. Que pessoas da instituição estão envolvidas nessa ação?
3. Quais são as expectativas da instituição ao participar dessa rede?
4. Desde quando vocês participam?
5. O que motivou a instituição a participar da Rede 9?
6. A instituição já conhecia as outras IES da Rede 9 antes da rede?
7. Como se deu a definição das IES para constituir a Rede 9?
 - a. Quem participou desta escolha?
8. Você conhece outras iniciativas de colaboração entre IES no Brasil e no exterior?
 - a. Participa de alguma?
9. Na sua opinião, há ganhos para a instituição? Por quê? Poderia me dar um exemplo.
10. Na sua opinião, quais são as principais dificuldades em se formar uma rede? Poderia me dar um exemplo.
11. Você acha que o modo de organização das redes de cooperação pode contribuir para a posição das IES no mercado?

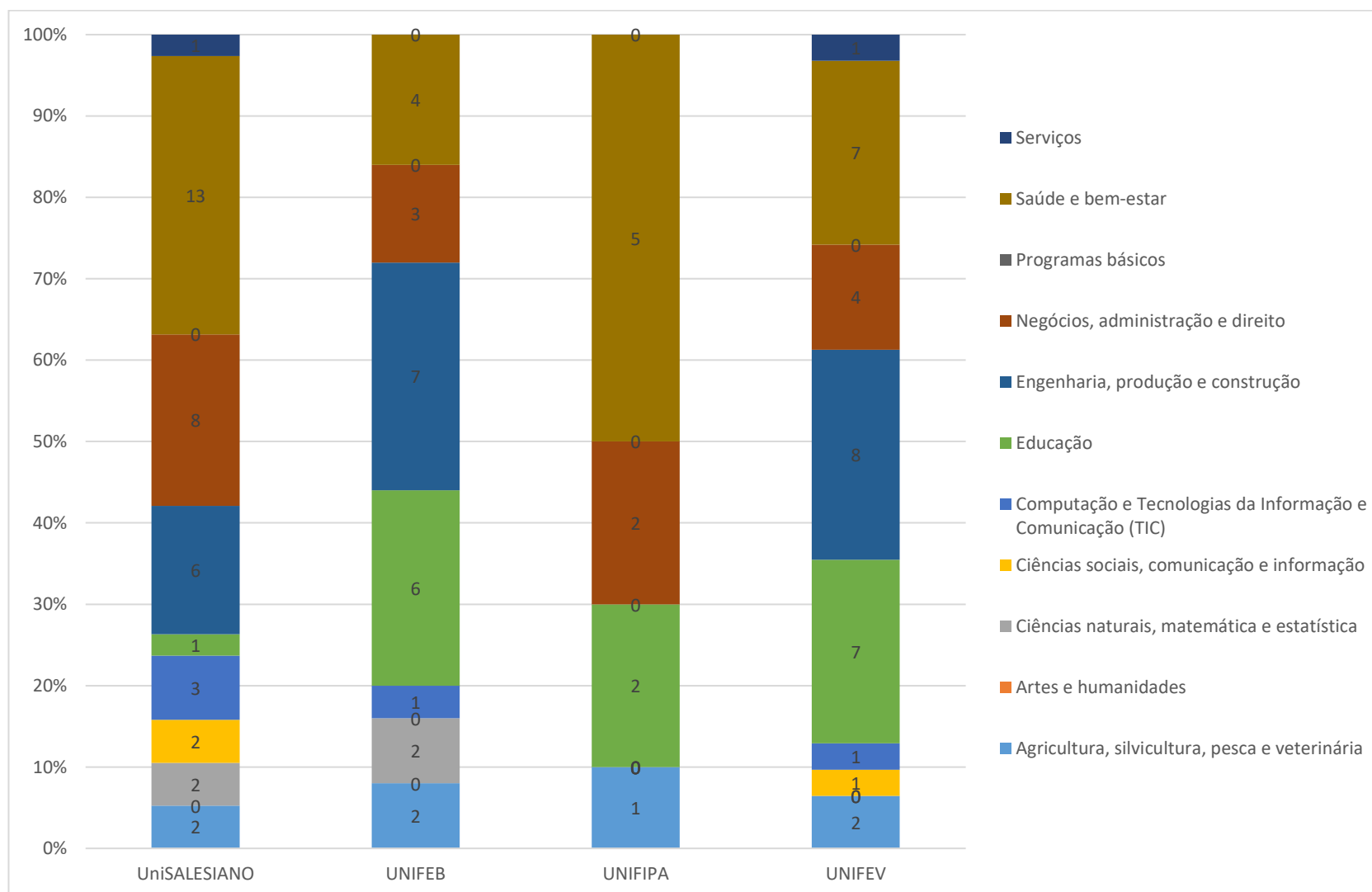
ANEXO B - A OFERTA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO DE CADA REDE DE COOPERAÇÃO

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 1 por área de conhecimento (2019)



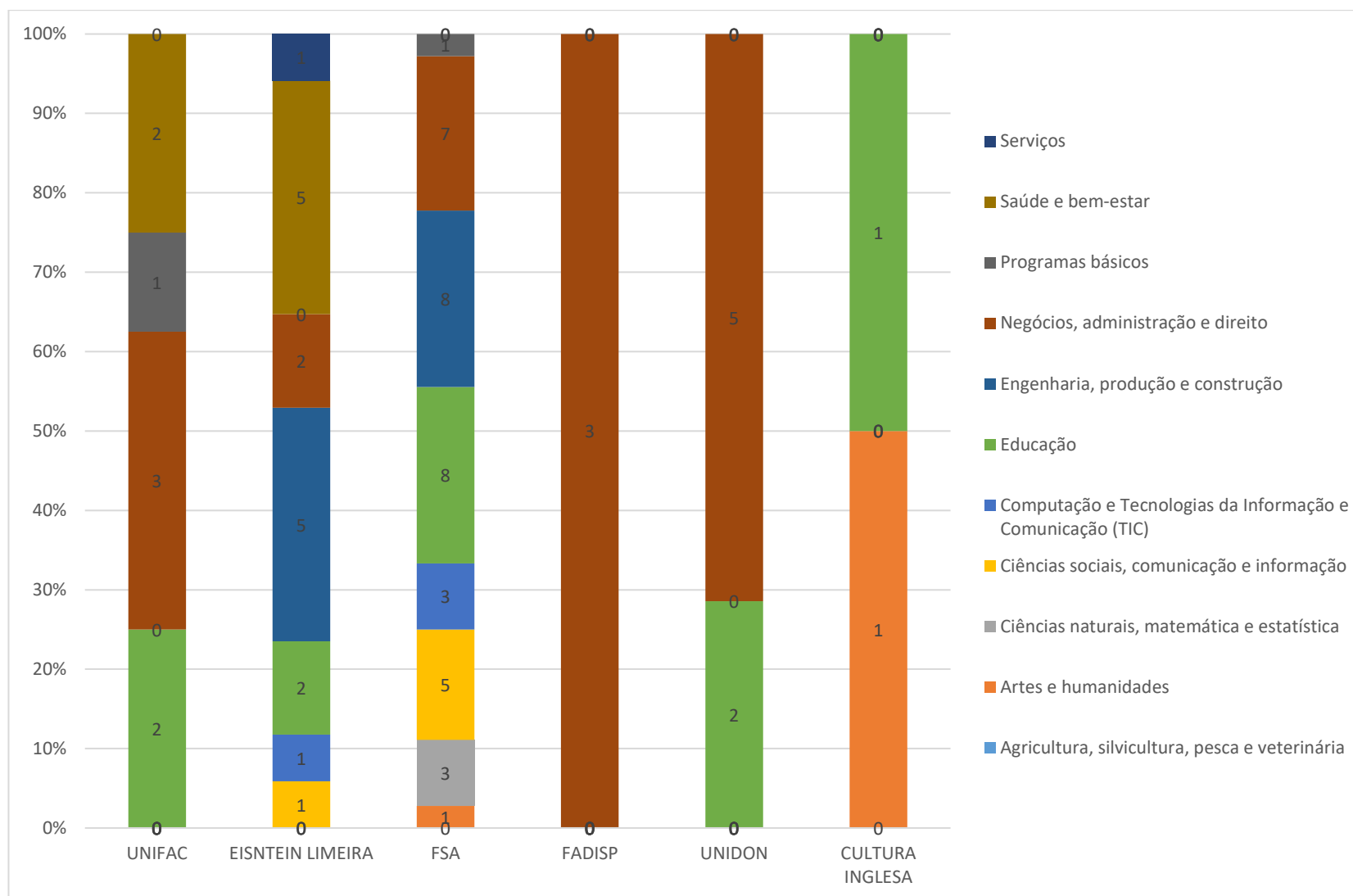
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 2 por área de conhecimento (2019)



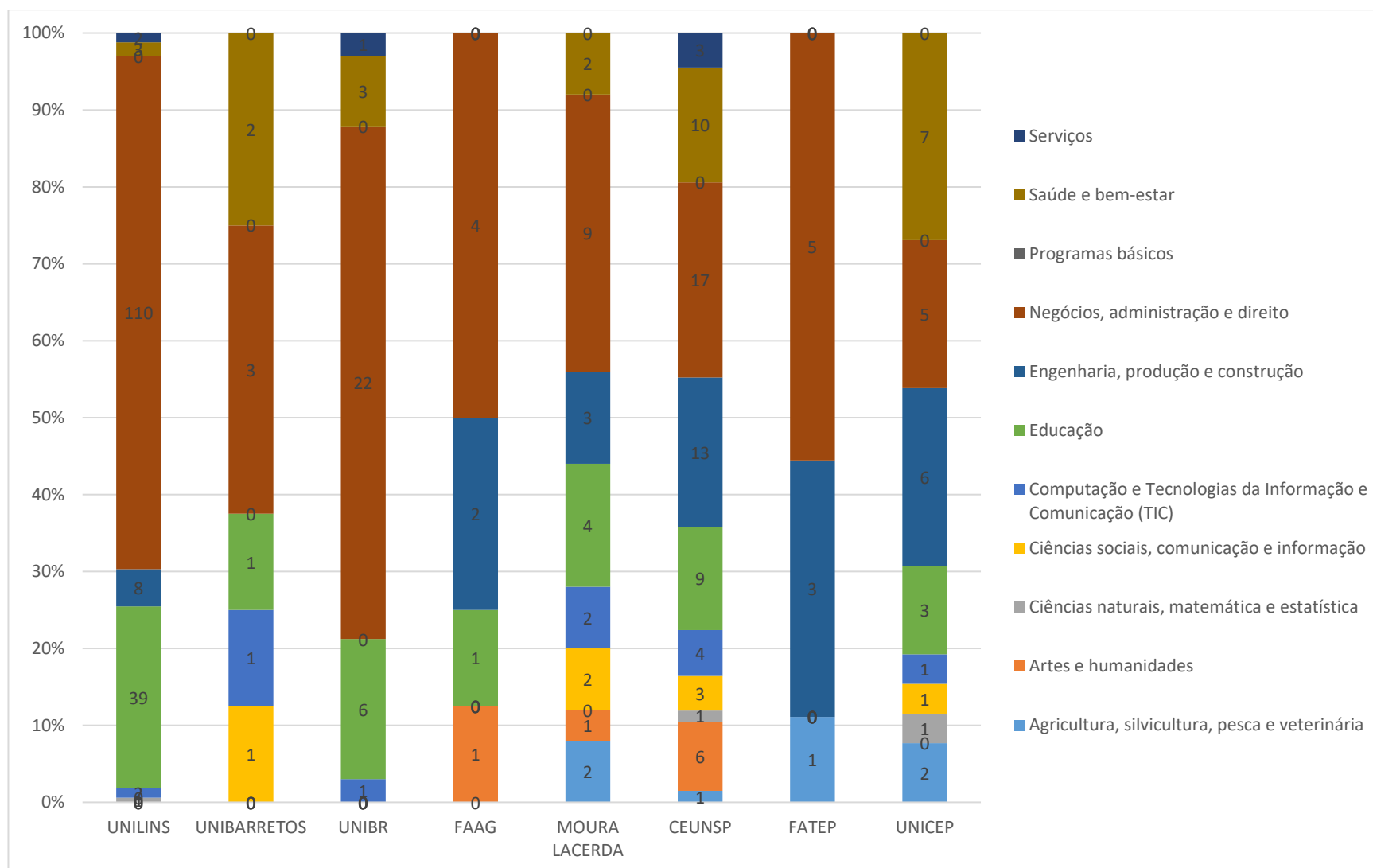
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 3 por área de conhecimento (2019)



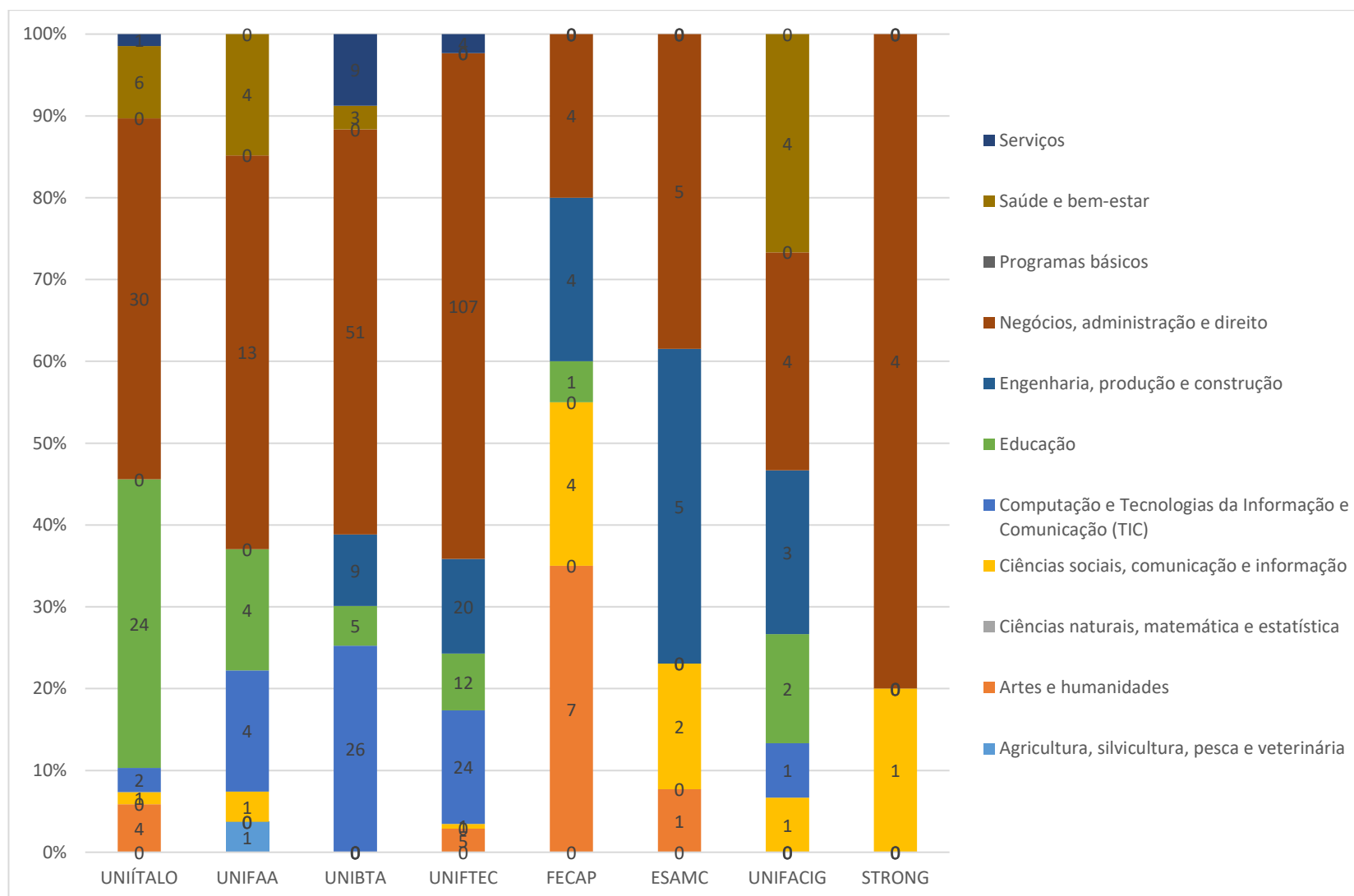
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 4 por área de conhecimento (2019)



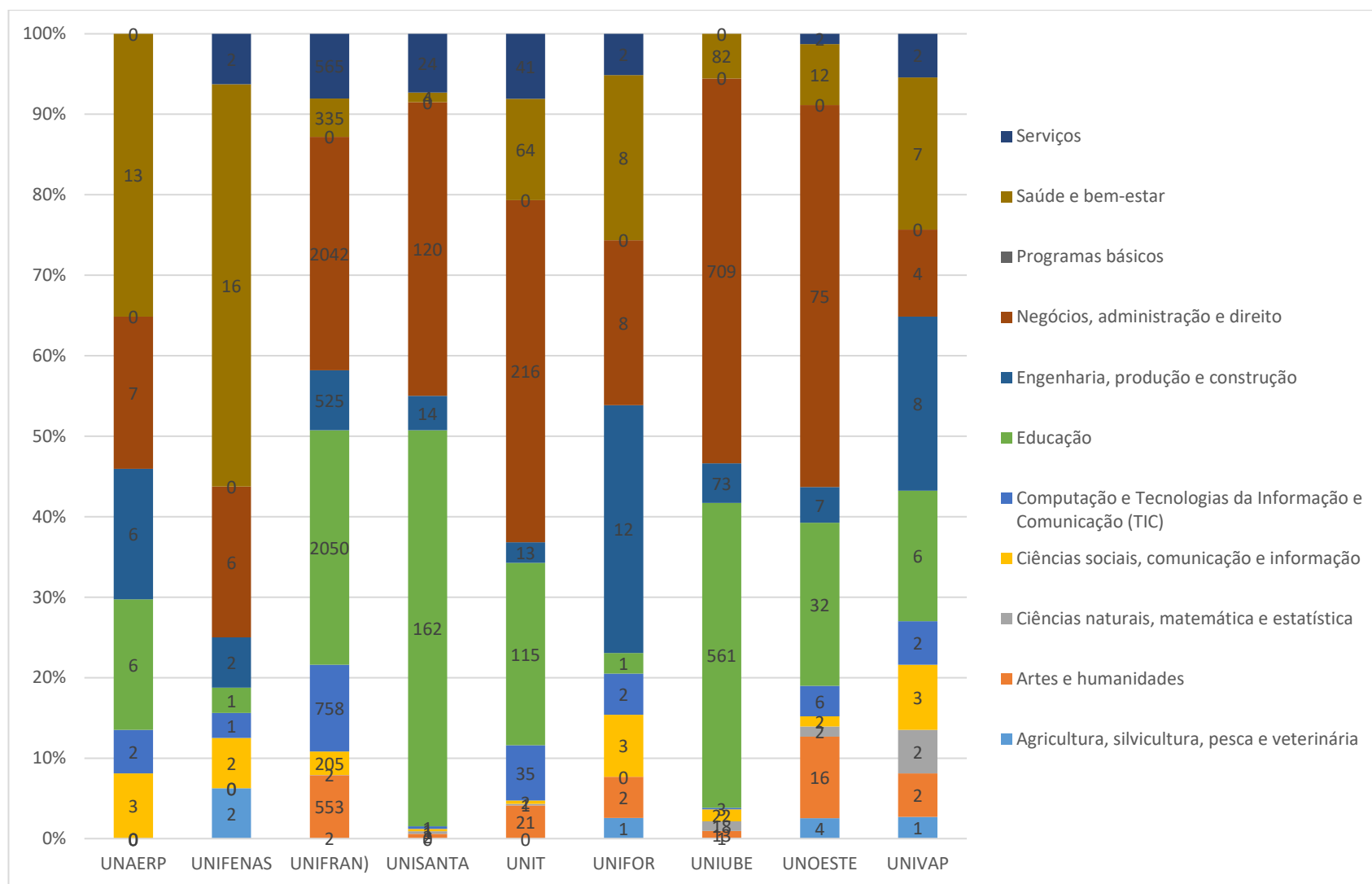
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 5 por área de conhecimento (2019)



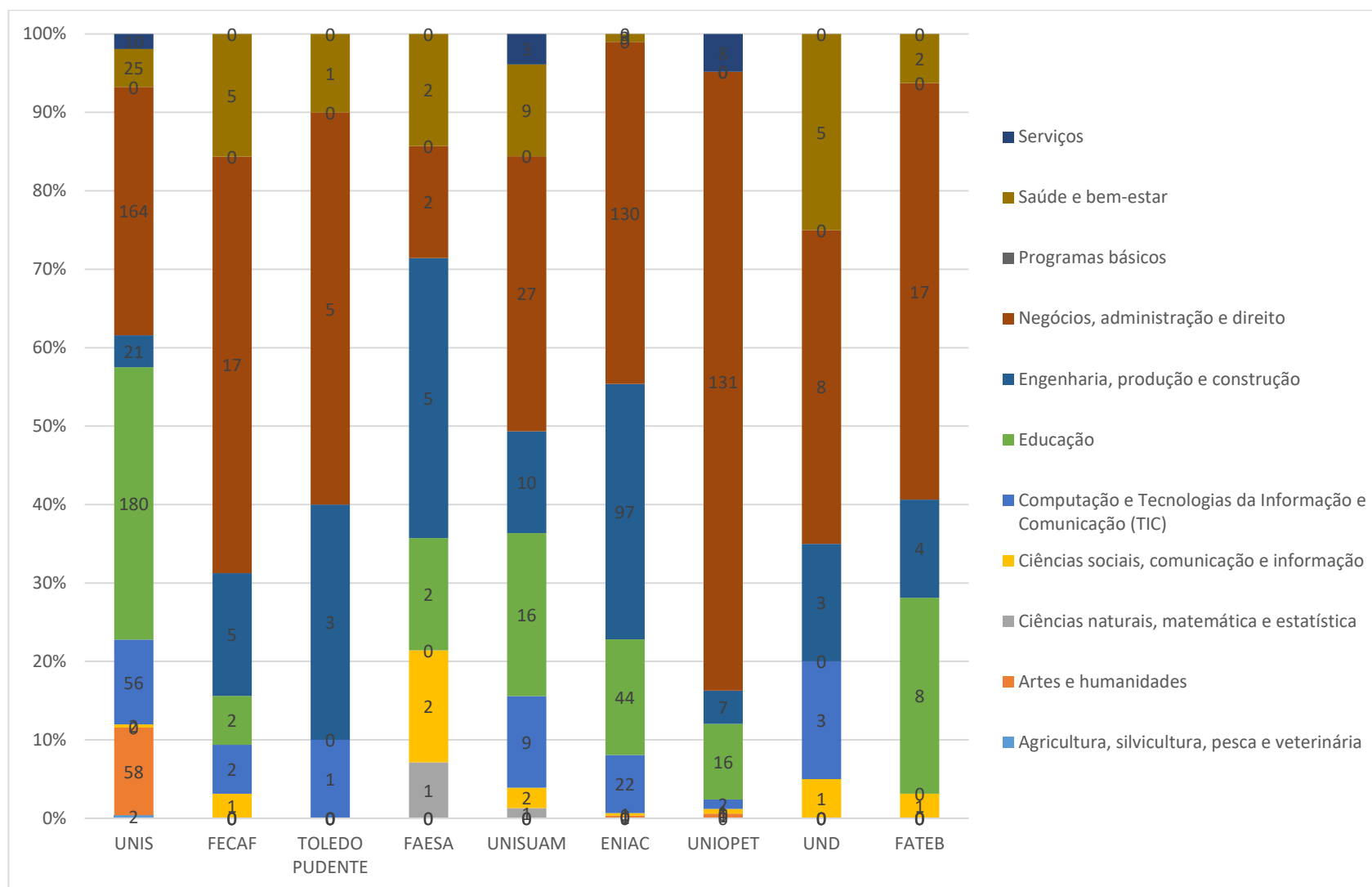
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 6 por área de conhecimento (2019)



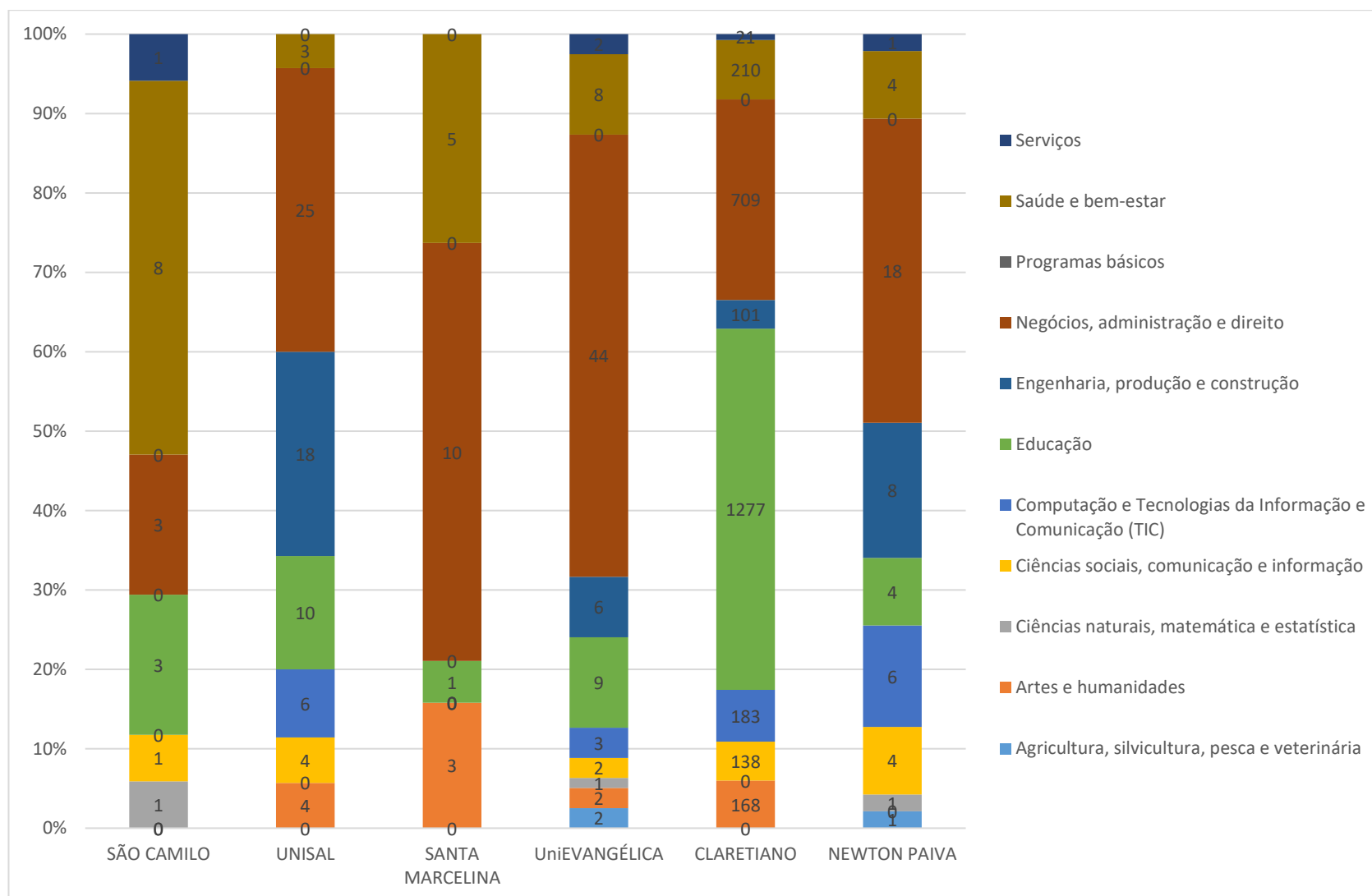
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 7 por área de conhecimento (2019)



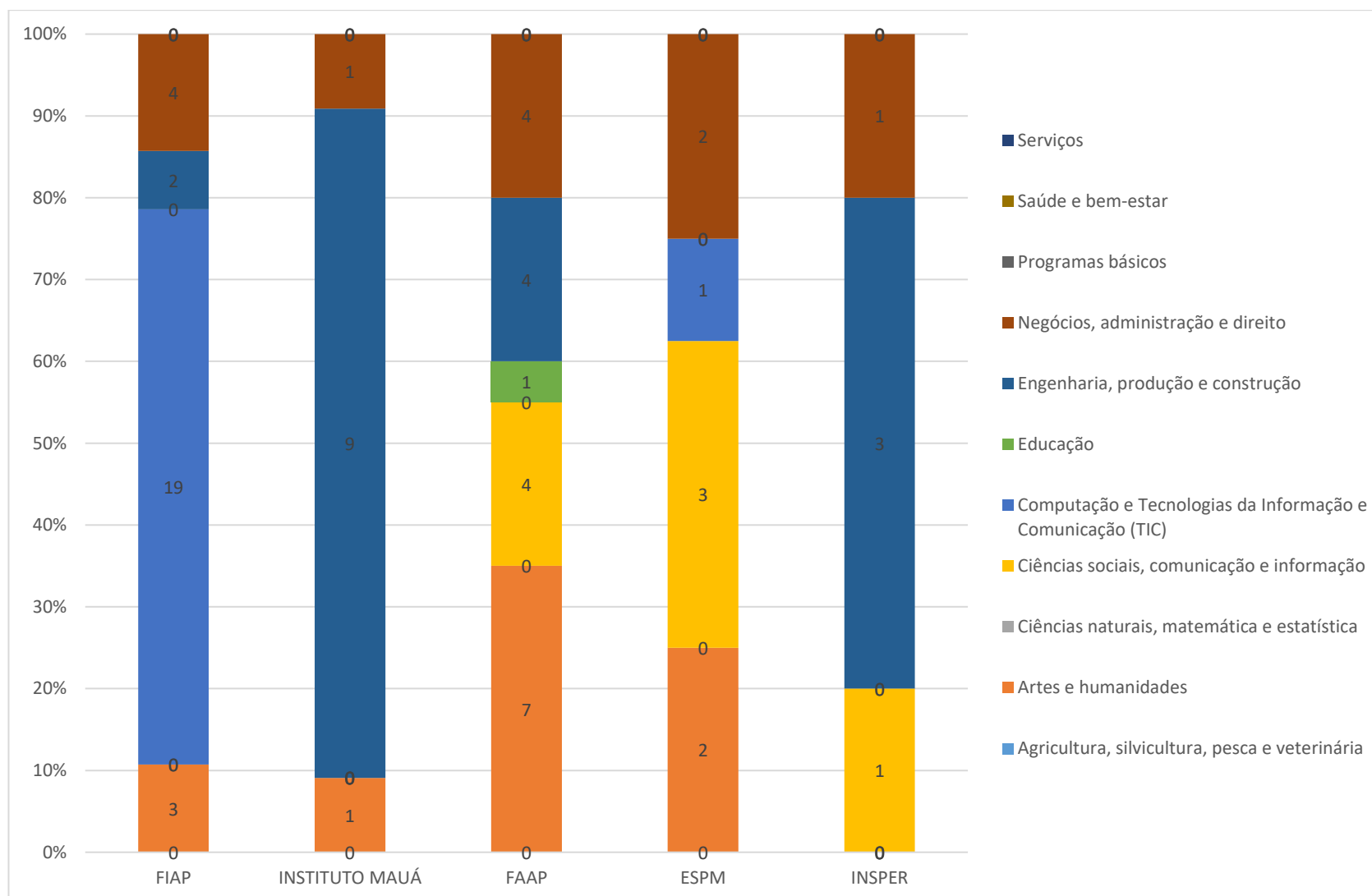
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 8 por área de conhecimento (2019)



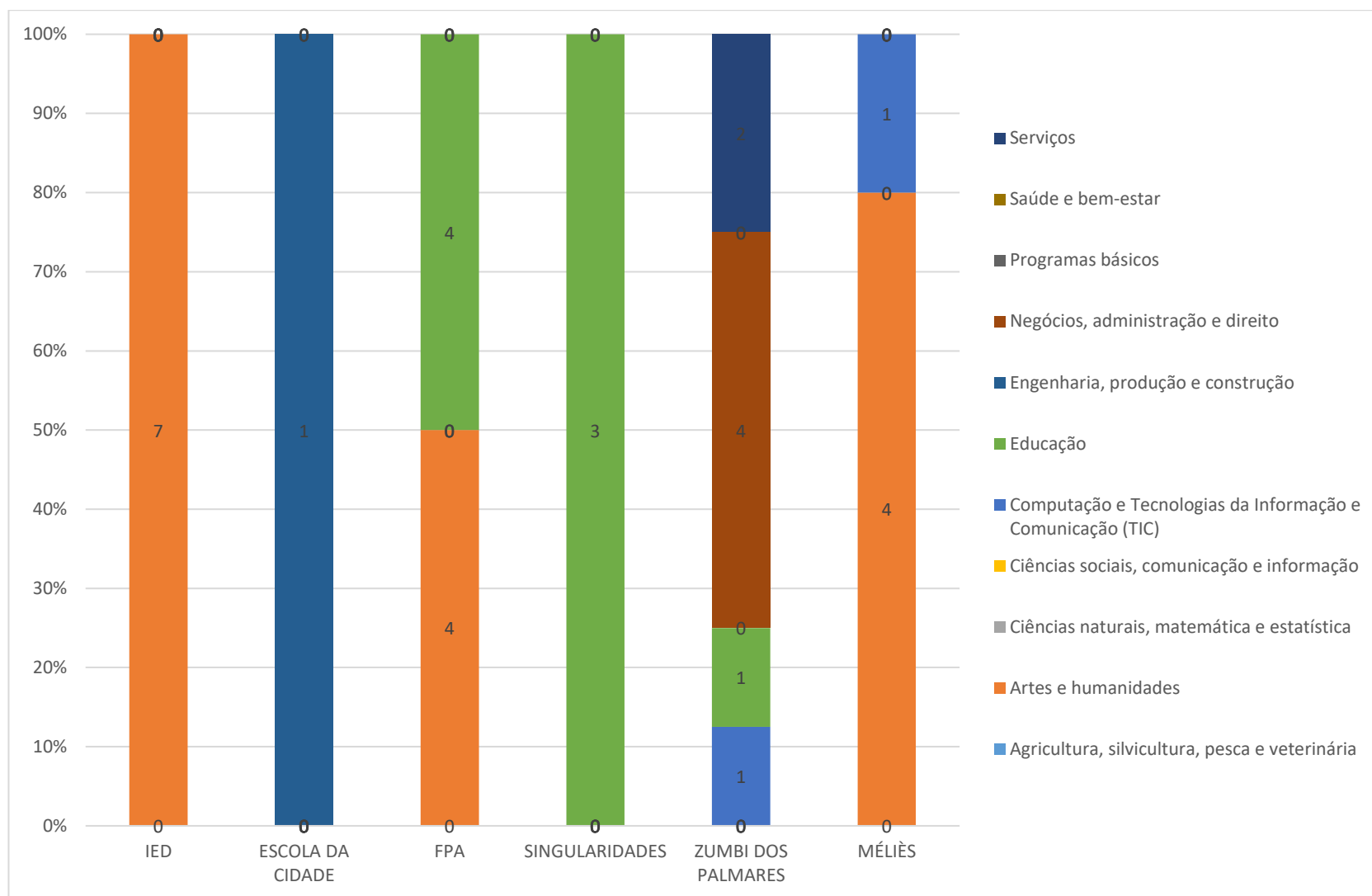
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 9 por área de conhecimento (2019)



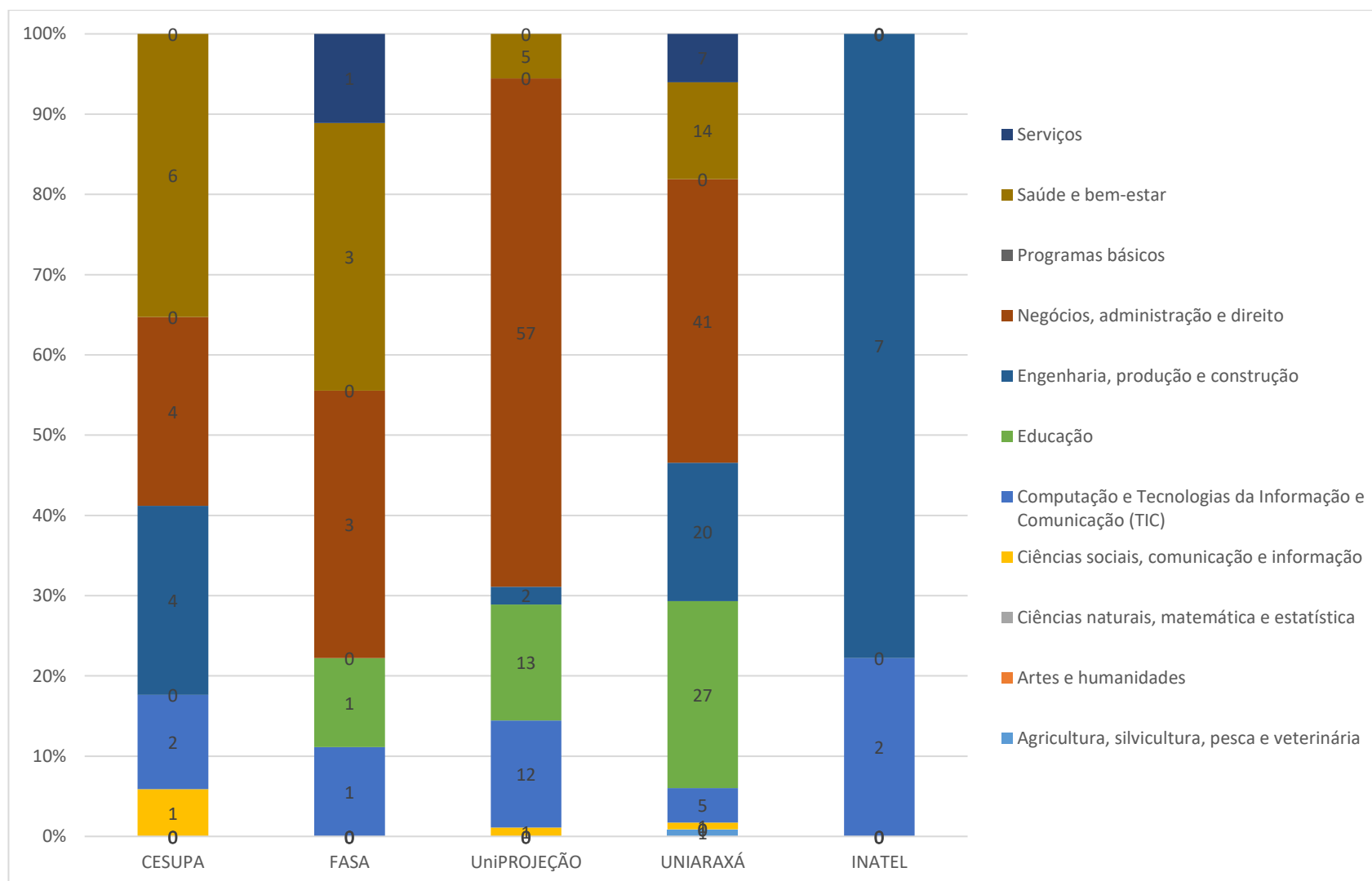
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 10 por área de conhecimento (2019)



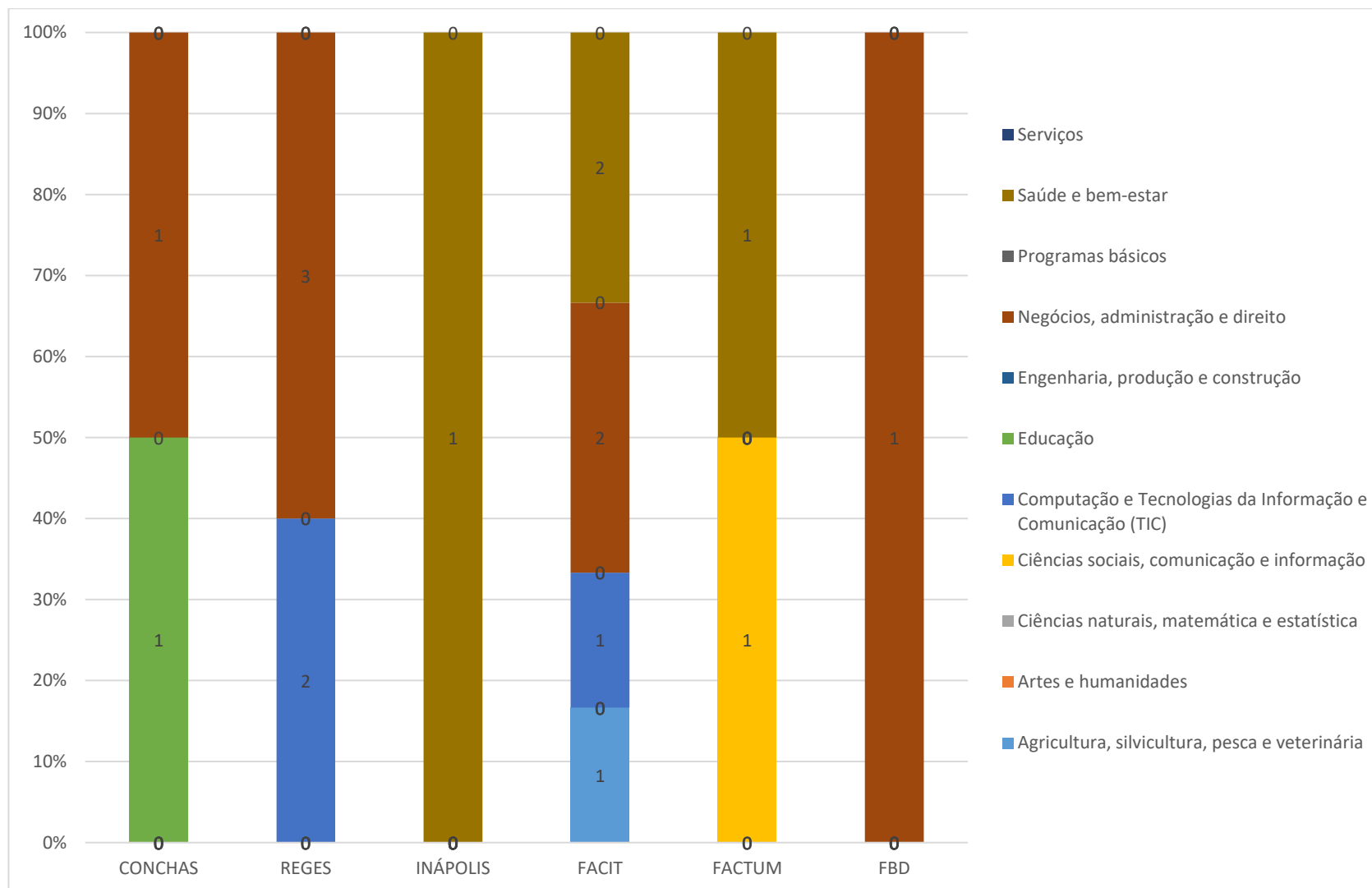
Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 11 por área de conhecimento (2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

Figura – Oferta de cursos de graduação da Rede 13 por área de conhecimento (2019)



Fonte: Microdados do Censo do Ensino Superior (INEP/MEC, 2019), elaboração própria.

ANEXO C – OFERTA DE CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU DAS REDES DE COOPERAÇÃO (2019)

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
Rede 1	Universidade São Francisco (USF)	CIÊNCIAS DA SAÚDE	MEDICINA	MESTRADO	4	2007
		CIÊNCIAS HUMANAS	PSICOLOGIA	MESTRADO	7	1999
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	MEDICINA	DOUTORADO	4	2012
		CIÊNCIAS HUMANAS	PSICOLOGIA	DOUTORADO	7	2004
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	4	2000
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	DOUTORADO	4	2010
	Centro Universitário Hermínio Ometto (FHO)	CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO PROFISSIONAL	4	2002
		CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	FISIOLOGIA	MESTRADO	3	2010
Rede 3	Faculdade Autônoma de Direito (FADISP)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	DOUTORADO	4	2009
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	4	2005
Rede 4	Centro Universitário Moura Lacerda	CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	3	2004
Rede 6	Universidade de Ribeirão Preto (UNAERP)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	4	2012
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO	5	2000
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	DOUTORADO	4	2019
		MULTIDISCIPLINAR	BIOTECNOLOGIA	MESTRADO	4	1999
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA SANITÁRIA	DOUTORADO	4	2015
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA SANITÁRIA	MESTRADO PROFISSIONAL	4	2000
		MULTIDISCIPLINAR	BIOTECNOLOGIA	DOUTORADO	4	2009

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
		MULTIDISCIPLINAR	ENSINO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2012
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	DOUTORADO	5	2005
	Universidade de Alfenas (UNIFENAS)	CIÊNCIAS AGRÁRIAS	ZOOTECNIA	MESTRADO	3	2002
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	ZOOTECNIA	DOUTORADO	3	2017
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	AGRONOMIA	MESTRADO PROFISSIONAL	4	2006
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	DOUTORADO	4	2014
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	MESTRADO	4	2009
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	MEDICINA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	AGRONOMIA	DOUTORADO	4	2016
	Universidade de Franca (UNIFRAN)	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	QUÍMICA	DOUTORADO	5	2007
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	MESTRADO	4	2007
		MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	DOUTORADO	4	2011
		CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	QUÍMICA	MESTRADO	5	2002
		MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	MESTRADO	4	1999
		LINGÜÍSTICA, LETRAS E ARTES	LINGÜÍSTICA	MESTRADO	4	2006
		LINGÜÍSTICA, LETRAS E ARTES	LINGÜÍSTICA	DOUTORADO	4	2019
	Universidade Santa Cecília (UNISANTA)	CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	ECOLOGIA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2017
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA MECÂNICA	MESTRADO PROFISSIONAL	4	2011
		CIÊNCIAS BIOLÓGICAS	ECOLOGIA	MESTRADO	3	2011

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	3	2016
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA MECÂNICA	DOUTORADO PROFISSIONAL	4	2017
	Grupo Tiradentes (UNIT)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	4	2013
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	5	2010
		MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	MESTRADO	5	2006
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA QUÍMICA	DOUTORADO	5	2010
		MULTIDISCIPLINAR	BIOTECNOLOGIA	DOUTORADO	5	2014
		MULTIDISCIPLINAR	BIOTECNOLOGIA	MESTRADO	5	2011
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	DOUTORADO	5	2014
		MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	DOUTORADO	5	2014
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA QUÍMICA	MESTRADO	5	2005
	Universidade de Fortaleza (UNIFOR)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ARQUITETURA E URBANISMO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO	4	1995
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	MEDICINA	MESTRADO	3	2014
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ENFERMAGEM	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	SAÚDE COLETIVA	MESTRADO	4	2003
		CIÊNCIAS HUMANAS	PSICOLOGIA	MESTRADO	4	1997
		CIÊNCIAS HUMANAS	PSICOLOGIA	DOUTORADO	4	2010
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	DOUTORADO	4	2010
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	DOUTORADO	6	2007

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	6	1999
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2015
		CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	DOUTORADO	4	2011
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	SAÚDE COLETIVA	DOUTORADO	4	2015
		CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	CIÊNCIA DA COMPUTAÇÃO	MESTRADO	4	1999
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2015
	Universidade de Uberaba (UNIUBE)	CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO	4	2007
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	DOUTORADO	4	2016
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	4	1999
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	MESTRADO	3	2011
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA QUÍMICA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
	Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE)	CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO	3	2017
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	AGRONOMIA	MESTRADO	4	2004
		MULTIDISCIPLINAR	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	MESTRADO	4	2012
		MULTIDISCIPLINAR	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	DOUTORADO	4	2019
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	MESTRADO	4	2006
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	MEDICINA VETERINÁRIA	DOUTORADO	4	2015
		CIÊNCIAS AGRÁRIAS	AGRONOMIA	DOUTORADO	4	2012
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	MEDICINA	MESTRADO	3	2017
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	4	1995

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
	Universidade do Vale do Paraíba (UNIVAP)	CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	FÍSICA	DOUTORADO	4	2008
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA BIOMÉDICA	DOUTORADO	4	2002
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA BIOMÉDICA	MESTRADO	4	1993
		MULTIDISCIPLINAR	MATERIAIS	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2011
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA BIOMÉDICA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2000
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL	DOUTORADO	3	2014
		CIÊNCIAS EXATAS E DA TERRA	FÍSICA	MESTRADO	4	2004
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	PLANEJAMENTO URBANO E REGIONAL	MESTRADO	3	1993
Rede 7	Centro Universitário do Sul de Minas (UNIS)	MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	MESTRADO	A	2019
	Centro Universitário Augusto Motta (UNISUAM)	CIÊNCIAS DA SAÚDE	FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL	MESTRADO	4	2010
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL	DOUTORADO	4	2015
		MULTIDISCIPLINAR	CIÊNCIAS AMBIENTAIS	MESTRADO PROFISSIONAL	4	2006
Rede 8	Centro Universitário São Camilo	MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	MESTRADO	4	2004
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	NUTRIÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2013
		MULTIDISCIPLINAR	INTERDISCIPLINAR	DOUTORADO	4	2010
	Centro Universitário Salesiano de São Paulo (UNISAL)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	3	2012
		CIÊNCIAS HUMANAS	EDUCAÇÃO	MESTRADO	4	2005

Rede	IES	Grande Área de Conhecimento	Área de Conhecimento	Grau do Curso	Conceito do Curso	Início do Programa
Rede 9	Instituto Mauá de Tecnologia	ENGENHARIAS	ENGENHARIA QUÍMICA	MESTRADO	2	2005
	Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2015
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	COMUNICAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	DOUTORADO	5	2014
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO	5	2010
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	COMUNICAÇÃO	DOUTORADO	5	2013
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	COMUNICAÇÃO	MESTRADO	5	2006
	Insper Instituto de Ensino e Pesquisa	CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	5	2007
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ADMINISTRAÇÃO	MESTRADO PROFISSIONAL	A	2019
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ECONOMIA	DOUTORADO	4	2015
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	ECONOMIA	MESTRADO PROFISSIONAL	5	2004
Rede 11	Centro Universitário do Pará (CESUPA)	MULTIDISCIPLINAR	ENSINO	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2015
		CIÊNCIAS DA SAÚDE	ODONTOLOGIA	MESTRADO PROFISSIONAL	3	2016
		CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS	DIREITO	MESTRADO	3	2012
	Instituto Nacional de Telecomunicações (Inatel)	ENGENHARIAS	ENGENHARIA ELÉTRICA	DOUTORADO	4	2019
		ENGENHARIAS	ENGENHARIA ELÉTRICA	MESTRADO	4	2001

Fonte: Plataforma Sucupira (CAPES, 2019), elaboração própria.