



ESTRATÉGIAS VIABILIZADAS POR UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA NA IMPLANTAÇÃO DO ENSINO À DISTÂNCIA: UM ESTUDO DE CASO

Neiva Feuser Capponi

Mestranda em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná e União Educacional de Cascavel, Brasil. Professora da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil.
Email: nfcapponi@hotmail.com

Denis Dall Asta

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil. Professor da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Brasil.
E-mail: denis.asta@unioeste.br

Resumo

A estratégia tem se constituído em fator preponderante na gestão das instituições universitárias. Este artigo tem o objetivo de analisar as estratégias utilizadas para a implantação da modalidade do ensino a distância - EAD em uma instituição de ensino superior privada, desta forma o estudo teve como foco a pesquisa qualitativa. A metodologia adotada para a coleta de dados se deu através do uso da técnica de entrevistas individuais gravadas, aplicada a cinco pessoas consideradas estratégicas, por terem participado de todo o processo de estudos e implantação do EAD na instituição. A gravação da entrevista se fez necessária para posterior transcrição e análise dos dados através da Técnica da Análise de Conteúdo. Perceber a estratégia utilizada pela instituição permitiu analisar seus pontos fortes e fracos, no contexto interno, bem como as vantagens competitivas que a fortalecem quando utiliza oportunamente as ameaças proporcionando agilidade e ganhos em seu favor.

Palavras-chave: Ensino à Distância. Instituição de Ensino Superior Privada. Estratégia.

STRATEGIES ENABLED BY AN INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION IN PRIVATE DISTANCE EDUCATION IMPLEMENTATION: A CASE STUDY

Abstract

Strategy has become one mainly factor in managing of University institutions. The present essay aims to analyze the strategies used to implant EAD – distance education in a private teaching institution of superior level, so the present study focused a qualitative research. The methodology adopted for data collection was the technique of recorded individual research, applied to five people who were considered as strategic, as they have participated the whole process of studies and implantation of EAD in the institution. The recording of the interview was necessary for later transcription and analyzed by content analysis technique. To realize the strategy carried out by the institution, allowed us to analyze its weak and strong points, in an internal context, as well as the competitive advantages which strengthen it, when it uses opportunely the threatens proportioning agility and gain in its favor.

Keywords: Distance Education. Private Superior Teaching Institution. Strategy.

1 INTRODUÇÃO

A intensidade das mudanças ocorridas nas últimas décadas desencadeou alterações em todos os estilos administrativos. O que se pontuava como estratégia para o desenvolvimento de ações empresariais, após a abertura dos mercados passou por modificações permitindo avanços, mas ao mesmo tempo, exigiu reestruturações, pois as estratégias já não se encaixam naquele perfil de gestão (MEYER JUNIOR; MUGNOL, 2004). Desta forma, a Estratégia tem sido avaliada, reavaliada, criticada e solicitada para poder adjetivar o que se busca como gerência funcional nas novas estruturas organizacionais.

Como as Instituições de Ensino Superior Privadas (IES), também passaram por esta evolução, a concorrência entre elas se fez sentir de maneira acirrada. Devido sua complexidade de atuação, o desenvolvimento de estratégias, se faz eminente para a eficiência em sua gestão empresarial. Tanto pelo público destas organizações, como por seus interesses heterogêneos, simplesmente adaptar modelos e paradigmas, pode gerar desvios no resultado efetivo (MEYER JUNIOR, 2005).

A compreensão de que o ensino superior passa por constantes evoluções leva as IES a não se descuidarem do futuro. Desta forma, analisar seus cenários e como estão sendo desenvolvidos, tanto interna quanto externamente concorre para a análise de estratégias futuras modificando a *performance* da percepção ambiental, bem como de seus pontos fortes e fracos. Dentro deste contexto, está à expansão propiciada pelo governo federal para a abertura de novas instituições, novos cursos, internacionalização das IES e universidades virtuais, oferecendo cursos através do Ensino à Distância (INEP, 2009). Manobra política para sanar as barreiras do conhecimento no ensino superior? Não se tem como saber, entretanto como esta modalidade se difunde rapidamente, as instituições percebendo a concorrência começam a rever seus conceitos no objetivo de incorporar esta postura como estratégia na busca de vantagens competitivas sustentáveis (PORTO, 2004).

A partir do exposto, este estudo tem por objetivo analisar as estratégias viabilizadas por uma Instituição de Ensino Superior Privada quanto à implantação do Ensino à Distância (EAD). Uma vez que, independente da modalidade de ensino, se faz necessário que estas organizações se adéquem aos novos desafios levando em consideração sua complexidade e dinamicidade, porém mantendo o padrão de eficiência que lhe inerente.

2 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR NO CONTEXTO DA TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES

A prática do ensino superior passou por rápidas e profundas mudanças nas últimas décadas, obrigando as universidades brasileiras a reverem sua prática de atuação e estratégias diante dos cenários dinâmicos e imprevisíveis em que suas atividades passaram a ser exercidas. Porto (2004) esclarece que apesar de seu planejamento estratégico ainda ser incipiente, já está se caracterizando promissor diante das exigências e expectativas impostas pelo ambiente externo, obrigando-as a renovação de seu *portfólio* de produtos e serviços.

Devido à complexidade em que estas organizações lidam com suas atividades diárias, elas se tornaram difíceis de entender e gerenciar (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012). Exigindo adaptações, mudanças e quebra de paradigmas conceituais, a fim de buscar, e manter com mais firmeza seu espaço em um mercado concorrido. Entretanto, de acordo com Bauer (1999) esta instabilidade não precisa ser vista como deficitária, uma vez que dinâmicas de causa-efeito não tem efeito duradouro. O desempenho precisa ser moldado e construído, a partir de mecanismos e concepções estruturais, que possam analisar suas variáveis e perspectivas permitindo as readequações. Desta forma, a teoria das organizações, pode contribuir para explicar os fenômenos ocorridos ao longo dos últimos anos.

A teoria das organizações, mesmo constituindo falhas em sua estruturação, influenciou por longos anos, a realidade social através do Pensamento Clássico e do Pensamento Sistêmico (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). Onde aquele, influenciado pela mecânica *newtoniana* via as organizações como sistemas fechados em partes isoladas, ou seja, como uma máquina, tendo por objeto de estudos, simplesmente a execução das tarefas. Já o Pensamento Sistêmico ocasionou novos passos na Teoria das Organizações, fundamentando-se em duas outras teorias: a teoria geral dos sistemas e a cibernética (MORGAN, 2002). Porém, por mais que sua visão considerou as organizações como sistemas abertos, ainda assim foram incapazes de causarem modificações no ambiente micro ou macro. Estas teorias mostraram-se revolucionárias ao longo da evolução, porém as organizações também se moldaram e exigiram novas formas de observação em suas estruturas, tanto internas quanto externas. O ambiente atual, onde a globalização, a tecnologia da informação e a concorrência exigem que as organizações se reestrutrem de maneira muito rápida para não perderem sua competitividade. Com isso as teorias organizacionais, na fundamentação de Prim et al. (2008), dependem de novas abordagens teóricas fundamentadas em novos pensamentos.

A preocupação das organizações em fazer frente às inovações propostas pelo mercado coloca os recursos da tecnologia da informação como um artefato de tratamento e disseminação das informações, visando à flexibilidade da gestão. Com isso os gestores devem ter a compreensão de que o domínio das ferramentas de tecnologia da informação traz melhorias no tratamento e na disponibilização das informações nas organizações. Fidelis e Barbosa (2012, p. 37) afirmam que:

Não basta fazer um uso adequado das tecnologias disponíveis se não mantiverem a mente aberta às diversas possibilidades que podem ser vislumbradas. É preciso aprender ao longo da vida para que se possa adequar as decisões às demandas da sociedade e às necessidades organizacionais. Por fim, é preciso considerar que, somente com o desenvolvimento de suas competências para lidar com a informação, estes gestores terão condições adequadas para compreender o cenário em que atuam e, a partir daí, determinar suas necessidades e avaliar criticamente as informações obtidas e suas fontes. Poderão ainda melhorar suas percepções sobre as implicações de suas decisões nas diversas dimensões de seu ambiente.

Com a finalidade de contribuir no avanço das teorias organizacionais surge o Pensamento da Complexidade. Sua formulação tem origem nas ciências da complexidade porque surge em circunstâncias de profundas mudanças como fluxo e transformação das organizações. Uma vez que as organizações são sistemas constituídos por muitos agentes que interagem entre si, evoluindo e aprendendo, Ponchirolli (2007) relata que esta nova teoria lança muita luz sobre estes sistemas organizacionais. Sua constituição se faz em três correntes: a teoria do caos, a teoria das estruturas dissipativas e a teoria dos sistemas adaptativos complexos (STACEY; GRIFFIN; SHAW, 2000). A teoria do Caos, difundida a partir da década de 80, revolucionou a forma de administrar o comportamento das organizações. Sua percepção da não linearidade revela ser uma exceção, antes de uma regra propriamente, uma vez que em sistemas caóticos as ligações entre causa e efeito tendem a superar e dirimir a ambiguidade, o conflito, o paradoxo e a incerteza (BAUER, 1999; STACEY, 1996). Já a teoria das Estruturas Dissipativas preocupou-se com o processo de auto-organização e o equilíbrio entre os seres vivos que neles atuam. Ainda de acordo com Stacey (1996) uma estrutura dissipativa requer grande esforço para manter sua estrutura e relativamente pouco para mudá-la. Este paradoxo de estabilidade e instabilidade em estruturas dissipativas quando em níveis críticos produzem o caos atrator de onde emergem novas formas de comportamento.

A Teoria dos Sistemas Adaptativos Complexos – SACS é o novo modelo mental, que segundo o autor é um sistema formado por grande número de agentes cujo propósito é o de interagir entre si criando novas modelagens de comportamentos. Destas interações surgiram dois conjuntos distintos de ligações: a rede legítima e a rede sombra. A Rede Legítima se compõe das regras formais e informais, consistindo em ligações que devem ser entendidas e estabelecidas entre os seus agentes, deixando claro a todos que a realização das tarefas é que permitem a sobrevivência da organização. O limite deste sistema consiste em deixar claro aos seus agentes que eles são membros ou então não são. Já a Rede Sombra consiste em ligações espontâneas e informais entre si, onde os indivíduos desenvolvem regras próprias com a intenção de interação no decorrer das etapas. A interação entre os dois sistemas explicam como ocorre à transformação nos processos nas organizações e também como elas sobrevivem (STACEY, 1996).

Desta forma, a teoria das organizações e a teoria do pensamento complexo manifestam suas particularidades, diferenciando-se em alguns pontos das teorias sistêmicas, uma vez que na visão da complexidade as ações executadas pelas organizações desencadeiam novas ações e reações ocasionando a co-evolução do ambiente. Segundo Morin (2003), a complexidade não tem metodologia, mas pode ter seu método. E que o imperativo da teoria da complexidade é o de pensar de forma organizacional, compreendendo que a organização não se resume a alguns princípios de ordem, ela necessita de um pensamento complexo bem elaborado. Ainda, de acordo com os autores, a complexidade atrai a estratégia, e só este critério permite a organização avançar no incerto e no aleatório de maneira apta para vencer o máximo de incertezas (STACEY, 1996; BAUER, 1999; MORIN, 2003).

2.1 Instituições de Ensino Superior Privadas

É neste contexto de complexidade que estão inseridas as Instituições de Ensino Superior. A abertura dos mercados causou movimentações em todos os âmbitos empresariais, e com relação à educação superior, não houve exceção. Esse mercado está em franca expansão, atraindo capital nacional e internacional, uma vez que a receita financeira gera bilhões de reais, sendo considerado um dos três maiores mercados para o futuro (MEYER; MUGNOL, 2004). A abertura da Lei das Diretrizes Bases, que promulgou a Lei 9.394/96, proporcionou incentivos a pessoas físicas ou jurídicas de direito privado a manterem e administrarem instituições de ensino como empresas com fins lucrativos (BRASIL, 1996). Desta forma, o número de vagas em todos os cursos foi ampliado, permitindo a heterogeneidade de público, seja pela classe social ou idade, por cursos presenciais ou à distância. Esta dinâmica revolucionou o contexto do ensino superior permitindo a livre concorrência no mercado brasileiro de educação.

Por serem sistemas dinâmicos e altamente complexos, as organizações universitárias frequentemente se vêem diante de conflitos internos e externos que precisam ser dirimidos em conformidade com seus próprios interesses. Por possuírem participação intangível, objetivos complexos, metas ambíguas, clientela difusa e tecnologias indefinidas, as universidades, na visão de Cohen et al. (1972) são consideradas como anarquias organizadas, já para Weick (1976) esta complexidade lhes conferem o arcabouço de sistemas frouxamente articulados. Estas características as levam a outra preocupação que compreende sua estrutura formal. Sua operacionalidade é a de repassar o conhecimento nas mais variadas áreas, requerendo para o desempenho desta atividade um quadro de pessoal predominantemente profissional. Esta estrutura formal exige uma atenção especial, pois de um lado está seu cliente e do outro, seu público interno, altamente intelectualizado, mas que precisa estar imbuído da missão da instituição, a fim de evitar choques com o objetivo e a estratégia estabelecida pela mesma (MEYER JUNIOR; PASCUCI; MANGOLIN, 2012).

As peculiaridades que fazem parte das atividades diárias das instituições privadas, geram complexidades intrínsecas, impedindo-as de funcionarem nos mesmos moldes das outras organizações, levando-as a avaliações e controle constantes na busca de melhoria da qualidade nos processos administrativos, a fim de não perder de vista sua missão e objetivos levando em conta suas características especiais (MEYER; MUGNOL, 2004).

2.2 Ensino à Distância

O Ensino à Distância - EAD não é uma técnica nova, ela já existe há muitos anos. De acordo com Gomes et al. (2000), o que há de novo é a tecnologia, que proporciona facilidade no acesso independente da demanda. Sua ampla divulgação se deu através do Projeto Universidade Aberta do Brasil – UAB desenvolvido pelo Ministério da Educação, no ano de 2005, que como projeto piloto, tinha por objetivo sistematizar ações e programas relativos às políticas públicas brasileiras para ampliar a oferta do ensino superior gratuito, porém de qualidade (UNIVERSIDADE..., 2006). As ações do governo em incentivar a formação universitária, levaram-no a formar uma parceria entre as três instâncias governamentais (federal, estadual e municipal), para fomentar o interesse tanto das universidades públicas quanto das particulares, a viabilizarem o ingresso de estudantes interessados, com ou sem disponibilidade financeira de acesso, inclusive aos mais dispersos geograficamente.

O EAD é um projeto de envergadura e decisivo para suprir o *déficit* universitário no Brasil. Definição, segundo o MEC, para o Ensino à Distância:

Para os efeitos aqui pretendidos, a educação à distância deve ser compreendida como a atividade pedagógica que é caracterizada por um processo de ensino-aprendizagem realizado com mediação docente e a utilização de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes tecnológicos de informação e comunicação, os quais podem ser utilizados de forma isolada ou combinadamente, sem a freqüência obrigatória de alunos e professores, nos termos do art. 47, § 3º, da LDB. Nesse sentido, ficam incluídos nessa definição os cursos semipresenciais ou presenciais - virtuais, ou seja, aqueles cursos em que, pelo menos, oitenta por cento da carga horária correspondente às disciplinas curriculares não seja integralmente ofertada em atividades com a freqüência obrigatória de professores e alunos (BRASIL, 2002).

A tecnologia está sendo decisiva para corroborar com o projeto estabelecido pelo governo em relação a proporcionar o conhecimento em todos os seus desdobramentos, seja social, produtivo ou mesmo tecnológico. As metas estabelecidas para a inserção de todos que tenham interesse modificou o cenário contemporâneo da educação de nível superior. Como esclarecido pela definição acima, a exigência estabelecida pelo MEC, através da Comissão Assessora para a Educação Superior à Distância é que o ensino-aprendizagem mantenha a mesma qualidade dos cursos presenciais, com uso maior ou menor de recursos tecnológicos, porém atendendo os objetivos e conteúdos metodológicos com padrão de eficiência e eficácia (BRASIL, 2002).

Quanto à exigência do credenciamento pleno das instituições de ensino superior, tanto públicas quanto privadas, a mesma portaria esclarece que as instituições já cadastradas através da LDB nº 80 (BRASIL, 1996) para ensino presencial, podem se credenciar para a oferta de educação à distância através da integração desta ao Plano de Desenvolvimento Institucional, regulamentado através do Decreto 3.860 de julho de 2001 (BRASIL, 2001). Quanto às instituições novas, estas terão, além de atender a todas as exigências do decreto e

do plano mencionados acima, deverão também, serem aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação em deliberação homologada pelo Ministro da Educação, entre outras exigências aplicadas especificamente à proposição da educação à distância. Estas providências estabelecem a permissão da integração do EAD nos projetos pedagógicos das Instituições de Ensino Superior (BRASIL, 2002). Já a competência para supervisão e avaliação da educação a distância seguem os mesmos trâmites da educação presencial, através das normativas da LDB, no Artigo 87, § 3º, da Educação Nacional, no âmbito do sistema federal e dos sistemas estaduais de ensino e respectivas instâncias de autoridades municipais, tais como os Conselhos Estaduais de Educação (BRASIL, 1996). Porém, devido às características e peculiaridades do processo pedagógico do EAD, o Ministério da Educação, estabeleceu juntamente com a Secretaria de Educação edital de abertura para interessados em instituírem esta modalidade em suas dependências. A partir disto, elas podem definir o local, bem como a infra-estrutura para o atendimento aos estudantes nos momentos presenciais. Uma vez que o aluno tem o direito a um tutor, auxiliando-o em monitoramentos para acompanhar o processo de desempenho das atividades, facilitando-lhe a identificação de dificuldades no processo de aprendizagem (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011).

2.3 Estratégias deliberadas pelo segmento

As Instituições de Ensino Superior Privadas por se tratarem de organizações complexas requerem estratégias que condigam com seu ambiente turbulento e competitivo (MEYER; MUGNOL, 2004). Ainda segundo os autores, desenvolver estratégias que atendam suas necessidades, e ao mesmo tempo, as expectativas de seu público que se torna mais exigente quanto à qualidade, aos serviços educacionais prestados, não é tão simples, uma vez que não há estratégias exclusivas a estas organizações. E, mesmo que houvesse esta não poderia ser simplesmente replicada, devido à grande particularidade que compõe o nível competitivo de cada instituição.

Desta forma, o que a literatura atribui como Estratégia para que este seguimento organizacional possa manter como guia para suas atribuições internas e externas? Diante da pouca relevância literal encontrada sobre o assunto, este tem sido foco de estudos da comunidade acadêmica e de gestores que buscam implementar ações competitivas e sustentáveis nas organizações. Como o conceito de estratégia vem sendo utilizado indiscriminadamente, faz-se necessário uma conceituação que identifique seus aspectos. Porter (1981) a definiu na forma como a empresa tenta competir em seu ambiente englobando as principais escolhas sobre metas, produtos, mercados, marketing, fabricação, procurando a diferenciação deliberadamente. Para Mintzberg e Mchugh (1985), o termo Estratégia está associado com o que os líderes pretendem fazer no futuro. Outros autores a contextualizaram com visão a organizações mecanicistas, contudo estes conceitos não podem ser aplicados em organizações educacionais por se tratarem de organizações complexas, proporcionando-lhe um novo cenário de discussões (ANDREWS, 1996; QUINN, 1989; MINTZBERG, 1994).

A abertura de novas instituições tem sido uma constante, causando a necessidade do planejamento de estratégias internas e externas orientando-lhes na integração de esforços e recursos uma vez que seus objetivos são frouxamente articulados (MEYER; MUGNOL, 2004; WEICK, 1976). Fatores que imprimem a complexidade às IES privadas estão relacionados com várias causas, dentre elas: alta qualificação do corpo docente, grande número de colaboradores, profissionais competentes em cargos estratégicos, mantenedores, governo e clientes diversificados, com exigências ímpares. Toda esta diversidade cria oportunidades e ameaças para seus gestores, exigindo-lhes estratégias específicas e dinâmicas se quiserem garantir a sobrevivência e a competitividade. É imperativo que as ações gerenciais, nas

organizações universitárias sejam de caráter exclusivo e não de simples replicações, sob pena de constituírem resultados frustrantes e superficiais (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Desta maneira, o comportamento estratégico deve contemplar todo o processo adaptativo da organização, assim como sua turbulência organizacional, considerando a dinâmica intra-organizacional (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). Entretanto, não há como demonstrar todas as formas de comportamento organizacional em uma tipologia somente, uma vez que a prática é mais complexa, exigindo que a classificação seja realizada em termos de predominância de padrões de comportamento (MILES; SNOW, 1978). Como as organizações universitárias são sistemas abertos, o desafio dos administradores universitários têm sido integrar pensamento e ação estratégica, sem deixar que as forças externas impactem a gestão estratégica estabelecida (MEYER JUNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012). Percebe-se que a criação de um elo entre a organização e seu ambiente é o que pode gerar o sucesso no processo estratégico. Desta forma a habilidade dos gestores está em compreender as forças e fraquezas, as oportunidades e as ameaças que possam subsidiar as decisões quanto à escolha e a avaliação da estratégia que melhor se adéque a sua realidade (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011).

Apesar de apresentar algumas limitações, a Matriz SWOT pode ser utilizada, também nas instituições universitárias. Mesmo sendo um ferramental simples, sua estruturação em forma de matriz permite a visualização rápida do cenário, fornecendo informações consistentes do ambiente interno e dos impactos do ambiente externo demonstrando, ainda a disponibilidade dos recursos permitindo que a organização possa verificar sua estratégia e adequá-la rapidamente ante a realidade que se apresenta (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). Conforme Vizeu e Gonçalves (2010), a combinação da análise estratégica fornecida pelo modelo SWOT, sigla que vem do inglês (*Strengths* = forças, *Weaknesses* = fraquezas, *Opportunities* = oportunidades e *Threats* = ameaças), corresponde ao ajuste interno e externo através da observação das tendências em determinados setores, adequando-se, também as instituições de ensino superior. De acordo com a percepção dos autores, seus quatro pontos: oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos podem ser utilizados para análise do ambiente, uma vez que ambientes complexos em mercados competitivos exigem de seus gestores, sensibilidade na visualização de onde a empresa atua ou pretende atuar, bem como a análise do comportamento das múltiplas variáveis que compõem sua realidade interna e externa. Conhecer suas forças e fraquezas permite ações relativas aos fatores internos da organização, podendo ressaltar o que for percebido como ponto forte e usar de ações para minimizar ou se possível controlar o ponto fraco (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). As oportunidades e as ameaças têm a ver com os fatores externos que não estão sob seu controle, mas que podem ser monitorados, de forma a aproveitar a oportunidade quando esta surgir e ao mesmo tempo planejar para o enfrentamento das ameaças. Ainda de acordo com os autores, resultados positivos podem ser gerados quando se compreende e se utiliza o conhecimento gerado na análise ambiental.

3 METODOLOGIA

Pesquisa de natureza qualitativa, empreendida no período de setembro a novembro de 2013. Utilizou-se de um roteiro para a realização da entrevista estruturada, pois de acordo com Warner (2002) este critério contribui com a pesquisa, ao permitir uma forma guiada: o pesquisador ouve atentamente e retrata, sem inferências, as informações que o entrevistado vai relatando. Ainda, segundo o autor, a pesquisa qualitativa não se prende a padrões, sua preocupação está com a sintonia no acontecimento. Também Godoy (1995), dispõe que a Pesquisa Qualitativa pode ser aplicada em estudos e/ou pesquisas no âmbito administrativo,

sem prejuízo a veracidade das informações que se queira investigar, através das variadas formas permitidas por esta modalidade de pesquisa.

O objetivo de compreender quais estratégias foram visualizadas pela IES privada para a implantação do curso de graduação na modalidade de Ensino à Distância, norteou este estudo de caso, uma vez que esta modalidade permite examinar com mais profundidade o tema, descrevendo as interrelações lógicas dos vários componentes percebidos como estratégicos. À frente deste projeto estão várias pessoas, porém ao utilizar-se da amostragem por cotas, foram estratificadas cinco delas, por serem as que estão atuando desde o início do projeto, os quais estão nos respectivos cargos: a administradora geral da instituição, o diretor de desenvolvimento da instituição, o diretor/gestor do setor do EAD, o coordenador geral do departamento de marketing e o tutor da modalidade de EAD que gentilmente concordaram em falar sobre a forma como se deu todo o processo de implantação na instituição (BEUREN, 2010).

Com o consentimento dos entrevistados ocorreu à gravação de toda a conversa para a posterior transcrição literal. O roteiro foi composto de 12 questões abertas, e a entrevista ocorreu em um tempo médio de 30 minutos, por entrevistado. Para a análise dos dados, o estudo baseou-se na Técnica da Análise de Conteúdo, uma vez que esta técnica se utiliza da comunicação ocorrida entre entrevistado e entrevistador, ordena, constrói e descreve os fatos de maneira sistematizada e objetiva, dando qualidade à observação (BARDIN, 1977). Uma vez que, a essência da vida social baseia-se na habilidade que os seres humanos possuem em examinar os acontecimentos ao seu redor, agindo a partir da interação com o fato ocorrido e o que ainda virá a se concretizar (PEREIRA; ANTONIALLI 2011). Ainda de acordo com os autores, a observação da forma como os seres humanos interagem, permite que o pesquisador entenda como a ordem social é criada e dinamizada.

3.1 Perfil da Instituição Pesquisada

A instituição pesquisada foi fundada em 1995 e suas atividades acadêmicas tiveram início no dia 26 de fevereiro de 1996 com funcionamento noturno, dispondo de apenas quatro cursos de graduação. Em 1996 suas funções e atividades acadêmicas foram transferidas para sua sede própria ampliando a oferta de cursos e serviços.

Atualmente, oferece 14 cursos de graduação, além de promover cursos de pós-graduação, em nível *Lato Sensu*. É conveniada a Fundação Getúlio Vargas - FGV, ao INBRAPE (Instituto Brasileiro de Pesquisa e Ensino) e a Escola da Magistratura do Paraná. Atendendo sua missão de Responsabilidade Social, a instituição dispõe de dois Núcleos de Prática Jurídica, atendendo uma média de 200 pessoas carentes por dia. Possui ainda um Projeto de Inclusão Digital, com a comunidade de bairros vizinhos e o Projeto Terceira Idade. Além destes, desenvolve ainda outros Projetos de Extensão, com a comunidade interna e externa. A partir de 14 de abril de 2013, teve seu credenciamento junto ao Ministério da Educação, através da Portaria nº 170, para ofertar cursos na modalidade à distância.

Sua missão: “ser um centro de excelência em Educação Superior, orientado para gerar consciência crítica, formando empreendedores com o perfil que as transformações da sociedade exigem, integrados com a comunidade regional”.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Estratégias para a implementação da modalidade do EAD na instituição

Os entrevistados ao considerar sobre a estratégia que motivou a instituição a implantar a modalidade, salientaram que foi a visão para a tendência do mercado, uma vez

que a busca cresceu em torno de 12% em relação ao presencial. O nome da instituição já está consolidado no mercado pelo ensino presencial, portanto o intento agora é mostrar que ela também se tornará forte nesta modalidade. Porém, o objetivo continua sendo o mesmo dos cursos presenciais: vender um curso com ótima qualidade e não apenas um diploma.

O diretor de desenvolvimento explicou que apesar do ensino à distância não ser algo novo, seu formato se modernizou com o advento da tecnologia da informação, permitindo que o governo e as instituições percebessem sua implantação como uma estratégia. Por seu pioneirismo, tão logo percebeu a viabilidade de implantar a modalidade como um núcleo interno, a instituição canalizou estudos e esforços no conhecimento em o que fazer e como proceder para o EAD se tornar realidade. Desta forma, na segunda revisão do PDI (Plano de Desenvolvimento Interno) já registrou junto ao MEC como um objetivo para o futuro. Inicialmente a modalidade foi atribuída dentro dos 20%, permitido pelo governo, na disciplina de Gestão Comercial, servindo como experiência ao que viria posteriormente. O intento deu tão certo, que as inscrições para o primeiro curso 100% na modalidade à distância, na disciplina em Segurança do Trabalho para o ano de 2014 já estão abertas. E já protocolaram mais sete novos cursos de graduação, além de pós-graduação junto ao MEC para 2015.

O coordenador geral de *marketing* salientou que a procura das pessoas pelo ensino à distância, nas mais variadas faixas etárias e nos mais variados cursos, desenvolveu no corpo diretivo o sentido de que a instituição tinha condições de assumir mais esta dinâmica, e assim o fizeram. Caminhando devagar, porém com passos seguros, observando o crescimento e o desempenho do mercado no ensino não presencial. Convencidos de que são capazes de estabelecer cursos de ótima qualidade, valorizando o conhecimento que o aluno precisa ter. O aluno está pagando para aprender, desta forma o conteúdo tem que ser claro e objetivo, mas sem perder de vista a qualidade no conhecimento que deve ser passado ao estudante, valorizando todo o potencial que a instituição prima.

4.2 Estratégias motivacionais para despertar interesse

Ao perceberem que o público que procura o EAD, é muito variado, a instituição abriu várias formas de informar sobre a disponibilidade da modalidade. A divulgação está sendo feita através da internet, no site próprio e em sites patrocinados. Outro critério estratégico para atingir um público maior, se faz por meio da divulgação dentro das próprias empresas, através do seu departamento de Recursos Humanos. Foi percebido que o público jovem, também está buscando esta modalidade, uma vez que seu conhecimento tecnológico gera mais facilidade para acessarem as informações, permitindo-lhes um ganho no tempo de estudos.

Como o conhecimento sobre o ensino à distância era pouco, ocorreram dúvidas sobre como estabelecer esta nova modalidade na instituição. Foram bastante cautelosos, buscando verificar como as outras instituições faziam. Observaram situações positivas e outras nem tanto, e assim moldaram o que seria melhor, para não cometerem os mesmos erros na estruturação da modalidade. Ainda faltam alguns ajustes para deixar o curso com o jeito exclusivo da instituição, mas o avanço permite análise positiva. Buscaram saber quais cursos são mais predominantes e com melhor aceitabilidade pela comunidade acadêmica.

Hoje, todos estão empenhados e convencidos de que esta é mais uma possibilidade de ofertar às pessoas interessadas, que por uma ou outra razão, não se dispõem a frequentar a sala de aula todos os dias. Com o EAD elas têm a possibilidade de optar em qual modalidade estudar: em sala de aula ou em sua própria casa. Desta forma, dificuldade, distância, tempo, família, constrangimento pela idade, fatores que levam muitas pessoas a desistirem de buscar o estudo, não serão mais impeditivos para que as pessoas busquem atualização, uma vez que

os cursos que a instituição estará oferecendo, manterão o mesmo nível de qualidade do ensino presencial.

Porém, o que tem que ficar bem claro, é que por se tratar de um curso à distância onde o aluno estabelecerá seu próprio critério de estudo, não quer dizer que será mais fácil que o presencial. Ao contrário, esta modalidade exige do estudante uma disciplina organizacional e muita determinação, logo, que seja autodidata. Ele terá que estudar bastante, dedicando-se com responsabilidade para posteriormente fazer a prova. Desta forma, as estratégias estão sendo as mais variadas possíveis, ao ofertar esta modalidade, porém com a mesma responsabilidade que permitiu a instituição ocupar um bom lugar no *ranking* de qualidade junto à sociedade regional.

4.3 Análise do ambiente interno e externo na percepção através da Matriz SWOT

A análise das estratégias constituídas pela instituição para implantar o ensino à distância, estruturá-lo, divulgar, captar o público, ter qualidade na modalidade exigiu discernimento no contexto interno bem como no externo, uma vez que o desafio estrutural foi grande e os custos altos. Desta forma, a análise do cenário estratégico que a implantação do curso estaria agregando para a instituição, ajustes ocorridos entre forças e fraquezas, oportunidades e ameaças para produzirem o resultado esperado pode ser sintetizada através do modelo SWOT.

Pontos Fortes:

Como a instituição já tem marca consolidada no ensino presencial, através de graduação e pós-graduação em várias áreas, isto viabilizou a implantação de mais esta modalidade, uma vez que no futuro não se falará em ensino à distância ou presencial, se falará em educação (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011). A direção da instituição sempre teve como estratégia a busca por novas concepções, por isso ao ser observado o incentivo do MEC lançou um olhar de que no futuro o EAD poderia ser implantado, e com isso credenciaram o PDI com vistas à modalidade. E assim, em abril de 2013 o credenciamento foi liberado, mas a capacitação interna de profissionais técnicos e corpo docente, de infra-estrutura para as aulas virtuais, oficina de material didático já havia começado. Em 2014 já ocorrerá o primeiro curso cem por cento nos moldes educativos para o EAD.

A instituição criou o Núcleo de Educação à Distância - NEAD, onde já ocorreram os primeiros passos como treinamento e correção de falhas, utilizando os 20% para algumas disciplinas no curso tecnólogo como experiência. O pioneirismo da instituição está favorecendo na gravação das aulas virtuais, uma vez que pode se utilizar do mesmo espaço, onde ocorrem as aulas práticas do curso de jornalismo. Como forma de divulgação do primeiro curso, 100% em EAD que será em Segurança no Trabalho, com início para 2014, a instituição não está medindo esforços, buscando captar este público que está disposto a estudar nesta nova modalidade.

Pontos Fracos:

Dando continuidade a análise do ambiente interno, os entrevistados destacaram como aspectos desfavoráveis a falta de profissionais especializados na área, uma vez que em todo o Brasil as instituições estão apostando fortemente nesta modalidade, dificultando a contratação a quem está começando. Outros aspectos que foram considerados como pontos fracos, a elaboração do material didático, treinamento de profissionais e corpo docente, estruturação de um ambiente próprio para a aplicação da modalidade. Enfim, tudo isto gera altos custos, mas mesmo assim a experiência que a instituição está agregando compensa todas as dificuldades.

Quadro 1 - Análise do ambiente interno e externo do curso de graduação à distância

ASPECTOS FAVORÁVEIS	ASPECTOS DESFAVORÁVEIS
AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES:	PONTOS FRACOS:
1. Marca forte da instituição	1. Falta de experiência com a modalidade
2. Política favorável a novas concepções	2. Falta de profissionais especializados na área
3. Contemplação do PDI	3. Constituição do material didático
4. Estruturas do Departamento de Jornalismo para gravação das aulas individuais	4. Arcar com seus próprios custos
5. Capacitação de profissionais através de pós-graduação	5. Infra-estrutura própria para o EAD
6. Capacitação do corpo docente	
7. Departamento próprio para divulgação	
8. Pioneirismo na modalidade como polo regional	
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES:	AMEAÇAS:
1. Difusão da marca da instituição	1. Grande concorrência
2. Formação de profissionais na modalidade	2. Ampla experiência de outras instituições na modalidade
3. Interesse do MEC na implantação desta modalidade educacional	3. Rigor do MEC quanto à qualidade do ensino na modalidade
4. Rigor do MEC quanto à qualidade do ensino na modalidade	
5. Produção própria do material didático	
6. Implantar um EAD de qualidade	
7. Dar oportunidade ao aluno	
8. Ampla aceitação pela modalidade	
9. Tornar-se forte nesta modalidade	
10. Percepção da quebra da discriminação dos empresários em contratar profissionais com cursos em EAD	
11. Abertura de novos cursos e de pós-graduação 100% em EAD	
12. Facilidade na utilização do sistema virtual – MOODLE e por ser gratuito	

Fonte: Adaptado de Pereira e Antonialli (2011)

Ameaças:

Por não ter experiência nesta área, isto causou preocupação ao corpo diretivo, porém como a instituição é conhecida por seu pioneirismo na área educacional e tendo conquistado autoridade no assunto, ter que enfrentar a ampla experiência de outras instituições, não foi motivo para este objetivo ser deixado de lado. Assim, os rigores do MEC, os altos custos e a grande concorrência instigou a busca por conhecimento, parcerias, treinamentos, cursos, para enfim efetuarem a abertura da modalidade.

Faz-se necessário analisar que as ameaças nem sempre são negativas, uma vez que a busca pelo aperfeiçoamento pode provocar o aparecimento de novas oportunidades, onde a instituição pode demonstrar seu potencial. O rigor do MEC, por exemplo, pode ser considerado um ponto positivo, uma vez que ao ser reconhecido como um curso de alta qualidade pode beneficiar a própria instituição.

Oportunidades:

Para finalizar a análise do ambiente externo, destaca-se que a própria instituição está ganhando, uma vez que sua marca tornar-se-á mais forte com esta experiência. A formação de novos profissionais, no contexto interno e externo: internamente através da profissionalização do pessoal técnico e do corpo docente; no externo o benefício que milhares de alunos terão com a modalidade, adquirindo conhecimento, qualidade e oportunidade de trabalho através dos vários cursos tecnológicos que serão oferecidos. Também analisaram que o uso da ferramenta como o *Moodle*, com custo zero proporciona facilidade e acesso em todas as regiões do Brasil.

Enfim, a qualidade e a eficiência com que a instituição sempre pautou seus cursos presenciais estão sendo atribuídas também ao EAD. Desta forma, os rigores do MEC só contribuem para a eficácia na implantação desta modalidade com a mesma *performance* que a instituição sempre primou.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O formato de educação tradicional está abrindo espaço para outras formas de ensinar. A modalidade EAD está causando revolução na forma de interpretar o que é a educação, porém não como um 'vilão' a tirar espaço do professor na sala de aula, mas como um novo contributo a quem busca dinamismo, ou o que a tecnologia da informação pode proporcionar aliando-a ao novo contexto educacional. O preconceito que ainda persiste, por parte da própria comunidade acadêmica, precisa ser revisto, uma vez que os estudos demonstram que a resistência se centra pelo desconhecimento nos benefícios que as ferramentas tecnológicas proporcionam no desempenho das aulas.

Divulgar as plataformas virtuais e seus recursos, através de cursos aos docentes, pode contribuir para desmistificar que esta modalidade não proporciona conhecimento ao aluno. Vale ressaltar que no início as regras não eram muito claras, portanto as instituições não primavam por qualidade no conteúdo e na forma de passar o conhecimento, ocorrendo discriminação, evasão e baixa procura. Hoje, com os rigores do MEC para a qualidade do ensino/aprendizagem à distância, as instituições investiram no aperfeiçoamento do corpo docente, também estabeleceram ambientes virtuais de aprendizagem que remodelaram todo o processo, tudo isto para melhorar a forma de repassar o conhecimento.

Estabelecer estratégias para implantar a modalidade, criar competitividade apesar da concorrência, treinar os profissionais, estruturar o ambiente virtual, despertar interesse nos mais variados públicos são posturas que conjugam resultados internos e externos. Observar as mudanças no cenário externo e ter competência para se moldar à nova realidade, proporcionará agilidade estratégica para o enfrentamento de possíveis ameaças. Porém, o cenário interno deve estar tão estruturado quanto, a fim de tornarem coesas todas as oportunidades competitivas.

REFERÊNCIAS

ANDREWS, K.R. The concept of corporate strategy. In: MCKIERNAN, Peter (Ed.). **Historical Evolution of Strategic Management**. Reino Unido: Brookfield Dartmouth Publishing Company, 1996. (V. I, p. 15-44)

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

BRASIL. 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**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11683597/artigo-80-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>. Acesso em: 29 set. 2013.

BRASIL. Decreto nº 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 10 jul. 2001. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>. Acesso em: 29 set. 2013.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº. 335, de 6 de fevereiro de 2002. Relatório da comissão assessora para educação superior à distância. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/EAD.pdf>. Acesso em: 29 set. 2013.

COHEN, M. D. et al. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, p. 1-25, 1972.

FIDELIS, Joubert Roberto Ferreira; BARBOSA, Ricardo Rodrigues. A competência informacional e sua influência na percepção de variáveis organizacionais estratégicas em IES privadas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 2, p. 27-39, 2012.

GODOY, Arilda S. A Pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **ERA**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

GOMES, R. C. et al. Comunicação multidirecional: um ambiente de aprendizagem na educação à distância. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA, São Paulo, 2000. **Anais...** São Paulo: ABED, 2000. Disponível em: <http://www.abed.org.br/site/pt/>. Acesso em: 30 set. 2013.

INEP – **Legislação e normas da educação superior**. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/ead-2009-2010>. Acesso em: 29 set. 2013.

MEYER JUNIOR, Victor; MUGNOL, Gisele. Competição e estratégia no contexto das instituições de ensino superior privadas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 4, n. 11, p. 153-156, jan./abr. 2004.

MEYER JUNIOR, Victor. Planejamento universitário: ato racional, político ou simbólico: um estudo de universidades brasileiras. **Revista Alcance**, v. 12, n. 3, p. 373-389, set./dez. 2005.

MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 46, n. 1, p. 49-70, jan./fev. 2012.

MILES, Raymond; SNOW, Charles C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGraw-Hill. 1978.

MINTZBERG, Henry; MCHUGH, A. Strategy formulation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 160-197, 1985.

MINTZBERG, Henry. Ascensão e queda do planejamento estratégico. **Revista Exame**, São Paulo, p. 70-72, set. 1994.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **O Desafio da complexidade**. Rio de Janeiro: Bertrand, 2003. p. 175-193.

- PEREIRA, Viviane S.; ANTONIALLI, Luiz M. Ensino a distância: Estratégias de uma Universidade Federal. **CONTEXTUS** – Revista Contemporânea de Economia e Gestão, v. 9, n. 1, jan./jun. 2011.
- PONCHIROLLI, Osmar. The theory of the complexity and the organizations. **Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 7, n. 22, p. 81-100, set./dez. 2007.
- PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management Review**, v. 6, p. 609-620, 1981.
- PORTO, Claudio. **Uma introdução ao planejamento estratégico**. 2004. Disponível em: <http://www.senac.br/BTS/242/boltec242a.htm> Acesso em: 27 set. 2013.
- PRIM, Carlos H. et al. A Teoria das organizações e a evolução do pensamento científico. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.
- QUINN, J. B. Strategic change: “Logical incrementalism”. **Sloan Management Review**, v. 20, p. 7-21, 1989.
- STACEY, Ralph D., **Deterministic networks: Chaos and dissipative structures**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1996.
- STACEY, Ralph D.; GRIFFIN, Douglas; SHAW, Patricia. **Complexity and management: Fad or radical challenge to systems thinking?** New York: Routledge, 2000.
- UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB. Disponível em: www.uab.mec.gov.br/cursopiloto.php. Acesso em: 25 set. 2013.
- VIZEU, Fabio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento estratégico, origens, princípios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- WARNER, C. Qualitative Interviewing. In: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (Eds.). **Handbook of Interview Research**. [S.l.]: SAGE, 2002. Cap. 4.
- WEICK, Karl E. Educational organizations as loosely coupled systems. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 1-19, 1976.

Artigo recebido em 19/03/2014 e aceito para publicação em 07/06/2015
