26º ENANCIB
Encontro Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Ciência da Informação
A Amazônia na sociedade global em rede: assimetrias e potencialidades informacionais, tecnológicas e ambientais
Belém, Pará, 09 a 13 de novembro de 2026
Universidade Federal do Pará

XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO - XXVI ENANCIB

ISSN 2177-3688

GT 4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

CONHECIMENTO E COMPETITIVIDADE EM IES PRIVADAS: UMA ANÁLISE 2010–2024

KNOWLEDGE AND COMPETITIVENESS IN PRIVATE HEIS*: AN ANALYSIS 2010–2024*

Cristiano Lopes Carvalhaes – Universidade FUMEC (FUMEC)
Jurema Suely de Araujo Nery Ribeiro – Universidade FUMEC (FUMEC)
Ricardo Dias Leão – Universidade FUMEC (FUMEC)
Angélica Matos Guimarães Dias – Universidade FUMEC (FUMEC)
Euber Chaia Cotta e Silva – Universidade FUMEC (FUMEC)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: A expansão do ensino superior privado brasileiro, intensificada pela digitalização e pelos efeitos da pandemia de COVID-19, tem produzido mudanças significativas na estrutura de oferta, no perfil da demanda e na dinâmica competitiva do setor. O estudo aplicou o modelo de Inteligência Competitiva para IES privadas de Silva *et al*. (2018), articulado ao modelo SECI de Gestão do Conhecimento, à análise longitudinal dos dados do Censo da Educação Superior, produzindo inteligência estratégica para o planejamento e o monitoramento competitivo. A pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem quantitativa, utilizando séries temporais e a Taxa de Crescimento Anual Composta em três recortes temporais (2010–2024, 2016–2020 e 2020–2024). Os resultados evidenciam crescimento de 72,3% das matrículas privadas, expansão de 457,9% da modalidade a distância e retração de 21,8% do ensino presencial, culminando na inversão modal de 2024, quando a educação a distância passou a representar 63,6% das matrículas. Observou-se, ainda, aumento da razão matrículas/docente de 16,0 para 20,7 e crescimento dos ingressantes na região Norte em ritmo aproximadamente 1,8 vez superior ao Sudeste. Os achados sugerem que o desafio das instituições privadas não se limita à disponibilidade de dados, envolvendo também sua interpretação e incorporação aos processos decisórios. Em perspectiva teórico-analítica, a integração proposta pode favorecer a memória organizacional e estratégias baseadas em evidências, embora não tenha sido empiricamente validada em IES específicas.

Palavras-chave: Ensino superior privado; inteligência competitiva; gestão do conhecimento; censo da educação superior.

Abstract: The expansion of Brazilian private higher education, intensified by digitalization and the effects of the COVID-19 pandemic, has produced significant changes in the structure of supply, the profile of demand, and the competitive dynamics of the sector. The study applied the Competitive Intelligence model for private higher education institutions proposed by Silva et al. (2018), articulated with the SECI Knowledge Management model, to the longitudinal

analysis of Higher Education Census data, producing strategic intelligence for planning and competitive monitoring. This applied quantitative study used time series and the Compound Annual Growth Rate across three periods (2010–2024, 2016–2020, and 2020–2024). The results show a 72.3% increase in private enrollments, a 457.9% expansion of distance education, and a 21.8% decline in in-person education, culminating in a modal shift in 2024, when distance education accounted for 63.6% of enrollments. The student-to-faculty ratio increased from 16.0 to 20.7, and new enrollments in the Northern region grew at a rate approximately 1.8 times that of the Southeast. The findings suggest that the challenge for private institutions is not limited to data availability, but also involves interpretation and incorporation into decision-making processes. From a theoretical-analytical perspective, the proposed integration may support organizational memory and evidence-based strategies, although it was not empirically validated in specific institutions.

Keywords: private higher education; competitive intelligence; knowledge management; Higher Education Census.

1 INTRODUÇÃO

Desde 2010, o ensino superior brasileiro passou por transformações estruturais contínuas, expansão do acesso, digitalização das práticas acadêmicas, novas demandas do mercado de trabalho e reconfiguração demográfica, pressionando as Instituições de Ensino Superior (IES) a monitorarem indicadores e a tomarem decisões estratégicas com maior sistematicidade (Barros, 2015; Carvalho; Lima, 2024; OECD, 2023).

A pandemia de COVID-19, a partir de 2020, intensificou esse imperativo: ao impor a adoção acelerada de tecnologias educacionais e o Ensino Remoto Emergencial, evidenciou fragilidades estruturais e exigiu das IES capacidade aprimorada de compreender o ambiente externo e antecipar tendências (UNESCO IESALC, 2020).

A integração entre Inteligência Competitiva (IC) e Gestão do Conhecimento (GC) torna-se estratégica nesse contexto: a IC estrutura a coleta, análise e disseminação de informações sobre o ambiente competitivo, enquanto a GC provê a infraestrutura organizacional para capturar e aplicar o conhecimento gerado (Castanha; Cazane, 2024; Fonseca; Macedo, 2020; Falsarella; Jannuzzi, 2020; Jorge; Albertin, 2025).

Apesar da ampla disponibilidade de dados públicos do Censo da Educação Superior, a maioria das análises nacionais permanece descritiva, sem adotar explicitamente esse enquadramento integrado (INEP, 2025; Ribeiro; Oliveira Junior, 2021). Embora existam propostas de IC para IES privadas (Casartelli *et al*., 2010; Silva *et al.,* 2018), são raros os estudos que articulam, em perspectiva longitudinal, séries históricas do INEP ao ciclo de IC e às práticas de GC.

Este artigo propõe essa articulação, com base na pergunta: como a integração entre IC e GC pode potencializar o uso de dados públicos do ensino superior para apoiar a tomada de decisão em IES privadas brasileiras? O objetivo geral é aplicar o modelo de Inteligência Competitiva para IES privadas de Silva *et al*. (2018), articulado ao modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Gestão do Conhecimento, à análise longitudinal dos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no período 2010–2024, produzindo inteligência para o planejamento institucional e o monitoramento competitivo.

Os objetivos específicos são: (i) sistematizar o referencial teórico sobre GC e IC, com foco em sua integração; (ii) analisar, por séries temporais, a reconfiguração estrutural do ensino superior brasileiro e suas implicações estratégicas; e (iii) discutir como os produtos de inteligência gerados podem ser incorporados a práticas de GC em IES privadas.

A singularidade do estudo está em articular, em um único desenho metodológico, dados públicos, um modelo setorial de IC e a GC como lente organizacional, produzindo indicadores e produtos de inteligência a partir de estatísticas oficiais.

Para além desta introdução, o artigo está estruturado em quatro seções. A primeira apresenta o referencial teórico, abordando os conceitos de Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e suas inter-relações no contexto das Instituições de Ensino Superior. Na sequência, são detalhados os procedimentos metodológicos que orientaram a pesquisa. Posteriormente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. Por fim, as considerações finais sintetizam os principais achados do estudo, suas contribuições teóricas e práticas, bem como suas limitações e perspectivas para investigações futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em contextos de transformação digital e crescente competitividade, a Gestão do Conhecimento (GC) e a Inteligência Competitiva (IC) assumem papel estratégico nas organizações. Enquanto a GC favorece a criação e o compartilhamento do conhecimento, a IC contribui para o monitoramento e a análise do ambiente externo, constituindo abordagens complementares para apoiar a tomada de decisão e a adaptação organizacional.

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO EM CONTEXTOS DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A Gestão do Conhecimento (GC) envolve criação, organização, compartilhamento e aplicação do conhecimento nas organizações, integrando dimensões tecnológicas, organizacionais e humanas para sustentar desempenho, inovação e transformações com propósito (Davenport; Prusak, 1998; Nonaka; Takeuchi, 1997; Ribeiro *et al.,* 2025).

Castanha e Cazane (2024) identificam um movimento de convergência entre GC, gestão da informação e inteligência organizacional, sugerindo que a GC funciona como base cognitiva para outras práticas informacionais, como a própria IC. Nessa direção, Falsarella e Jannuzzi (2020) argumentam que a capacidade de transformar grandes volumes de dados em inteligência estratégica depende da articulação entre coleta, análise, contexto e processos organizacionais de uso da informação.

Relatórios internacionais convergem nessa perspectiva: a UNESCO IESALC (2020) e a OECD (2023) ressaltam que sistemas de educação superior precisam de capacidades de produção, organização e uso de evidências para responder às pressões por qualidade, eficiência e relevância. Embora a Gestão do Conhecimento foque prioritariamente nos processos internos de fluxo e criação de saber (Ribeiro *et al.,* 2025), ela provê a infraestrutura de ativos intangíveis (Corrêa *et al*., 2025) necessária para que os sistemas de inteligência monitorem o ambiente externo e fundamentem decisões estratégicas (Davenport; Prusak, 1998).

Neste artigo, a GC é assumida como infraestrutura cognitiva e organizacional necessária para que a inteligência produzida pela IC não se esgote em análises pontuais, mas seja registrada, compartilhada e incorporada às rotinas e capacidades estratégicas das IES privadas.

2.2 INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: CICLO, APLICAÇÕES E EVIDÊNCIAS NACIONAIS

A Inteligência Competitiva (IC) é definida como um processo sistemático e ético de coleta, tratamento, análise e disseminação de informações sobre o ambiente externo, mercado, concorrentes, tecnologia e regulação, com o objetivo de reduzir incertezas e apoiar a decisão estratégica (Kahaner, 1996). Fonseca e Macedo (2020) entendem a IC como desdobramento da gestão da informação e da GC, operando como sistema que integra, de forma dinâmica, diferentes redes de saber para gerar inteligência estratégica em mercados complexos.

Oliveira e Gonçalves (2021) enfatizam o caráter processual do ciclo de IC: identificação das necessidades, coleta sistemática, análise e disseminação aos decisores. Ribeiro e Oliveira Junior (2021), em revisão sistemática da produção nacional, confirmam a consolidação conceitual da IC no Brasil, mas apontam lacunas quanto à sua aplicação em setores específicos,

como o ensino superior, e quanto à sua integração com a GC, abrindo espaço para abordagens mais integradas e replicáveis.

No setor educacional, Casartelli *et al*. (2010) mostram que o monitoramento do ambiente é relevante para decisões de portfólio e expansão em IES. Silva et al. (2018) avançam ao propor e validar um modelo de IC específico para IES privadas, estruturado em quatro etapas: planejamento das necessidades de inteligência; reunião/coleta de informações; processamento e análise; e disseminação da inteligência aos usuários. Este é o modelo de IC efetivamente adotado no presente estudo, em razão de sua aderência ao contexto institucional analisado.

Neste estudo, esse ciclo orienta a exploração longitudinal dos dados do INEP. A articulação com a GC ocorre por meio do modelo SECI, empregado como lente conceitual para interpretar como produtos explícitos de inteligência podem ser combinados, registrados e incorporados às rotinas de planejamento. A socialização e a internalização do conhecimento, por dependerem de interação e aprendizagem entre atores organizacionais, não são observadas diretamente neste desenho documental.

2.3 INTEGRAÇÃO ENTRE GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NO ENSINO SUPERIOR

A integração entre GC e IC constitui campo emergente e conceitualmente convergente. Falsarella e Jannuzzi (2020) mostram que o uso estratégico de grandes volumes de dados exige planejamento, coleta, análise e disseminação articulados ao contexto organizacional. Fonseca e Macedo (2020) destacam que a IC, ao operar como sistema integrador de diferentes redes de saber, pode devolver ao ciclo organizacional informações tratadas e contextualizadas, criando condições para compartilhamento e uso do conhecimento nas IES.

No ensino superior privado, marcado pela mercantilização e concentração de matrículas (Carvalho; Lima, 2024), essa integração torna-se condição de competitividade. Casartelli *et al.* (2010) e Silva *et al*. (2018) indicam que o monitoramento sistemático orienta decisões de portfólio e expansão, enquanto UNESCO IESALC (2020) e OECD (2023) reforçam a importância de sistemas robustos de informação e compartilhamento para a qualidade institucional.

No contexto das IES privadas, a integração proposta pressupõe que os ciclos de IC não se encerrem na produção de relatórios pontuais, mas possam alimentar repositórios e rotinas de conhecimento institucional. Na perspectiva do SECI, os indicadores derivados de dados explícitos se relacionam diretamente à combinação; sua externalização, socialização e

internalização dependeriam de práticas organizacionais posteriores. Assim, a GC é tratada neste artigo como dimensão teórico-analítica de institucionalização da inteligência, e não como processo empiricamente mensurado (Nonaka; Takeuchi, 1997; Jorge; Albertin, 2025).

A vantagem competitiva sustentável depende da articulação de práticas de GC e IC para orientar decisões sobre portfólio, modalidades, escalabilidade e inovação.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza aplicada, abordagem quantitativa e delineamento descritivo-analítico, enquadrando-se como documental, por utilizar dados secundários do Censo da Educação Superior (INEP, 2025) e do Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2023), e bibliográfica, por recorrer a levantamento narrativo e não sistemático da literatura nacional e internacional sobre IC e GC. O recorte temporal 2010–2024 foi definido por abranger transformações estruturais de médio e longo prazos, incluindo a expansão e consolidação da educação a distância (EaD), a crise do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e a ruptura provocada pela COVID-19.

O método principal foi a análise de séries temporais com cálculo da Taxa de Crescimento Anual Composta (CAGR), estimada em três recortes (2010–2024, 2016–2020 e 2020–2024), seguindo Levine *et al.* (2016), permitindo identificar mudanças de inclinação associadas a contextos econômicos e regulatórios distintos. Complementarmente, foram calculados indicadores de eficiência operacional, razão matrículas/docente e taxa de conclusão por curso, além de variações absolutas e relativas por modalidade e categoria administrativa.

Para operacionalizar a IC, adotou-se o modelo de Silva *et al.* (2018): (1) planejamento, com definição das necessidades de inteligência e dos indicadores; (2) reunião/coleta, com extração de dados do INEP e do IBGE; (3) processamento e análise, por séries temporais, CAGR, razões e comparações; e (4) disseminação, representada pela proposição dos produtos de inteligência do Quadro 1. O modelo SECI foi utilizado como lente de GC: a combinação de dados explícitos foi diretamente realizada, enquanto externalização e internalização são tratadas como possibilidades organizacionais de registro e incorporação dos produtos às rotinas decisórias. A socialização não foi observada, pois exigiria interação entre atores, inexistente no desenho documental adotado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados descrevem as transformações estruturais do ensino superior privado e, em seguida, distinguem os achados diretamente derivados dos dados das interpretações e proposições estratégicas formuladas à luz da IC e da GC.

4.1 PANORAMA GERAL: EXPANSÃO ESTRUTURAL E BIFURCAÇÃO MODAL

As matrículas privadas cresceram de 4,74 para 8,16 milhões entre 2010 e 2024 (+72,3%; CAGR 3,96% a.a.), alcançando 79,8% das matrículas do sistema (INEP, 2025). O ensino presencial apresentou CAGR de -1,74% a.a., enquanto a EaD avançou 13,07% a.a., conforme a Tabela 1.

Tabela 1 - Taxas de crescimento anual composta (CAGR) das IES privadas

Variável	CAGR 2010–2024 (longo prazo)	CAGR 2016–2020 (pré-pandemia)	CAGR 2020–2024 (pós-pandemia)
Matrículas totais (privadas)	+3,96%	+3,22%	+4,37%
Presencial	-1,74%	-7,00%	+0,69%
EaD	+13,07%	+16,14%	+6,82%
Ingressantes totais (privados)	+8,25%	+10,14%	+10,64%
Presencial	-1,10%	-6,51%	+1,05%
EaD	+27,13%	+34,78%	+15,36%
Concluintes totais (privados)	+4,62%	-2,85%	+5,66%
EaD	+15,08%	-1,56%	+22,31%
Presencial	+1,83%	-3,19%	-0,59%
Docentes - funções (privadas)	+2,69%	+0,68%	+0,41%
IES privadas	+1,54%	+3,66%	+1,63%
Cursos de graduação (sistema)	+4,08%	+3,89%	+5,71%

Fonte: adaptado INEP (2025).

A leitura da Tabela 1 evidencia a divergência estrutural entre as duas modalidades, enquanto a EaD sustentou CAGR de 16,14% entre 2016 e 2020, o ensino presencial registrou retração de -7,00% a.a. no mesmo quadriênio.

4.2 ESTRUTURA DO SISTEMA: CATEGORIA ADMINISTRATIVA E COMPOSIÇÃO DO PORTFÓLIO

A participação das IES privadas no total de matrículas de graduação manteve trajetória ascendente em todos os três recortes, conforme a Tabela 2.

Tabela 2 - Distribuição de matrículas por categoria administrativa das IES Privadas

Recorte	Ano	Privada	%Privada	Ano	Privada	%Privada	CAGR Privada
2010–2024	2010	4.736.001	74,2%	2024	8.162.039	79,8%	+3,96% a.a.
2016–2020	2016	6.058.623	75,3%	2020	6.877.778	76,7%	+3,22% a.a.
2020–2024	2020	6.877.778	76,7%	2024	8.162.039	79,8%	+4,37% a.a.

Fonte: adaptado INEP (2025).

No longo prazo (2010–2024), a participação das IES privadas avançou de 74,24% para 79,8%, com CAGR de 3,96% a.a. frente a apenas 1,64% a.a. para a rede pública. No recorte 2020–2024, a rede pública registrou, pela primeira vez, CAGR negativa de -0,30% a.a., enquanto a rede privada crescia a 4,37%, diferença de 4,67 pontos percentuais anuais.

A Tabela 3 demonstra que o número de IES privadas apresentou maior CAGR no recorte 2016–2020 (3,66% a.a.), período que também coincidiu com a expansão de novos grupos e da oferta em EaD.

Tabela 3 - Número de IES privadas e cursos de graduação

Recorte	**Ano**	**IES**	**Cursos**	**% CST**	**Ano**	**IES**	**Cursos**	**% CST**	**CAGR IES**	**CAGR Cursos**
2010–2024	2010	2.100	28.577	20,9%	2024	2.600	50.000	25,0%	+1,54%	+4,08%
2016–2020	2016	2.111	34.366	21,1%	2020	2.437	40.034	21,8%	+3,66%	+3,89%
2020–2024	2020	2.437	40.034	21,8%	2024	2.600	50.000	25,0%	+1,63%	+5,71%

Fonte: adaptado INEP (2025).

A expansão do portfólio de cursos foi mais intensa em 2020–2024 (CAGR 5,71% a.a.), com crescimento da participação dos Cursos Superiores de Tecnologia (CST) de 20,9% para 25,0% do total, padrão compatível com a ampliação da oferta em EaD privada.

4.3 CORPO DOCENTE: ASSIMETRIA ESTRUTURAL ENTRE OFERTA E CRESCIMENTO MATRICULAR

O comportamento do corpo docente constitui um indicador relevante para a discussão de Gestão do Conhecimento neste estudo. Conforme a Tabela 4, a CAGR de funções docentes declinou de 2,69% a.a. no longo prazo para 0,68% no recorte 2016–2020 e 0,41% a.a. no período 2020–2024, enquanto as matrículas cresceram a 3,22% e 4,37% nos mesmos intervalos.

Tabela 4 - Funções docentes e razão matrículas/docente das IES privadas

Recorte	Ano	Docente	Mat./ Doc.	Ano	Docentes	Mat./ Doc.	CAGR Docentes	Δ Razão Mat/Doc
2010 –2024	2010	272.327	17,4	2024	395.000	20,7	+2,69%	+3,3
2016 –2020	2016	378.187	16,0	2020	388.543	17,7	+0,68%	+1,7
2020 –2024	2020	388.543	17,7	2024	395.000	20,7	+0,41%	+3,0

Fonte: adaptado INEP (2025).

A razão matrículas/docente, mínima histórica de 16,0 em 2016, elevou-se para 20,7 em 2024, crescimento de 29,4% em oito anos. Em 2024, o INEP (2025) também registrou queda de 3,7% nos vínculos integrais e aumento de 4,4% nos horistas.

4.4 INGRESSANTES: TRAJETÓRIA DA DEMANDA REAL, CHOQUES E RECUPERAÇÃO

Os ingressantes cresceram a CAGR de 8,25% a.a. entre 2010 e 2024, acima das matrículas (3,96% a.a.), com crescimento mais intenso na EaD (27,13% a.a.).

No período 2016–2020, que inclui a crise do FIES, a CAGR dos ingressantes totais foi de 10,14% a.a.; a retração do presencial (-6,51% a.a.) ocorreu simultaneamente à forte expansão da EaD (+34,78% a.a.), sem que a série agregada permita atribuir causalidade a um único fator.

Tabela 5 - Ingressantes em IES privadas por modalidade

Ano	Presencial	EaD	Total	%EaD
2010	1.397.980	118.009	1.515.989	7,8%
2016	1.503.680	581.768	2.085.448	27,9%
2020	1.148.920	1.919.906	3.068.826	62,6%
2024	1.198.000	3.400.000	4.598.000	73,9%

Fonte: adaptado INEP (2025).

No período 2020–2024, a CAGR de ingressantes totais acelerou ligeiramente para 10,64% a.a., sustentada pela EaD (15,36% a.a.) com estabilização do presencial (+1,05% a.a.).

4.5 CONCLUINTES: EFICIÊNCIA SISTÊMICA E O DESCOMPASSO ESTRUTURAL DO FUNIL

Os concluintes representam a saída do funil de conversão educacional. A Tabela 6 revela CAGR de 4,62% a.a. no longo prazo, abaixo dos ingressantes (8,25%).

Tabela 6 - Concluintes em IES privadas por modalidade

Ano	Presencial	EaD	Total	%EaD
2010	713.910	80.456	794.366	10,1%
2016	1.073.000	273.440	1.346.440	20,3%
2020	942.680	256.752	1.199.432	21,4%
2024	920.495	574.505	1.495.000	38,4%

Fonte: adaptado INEP (2025).

O recorte 2016–2020 registra a única CAGR negativa (-2,85% a.a.), impactada pela queda de 13,5% em 2020. Em 2020–2024, a EaD apresenta CAGR de 22,31% a.a., movimento temporal compatível com a maturação das coortes de ingresso de 2018–2020, sem que a série isolada permita estabelecer causalidade.

4.6 ANÁLISE REGIONAL: ASSIMETRIAS DE CRESCIMENTO E FRONTEIRAS DE EXPANSÃO

A desagregação dos ingressantes revela assimetrias de crescimento que constituem um dos principais sinais de IC da série. A Tabela 7 apresenta as CAGRs por região nos três recortes, permitindo comparar ritmos de expansão e identificar mercados emergentes.

Tabela 7 - CAGR de ingressantes por região das IES privadas, três recortes analíticos

Recorte	Norte	Nordeste	C. Oeste	Sudeste	Sul	Total
2010–2024	+12,48%	+10,42%	+9,22%	+7,10%	+8,05%	+8,25%
2016–2020	+15,81%	+12,53%	+10,71%	+8,82%	+10,14%	+10,14%
2020–2024	+15,36%	+13,00%	+11,75%	+9,08%	+10,64%	+10,64%

Fonte: adaptado INEP (2025).

O Norte lidera os três períodos: 12,5% a.a. no longo prazo, 15,8% a.a. em 2016–2020 e 15,4% a.a. em 2020–2024. O ritmo de crescimento dos ingressantes supera a variação populacional acumulada da região no período (IBGE, 2023), diferença compatível com a ampliação do acesso via EaD; contudo, os dados agregados não permitem atribuir causalidade exclusivamente a essa modalidade.

4.7 COMPOSIÇÃO DA DEMANDA POR CURSOS NA EAD PRIVADA EM 2024

A análise por curso, com dados secundários do INEP (2025), revela concentração e assimetrias que ampliam o diagnóstico da EaD nas IES privadas, conforme a Tabela 8.

Tabela 8 - Dez cursos EaD com maior número de matrículas nas IES privadas, 2024

	Cursos	Cursos	Ingressantes	Matrículas	Concluintes	Conc. %
1	Pedagogia	534	383.330	733.253	80.897	11,0%
2	Administração	420	257.126	438.487	46.331	10,6%
3	Sist. de Informação	389	177.732	262.903	39.440	15,0%
4	Educação Física	169	126.336	226.432	21.125	9,3%
5	Contabilidade	324	120.788	216.183	25.857	12,0%
6	Enfermagem	34	108.547	203.727	11.375	5,6%
7	Gestão de Pessoas	393	142.970	198.347	40.376	20,4%
8	Logística	252	87.583	122.751	23.417	19,1%
9	Farmácia	119	60.131	104.562	4.461	4,3%
10	Nutrição	138	65.531	102.454	8.285	8,1%

Fonte: adaptado INEP (2025).

Os 11.297 cursos ativos somaram 5,19 milhões de matrículas. A razão entre concluintes e matrículas foi de 18,0%, e os cinco maiores cursos concentraram 36,2% das matrículas. Esses indicadores sugerem expansão e concentração da oferta, sem permitir concluir, isoladamente, pela existência de excesso ou insuficiência de capacidade.

4.8 ENVELHECIMENTO DEMOGRÁFICO E JANELAS ESTRATÉGICAS

A integração dos dados do Censo Demográfico 2022 (IBGE, 2023) revela uma camada de inteligência não captável pelo Censo INEP (2025) isoladamente, Tabela 9.

Segundo o IBGE (2023), a população com 65 anos ou mais cresceu 57,4% entre 2010 e 2022, de 14,08 para 22,17 milhões, e o índice de envelhecimento avançou 79,8%. No mesmo período, o grupo de 18–24 anos permaneceu praticamente estável, enquanto faixas etárias mais velhas cresceram. Para as IES privadas, esse padrão sugere a necessidade de monitorar a possível ampliação relativa da demanda de estudantes não tradicionais (25+), sem constituir, por si só, projeção de matrículas.

Tabela 9 - Indicadores demográficos e potencial de mercado - Brasil, 2010/2022

Indicador	2010	2022	Δ (variação)
Pop. total (hab.)	190.755.799	203.080.756	+6,5%
Índice de envelhecimento	30,7	55,2	+79,8%
Idade mediana	29,1 anos	33,5 anos	+4,4 anos
Pop. 18-24 anos (milhões)	22,5	22,3	−0,9%
Pop. 25-34 anos (milhões)	34,2	35,8	+4,7%
Pop. 35-49 anos (milhões)	38,4	42,9	+11,7%
Pop. 50-64 anos (milhões)	22,8	31,2	+36,8%

Pop. 65+ anos (milhões)	14,08	22,17	+57,4%
Taxa escolarização líquida 18-24	14,4%	25,5%	+11,1%

Fonte: adaptado INEP (2025).

4.9 SÍNTESE: DA EVIDÊNCIA QUANTITATIVA À INTELIGÊNCIA INTEGRADA (IC+GC)

Os achados podem ser organizados como produtos de inteligência conforme o ciclo de Silva *et al.* (2018): necessidades e indicadores são definidos no planejamento; INEP e IBGE compõem a coleta; séries temporais e comparações estruturam o processamento/análise; e o Quadro 1 apresenta possibilidades de disseminação. Fontes como o Cadastro e-MEC, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e o Google Trends são apresentadas apenas como complementações futuras e não integraram o corpus empírico. Sob a lente da GC, os produtos resultam sobretudo da combinação de conhecimento explícito; sua socialização e internalização dependeriam de práticas institucionais não observadas neste estudo.

O Quadro 1 sintetiza sete produtos de inteligência propostos. Trata-se, contudo, de uma construção teórico-analítica baseada em dados secundários: o estudo não observou sua implementação em IES nem validou empiricamente a integração IC–GC. Assim, efeitos sobre antecipação, memória organizacional, aprendizagem e desempenho devem ser entendidos como potenciais a testar, e não como resultados comprovados.

Quadro 1 - Matriz proposta de produtos de IC derivados da série histórica das IES privadas

Produto de IC	Periodicidade	Fonte/método proposto	Decisão Apoiada
Radar de Mercado por Curso	Anual (pós-Censo)	CAGR institucional × CAGR INEP (2025) por curso-região	Reposicionamento de portfólio
Mapa de Saturação Regional	Anual	Ingressantes INEP (2025) por município × população IBGE 18–24	Decisão de polo EaD e presencial
Boletim de Ciclo de Vida	Semestral	Taxa de conclusão corrente × referência INEP (2025) por curso	Abertura e descontinuação de cursos
Painel Matrícula/Docente	Trimestral	Razão Matrícula/Docente × Índice Geral de Cursos histórico	Política de contratação e capacitação
Alerta Regulatório - Saúde EaD	Contínuo	Taxa de conclusão × normas regulatórias e profissionais aplicáveis	Gestão de risco e conformidade
Painel Demográfico	Anual (pós-IBGE)	Pirâmide etária IBGE × oferta registrada no Cadastro e-MEC por	Prospecção de novos mercados

Municipal		município	
Relatório Comparativo	Anual	CAGR privada × participação de mercado regional	Planejamento orçamentário

Fonte: elaborado pelos autores (2026).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo aplicar o modelo de Inteligência Competitiva para IES privadas de Silva et al. (2018), articulado ao modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de Gestão do Conhecimento, à análise longitudinal dos dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), no período 2010–2024, produzindo inteligência para o planejamento institucional e o monitoramento competitivo. Os resultados permitiram produzir indicadores e proposições estratégicas coerentes com a questão de pesquisa, sem, contudo, testar sua efetividade em IES específicas.

Quanto aos objetivos específicos, o referencial teórico permitiu sistematizar a complementaridade entre IC e GC; a análise longitudinal identificou transformações estruturais do ensino superior brasileiro; e os produtos do Quadro 1 exemplificaram possíveis formas de incorporação dos achados a práticas de GC. Esta última dimensão permanece propositiva, pois sua institucionalização não foi observada empiricamente.

A análise longitudinal dos dados do ensino superior brasileiro identificou transformações estruturais relevantes, destacando o crescimento da modalidade EaD a uma taxa média anual de 13,07%, em contraste com a retração de 1,74% ao ano observada no ensino presencial entre 2010 e 2024, bem como diferenças significativas na expansão regional, com Norte e Nordeste apresentando desempenho superior ao Sudeste. Adicionalmente, o aumento de 57,4% da população com 65 anos ou mais entre 2010 e 2022 sinaliza mudanças demográficas capazes de alterar a composição futura da demanda por educação superior, ampliando a relevância dos estudantes não tradicionais para a sustentabilidade do setor.

Os resultados sugerem que a disponibilidade de informações, por si só, não assegura seu uso estratégico. Na perspectiva analítica adotada, a capacidade institucional de registrar, compartilhar e reutilizar produtos de inteligência constitui condição complementar para converter evidências em conhecimento organizacional; essa interpretação não permite afirmar, entretanto, que tal lacuna esteja presente em todas as IES privadas.

Como proposições gerenciais derivadas dos padrões observados, destacam-se: monitorar continuamente a razão matrículas/docente; aprofundar a análise de cursos de

saúde em EaD que apresentam baixas razões entre concluintes e matrículas; e acompanhar mudanças nas políticas de financiamento estudantil e regulação. Tais proposições não configuram relações causais comprovadas e devem ser validadas no contexto de cada instituição antes de orientar decisões.

Essas proposições ilustram como processos integrados de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento podem organizar dados públicos em alertas estratégicos, sem substituir a avaliação contextual, os dados internos e a validação gerencial.

Como contribuição teórica, o estudo articula Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento no contexto da educação superior e oferece uma estrutura analítica potencialmente replicável para o uso de dados públicos. Sua contribuição é propositiva e requer validação empírica para aferir efeitos sobre aprendizagem, qualidade decisória e competitividade.

As limitações concentram-se no uso de dados secundários e agregados, na ausência de dados internos das IES e na não validação empírica da articulação proposta entre IC e GC. Para pesquisas futuras, recomenda-se testar o modelo em IES de diferentes portes e contextos institucionais e investigar os efeitos da inteligência artificial generativa, da análise preditiva e da governança de dados sobre esses processos.

Conclui-se, no plano teórico-analítico, que a disponibilidade de dados é condição necessária, mas insuficiente para o uso estratégico da informação. A integração entre IC e GC pode constituir uma capacidade relevante para registrar, compartilhar e incorporar inteligência às práticas organizacionais, mas seus efeitos sobre aprendizagem, tomada de decisão e sustentabilidade competitiva dependem de validação empírica em contextos institucionais concretos.

REFERÊNCIAS

BARROS, Aparecida da Silva Xavier. Expansão da educação superior no Brasil: limites e possibilidades. **Educação & Sociedade**, São Paulo, v. 36, n. 131, p. 361-390, 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1590/ES0101-7330201596208. Acesso em: 8 fev. 2026.

CARVALHO, Cristina Helena Almeida de; LIMA, Raimundo da Silva. Estratégias e movimentos dos grandes grupos privados de ensino superior de capital aberto entre 2007 e 2021. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 29, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-24782024290091. Acesso em: 22 nov. 2025.

CASARTELLI, Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alzino César de M.; BITTENCOURT, Hélio Radke; GARIBOTTI, Vicente. Inteligência estratégica em instituições de ensino superior. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 15, n. 2, p. 183-197, 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-99362010000200012. Acesso em: 19 out. 2025.

CASTANHA, Renato Gutierrez; CAZANE, Ana Lívia. A evolução das tendências de pesquisa em gestão da informação e gestão do conhecimento. **READ** – Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre, v. 30, n. 3, p. 1439-1461, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1413-2311.420.136125. Acesso em: 8 fev. 2026.

CORRÊA, Fábio; FARIA, Vinícius Figueiredo de; ZIVIANI, Fabrício; CARVALHO, Dárlinton Barbosa Feres; RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery. Análise de modelos de maturidade de gestão do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba, v. 15, n. 1, p. 2-14, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.22478/ufpb.2236-417X.2025v15n1.69348. Acesso em: 12 jun. 2026.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Sirotheau Corrêa. Inteligência organizacional e competitiva e big data: uma visão sistêmica para a gestão sustentável das organizações. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 25, n. 1, p. 179-204, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3497. Acesso em: 8 fev. 2026.

FONSECA, Cristina Luiza Ramos da; MACEDO, Sâmara Borges. Inteligência competitiva: abordagem no âmbito dos negócios em nível nacional e internacional. **Ciência da Informação em Revista**, Alagoas, v. 7, n. 3, p. 111-133, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.28998/cirev.2020v7n3g. Acesso em: 19 out. 2025.

IBGE. **Censo Demográfico 2022:** resultados do universo – características da população. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-2022-resultados-preliminares.html. Acesso em: 4 jun. 2025.

INEP. **Censo da Educação Superior 2024**. Brasília: Inep, 2025. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados. Acesso em: 2 nov. 2025.

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt; ALBERTIN, Alberto Luiz. Gestão do conhecimento no contexto da transformação digital nas organizações: um estudo de caso em uma entidade de classe. **Encontros Bibli:** revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, Santa Catarina, v. 30, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1518-2924.2025.e104884. Acesso em: 8 fev. 2026.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence: from black ops to boardrooms***:* how businesses gather, analyze, and use information to succeed in the global marketplace. New York, NY: Simon & Schuster, 1996.

LEVINE, David M.; STEPHAN, David F.; SZABAT, Kathryn A. ***Estatística***: teoria e aplicações. 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **The knowledge-creating company***:* how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press, 1997.

OECD. **Education at a Glance 2023***:* OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. Disponível em: https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/. Acesso em: 8 fev. 2026.

OLIVEIRA, Paulo Henrique de; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise tecnológica e multisetorial das práticas de inteligência competitiva utilizadas pelas organizações brasileiras. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 26, n. 3, p. 30-50, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3278. Acesso em: 19 out. 2025.

RIBEIRO, Anna Carolina Mendonça Lemos; OLIVEIRA JUNIOR, Almir de. Inteligência competitiva: revisão sistemática da produção nacional. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 26, n. 3, p. 74-95, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/4187. Acesso em: 19 out. 2025.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery; FURTADO, Fabiana Paula Moreira do Carmo; FRANÇA, Renata de Souza; DUTRA, Frederico Giffoni de Carvalho; SILVA, Helton Junio Da. Gestão do conhecimento como facilitadora da indústria 5.0 sustentável: conexões com os ODS e a transformação sociotécnica. **Sustainable Business International Journal**, v. 1, n. 101, p. 115-142, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.22409/ct533d32. Acesso em: 12 jun. 2026.

SILVA, Cassiane Barbosa da; PEREIRA, Frederico Cesar Mafra; CARVALHO, Rodrigo Baroni de; JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias. Proposição e validação de um modelo de inteligência competitiva específico para Instituições de Ensino Superior (IES) privadas. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Minas Gerais, v. 23, n. 1, p. 175-196, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-5344/3002. Acesso em: 19 out. 2025.

UNESCO IESALC. **COVID-19 and higher education**: Today and tomorrow: Impact analysis, policy responses and recommendations. Caracas: UNESCO IESALC, 2020. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373249. Acesso em: 8 fev. 2026.