

CENTROS DE CARREIRA COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS: APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

CAREER CENTERS AS STRATEGIC RESOURCES: APPLYING THE VRIO MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

RAPHAEL PANTAROTO

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

JULIO CESAR TEIXEIRA

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

EMERSON ANTONIO MACCARI

UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:

O XIII SINGEP foi realizado em conjunto com a 13th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à órgão de fomento:

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior –Brasil (CAPES) –Código de Financiamento 001 e também da Universidade Nove de Julho (UNINOVE), por meio do Programa de Bolsas para a Formação do Pesquisador.

CENTROS DE CARREIRA COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS: APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Objetivo do estudo

Identificar, à luz do modelo VRIO, de que modo Centros de Carreira contribuem para a estratégia das IES e para a empregabilidade discente, a partir dos casos das universidades da Pensilvânia, Waterloo e George Mason.

Relevância/originalidade

O estudo preenche uma lacuna identificada, ao aplicar a RBV/VRIO aos Centros de Carreira em IES, tradicionalmente vistos como apoio operacional; posiciona-os como bundles estratégicos vinculados à empregabilidade e evidencia condições para vantagem competitiva sustentável.

Metodologia/abordagem

O artigo utiliza a abordagem qualitativa e descritiva, estudo de casos múltiplos (UPenn, Waterloo, GMU). Coleta: documentos institucionais, fontes públicas e entrevistas semiestruturadas com gestores. Análise: framework de Gioia, codificação aberta/axial/seletiva, dentro do caso e entre casos, alinhada ao modelo VRIO.

Principais resultados

Parcerias com empregadores, equipes especializadas e redes de ex-alunos atendem ao VRIO e sustentam vantagem competitiva; infraestrutura, serviços e programas tradicionais geram paridade ou vantagem temporária; tecnologias agregam valor quando integradas a ativos humanos e relacionais e alinhadas à estratégia institucional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Amplia a RBV/VRIO ao contexto das IES; demonstra vantagem sustentável via orquestração de parcerias, equipes especializadas e redes de ex-alunos; integra VRIO à empregabilidade; e operacionaliza a análise com matriz VRIO e codificação Gioia, com triangulação e análises dentro/entre casos.

Contribuições sociais/para a gestão

Oferece diretrizes de gestão para IES: desenvolver parcerias de longo prazo com empregadores, investir em equipes especializadas, estruturar redes de ex-alunos e integrar os Centros de Carreira à estratégia institucional, fortalecendo empregabilidade discente e reputação acadêmica.

Palavras-chave: Centros de Carreira, Instituições de Ensino Superior, Visão Baseada em Recursos, modelo VRIO, vantagem competitiva

CAREER CENTERS AS STRATEGIC RESOURCES: APPLYING THE VRIO MODEL IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Study purpose

Identify, in light of the VRIO model, how Career Centers contribute to the strategy of HEIs and student employability, based on the cases of the Universities of Pennsylvania, Waterloo and George Mason.

Relevance / originality

The study fills an identified gap by applying the RBV/VRIO to Career Centers in HEIs, traditionally seen as operational support; it positions them as strategic bundles linked to employability and highlights the conditions for sustainable competitive advantage.

Methodology / approach

This article uses a qualitative, descriptive approach, with multiple case studies (UPenn, Waterloo, GMU) Data collection included institutional documents, public sources, and semi-structured interviews with managers Analysis used the Gioia framework, with open/axial/selective coding, within and across cases, aligned with the VRIO.

Main results

Partnerships with employers, specialized teams, and alumni networks serve VRIO and sustain competitive advantage; traditional infrastructure, services, and programs generate parity or temporary advantage; technologies add value when integrated with human and relational assets and aligned with institutional strategy.

Theoretical / methodological contributions

It extends the RBV/VRIO to the context of HEIs; demonstrates sustainable advantage through orchestration of partnerships, specialized teams, and alumni networks; integrates VRIO with employability; and operationalizes analysis with the VRIO matrix and Gioia coding, with triangulation and within- and between-case analyses.

Social / management contributions

It offers management guidelines for HEIs: developing long-term partnerships with employers, investing in specialized teams, structuring alumni networks, and integrating Career Centers into institutional strategy, strengthening student employability and academic reputation.

Keywords: Career Centers, Higher Education Institutions, Resource-Based View, VRIO framework, competitive advantage

CENTROS DE CARREIRA COMO RECURSOS ESTRATÉGICOS: APLICAÇÃO DO MODELO VRIO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

1 Introdução

O cenário profissional global tem sido profundamente impactado por transformações estruturais impulsionadas pela digitalização, automação, inteligência artificial, mudanças demográficas e crises socioeconômicas (WEF, 2023; OECD, 2022). Essas dinâmicas têm alterado não apenas o conteúdo e as formas de trabalho, mas também os modos de ingresso, permanência e desenvolvimento de carreiras. Modelos de carreira estáveis, baseados na linearidade e previsibilidade, estão sendo substituídos por trajetórias flexíveis, descontínuas e autorreguladas, nas quais o indivíduo assume papel ativo na gestão de seu desenvolvimento profissional (Suutari et al., 2022; Akkermans et al., 2023).

Nesse contexto, a empregabilidade assume um papel central no debate educacional e estratégico. Longe de se restringir à obtenção de um primeiro emprego, a empregabilidade é entendida como a capacidade contínua de gerar valor no mercado de trabalho, por meio da atualização de competências técnicas, socioemocionais e adaptativas (Jackson & Bridgstock, 2021; Silva et al., 2021). Estudos recentes apontam que a transição bem-sucedida entre a formação acadêmica e o mercado de trabalho exige não apenas domínio técnico, mas também habilidades de comunicação, pensamento crítico, resolução de problemas, trabalho em equipe, inteligência emocional e aprendizado autônomo (NACE, 2022; Gallup & Strada, 2020).

Diante desse cenário, as Instituições de Ensino Superior (IES) enfrentam o desafio de reposicionar sua missão formativa. Mais do que ofertar conhecimento disciplinar, espera-se que contribuam ativamente para a inserção e progressão de seus egressos no mundo do trabalho, promovendo a construção de identidades profissionais e o desenvolvimento de competências para carreiras em transformação (Koenen et al., 2015; van Dijk et al., 2020). Como resposta, muitas IES têm investido em Centros de Carreira (*Career Centers* – CC), estruturas voltadas a apoiar os estudantes na construção de seus projetos profissionais. Esses centros oferecem uma variedade de serviços, como orientação vocacional, elaboração de currículos, oficinas de habilidades, simulações de entrevistas, mentorias com ex-alunos e eventos de networking com empregadores (Cruzvergara et al., 2018; Marques et al., 2023).

Contudo, a literatura ainda tende a tratar os CC como estruturas de apoio operacional ou como ferramentas auxiliares da área de gestão de pessoas, deixando de reconhecer sua potencialidade como recursos estratégicos institucionais. Em tempos de competição acirrada entre universidades por estudantes, financiamento, reputação e empregabilidade, entender o papel dos CC sob uma ótica estratégica torna-se fundamental. Nesse sentido, a Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV) oferece um referencial teórico promissor, ao afirmar que as vantagens competitivas sustentáveis decorrem da posse e utilização de recursos internos valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente mobilizados (Barney, 1991; Grant, 1991).

A RBV desloca o foco das análises da estratégia do ambiente externo para os ativos internos da organização, sugerindo que a diferenciação entre organizações está mais relacionada ao que elas possuem e fazem internamente do que às suas respostas ao mercado (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). A operacionalização prática desses princípios foi proposta por Barney (2002) por meio do modelo VRIO, que avalia os recursos com base em quatro critérios: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização. A aplicação do modelo VRIO permite distinguir recursos que proporcionam paridade competitiva daqueles que oferecem vantagem competitiva temporária ou sustentável, conforme o grau de aderência aos quatro atributos.

Apesar de sua ampla utilização em estudos sobre empresas e estratégias organizacionais, a RBV e o modelo VRIO ainda são subexplorados no campo da educação superior, sobretudo

em relação a estruturas não diretamente acadêmicas, como os CC. Essa lacuna abre espaço para investigações que posicionem os CC como *bundles* - conjuntos integrados de recursos e capacidades - de recursos tangíveis e intangíveis: como sistemas de atendimento, parcerias com empregadores, redes de ex-alunos, bancos de dados de vagas, competências das equipes e reconhecimento institucional, cuja combinação pode gerar diferenciais estratégicos de longo prazo.

Diante desse panorama, a investigação adota como referência o modelo VRIO para examinar, de maneira estruturada, se os recursos associados aos CC atendem aos critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização, e de que forma sua orquestração pode potencializar resultados estratégicos. Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa: *De que maneira os Centros de Carreira, por meio da orquestração de recursos, podem contribuir para a estratégia institucional à luz do modelo VRIO?*

Essa formulação orienta a escolha metodológica e as etapas subsequentes da pesquisa, direcionando o olhar para evidências empíricas sobre como os CC são estruturados, geridos e posicionados para sustentar vantagens competitivas. Para tanto, adotou-se o método de estudo de casos múltiplos, envolvendo três universidades internacionalmente reconhecidas por suas boas práticas: Universidade da Pensilvânia (UPenn), Universidade de Waterloo (UW) e Universidade George Mason (GMU). A análise desses casos, em diferentes contextos institucionais, possibilita compreender como a orquestração de recursos estratégicos nos CC pode reforçar a posição competitiva das instituições de ensino superior.

2. Referencial Teórico

A formulação de estratégias competitivas nas organizações percorreu, historicamente, diferentes paradigmas teóricos que buscaram identificar as fontes da vantagem competitiva sustentável. Um dos marcos mais relevantes nessa trajetória é a *Resource-Based View* (RBV), ou Visão Baseada em Recursos, desenvolvida a partir da década de 1980 por autores como Wernerfelt (1984) e Barney (1991). A RBV desloca o foco tradicional da análise estratégica — centrado no ambiente externo, como na escola industrial de Porter (1979) e seu modelo das Cinco Forças — para os recursos e capacidades internos da organização. Segundo essa perspectiva, são esses elementos únicos, controlados pela firma, que explicam seu desempenho superior no longo prazo.

A RBV define as organizações como um conjunto de recursos heterogêneos, que podem ser coordenados para desenvolver e sustentar estratégias geradoras de vantagem competitiva (Barney, 1991; Hunt & Morgan, 1995). A ênfase recai na singularidade, na qualidade e no uso eficaz desses recursos, argumentando-se que a diferenciação estratégica reside na capacidade da organização de integrar e explorar essas capacidades de maneira superior (Grant, 1991; Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

No âmbito da RBV, Barney (1991) propôs um conjunto de critérios analíticos para avaliar o potencial estratégico dos recursos organizacionais, originando o modelo VRIN — acrônimo para *Valuable* (Valioso), *Rare* (Raro), *Inimitable* (Inimitável) e *Non-substitutable* (Não Substituível). De acordo com essa formulação, apenas os recursos que preenchem simultaneamente esses quatro atributos podem proporcionar vantagem competitiva sustentável.

O critério de não substitutibilidade destaca que, mesmo quando um recurso é raro e difícil de imitar, sua eficácia pode ser comprometida caso existam substitutos estratégicos que produzam efeitos semelhantes. Portanto, o modelo VRIN reforça a importância de considerar não apenas a escassez e complexidade do recurso, mas também sua insubstituibilidade no portfólio estratégico da organização.

Com o tempo, o modelo passou por revisões críticas. Em 2002, Barney reformulou o modelo VRIN, substituindo o critério “Não Substituível” pelo critério “Organização”

(Organized), resultando no modelo VRIO. A alteração teve como principal motivação reconhecer que recursos valiosos, raros e inimitáveis, por si sós, não são suficientes: é essencial que a organização esteja estruturada para explorá-los eficazmente. A dimensão “Organização” introduz a necessidade de que a empresa disponha de sistemas, processos, cultura e governança capazes de sustentar e potencializar o uso estratégico dos recursos disponíveis (Barney, 2002).

Essa evolução marca uma inflexão importante, ao incorporar o papel das capacidades organizacionais na geração de valor. O critério “Organização” desloca parcialmente o foco das propriedades intrínsecas do recurso para a aptidão da organização em mobilizá-lo. Um recurso, portanto, só gerará vantagem competitiva sustentável se for plenamente integrado e valorizado pela estrutura organizacional.

Teoricamente, a transição do modelo VRIN para o VRIO reforça a ideia de que recursos estratégicos precisam ser contextualizados dentro da realidade organizacional. Analiticamente, o modelo VRIO oferece uma ferramenta robusta para o diagnóstico de fontes internas de vantagem, aplicável a distintos setores, incluindo o da educação superior.

Tabela 1. Critérios do Modelo VRIO

Letra	Critério	Pergunta-chave
V	Valor	O recurso ou capacidade ajuda a explorar oportunidades ou neutralizar ameaças?
R	Raridade	Quantos concorrentes possuem esse recurso ou capacidade?
I	Imitabilidade	É difícil ou caro para os concorrentes imitarem esse recurso?
O	Organização	A empresa está organizada para explorar esse recurso de forma eficaz?

Fonte: Adaptado de Barney (1991, 2002).

A análise das respostas a essas perguntas permite determinar se um recurso confere à organização uma desvantagem, paridade ou vantagem competitiva — temporária ou sustentável. A seguir, apresenta-se uma matriz com os possíveis desdobramentos estratégicos conforme os critérios VRIO, consubstanciada na Tabela 2:

Tabela 2. Resultado Estratégico com Base nos Critérios VRIO

Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Resultado estratégico
Não	—	—	—	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	—	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não	—	Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Não	Vantagem competitiva não sustentada
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Barney (1991; 2002).

A Tabela 2 sintetiza como diferentes combinações dos critérios determinam o potencial estratégico de um recurso. Quando aplicado ao setor da educação superior, o modelo VRIO torna-se uma poderosa lente analítica para avaliar recursos institucionais como os CC.

Esses centros devem ser compreendidos não apenas como estruturas operacionais voltadas à inserção profissional, mas como *bundles* de recursos tangíveis (infraestrutura, convênios, bancos de dados, plataformas digitais) e intangíveis (reputação, redes de alumni, competências da equipe, capital relacional). Quando esses recursos são estrategicamente geridos, os CC podem desempenhar um papel decisivo na diferenciação institucional e no fortalecimento da missão educacional.

A avaliação dos CC sob a lógica do modelo VRIO permite aos gestores universitários identificar fragilidades que comprometem sua efetividade e, ao mesmo tempo, visualizar oportunidades para sua valorização estratégica. Em um cenário de crescente pressão por resultados em empregabilidade, reputação e captação de estudantes, essa abordagem ganha centralidade.

A importância estratégica dos CC torna-se ainda mais evidente diante das transformações no mundo do trabalho e das novas expectativas sociais quanto ao papel das universidades. Os CC evoluíram de espaços de encaminhamento profissional para núcleos de desenvolvimento de competências, orientação de carreira e articulação com o mercado (Cruzvergara et al., 2018; Gallup, 2016; NACE, 2022). Quando posicionados como ativos estratégicos institucionais, tornam-se catalisadores da *career readiness* e contribuem para a formação de profissionais mais aptos a enfrentar os desafios do mercado contemporâneo (Helens-Hart, 2019; Vinson et al., 2014).

3. Método

A definição do método nesta pesquisa busca assegurar a coerência entre os objetivos propostos, a questão de pesquisa formulada, o referencial teórico adotado e as estratégias de coleta e análise de dados. Considerando que a investigação pretende compreender, em profundidade, como os CC se configuram como recursos estratégicos para IES, optou-se por um desenho metodológico qualitativo e descritivo, com abordagem de estudo de casos múltiplos.

O estudo foi estruturado para integrar múltiplas fontes de evidências — documentos institucionais, publicações oficiais, rankings, materiais de divulgação e entrevistas semiestruturadas com coordenadores e gestores dos CC —, permitindo uma análise contextualizada e comparativa. Essa combinação metodológica, aliada ao uso do *framework* de Gioia et al. (2012) e ao apoio do software Atlas.ti, favoreceu a organização e interpretação sistemática dos dados à luz dos critérios de valor, raridade, imitabilidade e organização do modelo VRIO.

3.1 Delineamento da Pesquisa

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e descritiva, estruturada no delineamento de estudo de casos múltiplos, conforme a lógica proposta por Yin (2018) e Eisenhardt (1989), e aprofundada por autores recentes como Gustafsson (2017), Ridder (2017) e Fletcher et al. (2020). Essa estratégia é particularmente adequada para investigar fenômenos organizacionais complexos em contextos reais, possibilitando compreender de forma holística como os CC se configuram e são geridos como recursos estratégicos no âmbito das IES.

O delineamento de casos múltiplos permite não apenas examinar cada instituição em profundidade, mas também realizar comparações sistemáticas e replicações lógicas entre diferentes contextos. No presente estudo, essa abordagem favorece a identificação de padrões e singularidades na orquestração de recursos humanos, relacionais e organizacionais à luz do modelo VRIO, fortalecendo a base para proposições mais consistentes e generalizáveis (Voss et al., 2002; Reay et al., 2019).

3.2 Seleção dos Casos

A seleção dos casos seguiu amostragem teórica intencional (Eisenhardt, 1989; Gentles et al., 2015; Palinkas et al., 2015), priorizando IES com CC consolidados e reconhecidos internacionalmente, com pelo menos dez anos de atuação, garantindo maturidade institucional

e consistência em práticas de empregabilidade (NACE, 2022; Dey & Cruzvergara, 2019). Outro critério foi a presença em rankings de prestígio, como *Times Higher Education* (2022) e *Maclean's Education* (2022), assegurando reputação global. Também se buscou diversidade institucional — pública e privada, inseridas em diferentes sistemas educacionais (EUA e Canadá) — para contemplar variabilidade estratégica e operacional.

Atendendo a esses critérios, foram selecionadas: (1) Universidade da Pensilvânia (UPenn) — privada, de elite acadêmica, reconhecida por redes de ex-alunos e oportunidades globais; (2) Universidade de Waterloo (UW) — pública, destacada internacionalmente por seus *co-op programs* e forte integração com o setor produtivo; (3) Universidade George Mason (GMU) — pública, com foco em pesquisa aplicada e forte inserção regional.

Essa composição assegura diversidade de contextos e relevância estratégica, ampliando o potencial de comparação e análise à luz do modelo VRIO.

3.3 Coleta de Dados

A coleta de dados combinou fontes documentais, informações públicas e entrevistas semiestruturadas, proporcionando uma visão abrangente e aprofundada dos casos investigados. Foram analisados relatórios anuais, planos estratégicos, catálogos de serviços, publicações acadêmicas e páginas institucionais dos CC, complementados por dados de rankings acadêmicos e redes profissionais.

As entrevistas foram realizadas com três profissionais em posições de liderança, um por instituição: o Diretor Executivo da UPenn, o Diretor Executivo da UW — com mais de 20 anos de experiência — e o Gerente de Serviços de Carreira da GMU — com 10 anos de experiência. Conduzidas entre fevereiro e março de 2023 via Microsoft Teams, cada entrevista teve duração média de 45 a 60 minutos e foi gravada mediante autorização prévia. O protocolo (Apêndice I) incluiu questões sobre visão estratégica, recursos e competências críticas, indicadores de desempenho, parcerias com empregadores e integração com redes de ex-alunos.

As gravações foram transcritas com apoio da ferramenta Transkriptor, traduzidas para o português e revisadas manualmente, resultando em um corpus final de 65 páginas. A triangulação metodológica, conforme Flick (2018) e Nowell et al. (2017), assegurou a validade interna por meio da convergência de múltiplas evidências. A interpretação foi guiada pelo modelo VRIO (Barney, 1991, 2002), incorporando avanços recentes de sua aplicação em contextos educacionais e de empregabilidade (Cruzvergara et al., 2018; Helens-Hart, 2019; Jackson & Bridgstock, 2021).

3.4 Procedimentos de Análise

A análise dos dados seguiu a lógica do *framework* de Gioia et al. (2012), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas. O processo iniciou-se com codificação aberta, atribuindo códigos de 1ª ordem diretamente às falas dos entrevistados e aos documentos analisados, preservando ao máximo a linguagem dos participantes. Essa etapa resultou em 78 códigos iniciais.

Na fase de codificação axial, os códigos foram agrupados em temas de 2ª ordem que capturavam padrões conceituais, reduzindo o conjunto a 21 temas. Por fim, na codificação seletiva, esses temas foram sintetizados em 5 dimensões agregadas, alinhadas aos critérios do modelo VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), representando os constructos teóricos finais da pesquisa.

Todo o processo de codificação e categorização foi conduzido com o suporte do software Atlas.ti (versão 22), que possibilitou o registro sistemático das decisões analíticas, a rastreabilidade dos dados originais e a visualização das relações entre códigos, temas e

dimensões. Além disso, o Atlas.ti foi utilizado para identificar coocorrências de códigos, apoiar a triangulação de fontes e gerar diagramas representativos do processo analítico.

A análise foi realizada em duas etapas: análise dentro do caso (*within-case analysis*), que examinou individualmente cada caso para identificar padrões internos e singularidades (Yin, 2018; Baxter & Jack, 2008), e análise cruzada entre casos (*cross-case analysis*), que comparou sistematicamente os três casos para identificar semelhanças e diferenças relevantes (Eisenhardt & Graebner, 2007).

A confiabilidade foi assegurada por meio de protocolos de análise (*analysis protocols*) previamente definidos, registro detalhado das decisões (*audit trail*), revisão por pares (*peer debriefing*) e triangulação de evidências (*triangulation of evidence*) entre documentos, entrevistas e fontes públicas.

A partir das etapas descritas e da lógica analítica empregada, organizou-se o delineamento metodológico da pesquisa em um formato sintético que destaca os principais elementos estruturantes. Essa sistematização evidencia a coerência interna entre abordagem, critérios de seleção dos casos, estratégias de coleta e análise, e mecanismos de confiabilidade e integração teórica, conforme a Tabela 3 a seguir.

Tabela 3 – Síntese do delineamento metodológico

Elemento	Descrição
Abordagem	Qualitativa e descritiva
Estratégia	Estudo de casos múltiplos (Yin, 2018; Eisenhardt, 1989)
Período de coleta	Fevereiro a março de 2023
Fontes de dados	Documentos institucionais; informações públicas; entrevistas semiestruturadas com gestores dos CC
Entrevistados	Diretor Executivo da UPenn (20 anos), Diretor Executivo da UW (20 anos), Gerente de Serviços da GMU (10 anos)
Crítérios de seleção	Maturidade dos CC (≥ 10 anos), relevância internacional, diversidade institucional (EUA e Canadá)
Casos estudados	Universidade da Pensilvânia (UPenn), Universidade de Waterloo (UW), Universidade George Mason (GMU)
Procedimentos analíticos	Codificação aberta, axial e seletiva, seguindo o framework de Gioia (Gioia et al. 2012), alinhadas ao modelo VRIO
Estrutura da análise	Análise dentro do caso (<i>within-case analysis</i>) e análise cruzada entre casos (<i>cross-case analysis</i>)
Garantia de confiabilidade	Protocolos de análise, <i>audit trail</i> , <i>peer debriefing</i>
Integração teórica	Confronto com literatura recente sobre RBV e empregabilidade na educação superior

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

4. Análise dos Resultados

A aplicação do modelo VRIO (Barney, 1991, 2002) aos três CC analisados — Universidade da Pensilvânia (UPenn), Universidade de Waterloo (UW) e Universidade George Mason (UGM) — evidenciou que parcerias estratégicas com empregadores, equipes

especializadas e redes ativas de ex-alunos constituem recursos que atendem plenamente aos quatro critérios do modelo, configurando-se como fontes de vantagem competitiva sustentável. Esses resultados corroboram estudos que destacam a importância de ativos raros, valiosos, difíceis de imitar e bem organizados para sustentar a diferenciação no longo prazo (Cruzvergara et al., 2018; Jackson & Bridgstock, 2021).

As parcerias institucionais de longo prazo demonstraram-se particularmente estratégicas. Na UW, o co-op program (programas cooperativo) integra empregadores ao currículo acadêmico, oferecendo estágios remunerados como parte obrigatória da formação (Dey & Cruzvergara, 2019). Já a UGM se diferencia pelo programa DEEP (Demonstrated Employer Equity/Inclusion in Practice), que certifica empresas comprometidas com diversidade e inclusão. Na UP, parcerias consolidadas com empresas de tecnologia, consultorias e organizações do terceiro setor fortalecem a reputação institucional e a empregabilidade dos estudantes. Em todos os casos, a raridade dessas parcerias está associada ao histórico institucional e à capacidade de construir relações de confiança de longo prazo, o que as torna difíceis de imitar.

As maturidade das equipes dos CC também se destacam como recurso VRIO completo. Nos três CC, os gestores possuem mais de uma década de experiência, acumulando conhecimento tácito que sustenta a qualidade do atendimento (Grant, 1996). Esse capital humano é potencializado por programas de capacitação contínua, como o Career Everywhere (Career Everywhere (carreira em todos os lugares) da UP, que envolve docentes e colaboradores na orientação de carreira (Helens-Hart, 2019).

As redes de ex-alunos (alumni networks) representam outro pilar estratégico. Na UW, egressos atuam como mentores formais, conectando estudantes a oportunidades exclusivas de trabalho. Na UGM, eventos periódicos de networking fortalecem o capital social institucional. Na UP, uma plataforma global de alumni possibilita mentorias, consultorias e conexões com empresas lideradas por ex-estudantes. Essas redes são valiosas e raras, resultantes de décadas de relacionamento e reputação institucional, e difíceis de imitar, como argumenta Lin (2001) ao tratar do papel do capital social na geração de oportunidades.

Por outro lado, recursos como infraestrutura física e serviços básicos de orientação configuram apenas paridade competitiva, pois são amplamente replicáveis no setor. De forma semelhante, programas de empregabilidade tradicionais não apresentam raridade nem barreiras significativas à imitação. Algumas plataformas tecnológicas oferecem vantagens temporárias — como o portal para estudantes internacionais da UPenn ou o acompanhamento digital de estágios da UW —, mas, isoladamente, não reúnem os quatro atributos do VRIO. Seu valor estratégico aumenta quando integradas a ativos humanos e relacionais, como equipes experientes ou redes consolidadas de parcerias (Peteraf, 1993).

Essa relação entre recursos, atributos do modelo VRIO e a classificação estratégica resultante pode ser observada na Tabela 4, que organiza os elementos avaliados do menor para o maior número de atributos atendidos, destacando ao final aqueles que constituem fontes de vantagem competitiva sustentável.

Tabela 4 – Matriz VRIO dos Centros de Carreira

Recurso dos CC	V	R	I	O	Classificação Estratégica
Infraestrutura física e tecnológica	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Serviços de orientação de carreira	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Programas de empregabilidade	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Plataformas digitais de apoio	Sim	Não	Parcial	Sim	Vantagem temporária
Parcerias com empregadores	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Equipe especializada em carreira	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável
Conexão com ex-alunos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores (2025) com base em Barney (1991, 2002).

A análise cruzada entre os casos revelou três padrões centrais. Primeiro, a integração estratégica: os CC não atuam como unidades isoladas, mas estão fortemente alinhados à missão institucional e aos objetivos de empregabilidade e reputação, contribuindo de forma direta para a estratégia das IES. Segundo a orquestração de recursos: a combinação entre a expertise interna (equipes especializadas dos CC) e o capital relacional (parcerias e redes de ex-alunos) constitui o núcleo de geração de valor e a principal fonte de vantagem competitiva sustentável (Teece et al., 1997). Por fim, as tecnologias como recursos de suporte: embora as plataformas digitais e a infraestrutura física ampliem o alcance e a eficiência dos serviços, elas não configuram, isoladamente, fontes de vantagem sustentável. Seu valor estratégico é potencializado quando integradas a ativos humanos e relacionais, reforçando a proposta de valor dos CC e a diferenciação institucional.

5. Discussão

Os achados deste estudo indicam que os CC das universidades analisadas se configuram como recursos institucionais com potencial VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização), capazes de sustentar diferenciais estratégicos nas Instituições de Ensino Superior (IES). Essa constatação corrobora a premissa da Visão Baseada em Recursos (VBR), segundo

a qual a vantagem competitiva depende não apenas da posse, mas também da orquestração de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e devidamente organizados (Barney, 1991, 2002). Em particular, parcerias estratégicas com empregadores, equipes especializadas dos CC e redes ativas de ex-alunos emergiram como recursos centrais, cuja sinergia amplia a empregabilidade e fortalece a reputação institucional — elementos críticos para o desempenho organizacional em ambientes educacionais altamente competitivos (Helens-Hart, 2019; Cruzvergara et al, 2018). Nessa perspectiva, os CC devem ser compreendidos não como unidades operacionais isoladas, mas como *bundles* (combinação) de recursos estratégicos interdependentes.

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui ao expandir a aplicação da VBR e do modelo VRIO para o contexto educacional — um campo ainda carente de análises estruturadas sob essa ótica (Vargo & Lusch, 2016). Grande parte das pesquisas sobre empregabilidade em IES concentra-se em descrever serviços de carreira ou mensurar indicadores de colocação profissional, negligenciando o papel dos CC na construção de vantagens competitivas sustentáveis. Ao examinar a complementaridade entre recursos humanos (equipes qualificadas), recursos relacionais (parcerias e redes de ex-alunos) e recursos organizacionais (rotinas e processos internos), o presente estudo reforça a tese de que a vantagem competitiva decorre da integração coordenada de múltiplos ativos, como argumentado por Barney (1991) e exemplificado em contextos educacionais por Dey e Cruzvergara (2019).

Além disso, a análise aproxima o modelo VRIO do conceito de empregabilidade, entendido como um conjunto de competências e dimensões psicossociais (Fugate et al., 2004; NACE, 2022). Os atributos “valor” e “raridade” podem ser interpretados pela capacidade dos CC de ampliar tanto o capital humano quanto o capital social dos estudantes, elevando a percepção de valor da instituição no mercado educacional. Isso sugere que a empregabilidade não deve ser tratada apenas como um resultado final, mas também como um mecanismo estratégico de diferenciação, capaz de reforçar a posição competitiva da IES em mercados acadêmicos cada vez mais disputados (Cimatti, 2016; Cruzvergara et al., 2018).

Sob a ótica prática, os resultados oferecem diretrizes para IES brasileiras interessadas em fortalecer seus CC como ativos estratégicos. A experiência das universidades analisadas evidencia a relevância de: (1) Estabelecer parcerias institucionais de longo prazo com empregadores, fundamentadas na confiança e na geração mútua de valor, como exemplificado pelo modelo de *co-op education* (educação cooperativa), modelo educacional que combina períodos de estudo acadêmico com períodos de trabalho remunerado, diretamente relacionado à área de formação do estudante da Universidade de Waterloo; (2) Formar equipes de carreiras nos CC altamente qualificadas, com programas internos de capacitação e integração com docentes, a exemplo do *Career Everywhere* (carreira em todos os lugares) da Universidade da Pensilvânia; (3) Estruturar redes de ex-alunos por meio de plataformas digitais, eventos de mentoria e painéis de networking, prática consolidada na George Mason University.

A eficácia dessas iniciativas, contudo, depende de um alinhamento estratégico consistente com a alta gestão, assegurando que os CC sejam reconhecidos e operem como parte integrante da estratégia institucional, e não apenas como estruturas de apoio periféricas (Davis & Binder, 2016). Os resultados obtidos indicam que, ao integrar de forma coordenada recursos humanos, relacionais e organizacionais, os CC podem ampliar de maneira significativa o potencial competitivo das IES. A aplicação do modelo VRIO evidenciou que ativos como parcerias estratégicas, equipes especializadas e redes de ex-alunos se destacam não apenas por seus atributos individuais, mas, sobretudo, pela forma como são orquestrados no contexto institucional, contribuindo simultaneamente para a empregabilidade dos estudantes e para o fortalecimento da reputação acadêmica. Essa constatação reforça a importância de repensar o papel dos CC na gestão universitária, com foco em políticas e práticas que maximizem seu impacto estratégico.

6. Conclusão, Limitações e Estudos Futuros

A partir da análise dos três casos investigados, confirma-se que os Centros de Carreira (CC), quando concebidos como combinações coordenadas de recursos humanos, relacionais e organizacionais, podem configurar-se como ativos estratégicos de alto valor para as Instituições de Ensino Superior (IES). Os achados reforçam a premissa discutida na seção anterior de que parcerias estratégicas com empregadores, equipes especializadas e redes de ex-alunos não apenas atendem aos quatro atributos do modelo VRIO (Barney, 1991, 2002), mas também demonstram seu maior impacto quando articuladas de forma sinérgica, alinhadas à missão institucional e integradas à estratégia organizacional.

Este estudo teve como objetivo identificar como os CC podem contribuir para a estratégia das IES e para a empregabilidade de seus estudantes, utilizando o modelo VRIO como lente analítica. A investigação das universidades da Pensilvânia, Waterloo e George Mason revelou que tais centros podem transcender o papel operacional, atuando como recursos intangíveis capazes de sustentar diferenciais competitivos duradouros, especialmente em mercados educacionais de alta concorrência.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa amplia a aplicação da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo VRIO ao contexto das IES, setor em que essa perspectiva ainda é incipiente (Cruzvergara et al., 2018). Os resultados indicam que a vantagem competitiva não decorre exclusivamente de fatores acadêmicos, mas também da orquestração estratégica de recursos voltados à empregabilidade, como parcerias de longo prazo, capital humano altamente qualificado e capital social advindo de redes de ex-alunos. A integração entre VRIO e empregabilidade (Fugate et al., 2004) reforça a ideia de que atributos como “valor” e “raridade” podem ser analisados pela capacidade institucional de ampliar o capital humano e social dos estudantes, posicionando a empregabilidade não apenas como um resultado, mas como um vetor estratégico de diferenciação (NACE, 2022).

As implicações práticas apontam que IES brasileiras podem fortalecer seus CC por meio de ecossistemas de carreira, inspirados nas boas práticas observadas nos casos analisados. Isso envolve investir na qualificação contínua das equipes que atuam no CC, estruturar redes de ex-alunos ativas, estabelecer parcerias estratégicas de longo prazo com empregadores e adotar plataformas digitais de suporte à transição universidade-trabalho. Essas iniciativas devem estar inseridas no planejamento estratégico da instituição, garantindo que o CC seja compreendido como elemento central da proposta de valor e não como unidade periférica.

Entretanto, este estudo apresenta limitações que merecem destaque. A escolha de três universidades estrangeiras, selecionadas por critérios teóricos e não probabilísticos, restringe a generalização dos resultados. Além disso, a ausência de indicadores quantitativos de empregabilidade impossibilitou análises estatísticas comparativas. A classificação VRIO, embora fundamentada em evidências documentais e entrevistas, foi baseada na interpretação dos autores e não passou por validação externa. Essas limitações, longe de comprometer a relevância dos achados, indicam caminhos claros para investigações futuras.

Assim, recomenda-se que pesquisas subsequentes ampliem o escopo empírico para incluir IES brasileiras e de outros contextos, adotem métodos mistos que integrem métricas quantitativas de empregabilidade e explorem abordagens configuracionais, como a *Qualitative Comparative Analysis* (QCA), para identificar combinações causais de recursos e práticas. Estudos longitudinais sobre o impacto de redes de ex-alunos e parcerias com empregadores também podem aprofundar a compreensão da sustentabilidade das vantagens competitivas geradas pelos CC.

Em síntese, este estudo contribui para a compreensão do papel estratégico dos Centros de Carreira ao demonstrar que, quando geridos de forma integrada e alinhados à estratégia institucional, recursos relacionados à empregabilidade podem atender plenamente aos atributos

do modelo VRIO e constituir fontes sólidas de vantagem competitiva sustentável. As principais contribuições teóricas, implicações práticas e direções para pesquisas futuras são sintetizadas na Tabela 5.

Tabela 5 – Contribuições, Implicações e Agenda de Pesquisa do Estudo

Tipo de Contribuição	Principais Pontos
Contribuições Teóricas	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia a aplicação da Visão Baseada em Recursos (VBR) e do modelo VRIO para o contexto das IES, setor ainda pouco explorado sob essa perspectiva. • Demonstra que a vantagem competitiva sustentável em IES pode derivar da orquestração de recursos de carreira — parcerias estratégicas, equipes especializadas e redes de ex-alunos — indo além dos recursos acadêmicos tradicionais. • Integra o modelo VRIO ao construto de empregabilidade, propondo que atributos como “valor” e “raridade” sejam analisados pela capacidade institucional de ampliar capital humano e social. • Contribui para o debate sobre o papel estratégico dos CC como <i>bundles</i> de recursos intangíveis.
Implicações Práticas	<ul style="list-style-type: none"> • Recomenda o desenvolvimento de parcerias estratégicas de longo prazo com empregadores, inspiradas no modelo <i>co-op</i> da Universidade de Waterloo. • Sugere investimento contínuo na formação e capacitação de equipes especializadas nos CC, alinhando-se a iniciativas como o <i>Career Everywhere</i> da Universidade da Pensilvânia. • Propõe a estruturação ativa de redes de ex-alunos como mecanismos de mentoria, <i>networking</i> e empregabilidade. • Destaca a necessidade de integrar os CC à estratégia institucional, assegurando alinhamento com objetivos acadêmicos, reputacionais e de mercado.
Agenda para Pesquisas Futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar o escopo empírico para incluir IES brasileiras e de outros contextos, investigando diferenças na operacionalização dos CC. • Integrar indicadores quantitativos de empregabilidade (ex.: taxas de colocação, tempo de inserção no mercado) para validação empírica do potencial VRIO. • Aplicar métodos mistos e configuracionais (QCA) para analisar combinações de recursos e práticas associadas a alto desempenho. • Realizar estudos longitudinais sobre o impacto de redes de ex-alunos e parcerias com empregadores na sustentabilidade da vantagem competitiva.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Referências

- Akkermans, J., Rodrigues, R., & Meijers, F. (2023). *Career development in a turbulent world: Toward an integrative framework*. *Journal of Vocational Behavior*, 140, 103782. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103782>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544–559. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2008.1573>
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for Quality Research*, 10(1), 97–130. <https://doi.org/10.18421/IJQR10.01-05>
- Cruzvergara, C. Y., Testani, J. A., & Smith, K. K. (2018). Leadership competency expectations of employers and the expanding mission of career centers. *New Directions for Student Leadership*, 2018(157), 27–37. <https://doi.org/10.1002/ysd.20277>
- Davis, D., & Binder, A. (2016). *Selling students: The rise of corporate partnership programs in university career centers*. *Research in the Sociology of Organizations*, 46, 395–422.
- Dey, F., & Cruzvergara, C. Y. (2019). Evolution of career services in higher education. *New Directions for Student Services*, 2019(166), 9–23. <https://doi.org/10.1002/ss.20313>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fletcher, A. J., Massis, A. D., & Nordqvist, M. (2020). Qualitative research practices and family business scholarship: A review and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100305. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100305>
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fugate, M., Kinicki, A. J., & Ashforth, B. E. (2004). *Employability: A psycho-social construct, its measurement, and implications for career development*. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14–38.
- Gallup, Inc., & Strada Education Network. (2020). *2020 Strada-Gallup education consumer survey*. <https://www.gallup.com>
- Gallup. (2016). *Great jobs, great lives: The value of career services, inclusive experiences, and mentorship for college graduates*. Gallup-Purdue Index.
- Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbin, K. A. (2015). Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *The Qualitative Report*, 20(11), 1772–1789. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2373>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Gustafsson, J. (2017). Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study. *Halmstad University Journal of Business*, 1(1), 1–15.
- Helens-Hart, R. (2019). Career services offices as strategic partners: Campus employment as experiential learning. *Journal of Career Development*, 46(6), 669–684. <https://doi.org/10.1177/0894845318819865>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1–15. <https://doi.org/10.2307/1252069>
- Jackson, D., & Bridgstock, R. (2021). What actually works to improve graduate employability? The relative value of curricular, co-curricular and extra-curricular learning and paid work. *Higher Education*, 82(2), 425–444. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00570-x>
- Koenen, A. K., Dochy, F., & Berghmans, I. (2015). A phenomenographic analysis of the implementation of competence-based education in higher education. *Teaching and Teacher Education*, 50, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2015.04.001>
- Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.
- Maclean's Education. (2022). *University rankings 2022*. <https://education.macleans.ca/rankings/>
- Marques, F. S., Lima, A. G. C., & Oliveira, E. T. (2023). Centros de Carreira como vetores de empregabilidade: Evidências de universidades brasileiras. *Revista Brasileira de Educação Superior*, 9(3), 44–61. <https://doi.org/10.20396/rbes.v9i3.8662212>
- National Association of Colleges and Employers (NACE). (2022). *Career readiness defined*. <https://www.naceweb.org/career-readiness/competencies/career-readiness-defined/>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2022). *Education at a glance 2022: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/3197152b-en>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.
- Reay, T., Zafar, A., Monteiro, P., & Glaser, V. (2019). Presenting findings from qualitative research: One size does not fit all! *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 336–349. <https://doi.org/10.1002/cjas.1512>

- Ridder, H. G. (2017). The theory contribution of case study research designs. *Business Research*, 10, 281–305. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Silva, R. F., Costa, F. M., & Gomes, M. A. (2021). Empregabilidade e competências profissionais no século XXI: Uma revisão sistemática. *Revista de Administração da UFSM*, 14(2), 391–410. <https://doi.org/10.5902/1983465937070>
- Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., & Dickmann, M. (2022). Careers of business graduates: Navigating between boundaries and identity. *Journal of Global Mobility*, 10(1), 24–45. <https://doi.org/10.1108/JGM-08-2021-0071>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- The Times Higher Education. (2022). *World university rankings 2022*. <https://www.timeshighereducation.com>
- Van Dijk, M. J., Taris, T. W., & van den Bossche, S. N. J. (2020). The role of higher education in shaping graduate employability: A qualitative approach. *European Journal of Higher Education*, 10(4), 449–466. <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1835510>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>
- Vinson, B. M., Reardon, R. C., & Bertoch, S. C. (2014). Making career services more effective: A collaborative campus model. *Journal of College Student Development*, 55(6), 632–636. <https://doi.org/10.1353/csd.2014.0067>
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Apêndice 1 – Instrumento de Coleta

#	Pergunta / tópico	Autores
1	Apresentação / Contextualização / Objetivos da pesquisa Entrevistado: apresentação pessoal / posição na organização	-
2	Comentar resumidamente o tipo de serviços que fornecem	-
3	Pode comentar a estratégia da IES de forma geral e a relação com o CC -missão / visão / objetivos / foco / competências organizacionais (no que a IES é boa!)	(Syreyshchikova et al., 2020).
4	Qual o papel do CC na estratégia da IES? Ex.: -subsidiar / retroalimentar a organização, revisão do planejamento estratégico, - interação e aquisição de informações sobre o ambiente ao seu redor da IES -a adaptação, evolução, ajustes e mudanças da IES	(McDaniel Jr., 2007) (Kazeroony, 2012)
5	O que o CC faz? Papel / Ações / Escopo / Iniciativas	Haberberg & Rieple, 2008
6	Qual o impacto dessas ações na formação e carreira dos alunos?	Normann & Ramírez, 1993
7	Como o CC aborda o tema empregabilidade? Como esse tema se relaciona com o escopo, ações e iniciativas do CC?	Helens-Hart, 2019 Sroka, 2014 Fuggate et al, 2004
8	Qual a estrutura do CC e quais os recursos que o CC dispõe? -em termos de: competências / infraestrutura / pessoas / relação intrainstitucional (relação com outros departamentos, cursos, disciplinas) / relação com outras instituições (comunidade, outras instituições) / relação com empresas e empregadores	Normann & Ramírez, 1993 Barney, 1991
9	O que poderia ser melhorado? Incluir / retirar / reformar Suas sugestões	
10	SWOT do CC Pontos fortes / Pontos fracos / Oportunidades (ex.: algo que outros CC ou IES façam) / Ameaças	
11	Quer comentar algo relevante?	