



Universidade Federal Rural de Pernambuco
Unidade Acadêmica de Educação a Distância e Tecnologia
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

PAULO HENRIQUE MIRANDA LUSTOSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO: A IMPLANTAÇÃO
DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA FACULDADE IESM DE
TIMON-MA**

**Recife
2020**

PAULO HENRIQUE MIRANDA LUSTOSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO: A IMPLANTAÇÃO
DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA FACULDADE IESM DE
TIMON-MA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, pela Universidade Federal Rural de Pernambuco.

Linha de Pesquisa: Gestão e Produção de Conteúdos para Educação a Distância.

Orientador: Prof. Dr. José de Lima Albuquerque.

**Recife
2020**

PAULO HENRIQUE MIRANDA LUSTOSA

**GESTÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO: A IMPLANTAÇÃO
DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD) NA FACULDADE IESM DE
TIMON-MA**

Dissertação julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, defendida e aprovada por unanimidade em 27/02/2020 pela banca examinadora.

Orientador:

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância –
UFRPE

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho
Membro Interno – Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em
Educação a Distância – UFRPE

Prof. Dr. Marco Aurélio Benevides de Pinho
Membro Externo – Departamento de Administração - UFRPE

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal Rural de Pernambuco
Sistema Integrado de Bibliotecas
Gerada automaticamente, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- L972g Lustosa, Paulo Henrique Miranda
 Gestão estratégica da educação: a implantação da educação a distância (EaD) na Faculdade IESM de
 Timon-MA: Estudo de Caso / Paulo Henrique Miranda Lustosa. - 2020.
 102 f. : il.
- Orientador: Jose de Lima Albuquerque.
 Inclui referências e apêndice(s).
- Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Pós-Graduação em
 Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, Recife, 2021.
1. Faculdade IESM. 2. Educação a Distância. 3. Gestão. 4. Matriz SWOT. I. Albuquerque, Jose de
 Lima, orient. II. Título

CDD 371.39442

A Deus, pois seu comando me possibilitou a finalização desta Dissertação.

Aos meus pais, Walter Lustosa Nogueira (*In Memoriam*) e Cezarina Vieira de Miranda Lustosa.

À minha família, que me estimulou e encorajou para que eu cumprisse mais esta etapa da vida.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) que em convênio com a Faculdade IESM – Instituto de Ensino Superior Múltiplo legitimou o Mestrado Profissional em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância.

À professora Rosilene Borges Gaspar de Melo, diretora geral da Faculdade IESM, por ter acreditado e financiado parte do Projeto.

À equipe de gestores e professores da Universidade Federal Rural de Pernambuco, ao Prof. Dr. Rodrigo Rodolfo Araújo de Moraes Filho, ao Prof. Dr. Marcos Aurélio Benevides de Pinho, que participaram de forma determinante para a Qualificação da Dissertação e em especial ao Prof. Dr. José de Lima Albuquerque que no papel de Orientador foi decisivo para a conclusão do trabalho.

Ao coordenador do curso, Prof. Dr. Rodrigo Rodolfo Araújo de Moraes Filho, à ex-coordenadora Prof.^a Dr.^a Marizete Silva Santos, que, sem eles, não haveria a celebração do Convênio.

Aos gestores e aos professores da Faculdade IESM, que me acompanharam e incentivaram nessa árdua, mas profícua caminhada, com destaque às professoras Ana Lúcia de Araújo Claro e Layane Rodrigues dos Santos, que ajudaram nas correções e no aprimoramento dos textos.

Aos irmãos e às suas respectivas famílias, aos amigos e a todos os que, direta ou indiretamente, me estimularam a realizar este projeto de vida, meu muito obrigado.

“Educação não transforma o mundo.
Educação muda as pessoas. Pessoas
transformam o mundo.”

(Paulo Freire)

RESUMO

A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade de ensino que tem se expandido nos últimos anos, em decorrência das demandas da sociedade contemporânea, tanto no campo econômico, como no social, político e educacional. Portanto, com o advento das tecnologias de informação e comunicação, emergem novas formas de ensinar e aprender. Neste cenário de constantes mudanças, esta investigação analisa o processo de implantação e consolidação da educação a distância na Faculdade Instituto de Ensino Superior Múltiplo, da cidade de Timon-MA, com os objetivos específicos de: descrever o processo de implantação da EaD na Faculdade IESM – Timon-MA; avaliar os fatores estratégicos que motivaram a implantação da EaD na IESM; elaborar uma análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) da EaD na Faculdade IESM na percepção dos gestores. Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois, procura-se propor estratégias de gestão relacionadas à educação a distância que proporcionem maior eficiência, eficácia e efetividade nas ações da IESM. É uma pesquisa de abordagem qualitativa, com a investigação da percepção dos valores, dos princípios, da missão e da visão da Faculdade IESM e cujos elementos do planejamento estratégico estão direcionados à cultura organizacional dos gestores quanto ao processo de implantação da EaD no IESM, a partir da ótica dos dirigentes. Como instrumento de pesquisa, utilizou um questionário com ítems pautados na Escala Likert, sobre percepções dos gestores em relação à implantação e à condução da EaD na Faculdade – IESM, como também a percepção dos gestores no nível estratégico da IESM sobre o tripé conhecimento, habilidade e atitudes. Foi aplicada também a técnica de grupo focal com a finalidade de construir a matriz SWOT, que se refere às forças, às fraquezas, às oportunidades e às ameaças em relação à implantação da EaD na Faculdade IESM. Com base nos resultados, a partir da aplicabilidade da análise matriz SWOT, foi possível ter um diagnóstico dos pontos fortes e fracos, bem como os aspectos relacionados às oportunidades e às ameaças que podem impactar na implantação da EaD na Faculdade – IESM. Portanto, tais análises apontam alguns caminhos que a instituição precisa seguir, no sentido de manter a sua sustentabilidade financeira, uma vez que já se tem reconhecimento da sociedade e da comunidade acadêmica sobre os serviços educacionais prestados ao longo dos 15 anos de atuação da instituição.

Palavras-chave: Faculdade IESM; Educação a Distância; Gestão; Matriz SWOT.

ABSTRACT

Distance Education is a modality of tuition that has been expanded in the last years, stemming from the demands of the contemporary society, as in the economic field, as in the social, political and educational ones. Therefore, with the advent of new technologies on information and communication, new ways of teaching and learning emerge. In this scenario of constant changing, this investigation analyses the process of implantation and consolidation of the distance education at the faculty Institute of Higher Education Multiplus – IHEM, from the city of Timon-MA, with the specific aims of: to describe the implementation process of the Distance Education at the faculty IHEM – Timon-MA; to evaluate the strategic factors which motivated the implantation of the Distance Education at the IHEM; to elaborate an SWOT analysis of the Distance Education at the faculty IHEM in the managers' perception. This research is of applied nature, because it is aimed to propose management strategies related to the Distance Education which afford greater efficiency, efficacy and effectiveness in the IHEM's actions. It is an research of qualitative approach, with the investigation of the values' perception, of the principles, of the mission and of the vision of the faculty IHEM and whose the elements of the strategic planning are directed to the organizational culture of the managers, alike to the implantation process of the Distance Education at the IHEM, from the optics of the Heads. As a research instrument, used a questionnaire with items ruled by the Likert Scale, about the perception of the managers regarding to the implantation and to the conduction of the Distance Education at the Faculty IHEM, as a well as the managers' perception in the strategic level of the IHEM over the tripod knowledge, abilities and attitudes. It was also applied the technique of the focus group with the finality of building the SWOT matrix, which refers to the strengths, to the weaknesses, to the opportunities and to the threatens related to the Distance Education's implantation at the Faculty IHEM. Based on the results, starting from the applicability of the analysis of the SWOT matrix, it was possible to make a diagnosis of the strengths and weaken points, as well as the aspects related to the opportunities and the threatens which can impact in the implementation of the Distance Education at the Faculty IHEM. Therefore, such analysis point out some ways that the institution must seek, in the sense of keeping its financial sustainability, once already have the reconnaissance of the society and of the academic community about the educational services carried out over 15 years of the institution's acting.

Keywords: Faculty IHEM; Distance Education; Management; SWOT matrix.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma da Faculdade IESM.....	47
Figura 2 – Organograma da Implantação da EaD	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento em relação ao conhecimento – possuir ciência da missão, da visão, dos objetivos e das estratégias da instituição (conhecer o contexto)	58
Gráfico 2 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento em relação ao conhecimento – conhecimento além de sua área de atuação, se possui conhecimentos tecnológicos de forma interdisciplinar	59
Gráfico 3 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – técnicas de comunicação, mediação, resolução de conflitos	60
Gráfico 4 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – conhecer o ambiente interno e o externo da instituição (SWOT – Oportunidade, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos)	61
Gráfico 5 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – sobre as noções de algum tipo de gestão, como, por exemplo: gestão por competência, de pessoas, estratégica, do conhecimento	62
Gráfico 6 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – para trabalhar em equipe (saber conviver em grupo), expor ideias com clareza.....	63
Gráfico 7 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – compreensão sobre os princípios das tecnologias e as suas relações integradoras (uso das tecnologias)	63
Gráfico 8 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – relação interpessoal (motivar, delegar, ensinar, aprender, orientar, persuadir e convencer).....	64
Gráfico 9 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – criação de condições favoráveis para organizações e colaboradores (desenvolver criatividade/motivação)	65
Gráfico 10 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – administrar o tempo, ser objetivo, influenciar pessoas para conquistar objetivos e metas	66
Gráfico 11 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – agir com ética e transparência (princípios e valores).....	67

Gráfico 12 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – agir com sensibilidade (ter empatia, procurar compreender os outros colaboradores da instituição).....	68
Gráfico 13 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – saber tomar decisão em momentos tempestivos ou não (dinamismo, tomar iniciativa)	69
Gráfico 14 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – exercer liderança, ter iniciativa, persistência e determinação (versatilidade)	70
Gráfico 15 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – saber respeitar hierarquia, conviver com as diferenças.....	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil do gestor da Faculdade IESM.....	50
Quadro 2 – Elementos constitutivos da Matriz SWOT da Faculdade IESM.....	855

LISTA DE SIGLAS

ACs	Atividades Complementares
AVA	Ambiente de Aprendizagem virtual
CAE	Centro de Apoio ao Estudante
CEAD	Coordenação de Educação a Distância
CONSUP	Conselho Superior
EaD	Educação a Distância
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FPM	Fundo de Participação dos Municípios
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDEB	Índice de Desenvolvimento da Educação Básica
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IES	Instituição de Ensino Superior
IESM	Instituto de Ensino Superior Múltiplo
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MC	Ministério da Comunicação
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MOODLE	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
NTIC	Novas Tecnologias da Informação e Comunicação
PDI	Plano de desenvolvimento Institucional
PNE	Plano Nacional de Educação
PROINFO	Programa Nacional de Tecnologia Educacional
SEED	Secretaria de Educação a Distância
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SWOT	Strenghts = forças; Weknesseds = fraquezas; Opportuniies = oportunidades; Threasts = ameaças
TDIC	Tecnologias Digitais da Informação e da Comunicação
TI	Tecnologias e Informação
TIC	Tecnologias de informação e comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização e problema da pesquisa.....	15
1.2	Motivação para a pesquisa.....	19
1.3	Justificativa.....	20
1.4	Objetivos.....	24
1.4.1	Objetivo geral.....	24
1.4.2	Objetivos específicos.....	24
1.5	Estrutura da dissertação.....	25
2	REFERENCIAL TEÓRICO	26
2.1	Prática pedagógica dos professores: breves reflexões.....	26
2.2	Desafios dos professores diante das tecnologias.....	27
2.3	A Educação a Distância: aspectos históricos e legais	30
2.3.1	As abrangências da gestão da EaD: gestão administrativa, gestão da infraestrutura e gestão do processo de ensino-aprendizagem.....	32
2.3.2	Formação de competências para a gestão em EaD e o perfil do gestor administrativo.....	33
2.4	Educação inovadora no contexto das tecnologias.....	35
2.4.1	Elementos estruturantes da trajetória de uma educação presencial para uma Educação a Distância.....	36
2.4.2	Fatores condicionantes da gestão da Educação a Distância.....	38
2.5	Análise SWOT e gestão estratégica da educação.....	38
2.5.1	Origem, conceitos e aplicações da análise SWOT.....	40
2.5.2	Análise SWOT como modelo de planejamento estratégico na Educação a Distância.....	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1	Caracterização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem, à natureza e aos procedimentos técnicos.....	45
3.2	Contextualização temporal e espacial da pesquisa.....	46
3.3	Sujeitos da pesquisa.....	49
3.4	Instrumentos de coleta de dados.....	50
3.5	Procedimentos de análise dos dados.....	51
3.6	Procedimentos metodológicos para obtenção do produto.....	51
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
4.1	O processo de implantação da EaD na Faculdade IESM, Timon-MA.	52
4.2	Fatores estratégicos que motivaram a implantação da Educação a Distância na Faculdade IESM.....	54
4.3	Percepção dos gestores no nível estratégico da IESM sobre o tripé da competência: conhecimento, habilidade e atitude.....	56

4.3.1	Percepções estratégicas dos gestores sobre conhecimento.....	57
4.3.2	Percepções estratégicas dos gestores sobre habilidade.....	62
4.3.3	Percepções estratégicas dos gestores sobre atitude.....	67
4.4	Produto da dissertação: Análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) da Educação a Distância na Faculdade IESM na percepção dos gestores.....	71
4.4.1	Forças.....	72
4.4.2	Fraquezas.....	75
4.4.3	Oportunidades.....	78
4.4.4	As ameaças.....	81
5	CONCLUSÃO.....	88
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICES.....	94

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e problema da pesquisa

O Brasil tem construído sua história em Educação a Distância (EaD) desde a década de 1920, por meio da Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, criada por Roquete Pinto, que, entre 1922 e 1925, utilizou-se de um programa educacional de radiodifusão como forma de ampliar a educação junto à população, conforme assevera Saraiva (1996). Um pouco mais à frente, na década de 1940, o Instituto Universal Brasileiro, como entidade de ensino livre, ofereceu cursos por correspondência, o que pode ser considerado como um dos primeiros a disponibilizar o ensino a distância, por meio de correspondências, em nosso país.

Ainda no percurso histórico da implementação de cursos a distância, podem ser citados outros projetos, como o Projeto Minerva, na década de 1970, que foi transmitido pela rádio MEC e ofertou acesso ao Ensino Básico a milhares de pessoas em todo o Brasil. Dentre outras ações que ocorreram em relação à Educação a Distância, pode-se citar também a Fundação Roberto Marinho, que produziu vários seriados educativos, dentre os quais estava o Telecurso 2º Grau, que depois passou a se chamar Telecurso 2000, todos oferecidos em sinal aberto de televisão. Esses são alguns exemplos para se entender, de forma sucinta, como a Educação a Distância se manifestou primordialmente no Brasil por meio dos três grandes meios de comunicação de massa: imprensa escrita, imprensa radiofônica e televisiva (SARAIVA, 1996).

Saraiva (1996) afirma que, a partir de 1993, com o Protocolo de Cooperação n.º 03/93, entre o Ministério da Educação e Cultura (MEC) e o Ministério das Comunicações (MC), intensificaram-se os interesses de todos os entes ligados ao que hoje se entende como educação à distância (EaD), e o assunto passou a ser obrigatório na agenda de todos que orbitam na esfera da educação.

No ano de 1997, o Governo Federal criou o Programa Nacional de Tecnologia Educacional (PROINFO), com o intuito de promover, na rede pública do Ensino Fundamental e do Médio brasileiro, o uso pedagógico das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Assim, ao pensar em trabalhar com tecnologias em salas de aulas como ferramentas de ensino e aprendizagem, Quartiero (1999) destaca que existem três aspectos a serem considerados como imprescindíveis: o

primeiro é verificar a verdadeira utilidade da inserção da tecnologia em sala; o segundo se refere a analisar com os professores os objetivos, os métodos, os conteúdos de tais experiências e avaliar sua eficiência; e o terceiro trata de ofertar aos professores a formação técnica necessária ao seu efetivo desempenho, sem se preocupar em especializá-los.

Moran (2013) afirma que, geralmente, os professores têm dificuldades no domínio das tecnologias e que, embora tentem fazer o máximo, diante dessa deficiência, em alguns casos, mantêm uma estrutura pedagógica repressiva, controladora e repetidora.

Em pleno século XXI, é inconcebível entender a escola sem o uso de novas tecnologias a seu serviço, tornando disponíveis novas oportunidades de acesso a informações, à educação de qualidade, a culturas diversas e, enfim, a um profícuo desenvolvimento profissional e cultural. As tecnologias permitem um novo encantamento na escola, ao abrir suas paredes e possibilitar que alunos e professores conversem e pesquisem com outros estudantes da mesma cidade, do país ou do exterior, no seu próprio ritmo. Dessa forma, os trabalhos de pesquisa podem ser compartilhados por outros alunos e divulgados instantaneamente na rede para quem quiser, uma vez que discentes e docentes dispõem de inúmeras fontes, bibliotecas eletrônicas, assim como revistas *on-line*, com uma variedade de textos, imagens e sons que facilitam a organização e o planejamento das aulas (MORAN, 1995).

Assim, nesse cenário, seguramente, as novas tecnologias, utilizadas a serviço da informação e da educação de forma contextualizada, fomentam o que se entende hoje como educação sem fronteiras em uma sociedade digital, em que as

[...] mídias e as tecnologias digitais, acopladas à internet, estão transformando a maneira como desenvolvemos as atividades em praticamente todos os segmentos da sociedade, bem como o modo como as pessoas pensam, resolvem problemas, acessam a informação e se relacionam socialmente. (VALENTE, 2018, p. 21).

Assim, com o advento da pós-modernidade inferida em boa parte pela globalização e o surgimento das novas tecnologias da informação e da comunicação (NTIC), a participação da educação nesse novo contexto social se torna inevitável, sendo fundamental o papel das instituições de ensino, sobretudo as de ensino superior, que têm condições de contribuir para a qualificação dos docentes,

principalmente no interior do país, tendo em vista que as dificuldades de acesso à educação nessas regiões ainda é um dos desafios a serem superados (HERMIDA; BONFIM, 2006).

Nesse contexto, a Educação a Distância, nas últimas décadas do século XXI, vem se mostrando uma modalidade de ensino presente em todo o país, com perspectivas de plena expansão, sobretudo, no ensino superior, promovendo o desenvolvimento da descentralização da educação de qualidade tanto nos grandes centros urbanos quanto nas cidades periféricas dos estados brasileiros. Vem proporcionando um processo de democratização e interiorização da formação acadêmica, alcançando os lugares mais distantes do interior do Brasil, levando qualificação para pessoas que dificilmente teriam condições de alcançar uma formação profissional de nível superior, se não existisse o sistema de educação na modalidade a distância. Por esses motivos, surge o interesse em pesquisar esse fenômeno atual no cenário do interior do Maranhão.

A modalidade da Educação a Distância se encontra em pleno desenvolvimento, sendo que seu crescimento “[...] foi alavancado a partir de 2004 até os dias de hoje, com o aumento de ingressantes e instituições credenciadas ao MEC” (CARLOS; VALDUGA, LUZA, 2013, p. 17). Nesse sentido, foi ampliado e democratizado o acesso ao conhecimento, descentralizando, interiorizando e também disseminando os saberes tecnológicos. A sociedade contemporânea, em todo o mundo, é marcada pela vertiginosa frequência e disseminação do uso das NTIC, não apenas no âmbito do lazer, mas também no âmbito educacional.

Este é o novo cenário que se configura atualmente: as tecnologias transformando o modo de ser, conviver e interagir das pessoas, assim como o de estudar e produzir conhecimentos e novos saberes, novas possibilidades nas relações de trabalho, novas práticas cotidianas e diferentes relações interpessoais, impulsionando o mundo do trabalho e a vida das pessoas. Assim, todas essas mudanças são decorrentes das novas tecnologias informacionais, o que

[...] deverá impulsionar a transformação da educação na direção de uma cidadania moderna, superando o isolamento do sistema educacional em relação à aquisição de conhecimentos científicos e tecnológicos, no sentido de criar maior sinergia entre eles. (VIANA, 2004, p. 45).

A partir desse entendimento, vale ressaltar que, no atual contexto, o uso das novas mídias tecnológicas compõe uma demanda imprescindível para o mundo da

informação e da comunicação, embora ainda existam resistências de profissionais que não se interessem acerca dessas competências e habilidades, saberes e novos conhecimentos, ferramentas e habilidades que ajudam a suprir a falta de tempo, de espaço e de deslocamento das pessoas para estudar.

No Brasil, ainda existem muitos entraves, obstáculos, desafios a serem enfrentados e superados para que a EaD chegue a todas as regiões. Assim, um dos maiores desafios consiste no preconceito e na descrença na modalidade. Isso se deve ao fato de haver uma resistência muito contundente de que o sistema é ineficiente, fragmentado e nada confiante, sobretudo de profissionais que desconhecem o modelo de elaboração da Educação a Distância. Além disso, há outros desafios e obstáculos a serem superados para a implementação da educação a distância, os quais, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (BRASIL, 2006b), podem ser de ordem subjetiva e comportamental e, de certa forma, podem influenciar ou dificultar o processo de implantação da modalidade EaD, mas também os desafios de caráter operacional, que envolvem as questões de metodologias, recursos tecnológicos legais, bem como a formação de equipe técnica e logística que devem estar bem qualificadas para operacionalizar o ensino a distância.

De acordo com a ENAP (BRASIL, 2006b), há inúmeros desafios a serem enfrentados quando a instituição educacional decide programar a EaD. Assim, é válido destacar que tais desafios podem impactar a proposta pedagógica da instituição que opta por essa modalidade de ensino. Nesse sentido, é importante analisar como esses desafios ou obstáculos podem trazer entraves para o gestor que atua na EaD. Para tanto, faz-se necessário compreender quais seriam esses desafios e obstáculos pontuados pela ENAP (BRASIL, 2006b). Assim, destacam-se os desafios psicossocioculturais que se referem à necessidade de romper com paradigmas de sistemas educacionais conservadores, resistentes às novas tecnologias, o que exige um repensar nas estruturas administrativas.

Em primeiro lugar, há os *desafios culturais*, que dizem respeito à produção de materiais didáticos, uma vez que o profissional responsável pela produção dos conteúdos não consegue, por exemplo, internalizar a cultura da pontualidade no que se refere aos prazos estabelecidos para entrega dos trabalhos, em se tratando da modalidade EaD, sendo que o cumprimento dos prazos em relação à produção do material é essencial para um bom andamento das atividades didático-pedagógicas.

Já os *desafios sociais* envolvem a questão da inclusão, da acessibilidade e da ética. Para tanto, é preciso evitar o processo de exclusão que está tão presente na modalidade presencial, de modo que, se não houver um cuidado especial, esse processo também pode ocorrer na Educação a Distância. Em relação aos *desafios operacionais de uma gestão*, esses dizem respeito ao uso das tecnologias, das conexões, da integração de mídias, metodologias, legislação acadêmica e direitos autorais, à logística, à estrutura e à formação das equipes interdisciplinares. Também existem os *desafios tecnológicos*, que tratam da necessidade de atualização constante dos equipamentos e das máquinas, já que, em se tratando da rede pública, muitos desses equipamentos se encontram defasados. Por fim, têm-se os *desafios metodológicos*, que requerem um repensar sobre as práticas pedagógicas, os recursos didáticos que possam levar o aluno a se tornar protagonista de sua aprendizagem de forma autônoma (BRASIL, 2006a).

Conforme a ENAP, observa-se que há inúmeros desafios a serem enfrentados durante a operacionalização da EaD. Para tanto, faz-se necessário um olhar atento sobre a proposta pedagógica que está sendo implementada, levando em consideração a missão, a visão, os valores da instituição, bem como o público-alvo a ser atingido, no sentido de proporcionar uma educação de qualidade que promova o processo formativo dos educandos em uma perspectiva crítica, reflexiva e transformadora.

1.2 Motivação para a pesquisa

O interesse pela temática surgiu das nossas experiências com a educação, ou seja, a partir da trajetória pessoal e profissional, atuando na educação por mais de 20 anos, em gestão de Escola Técnica e, paralelamente a essa função, sempre auxiliando a Gestão da Faculdade IESM. Houve, em paralelo a isso, o desejo de descentralizar os trabalhos da IESM. Assim, com a experiência obtida como coordenador de Pós-Graduação, houve a percepção de que há uma grande demanda, por parte dos parceiros de pós-graduação, em ter outros cursos, tendo em vista que a marca IESM já era muito forte, tanto no estado do Maranhão como no Piauí, e, por essa razão, havia uma procura em saber se algum dia a Faculdade iria ofertar o ensino a distância.

No nosso papel de gestor, já se vislumbrava uma demanda reprimida na região Meio-Norte. Então, houve a resolução de aceitar este novo desafio, que seria conceber o curso de Pedagogia, a princípio, na modalidade EaD, para descentralizar a nossa prestação de serviços educacionais na região. Portanto, é a partir das nossas experiências profissionais que surge o interesse em investigar a tratada temática com foco na gestão em EaD.

1.3 Justificativa

A modalidade EaD está em plena expansão no Brasil e em todo o Nordeste do país. Em Timon-MA, a IESM, como instituição formadora, é pioneira na implementação dessa modalidade de ensino. Esta pesquisa pretende contribuir com novas discussões acerca do fenômeno, abrindo um canal de reflexão para novos estudos. De acordo com Barros (2010), na EaD o aluno não produz somente conhecimento científico, mas também aprende a ser disciplinado, a ter autonomia, a fazer escolhas, o que proporciona uma aprendizagem centrada no aluno e na sua autogestão.

A temática se encontra na pauta de discussões da educação no Brasil nas últimas décadas como alternativa de formação profissional para pessoas que dificilmente teriam um curso superior. De acordo com o MEC (BRASIL, 2012), o curso superior a distância de maior procura é o de Pedagogia, seguido das demais licenciaturas (39,1%); dos cursos com formação em tecnólogo nas mais diversas áreas (26,6%) e dos bacharelados também nas mais diversas áreas (31%), como, por exemplo, Administração, Contábeis, Serviço Social, Enfermagem, dentre outros. Uma graduação em EaD pode ter um custo até 60% menor que uma graduação presencial (BRASIL, 2012).

Cada vez mais, o trabalho do professor no Ensino Superior é desafiador e complexo. Com as NTIC, o modo de ensinar e aprender tem se transformado e mobilizado novas competências, habilidades e novos saberes e aprendizados – por isso a importância do investimento tanto na área institucional quanto no setor de pessoal em formação contínua e permanente.

A oportunidade de expressar formalmente a implantação da EaD na Faculdade IESM ocorreu no início de 2016, quando se iniciou o trabalho de atualização das políticas e das metas do Plano de Desenvolvimento Institucional

(PDI), para o período de 2016-2020. Nesse momento, a IES estabeleceu mudanças discursivas em sua missão institucional, a saber: “Contribuir para o desenvolvimento e sustentabilidade da sociedade, a partir da oferta de um ensino superior de qualidade”. Desse modo, o processo de desenvolvimento da EaD na Faculdade IESM passou e passa por diferentes fases e hoje é uma realidade. Portanto, este estudo pretende entender e responder os diferentes questionamentos de como esse processo de implantação se desenvolve no ambiente acadêmico-administrativo da citada instituição.

Nesse sentido, constitui-se também como objeto deste trabalho a definição de uma forma de gestão voltada para a EaD que sirva de modelo à instituição, de modo a garantir uma Educação a Distância de qualidade, como foi preconizado desde o início da Instituição de Ensino Superior (IES) para o ensino presencial. Para tanto, a gestão contará com um mecanismo importante, que é a avaliação institucional, tanto interna como externamente, a qual terá um papel preponderante em relação às ações e ao planejamento gerencial, tanto no âmbito administrativo como no acadêmico. Assim, por meio das ações desenvolvidas pela Comissão Própria de Avaliação (CPA), é possível apontar as fragilidades e as potencialidades que são instituídas como ferramenta de gestão. (PDI/IESM, 2014-2018). Portanto, tais instrumentos irão contribuir para a avaliação da implantação da EaD na Faculdade IESM.

Essa fase inicial do trabalho do projeto de gestão para a EaD na IESM se centra na necessidade de construção e disseminação dos processos de planejamento, organização, formatação e desenvolvimento de metodologias de ensino-aprendizagem, materiais didáticos e atividades pedagógicas, sempre em consonância com formas claras e pertinentes de avaliá-los. No caso específico da EaD da IESM, trata-se do elo entre diferentes áreas, os profissionais e os demais atores que fazem parte da instituição como um todo: gestores, agentes administrativos, acadêmicos, programadores, designers gráficos e de web, tutores, professores conteudistas, colaboradores, enfim, todos que, direta ou indiretamente, participam do processo de ensino-aprendizagem.

Nesse sentido, vale destacar que a IESM optou pela perspectiva da EaD *on-line*, em razão da sua experiência já constituída no Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a partir da oferta de disciplinas semipresenciais. Ademais,

trata-se de uma perspectiva de design instrucional inevitável frente às grandes mudanças que acontecem nos ambientes de ensino em geral e na própria IESM.

A internet, nesse caso, é entendida como fonte fundamental de busca de informações, e a sua participação nos processos formais de ensino-aprendizagem é imprescindível e gradualmente inevitável, pois a expectativa pedagógica da IES irá se beneficiar com as múltiplas possibilidades e soluções oferecidas pela rede, tudo a partir do investimento na qualidade dos conteúdos e em tecnologia ajustada aos fins do curso implantado.

Afinal, no contexto da globalização, a internet atua como uma conexão com o mundo, na busca por parcerias e construções coletivas de conhecimento. Dessa forma, o papel da internet, de acordo com Prado e Rocha (2018), não se restringe somente aos meios ou canais de comunicação, à transmissão de dados e mensagens ou à busca de informações; por meio da internet, é possível estabelecer uma conexão de redes envolvendo as relações familiares, educacionais, econômicas, ou seja, essa ampliação faz parte do atual momento em que se vive, e, por essa razão, a internet deve ser concebida como um meio de interatividade social.

Diante disso, o desenvolvimento de um modelo de design instrucional para a IESM, centrado em uma perspectiva *on-line*, vem contribuir de maneira fundamental para que a instituição entre definitivamente no caminho da construção de uma perspectiva que potencialize suas ações por meio do acesso ao mundo virtual ou digital e do seu uso pedagógico.

Há que se destacar que a introdução de novas tecnologias de informação e comunicação no contexto educacional da IESM possivelmente irá promover toda uma reestruturação da sua prática pedagógica, por meio da utilização de novos modelos de educação, baseados na aprendizagem cooperativa, na redefinição dos papéis de alunos e professores e na necessária ressignificação do processo de ensino-aprendizagem. Estimulará, ainda, a produção e a experimentação de materiais instrucionais, o desenvolvimento de estudos e pesquisas, além do desenvolvimento e do uso de novas tecnologias.

Assim, na implantação da EaD, é importante que a instituição leve em consideração as estratégias que serão desenvolvidas nesse processo de inovação tecnológica, tendo em vista que “[...] qualquer organização que pretenda manter-se, expandir-se e alcançar sucesso no mercado atual terá de se preocupar com a elaboração de estratégias para ter condições de competir” (PEREIRA; ANTONIALLI,

2011, p. 34). Além disso, toda instituição tem metas a cumprir, estratégias a desenvolver para que possa alcançar os resultados almejados. Com base nisso, os autores apresentam a tipologia estratégica de Miles e Snow (1978), que traz quatro tipos de estratégias organizacionais que podem contribuir para que os gestores possam enfrentar as mudanças no ambiente da instituição. Dentre esses tipos organizacionais, destacam-se as seguintes:

Estratégia defensiva – a empresa procura localizar e manter uma linha de produtos/serviços relativamente estável com enfoque mais limitado que seus concorrentes, tentando proteger seu domínio por melhor qualidade, por serviços superiores e/ou menores preços. Não procura estar entre os líderes, restringindo-se ao que sabe fazer tão bem ou melhor que qualquer um;

Estratégia prospectiva – a empresa está continuamente ampliando sua linha de produtos e serviços. Enfatiza a importância de oferecer novos produtos e serviços em uma área de mercado mais ampla. Valoriza ser uma das primeiras a oferecer novos produtos, mesmo que todos os esforços não se mostrem altamente lucrativos;

Estratégia analítica – a organização procura manter uma linha limitada de produtos/serviços relativamente estável e ao mesmo tempo adicionar um ou mais novos produtos/serviços que foram bem-sucedidos em outras empresas do setor. É uma posição intermediária entre as estratégias defensivas e prospectivas;

Estratégia reativa – a empresa adota um comportamento mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não estratégia. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada por competidores. A abordagem típica é esperar para ver e responder somente quando forçada por pressões competitivas para evitar a perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade. (MILES; SNOW, 1978, p. 5 *apud* PEREIRA; ANTONIALLI, 2011, p. 38).

É válido destacar que a compreensão de tais estratégias é fundamental para entender como a instituição se apresenta no cenário educacional. Portanto, a partir de tais análises segundo Pereira e Antonialli, é possível traçar metas e objetivos para que a instituição possa enfrentar as mudanças que podem acontecer no seu ambiente e, por meio da tomada de decisões, buscar estratégias para prosperar e tornar-se sustentável, sobretudo, em um mundo globalizado, de muitas mudanças, tanto em nível econômico como social, cultural e educacional, além de em um mercado extremamente competitivo, de modo que, por essa razão, exigem-se

[...] dos administradores estratégicos a capacidade de antecipar estados futuros do ambiente em que a empresa atua ou pretende atuar e, ao mesmo tempo, a sensibilidade para avaliar o

comportamento de múltiplas variáveis que compõem a realidade interna e externa da própria organização, requerendo uma avaliação dos aspectos relevantes do ambiente externo, os quais indicam tendências de ocorrência de eventos futuros que poderão representar novas oportunidades ou ameaças para a organização. (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011, p. 38).

Com base nas considerações de Pereira e Antonialli (2011), pode-se inferir que o gestor tem um papel fundamental nesse processo de implantação e expansão da instituição, uma vez que ele será o articulador das ações e das propostas a serem implementadas. Assim, “[...] o sucesso da administração depende da criação de um elo entre a organização e o seu ambiente” (PEREIRA; ANTONIALLI, 2011, p. 39).

A partir dessas discussões, esta pesquisa pretende responder a seguinte questão: quais os fatores positivos, os negativos, as oportunidades e as ameaças decorrentes da implantação da Educação a Distância na Faculdade Instituto de Ensino Superior Múltiplo (IESM), de Timon-MA, na perspectiva dos gestores?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Investigar o processo de implantação e consolidação da Educação a Distância na Faculdade Instituto de Ensino Superior Múltiplo da cidade de Timon-MA

1.4.2 Objetivos específicos

- Descrever o processo de implantação da EaD na Faculdade IESM, em Timon-MA;
- Avaliar os fatores estratégicos que motivaram a implantação da Educação a Distância na IESM;
- Elaborar uma análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) da Educação a Distância na Faculdade IESM na percepção dos gestores.

1.5 Estrutura da dissertação

O presente trabalho está organizado nos seguintes capítulos: Introdução; Referencial Teórico, que discute os diversos aspectos que tratam da temática da gestão em EaD; Procedimentos Metodológicos, que indica como a pesquisa foi construída; Resultados e Discussões, que demonstrou as descobertas feitas a partir da base de dados construída com os sujeitos participantes da pesquisa; Conclusões, que apresenta não a verdade absoluta sobre o estudo da temática, mas uma perspectiva referente a ela.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma discussão sobre a prática pedagógica, bem como o papel do professor e os desafios enfrentados na docência diante das tecnologias digitais. No primeiro item deste capítulo, serão discutidas a prática pedagógica e o papel do professor. Em seguida, apresenta-se os desafios enfrentados pelos professores diante do uso das tecnologias. Em adição a esses temas, será apresentada uma discussão teórica sobre a dimensão estratégica da EaD. O referencial teórico está embasado nos estudos de Kenski (2004), Masetto (2013), Rosa (2013), Levy (1999), dentre outros.

2.1 Prática pedagógica dos professores: breves reflexões

A prática pedagógica, no que se refere ao binômio ensino-aprendizagem, requer de seus principais “atores” (docentes e discentes) atitudes e habilidades que, de forma interativa, consigam, de fato, produzir o que se entende como educação formal. Assim, por meio do diálogo, bilateral, da comunicação de informações e conhecimentos, por parte do docente, e da percepção e da apropriação dessa comunicação de informações e conhecimentos, por parte dos discentes, registra-se o *feedback* pedagógico. O mundo vem observando um grande avanço em um novo campo do conhecimento – o das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação, as TDIC – que repercute com grande impacto em nossas maneiras de ser, de pensar e de agir (KENSKI, 2004).

Nessa perspectiva, o professor assume um novo papel, que transcende o ensino tradicional para uma postura de quem acolhe os saberes dos alunos. Assim, seu papel consiste em fazer a mediação entre o aluno e a sua aprendizagem. Além disso, ele assume a função de facilitador, incentivador e motivador do processo de ensino-aprendizagem, enquanto o aluno assume um papel ativo e participante, ou seja, um sujeito de ações que tem autonomia e realiza sozinho a sua autoaprendizagem (MASETTO, 2013).

Assim, o exercício da docência é indissociável dos recursos tecnológicos – em alguns casos, mais interativos e engenhosos; em outros, mais incipientes e simplórios, mas geralmente inerentes ao quadro socioeconômico no qual estão

inseridos. Para tanto, o uso das tecnologias vem contribuir para dinamizar o processo de ensino-aprendizagem.

Diante desse cenário, surgem vários ambientes pedagógicos, como, por exemplo, “[...] ambientes imersivos tridimensionais, realidade aumentada, games, gamificação da educação, redes sociais” (MASETTO, 2013 p. 139), Assim, todos esses recursos podem ser trabalhados, em todos os níveis de escolarização, desde a educação básica às pós-graduações. No entanto, faz-se necessário investir na formação dos professores no sentido de fortalecer sua prática pedagógica para saber lidar com esse mundo digital utilizando de forma competente as diversas ferramentas disponíveis na modalidade a distância, de modo que, portanto, é importante “[...] repensar a formação inicial do professor no contexto das tecnologias” (LOPES; FÜRKOTTER, 2016, p. 274).

De acordo com Vidal (2002), o contexto educacional exige uma mudança de paradigma da prática do professor, necessitando, dessa forma, de uma compreensão sobre o impacto das tecnologias sobre o ensino burocratizado, tendo em vista que, por meio dos recursos tecnológicos, é fundamental inovar e superar as práticas burocráticas do ensino, que, muitas vezes, só se repetem anos após anos. Portanto, faz-se necessária uma mudança na prática profissional dos docentes, sobretudo, no que diz respeito às tecnologias educacionais, tendo em vista que é preciso ter o domínio e a apropriação das TDIC.

Para Rosa (2013), ainda há um número significativo de professores universitários que não tiveram em sua formação uma preparação didático-pedagógica que pudesse nortear sua prática pedagógica, como também para alguns faltam os conhecimentos tecnológicos para lidar com o mundo digital. No entanto, a autora ressalta que o professor precisa superar o medo de utilizar as tecnologias em sua prática docente, o que implica uma mudança do próprio fazer pedagógico.

2.2 Desafios dos professores diante das tecnologias

De acordo com Miranda (2007), o uso das tecnologias exige, de fato, esforço de reflexão e modificação de concepções e práticas de ensino, o que a maioria dos docentes não se dispõe a fazer. E isso não é fácil, pois requer: esforço, persistência e empenho. Mas, por outro lado, exige que esse profissional esteja em constante formação e atualização da prática pedagógica.

Assim, um dos grandes desafios que os professores brasileiros enfrentam consiste na necessidade de saber lidar pedagogicamente com alunos e situações extremas: dos discentes que já possuem conhecimentos avançados e acesso pleno às últimas inovações tecnológicas aos que se encontram em plena exclusão tecnológica; das instituições de ensino equipadas com as mais modernas tecnologias digitais aos espaços educacionais precários e com recursos mínimos para o exercício da função docente. O desafio maior, no entanto, ainda se encontra na própria formação profissional para enfrentar esses e tantos outros problemas (KENSKI, 2009).

Acontece que o Maranhão, em particular, na região leste do estado, onde está localizada a cidade de Timon, é uma região pobre economicamente, sem parque industrial, tendo um comércio dependente do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) do estado e do Fundo de Participação do Município (FPM), com nota baixa no Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Porém, mesmo diante dos desafios a serem enfrentados, o município tem avançado no setor educacional, melhorando seu Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB). Conforme o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas (INEP) (2017), entre os anos de 2013 e 2017, houve um aumento no índice da educação do município de Timon-MA, pois, em 2013, o IDEB era de 3,8, sendo que, em 2017, o município alcançou a meta estipulada pelo INEP, que foi de 5,0.

Com base nisso, pressupõe-se que as regiões metropolitanas do país, como no caso das regiões Sudeste e Sul, conforme argumentam Matias e Matos (2013), concentram as melhores infraestruturas, além de oferecem os melhores serviços ciberinformacionais, possuindo uma maior concentração de população, inúmeras possibilidades de empregos tanto no setor secundário quanto no terciário e no quaternário, como também tendo uma tecnologia de ponta para difusão de padrões de consumo. Assim, todos esses aspectos influenciam os serviços oferecidos às populações de tais regiões.

Dessa forma, pode-se inferir que, nessas regiões, há uma valorização maior dos docentes, embora longe do ideal, acompanhada da familiaridade com o uso das TIC. Assim, o docente como indivíduo formador de opinião é essencial e imprescindível a essa soberania e tem de estar contextualizado com os processos históricos e sociais de sua época e de seu lugar, além de ter uma visão capaz de situar o conjunto, é o que afirma Edgar Morin (2000) como sendo o “Conhecimento

Pertinente”, ou seja, contextualizado, com significados para que o aluno possa aprender, compreender e articular seu pensamento de forma crítica e reflexiva.

Se não houver, por exemplo, a contextualização dos conhecimentos históricos e geográficos, cada vez que aparecer um acontecimento novo que nos fizer descobrir uma região desconhecida, como o Kosovo, o Timor ou a Serra Leoa, não se entenderá nada. Portanto, o ensino por disciplina, fragmentado e dividido, impede a capacidade natural que o espírito tem de contextualizar. E é tal capacidade que deve ser estimulada e desenvolvida pelo ensino, a de ligar as partes ao todo e o todo às partes. Pascal dizia, já no século XVII: “[...] não se pode conhecer as partes sem conhecer o todo, nem conhecer o todo sem conhecer as partes” (MORIN, 2000, p. 11).

Além de conhecimento do conteúdo, o docente deve observar o fascínio que as tecnologias da informação e da comunicação exercem sobre todos que compõem a corrente de pessoas que, de alguma forma, acessam-nas, e esse fato é indiscutível. Deve-se ter o cuidado de que esse arrebatamento não nos torne pessoas reféns desse “novo mundo” que nos é apresentado. Portanto, é importante compreender que as “[...] tecnologias digitais surgiram, então, como a infraestrutura do ciberespaço, novo espaço de comunicação, de sociabilidade, de organização e de transição, mas também novo mercado da informação e do conhecimento” (LEVY, 1999, p. 31).

Nesse sentido, as tecnologias de informação e comunicação não mudam necessariamente a relação pedagógica, pois tanto podem servir ao conservador e individualista quanto ao progressista. Portanto, a pessoa autoritária utilizará o computador para reforçar ainda mais o seu controle sobre os outros. Por outro lado, o progressista participativo encontrará nas tecnologias ferramentas maravilhosas de ampliação da interação. As tecnologias de comunicação não substituem o professor, mas modificam algumas das suas funções, tendo em vista que o ensino a distância “[...] permite que professores e estudantes se comuniquem e interajam de forma síncrona ou assíncrona, embora estejam separados no tempo e/ou no espaço” (RODRIGUES *et al.*, 2015, p. 3).

Pensando nesse todo de forma especializada é que se pode entender que se, aparentemente, existe algo que pode aproximar, entre si, as diferentes sociedades no mundo são as dimensões do conhecimento tecnológico fazendo uma interface

com a perspectiva holística do mundo que nos faz repensar as relações com o cosmo, conforme bem afirma Lévy:

[...] vivemos hoje em uma destas épocas limítrofes na qual toda a antiga ordem das representações e dos saberes oscila para dar lugar a imaginários, modos de conhecimento e estilos de regulação social ainda poucos estabilizados. Vivemos um destes raros momentos em que, a partir de uma nova configuração técnica, quer dizer, de uma nova relação com o cosmos, um novo estilo de humanidade é inventado. (LEVY, 1999, p. 17).

Assim, é nessa relação que emergem novas formas de relacionar, de interagir, de construir conhecimentos por meio das tecnologias, não como um fim em si mesmo, mas como uma ferramenta para potencializar a aprendizagem dos alunos.

2.3 A Educação a Distância: aspectos históricos e legais

No Brasil, de acordo com Rodrigues *et al.* (2015, p. 24), a Educação a Distância surge no início do século XX, em 1904, com a mídia impressa e os correios ofertados por empresa privada. Com a Rádio Educativa em 1923, surgem os primeiros ensaios de cursos utilizando mídias como ferramentas mediadas tecnologicamente. Rompendo com o modelo tradicional vigente, surge o Instituto Universal Brasileiro em 1941, profissionalizando e formando muitos brasileiros. A primeira escola em EaD, o Instituto Monitor, surge representando uma oportunidade formativa para pessoas que não podiam frequentar cursos presenciais.

Rodrigues *et al.* (2015, p. 101) destacam que as primeiras experiências ocorridas no Brasil, no sentido da profissionalização, ocorreram por meio de correspondência, iniciando o primeiro curso para datilógrafo. Em seguida, pontuam outra iniciativa que foi de Roquete Pinto, introduzindo a educação via rádio. No ano de 1941, emerge o Instituto Universal Brasileiro, e, em 1946, destaca-se a criação do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), mas foi na década de 1980 e no início dos anos de 1990 que se observou a expansão da EaD no contexto brasileiro.

Assim sendo, um dos documentos que dá base legal para a EaD é a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), de 1996, que preconiza, em seu

artigo Art. 80, que o “Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada”. O referido artigo destaca a importância da formação continuada como um mecanismo para a qualidade na educação e, conseqüentemente, uma melhor familiarização dos profissionais com o uso das tecnologias.

Outro marco importante se refere à Portaria n.º 4.059, de 10 de dezembro de 2004, que autoriza as instituições de Ensino Superior a introduzir disciplinas no modo semipresencial em até 20% da carga horária total de cursos superiores (BRASIL, 2004). É relevante destacar que esse documento possibilitou uma inserção da EaD em todas as instituições de ensino, fato que vem contribuindo para a expansão dessa modalidade educativa. No entanto, é válido ressaltar que, atualmente, houve mudança desse percentual de 20% para 40%, por meio da Portaria n.º 2.117, de 6 de dezembro de 2019, a qual permite que as universidades e as faculdades ofereçam disciplinas em EaD em correspondência ao percentual estipulado conforme a Portaria. Desse modo, de acordo com Art. 2ª, “As IES poderão introduzir a oferta de carga horária na modalidade de EaD na organização pedagógica e curricular de seus cursos de graduação presenciais, até o limite de 40% da carga horária total do curso” (BRASIL, 2019, art. 2ª).

Em 2006, foi instituído o sistema de Universidade Aberta do Brasil (UAB) por meio do Decreto n.º 5.800, de 8 de junho de 2006, com o intuito de expandir, bem como interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no país. De acordo com o art. 2º do referido Decreto (BRASIL, 2006a), a UAB

[...] cumprirá suas finalidades e objetivos socioeducacionais em regime de colaboração da União com entes federativos, mediante a oferta de cursos e programas de educação superior a distância por instituições públicas de ensino superior, em articulação com polos de apoio presencial.

Também é importante enfatizar que, por meio da Secretaria de Educação a Distância (SEED) do MEC, em 2007, foi elaborado o Referencial de Qualidade para a Educação Superior a Distância, que, embora não tenha um caráter legislativo, constitui um referencial que procura nortear e subsidiar os atos legais do poder público no que se refere à regulamentação, à supervisão, bem como à avaliação dessa modalidade de ensino.

Dentre os documentos mais atuais, tem-se o Decreto n.º 9.057, de 25 de maio de 2017, o qual ratifica, em seu Art. 2º, que “[...] a educação básica e a educação superior poderão ser ofertadas na modalidade a distância nos termos deste Decreto, observadas as condições de acessibilidade que devem ser asseguradas nos espaços e meios utilizados” (BRASIL, 2017). Para tanto, as instituições devem primar pela qualidade na educação, de modo que devem possuir um quadro de profissionais qualificados e que atendam ao perfil dos egressos, bem como à demanda do mercado de trabalho. Além disso, devem possuir uma gestão competente e uma boa infraestrutura.

2.3.1 As abrangências da gestão da EaD: gestão administrativa, gestão da infraestrutura e gestão do processo de ensino-aprendizagem

Nas últimas décadas, muitas instituições de ensino vêm aderindo à proposta de ensino pautada na EaD. Tal fato é decorrente das grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade da informação e do conhecimento, as quais, portanto, impactam os aspectos de ordem social e econômica e, sobretudo, o âmbito das tecnologias. Para tanto, é fundamental compreender quais as funções desse gestor nessa perspectiva de educação.

Entende-se que gestão é um processo constante, participativo e com objetivos comuns, sempre buscando a eficiência. No caso específico da Educação à Distância, é necessário que o gestor entenda as suas características, a sua complexidade e, por fim, o seu sistema como um todo.

Ribas (2013, p. 30) afirma que, dentre as funções em que esse gestor deve atuar, aponta-se “[...] desenvolver mecanismos capazes de propiciar planejamento, organização, capacidade de direção e de controle, como elementos basilares para que as organizações atinjam seus objetivos”. Conforme o autor, o gestor se constitui como um agente essencial para articular as ações que são desenvolvidas nessa modalidade de ensino.

Nesse sentido, é válido enfatizar que a gestão em EaD abrange três pilares essenciais para a efetivação e a eficácia da proposta de ensino. Por exemplo, tem-se a *gestão administrativa*, que, segundo Brasil (2007), deve estar articulada aos demais processos da instituição, tendo em vista que os alunos do curso a distância devem ter as mesmas condições e o mesmo suporte que no ensino presencial. Além

disso, é preciso também oferecer os mesmos serviços que são disponíveis na educação tradicional, no que se refere à matrícula, às inscrições, às requisições, ao acesso às informações institucionais, à secretaria, à tesouraria etc.

Outro aspecto importante que se deve levar em consideração é a *infraestrutura do material didático*, tendo em conta o número de alunos, bem como os recursos tecnológicos, a sala de aula virtual, o conteúdo *on-line*, o fórum, as atividades, a videoconferência, a computação em nuvem, dentre outros elementos, além de materiais dedicados à produção audiovisual e à videoconferência, computadores ligados em rede e/ou *stand alone* e outros, dependendo da proposta do curso (BRASIL, 2007).

Em relação à *gestão do processo de ensino-aprendizagem*, de acordo com Brasil (2007), a educação deve estar fundamentada por uma filosofia de aprendizagem que possibilite uma interação no processo educativo, por meio de projetos compartilhados, levando em consideração as diferentes culturas que estão presentes na construção do conhecimento. Para isso, faz-se necessário motivar, orientar e acompanhar o desempenho dos alunos (BRASIL, 2007).

Brito e Mil (2009) ressaltam que, para ocorrer o processo de ensino-aprendizagem na perspectiva da Educação a Distância, é imprescindível a articulação em relação às questões pedagógicas, administrativas e tecnológicas. É preciso também que haja um comprometimento e um envolvimento de uma equipe gestora, tendo em vista, como afirmam os autores, que o gestor em EaD não pode perder de vista as questões de cunho pedagógico que deverão estar presentes em suas ações e suas tomadas de decisões.

2.3.2 Formação de competências para a gestão em EaD e o perfil do gestor administrativo

A gestão, na visão de Duarte (2011, p. 32), pode ser compreendida como uma atividade “[...] pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos de uma instituição, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Para tanto, o gestor em EaD, segundo Pereira (2015), deve investir na qualificação profissional, além de possuir habilidade para lidar com o trabalho intelectual, precisa ser proativo, como também reconhecer as necessidades

humanas, bem como a relevância da participação dos indivíduos no sucesso da gestão.

A educação formal possui três princípios básicos que formam seu esteio: espaço, tempo e organização curricular. A educação não pode ser pensada sem a análise desses elementos de modo individual e/ou simultâneo. Ao construir uma proposta de curso, sempre há de se ter o cuidado e a atenção com a organização desses três pilares.

Portanto, isso requer que esse gestor tenha competência para planejar, organizar, coordenar e controlar as questões no que diz respeito ao espaço, ao tempo, às questões de infraestrutura e instalações, tudo isso deve estar articulado à questão pedagógica (BRITO; MIL, 2009).

Assim, constituir-se enquanto gestor em um sistema de EaD implica saber conviver com o diferente, assegurando os objetivos únicos, o trabalho em rede e multidisciplinar com infraestrutura física e tecnológica (CARLOS; VALDUGA; LUZA, 2013). Ainda conforme os autores, o gestor atuante na EaD deve ter em mente a importância de um planejamento estratégico, tendo em vista que, por meio desse planejamento, é possível realizar um diagnóstico da empresa ou instituição e, com base nos dados levantados, estabelecer estratégias de ação para o controle e o acompanhamento dos objetivos propostos.

Além da compreensão sobre a relevância do planejamento estratégico, o gestor em uma instituição de Ensino Superior deve ser capaz de:

- a) estabelecer os fundamentos teóricos do projeto;
- b) selecionar e preparar todo o conteúdo curricular articulado a procedimentos e atividades pedagógicas;
- c) identificar os objetivos referentes a competências cognitivas, habilidades e atitudes;
- d) definir bibliografia, videografia, iconografia, audiografia, tanto básicas quanto complementares;
- e) elaborar o material didático para programas a distância;
- f) realizar a gestão acadêmica do processo de ensino-aprendizagem, em particular motivar, orientar, acompanhar e avaliar os estudantes;
- g) avaliar-se continuamente como profissional participante do coletivo de um projeto de ensino superior a distância. (BRASIL, 2007, p. 20).

De acordo com os referenciais de qualidade para a Educação a Distância, há várias habilidades e competências que o gestor precisa desenvolver. Entretanto, destaca-se que é preciso que esse gestor tenha clareza dos objetivos e da missão

da instituição, além de que deve procurar ser criativo, crítico, possuir uma boa comunicação e liderança e desenvolver uma gestão participativa. Além disso, ser e tornar-se um gestor de um sistema de EaD “[...] significa conviver com o diferente, assegurando os objetivos únicos, o trabalho em rede, multidisciplinar com infraestrutura física e tecnológica” (CARLOS; VALDUGA; LUZA, 2013, p. 9).

2.4 Educação inovadora no contexto das tecnologias

O atual contexto educacional exige uma inovação pedagógica sobre o processo de ensino e aprendizagem, uma vez que a sociedade de informação e conhecimento tem se apropriado das tecnologias como ferramentas indispensáveis para a transformação social, econômica, cultural e pedagógica das instituições de ensino. Assim, o uso das tecnologias no âmbito educacional favorece uma interatividade entre professores e alunos, em um sentido de promover a autonomia do estudante.

A partir do avanço da tecnologia e dos meios de comunicação, observa-se que o contexto escolar também tem vivenciado tal mudança, exigindo, dessa forma, que as instituições de ensino se adaptem à nova demanda social, tendo em vista que “[...] a tecnologia é o meio de comunicação único e principal, no qual os professores utilizam cada vez mais estes meios para oferecer programas de aprendizados individuais para o discente” (CARLOS; VALDUGA; LUZA, 2013, p. 4).

Assim sendo, nesse novo cenário educacional em que está inserida a Educação a Distância, é exigida cada vez mais das instituições de ensino uma mudança de paradigma em relação, por exemplo, à prática pedagógica, à gestão e à inovação pedagógica que atenda ao perfil dos egressos e que atenda também às demandas do mercado de trabalho. Nessa perspectiva, a inovação por meio da tecnologia aplicada à EaD

[...] deve estar apoiada em uma filosofia de aprendizagem que proporcione aos estudantes a oportunidade de interagir, de desenvolver projetos compartilhados, de reconhecer e respeitar diferentes culturas e de construir o conhecimento. O conhecimento é construído pelo estudante, resultante do processamento, da interpretação e da compreensão da informação. (DUARTE, 2011, p. 42).

Desse modo, a inovação na Educação a Distância é essencial para atender ao perfil dos egressos que vão ao mercado de trabalho. Consequentemente, o conhecimento se torna a base para os processos de inovação, uma vez que esse processo de “[...] inovação e transferência de conhecimento é dinâmico, complexo e interativo, pois as informações devem fluir entre agentes do conhecimento e sociedade” (AUDY, 2007, p. 32).

Diante das novas exigências postas pela sociedade contemporânea, as organizações precisam repensar a sua atuação em relação a seu capital humano, fornecedores, colaboradores e clientes, tendo em vista os objetivos de desempenho e eficácia para a sustentabilidade competitiva (MORAES, 2010).

2.4.1 Elementos estruturantes da trajetória de uma educação presencial para uma Educação a Distância

Atualmente, as instituições de educação superior têm passado por profundas transformações. Tais mudanças são decorrentes da modernização e da globalização das sociedades, que demandam um perfil profissional capaz de atender às exigências do mercado. Por outro lado, é importante compreender que o ensino a distância e a educação presencial são modalidades complementares. Portanto, a excelência do ensino se pauta nas instituições educativas e nos aprendizes, e não necessariamente no uso das tecnologias de educação, uma vez que elas devem ser compreendidas como um meio, e não como um fim em si mesmo. Desse modo, a eficácia consiste na interatividade, no envolvimento, no interesse, como também se pauta no interesse pessoal, quer seja no ensino presencial ou no a distância (BONFIM; HERMIDA, 2006).

Além desses aspectos pontuados pelos autores, é válido destacar que o ponto central da educação superior, seja ela presencial ou a distância, reside no “[...] desenvolvimento humano, em uma perspectiva de compromisso com a construção de uma sociedade socialmente justa” (BRASIL, 2007, p. 9). Para tanto, o projeto pedagógico das instituições deve ser construído a partir de uma organização curricular inovadora, bem como de metodologias ativas que levem o aluno a ser protagonista de suas aprendizagens.

Em se tratando do projeto pedagógico dos cursos na perspectiva a distância, é importante levar em consideração as orientações do Referencial de Qualidade

para a EaD, no que diz respeito aos elementos constituintes que devem fazer parte do ensino a distância, como, por exemplo:

- a) **concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem** – isso demanda a construção de projeto político com clareza sobre a opção epistemológica de educação, de currículo, de ensino, de aprendizagem, bem como o perfil do estudante que deseja formar;
- b) **Sistemas de comunicação** – devem primar pelo princípio da interação e da interatividade, pois ele é fundamental para o processo de comunicação e devem ser garantidos no uso de qualquer meio tecnológico a ser disponibilizado;
- c) **Material didático** – deve desenvolver habilidades e competências específicas, recorrendo a um conjunto de mídias compatível com a proposta e com o contexto socioeconômico do público-alvo;
- d) **Avaliação** – o modelo de avaliação da aprendizagem deve ajudar o estudante a desenvolver graus mais complexos de competências cognitivas, habilidades e atitudes, possibilitando-lhe alcançar os objetivos propostos;
- e) **Equipe multidisciplinar** – os recursos humanos devem configurar uma equipe multidisciplinar com funções de planejamento, implementação e gestão dos cursos a distância, onde três categorias profissionais, que devem estar em constante qualificação, são essenciais para uma oferta de qualidade: docentes, tutores e pessoal técnico- administrativo;
- f) **Infraestrutura de apoio** – exige infraestrutura material proporcional ao número de estudantes, aos recursos tecnológicos envolvidos e à extensão de território a ser alcançada, o que representa um significativo investimento para a instituição;
- g) **Gestão acadêmico-administrativa** – deve estar integrada aos demais processos da instituição, ou seja, é de fundamental importância que o estudante de um curso a distância tenha as mesmas condições e suporte que o presencial, e o sistema acadêmico deve priorizar isso, no sentido de oferecer ao estudante, geograficamente distante, o acesso aos mesmos serviços disponíveis para o do ensino tradicional, como: matrícula, inscrições, requisições, acesso às informações institucionais, secretaria, tesouraria, etc.;
- h) **Sustentabilidade financeira** – a educação superior a distância de qualidade envolve uma série de investimentos iniciais elevados, para a produção de material didático, na capacitação das equipes multidisciplinares, na implantação de polos de apoio presencial e na disponibilização dos demais recursos educacionais, assim como na implantação (metodologia e equipe) da gestão do sistema de educação à distância. (BRASIL, 2007, p. 8-31).

Tais elementos são indispensáveis para a efetivação da Educação a Distância, tendo em vista que eles irão nortear a estrutura didática e organizacional de um curso em EaD, bem como o projeto pedagógico do curso, que precisa estar comprometido com o desempenho institucional “[...] em termos de garantir o

processo de formação que contemple a dimensão técnico-científica para o mundo do trabalho e a dimensão política para a formação do cidadão” (BRASIL, 2007, p. 7).

2.4.2 Fatores condicionantes da gestão da Educação a Distância

A gestão do ensino em EaD requer um olhar diferenciado sobre alguns fatores que poderão ser determinantes para a efetividade e a eficiência dessa modalidade educativa. De acordo com Motta e Rosa (2016), em se tratando da EaD, faz-se necessário levar em conta as questões não só de ordem pedagógica, mas também referentes a questões geográficas, temporais ou econômicas. Além disso, a gestão, segundo as autoras, deve estar focada nas questões que dizem respeito ao planejamento, à organização da instituição sobre “[...] direcionamento e controle de todas as ações administrativas e pedagógicas, tomando em consideração os diferentes tempos e espaços em que estes se darão” (MOTTA; ROSA, 2016, p. 173). Além disso, cabe ao gestor “[...] desenvolver estratégias pedagógicas, investir na capacitação dos atores envolvidos (administrativo, professores, tutores, equipe de apoio) e buscar mecanismos que possam assegurar uma educação de qualidade” (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009, p. 4).

Outro aspecto importante que as autoras defendem é sobre os elementos imprescindíveis em uma gestão para a Educação a Distância, que devem contemplar algumas questões como, por exemplo: ter objetivos bem definidos; possuir um sistema de tutoria; dispor de AVAs; além de possuir uma equipe docente qualificada, bem como uma infraestrutura administrativa que garanta a eficácia de todas as etapas do processo. Portanto, pode-se depreender que um sistema, na perspectiva da EaD, demanda recursos tanto de ordem humana como física, bem como questões da infraestrutura, do material didático, da gestão administrativa, da formação e da qualificação dos profissionais, de modo que, assim, tais questões devem ser levadas em consideração no gerenciamento para garantir a eficiência e a eficácia de tais recursos (RETAMAL; BEHAR; MAÇADA, 2009).

2.5 Análise SWOT e gestão estratégica da educação

Em virtude da expansão da Educação a Distância, observa-se que há uma exigência maior em relação à qualidade da gestão que deve ser desenvolvida nas

instituições de ensino. Portanto, é preciso levar em conta vários aspectos, como, por exemplo, a infraestrutura tecnológica e a questão do desenvolvimento de um planejamento que seja eficaz e dinâmico, mas, ao mesmo tempo, que corresponda às demandas do ambiente em que está inserido, considerando as perspectivas dos estudantes, da comunidade, dos docentes e da equipe técnico-pedagógica (LARA; ROSATTI; JOVETTA, 2016).

Além disso, é preciso que o gestor tenha uma clareza sobre a importância das estratégias que ele vai adotar para gerir sua instituição, tendo em vista que, conforme Andrade (2018), a estratégia é concebida como um processo que visa ao alcance da situação futura que é desejada pela instituição, como é o caso da Faculdade IESM, que se propõe a oferecer mais um serviço educacional à comunidade acadêmica: a implantação da EaD. Portanto, nesse sentido, faz-se necessário compreender a importância do planejamento estratégico, bem como das estratégias que a instituição pretende utilizar após a aplicação da análise SWOT.

Andrade (2018) afirma que, para que o planejamento estratégico apresente resultados favoráveis, ou seja, eficientes, faz-se necessário considerar, por exemplo, as características peculiares da organização. Assim, precisa-se ter clareza sobre como a instituição se apresenta no mercado, quais os pontos fortes, os fracos, as ameaças e as potencialidades.

Assim, para avaliar a gestão estratégica de uma instituição de educação, o gestor pode recorrer à técnica de análise SWOT, que é considerada como um “[...] método de planejamento estruturado usado mundialmente em planejamento estratégico para avaliar e examinar o sentimento e as perspectivas das pessoas que constituem os recursos humanos da organização” (KOTALLA *et al.*, 2014, p. 62).

Desse modo, ao fazer uso da análise SWOT, é importante que os gestores tenham clareza sobre a importância do planejamento estratégico, compreendendo-o como um

[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando à otimização do grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2015, p. 18).

De acordo com o autor, o planejamento estratégico se constitui como uma ferramenta gerencial fundamental para a eficiência e a eficácia de uma gestão. Para

tanto, é válido destacar que a finalidade desse planejamento reside em estabelecer quais os caminhos, ou seja, quais as ações que devem ser tomadas para atingir os objetivos propostos, as metas, bem como superar os desafios que, por ventura, vierem a surgir.

Para Lebani (2012), o planejamento estratégico é considerado como uma ferramenta que norteia os planos, fazendo, assim, a integração dos objetivos, das políticas, das diretrizes e das ações a serem desenvolvidas em uma empresa ou instituição. O planejamento estratégico, ainda segundo o autor, não é estático, mas está em constantes mudanças, levando em consideração as ações futuras que podem exigir adequação, bem como adaptações aos ambientes organizacionais.

Assim sendo, o planejamento estratégico se constitui como uma ferramenta essencial, sobretudo, quando os gestores optarem por utilizar a análise SWOT. No entanto, o gestor deve ter em mente que há desafios a serem superados. Para isso, Kotalla *et al.* (2015, p. 61) sugerem que os tomadores de decisão, bem como os colaboradores necessitam “[...] fazer e responder perguntas, que gerem informações significativas para cada categoria (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)”. Tais posturas são essenciais para avaliar os resultados e as estratégias que estão sendo utilizados durante a gestão administrativa.

2.5.1 Origem, conceitos e aplicações da análise SWOT

Segundo Lebani (2012), a análise SWOT consiste em uma ferramenta de gestão que é utilizada com a finalidade de obter um diagnóstico do ambiente tanto interno como externo, servindo, dessa forma, como um referencial à gestão e ao planejamento estratégico de uma empresa.

Na visão de Serra *et al.* (2015, p. 130), a análise SWOT é “[...] um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico atual. Um mundo incerto e em mudanças exige que o executivo entenda a empresa internamente e no seu meio ambiente”. Assim, a função primordial da análise SWOT consiste na escolha de uma estratégia que se adapte aos objetivos definidos, por meio de uma avaliação do ambiente interno e externo.

É válido frisar que o nome SWOT, segundo Serra *et al.* (2015), origina-se de quatro palavras da língua inglesa, constituindo, dessa forma, um acrônimo, conforme

é descrito: **Strengths** = forças; **Weaknesses**= fraquezas; **Opportunities** = oportunidades; **Threats** = ameaças.

Ainda conforme os autores (2015), a Matriz SWOT emergiu a partir da década de 1960, constituindo, desse modo, um passo relevante para a execução e a efetividade do planejamento estratégico. Segundo os autores, há quatro quadrantes da Matriz SWOT que podem ser mais bem compreendidos a partir de duas dimensões principais: *dimensão interna/externa*, que diz respeito às forças e às fraquezas; e *dimensão positiva/negativa*, na qual a positiva está relacionada entre as forças e as oportunidades e a negativa diz respeito às ameaças que podem sinalizar vulnerabilidade, entre as fraquezas e as oportunidades.

Ao aplicar a análise SWOT para avaliar as forças e as fraquezas, os gestores que são responsáveis pelo planejamento estratégico da instituição deverão considerar alguns aspectos essenciais, como, por exemplo: os recursos humanos, as finanças, o marketing, a produção, a tecnologia de informação, a pesquisa e o desenvolvimento, dentre outros (SERRA *et al.*, 2015).

Assim, para compreendermos a distinção entre forças e fraquezas, Serra *et al.* (2015, p. 134) estabelecem uma diferença entre essas duas variáveis, sendo a força “[...] algo que a empresa faz bem ou que constitui uma característica que aumenta a sua competitividade”, enquanto que a fraqueza “[...] é algo que falta à empresa, que executa mal ou que a põe em desvantagem face à concorrência” (SERRA *et al.*, 2015, p. 134).

Assim sendo, a partir das análises SWOT sobre as forças e as fraquezas que se apresentam na instituição de ensino, é possível escolher quais estratégias serão mais adequadas para atingir os objetivos definidos. Além disso, faz-se necessária uma avaliação crítica tanto do ambiente interno como do externo, tendo em vista que tal atitude poderá contribuir para a consecução dos objetivos e das metas a serem atingidas (SERRA *et al.*, 2015).

Andrade (2018) apresenta duas etapas importantes para a aplicação da análise SWOT, em que o autor se refere aos fatores internos. Nesse sentido, tal etapa consiste em diagnosticar a potencialidade de recursos, bem como das capacidades organizacionais, para que, posteriormente, seja possível identificar os pontos fortes (facilitadores) e os pontos fracos (inibidores). Dessa forma, o propósito dessa análise interna é

[...] identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa ou instituição possa explorar. A segunda etapa diz respeito aos fatores externos, tal etapa consiste no desenvolvimento de uma análise sistemática de análise do ambiente externo, cuja finalidade é identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais. (ANDRADE, 2018, p. 21).

Com base nessas reflexões sobre a aplicação da análise SWOT, percebe-se que ela se constitui como uma ferramenta fundamental para que se tenha uma visão estratégica de como a instituição se apresenta e quais os caminhos a serem trilhados pela gestão administrativa e acadêmica, em um sentido de potencializar os serviços educacionais oferecidos à comunidade em geral.

2.5.2 Análise SWOT como modelo de planejamento estratégico na Educação a Distância

Ao fazer uso do método de análise SWOT como um suporte para o planejamento estratégico na Educação a Distância, é importante ressaltar que, em se tratando do planejamento estratégico, ele não é estático, mas, sim, dinâmico, e, por essa razão, exige uma revisão constante, tendo em vista que, mesmo sendo cumprida cada etapa do planejamento, ela não pode ser concebida como cumprida, ou seja, finalizada, em virtude das constantes mudanças tanto em nível interno como externo que ocorrem na instituição. Assim, o planejamento necessita estar em constante avaliação (ANDRADE, 2018).

Para tanto, é importante compreender a gestão estratégica como um processo dinâmico e sistematizado que pode ser desenvolvido em uma instituição ou empresa. Nesse sentido, deve-se entender qual paradigma educacional que permeia as propostas de ensino. Atualmente, tem-se em voga o paradigma da complexidade, que, segundo Behrens (2008), busca compreender o ser humano e a sociedade em sua totalidade. Portanto, isso demanda, como afirmam Castro *et al.* (2015), uma tomada de decisões, ações ou estratégias relevantes para atingir as metas em longo prazo, além de se ter uma visão ampla da instituição, ou seja, com uma análise da situação como um todo, avaliando em todos os aspectos como a gestão pedagógica, a acadêmica e a administrativa funcionam.

Nessa perspectiva, as tecnologias vêm modernizar e dinamizar o ensino e a aprendizagem nas instituições educacionais, por meio dos programas e dos sistemas de informação. Além disso, vêm demandar uma formação e uma qualificação para os profissionais que estão envolvidos no projeto pedagógico, no sentido de provocar e “[...] despertar o interesse nas organizações de ensino para uma política educacional mais planejada, concomitantemente com as exigências do mercado do consumo, e da competitividade” (CASTRO *et al.*, 2015, p. 209).

Portanto, a partir da aplicação da análise SWOT, é possível que o gestor obtenha uma visão de como se apresenta a instituição diante do cenário educacional, pois essa técnica possibilita avaliar os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e as ameaças no processo de gestão em relação aos serviços prestados à comunidade na qual a instituição está inserida, sistematizando, assim, as informações adquiridas para uma tomada de decisões.

Mousinho *et al.* (2018) esclarecem que essa técnica se constitui como uma ferramenta simples a ser utilizada. No entanto, os autores ressaltam que ela deve ser aplicada a partir

[...] da definição clara da missão, metas e objetivos da organização. Inicia-se a partir dos dados da análise ambiental e pode ser realizada por indivíduos ou equipes. Alguns benefícios como simplicidade, custos menores, flexibilidade, integração e colaboração podem ser relacionados. [...] é necessário conhecer bem a sua organização de modo a lembrar-se apenas das Oportunidades e Fraquezas relevantes na análise, pois se trata de fatores externos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma organização tem à sua disposição, em relação aos seus concorrentes no mercado. (MOUSINHO *et al.*, 2018, p. 4).

Com base nessas informações organizacionais, o gestor precisa estabelecer um planejamento estratégico cuja finalidade consiste em proporcionar a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a consolidação dos objetivos e das metas da instituição de ensino. No entanto, argumenta-se que uma ação a ser desenvolvida pela gestão da instituição consiste no investimento do marketing, ou seja, no sentido de dar visibilidade aos serviços educacionais que são desenvolvidos, pois, em relação à instituição pesquisada, a IESM-MA, observa-se que é preciso haver investimento nessa ferramenta, uma vez que o *marketing* “[...] é arte de encontrar, desenvolver e lucrar a partir dessas oportunidades” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 46). Assim sendo, investir no marketing

da instituição implica ter um planejamento estratégico bem articulado e estruturado. Além disso, é essencial compreender que esse planejamento, conforme ressaltam Kotler e Keller (2012, p. 46),

[...] é realizado dentro do contexto da organização. A organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura corporativa, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápidas transformações. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (ainda que com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Muitas vezes, mudar a cultura corporativa é a chave para implementar uma estratégia de sucesso.

Kotler e Keller (2012) falam da necessidade de se ter um plano de marketing, pois ele se constitui como um plano de ações e estratégicas que irá direcionar e coordenar todas as atividades e as metas previstas a serem executadas. Ainda conforme os autores, esse plano possui dois níveis: um estratégico e outro tático. O estratégico, segundo os teóricos, foca nos mercados-alvo a partir de uma análise prévia das melhores oportunidades de mercado, enquanto que o plano de marketing tático detalha, de forma mais específica, as táticas de marketing, considerando as peculiaridades dos produtos a serem oferecidos, como promoção, *merchandising*, determinação de preço, canais de vendas e serviços, dentre outros aspectos.

A partir das reflexões do autor, compreende-se a relevância de tais planejamentos, sobretudo, quando a instituição decide aplicar a análise SWOT, tendo em vista que, por meio dessa técnica, o gestor pode estabelecer metas para um determinado período para que os objetivos traçados sejam alcançados.

Outra questão importante é sobre a análise do ambiente interno no que diz respeito às forças e às fraquezas. Para Kotler e Keller (2012), é importante saber perceber as oportunidades atraentes. Mas, além disso, é preciso também que o gestor tenha capacidade de tirar o melhor proveito delas. Nesse sentido, é relevante a análise da instituição levando em consideração o ambiente em sua totalidade, ou seja, as análises e as avaliações devem contemplar o ambiente interno e o externo da entidade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da pesquisa quanto aos objetivos, à abordagem, à natureza e aos procedimentos técnicos

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois procura propor estratégias de gestão relacionadas à Educação a Distância que proporcionem mais eficiência, eficácia e efetividade na Faculdade IESM. Para Gil (2016, p. 26), “A pesquisa aplicada, diferentemente da pesquisa pura, procura descrever e diagnosticar situações reais com vistas a propor soluções imediatas”. Assim, no caso desta pesquisa, com base na percepção dos gestores, procura-se descrever o processo de implantação da EaD na Faculdade IESM, sob os aspectos da gestão estratégica.

É também uma pesquisa de abordagem qualitativa, pois procura investigar a percepção dos valores, dos princípios, da missão, da visão da Faculdade IESM, estando os elementos do planejamento estratégico direcionados à cultura organizacional dos gestores quanto ao processo de implantação da EaD na IESM com base na ótica dos dirigentes. Em relação à pesquisa qualitativa, Minayo (2012, p. 21) afirma que ela “[...] responde a questões muito particulares. Ela ocupa, nas Ciências Sociais, um nível de realidade que não pode ou não deveria ser quantificado”. Portanto, esse tipo de pesquisa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, pois se pretende ter uma visão, sob a perspectiva dos gestores, sobre o processo de implantação e condução da EaD na IESM. A pesquisa descritiva, de acordo com Barros (2002, p. 34), é aquela que descreve o “[...] objeto por meio da observação do levantamento de dados ou ainda pela pesquisa bibliográfica ou documental”. Ainda conforme o autor, a partir das pesquisas descritivas, pode-se chegar à elaboração de perfis, cenários etc.

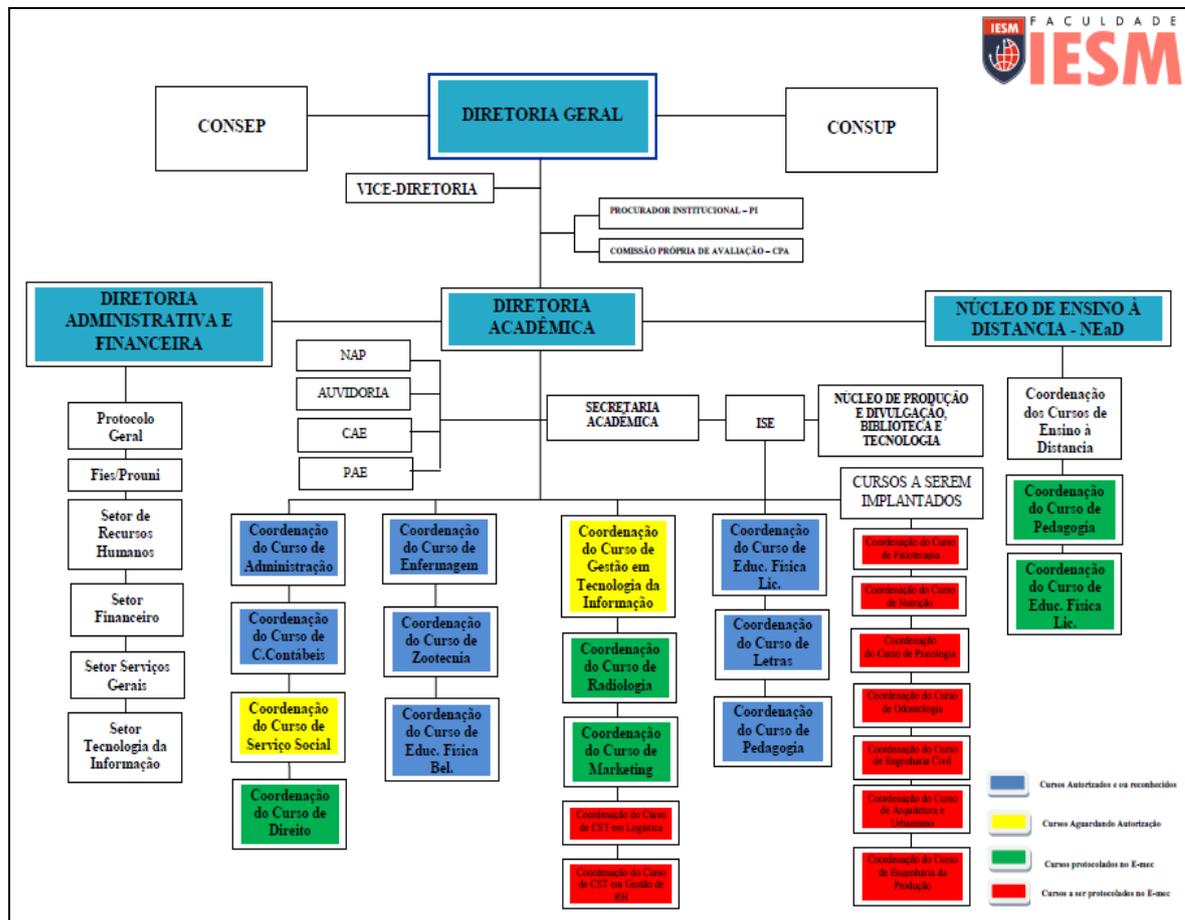
Quanto aos procedimentos técnicos, é uma pesquisa de campo, documental e bibliográfica, pois foi desenvolvida por meio da aplicação de questionários e entrevistas aos gestores da IESM. A pesquisa de campo “[...] consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presumem relevantes, para analisá-los” (MARCONI;

LAKATOS, 2011, p. 69). Os questionários com questões abertas e as entrevistas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin. Segundo essa autora, a análise de conteúdo é “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens” (BARDIN, 2011, p. 38). Para as questões relacionadas à matriz da análise SWOT, foi possível elencar algumas categorias de respostas, como preconiza a análise de conteúdo, em relação aos questionamentos propostos. As categorias foram escolhidas dentro das forças, das fraquezas, das ameaças e das oportunidades. Tais categorias foram analisadas por meio das entrevistas e dos questionários que foram separados dentro dessas quatro divisões. Além disso, para as questões fechadas e com o uso da escala Likert, foram utilizadas as estatísticas descritivas simples.

3.2. Contextualização temporal e espacial da pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com gestores do Instituto de Ensino Superior Múltiplo (IESM), de Timon- MA. O período de abrangência da pesquisa, notadamente a coleta, a análise e a interpretação dos dados, deu-se entre novembro e dezembro de 2019 e janeiro e fevereiro de 2020. Assim, para uma melhor compreensão, apresenta-se o organograma geral da Faculdade IESM na Figura 1, que traduz a proposta de educação a qual a instituição acredita que seja possível oferecer à comunidade em geral. Pode-se observar que a instituição já vislumbrava há muito tempo a possibilidade de implantar a Educação a Distância, fato que pode ser visualizado a partir do Núcleo de Ensino a Distância (NEAD).

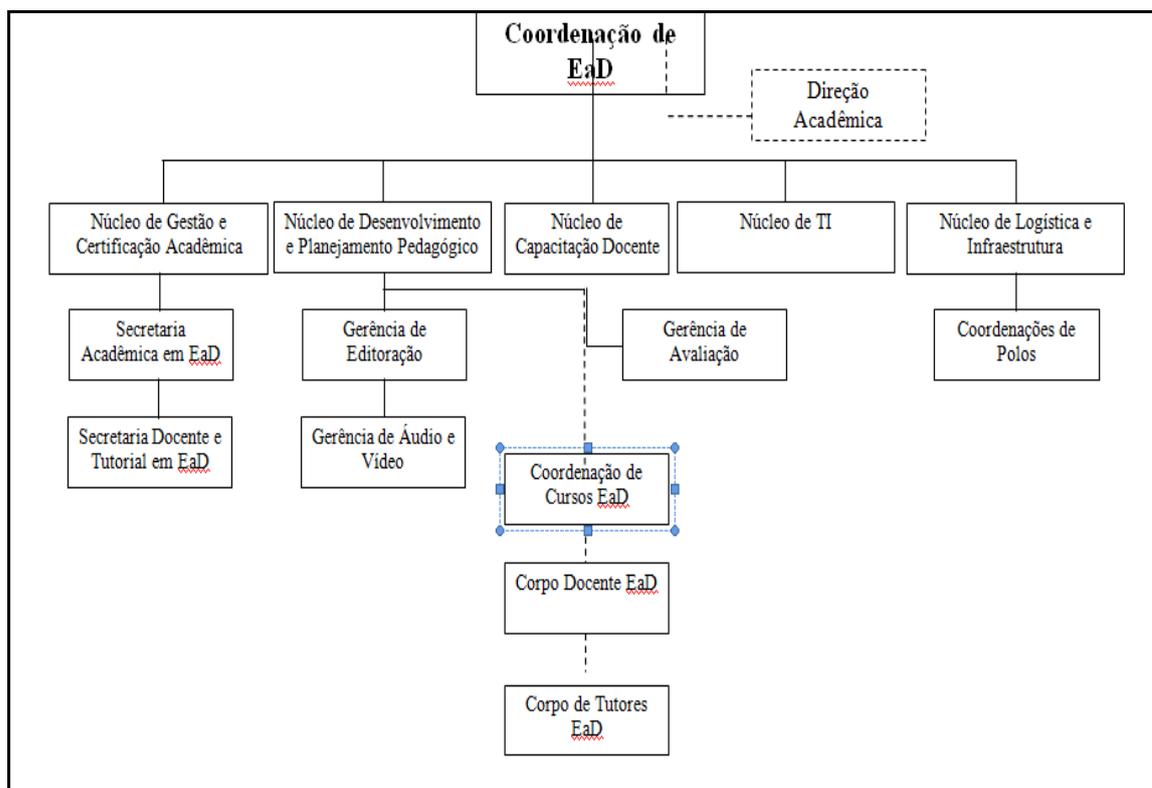
Figura 1 – Organograma da Faculdade IESM



Fonte: Plano de Desenvolvimento Institucional da Faculdade IESM, 2019.

Em seguida, apresenta-se também o organograma do Projeto de Gestão da Educação a Distância na Faculdade IESM, conforme a Figura 2, o qual possibilita uma visão sobre como foi pensada a condução da implantação da EaD.

Figura 2 – Organograma da Implantação da EaD



Fonte: Plano de gestão da EaD da Faculdade IESM, 2019.

Assim, conforme mostra a Figura 2, pode-se perceber que cada núcleo tem uma finalidade com o objetivo e as metas a serem alcançadas. Em relação à Coordenação Geral de EaD, prevê-se a composição de núcleos que serão responsáveis e coordenarão as definições de formatos, metodologias, organização acadêmica e docente, avaliação, infraestruturas e formação dos profissionais da instituição no que tange à EaD. Esse grupo de profissionais constitui a Coordenação Geral de EaD/IESM, presidida por esses e pelo (a) coordenador (a) geral, no formato de estrutura colegiada.

Como já mencionado anteriormente, cada núcleo tem uma função a ser exercida. Por exemplo, o **Núcleo de Gestão e Certificação Acadêmica em EaD** tem como função realizar todo o gerenciamento acadêmico-administrativo dos cursos na modalidade a distância da IESM, em consonância com a Secretaria Acadêmica Geral da IES.

O **Núcleo de Desenvolvimento e Planejamento Acadêmico em EaD** é constituído por educadores da IESM, com experiência reconhecida em suas áreas de atuação, com vivência em projetos de EaD, com capacidade de avaliar as propostas de cursos, assessorar os conselhos dos respectivos cursos, na

adequação da apresentação e da articulação de conteúdo pedagógico com as ferramentas de EaD, bem como no estabelecimento de uma metodologia condizente com a modalidade a distância.

O **Núcleo de Capacitação Docente em EaD** tem sob sua responsabilidade a organização e a execução de ações de capacitação que visem preparar os educadores e os demais profissionais participantes dos cursos a distância, incluindo os técnicos, de maneira a desempenharem suas funções de acordo com os referenciais de qualidade.

Em relação ao **Núcleo de Tecnologia da Informação (TI)**, ele deve operar sem interrupções durante as aulas e atender às exigências de qualidade nos processos pedagógicos, de modo que devem ser oferecidas e contempladas, prioritariamente, as condições de suporte aos professores, aos tutores e aos alunos.

Por último, mas não menos importante, tem-se o **Núcleo de Logística e Infraestrutura**, que é composto por profissionais responsáveis pela logística de distribuição do material didático-pedagógico dos cursos, pela execução das avaliações presenciais e por toda a organização necessária para estabelecer um processo de distribuição de material e avaliação nos cursos na modalidade a distância, de forma segura e com qualidade.

A partir das descrições sobre a função de cada núcleo evidenciado no plano de gestão da EaD, é importante destacar o papel dos núcleos durante as ações pedagógicas e administrativas, uma vez que cada um deles é responsável pela execução da educação. Para tanto, faz-se necessário um diálogo permanente entre os núcleos, no sentido de otimizarem os serviços prestados aos alunos e à comunidade em geral.

3.3 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores que fazem parte da equipe de EaD da IESM, assim como os gestores do nível estratégico da instituição. Assim se constituíram os sujeitos da pesquisa: Coordenação de EaD; Diretoria Acadêmica; Diretoria do Núcleo de Gestão e Certificação Acadêmica; Diretoria do Núcleo de Desenvolvimento e Planejamento Pedagógico; Diretoria do Núcleo de Capacitação Docente; Diretoria do Núcleo de TI; Diretoria do Núcleo de Logística e Infraestrutura. A seguir, no Quadro 1, apresenta-se o perfil dos gestores.

Quadro 1 – Perfil do gestor da Faculdade IESM

Gestor	Formação	Sexo	Tempo de gestão	Titulação
Gestor 1	Letras/Pedagogia	F	3 anos	Mestre
Gestor 2	Pedagogia	F	4 anos	Mestre
Gestor 3	Pedagogia	F	15 anos	Especialista
Gestor 4	Fonoaudiologia	F	7 anos	Especialista
Gestor 5	Pedagogia/Enfermagem	F	5 anos	Especialista
Gestor 6	Zootecnia	M	8 anos	Doutor
Gestor 7	História	M	10 anos	Mestre

Fonte: Dados da pesquisa, 2019.

3.4 Instrumentos de coleta de dados

Para a coleta dos dados, foram utilizados questionários com questões fechadas e abertas, assim como entrevistas com gestores para analisar a percepção desses sobre a implantação e a condução da EaD na Faculdade IESM. Para Richardson (2012, p. 189), existem duas funções primordiais dos questionários: “[...] descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social”. Também foi aplicado um questionário com questões abertas aos docentes. Além disso, a coleta de dados foi efetuada por meio da aplicação da técnica de grupo focal, em que o modelo de questionário foi baseado na dissertação de Oliveira Filho (2013). Durante a aplicação da técnica, foram promovidas duas reuniões para elaboração da Matriz SWOT de EaD da Faculdade IESM. De acordo com Gatti (2005, p. 12), a técnica do grupo focal possibilita um “[...] levantamento que se produz pela dinâmica intencional de um grupo de pessoas, um facilitador. Seu emprego exige alguns cuidados metodológicos e certa formação do facilitador nos trabalhos em grupos.” Ainda conforme a autora, a aplicação do grupo focal “[...] permite fazer emergir uma multiplicidade de pontos de vista e processos emocionais, pelo próprio contexto de interação criado, permitindo a captação de significados que, em outros meios, poderiam ser difíceis de se manifestar” (GATTI, 2005, p. 9).

A autora ainda sugere que, na aplicação do grupo focal, é importante haver um roteiro para orientar e estimular a discussão do grupo. Desse modo, para a aplicação dessa técnica, foi elaborado um roteiro que serviu de orientação para as discussões em torno do objeto de pesquisa. É válido destacar que o critério da composição do grupo é decorrente do objeto de estudo, que diz respeito à gestão da EaD na Faculdade IESM. Dessa forma, foram escolhidos os diretores e os coordenadores do curso da EaD.

3.5 Procedimentos de análise dos dados

Para análises dos dados, foi aplicado, além da técnica da análise de conteúdo, um questionário com perguntas fechadas, que foi utilizado por meio da escala Likert com as seguintes opções: não concordo totalmente, não concordo parcialmente, indiferente, concordo parcialmente, concordo totalmente, para avaliar se as práticas de inovação da gestão estão associadas ao planejamento estratégico da implantação da EaD na IESM.

3.6 Procedimentos metodológicos para obtenção do produto

O produto final da dissertação foi a elaboração da Matriz SWOT sobre a EaD na Faculdade IESM. Ela foi realizada por meio de uma entrevista com a técnica do grupo focal, tendo como participantes sete gestores que se dividem nas seguintes funções: Coordenação Geral de EaD; Direção Acadêmica; e diretores dos Núcleos: Núcleo de Gestão e Certificação Acadêmica em EaD; Núcleo de Desenvolvimento e Planejamento Acadêmico em EaD; Núcleo de Capacitação Docente em EaD; Núcleo de TI; Núcleo de Logística e Infraestrutura. A partir disso, elaborou-se a Matriz SWOT que será apresentada nas análises e nas discussões.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresentam-se as descrições e as análises dos dados, que se deram por meio das informações coletadas via questionário aplicado a sete gestores da Faculdade IESM. No primeiro momento, apresenta-se o perfil estratégico do gestor na modalidade EaD. Em seguida, a partir da aplicação da entrevista por meio da técnica do grupo focal, foram analisados os pontos fortes, os fracos, as oportunidades e as ameaças, com a finalidade de traçar a Matriz SWOT da tratada instituição. Assim, a partir de tais análises, os resultados foram articulados com o referencial teórico que discute a temática abordada nesta pesquisa, tendo como finalidade responder à questão norteadora da investigação.

4.1 O processo de implantação da EaD na Faculdade IESM, Timon-MA

Registram-se, historicamente, no Instituto de Ensino Superior Múltiplo (IESM), várias iniciativas vinculadas, direta ou indiretamente, ao esforço de atualização tecnológica da IES e à experimentação de atividades vinculadas à EaD. Dessa forma, a história sobre o processo de implantação da EaD na Faculdade IESM será discutida a partir das reflexões construídas por meio do Projeto de Gestão para a EaD-IES, com vigência de 2017-2021.

A preocupação institucional com a construção de um novo modelo educacional, incluindo a informatização do ensino e a Educação a Distância, iniciou-se em 2014, quando o Conselho Superior (CONSUP) da IESM se reuniu com os responsáveis pelo Núcleo de TI, e juntos estabeleceram a implantação da plataforma *Moodle* para, inicialmente, disponibilizá-la como ferramenta para auxiliar no ensino-aprendizagem dos cursos da IESM. Portanto, esse projeto previa a construção de um novo modelo educacional de informatização do ensino e a adoção de práticas de EaD com o objetivo de desenvolver e implantar um ambiente de apoio às atividades presenciais.

Assim, como ponto de mobilização e execução de ações em Educação a Distância e informatização do ensino, esse projeto visava estabelecer um conjunto de políticas e ações para disseminar práticas pedagógicas inovadoras nos cursos presenciais, como, por exemplo: Projeto Café Filosófico, Café Literário, projeto de CINEMA/IESM, Projeto de leitura e literatura infantil, dentre outras propostas.

Também buscava estabelecer programas de Educação a Distância como uma modalidade de ensino-aprendizagem que potencializasse a abertura da IESM aos anseios dos seus alunos, que, em sua maioria, já são inseridos no mercado de trabalho antes mesmo do ingresso no Ensino Superior.

No primeiro semestre do ano de 2015, foi feita a primeira capacitação dos professores do IESM para o trabalho com tutoria e a perspectiva conteudista dos conhecimentos necessários às disciplinas. À época, a IES contava com uma Coordenação de EaD, a Coordenação de Extensão e a Direção Acadêmica à frente do projeto. Dessa forma, os primeiros trabalhos que se configuraram no âmbito do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) foram cursos livres de extensão.

No início de 2016, com a atualização do seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), a IES estabeleceu as metas para a EAD na IESM e a consolidação da Coordenação de Educação a Distância (CEAD) a partir da Comissão Institucional que permitiu esse documento.

Ainda em 2016, o projeto foi ampliado para a oferta de disciplinas semipresenciais nos cursos de graduação. Nesse momento, foi constituída a gênese do Design Instrucional da IES, a partir da capacitação dos tutores das disciplinas semipresenciais e da constituição dos materiais instrucionais, como apostilas *on-line*, chats, fóruns e outras ferramentas do AVA.

No segundo semestre de 2016, o total de 100% dos cursos da IES já oferecia disciplinas semipresenciais, enfrentando, assim, o desafio da quebra de paradigma entre o ensino a distância e o presencial impregnado no meio acadêmico, tanto no âmbito discente quanto no docente. A partir desse ano, a EaD passou a ser um dos temas centrais dos seminários pedagógicos de capacitação docente da IES. Com isso, as discussões sobre a modalidade e os investimentos em tecnologia da informação começaram a se delinear de forma mais plena, demonstrando um caminho promissor e sem retorno, tanto para a gestão da IESM quanto para a comunidade acadêmica.

Nesse mesmo ano de 2016, foi criado o Centro de Apoio ao Estudante (CAE), e a EaD passou a ser tema central das ambientações acadêmicas, de tal forma que o nivelamento acadêmico passou a ser constituído em regime semipresencial em todos os cursos.

Além disso, houve a ampliação dos laboratórios de informática, tudo em razão da necessidade instaurada pela implantação da EaD na IES, seja como modalidade

instituída às disciplinas semipresenciais, seja como ferramenta auxiliar de ensino-aprendizagem ampliada pelo Canal do Aluno, implantado no sistema acadêmico da IES.

Dessa forma, os resultados da EaD se expandiram e se tornaram visíveis a partir dos resultados em outros âmbitos da IES. Dentre eles, pode-se destacar o contato ou a interação entre a gestão da IESM e a comunidade acadêmica a partir do canal da Ouvidoria, que, praticamente, extinguiu-se no âmbito presencial. Da mesma forma, passou-se a perceber a exigência dos alunos pela utilização de todas as ferramentas de EaD para todas as disciplinas dos cursos, em razão da flexibilidade interativa proporcionada pelo AVA.

Destaca-se, nesse mesmo ano, a implantação das Atividades Complementares (ACs) como componentes curriculares inseridos obrigatoriamente à semestralidade dos cursos, o que fez com que aumentasse substancialmente a procura por cursos livres de extensão na modalidade EaD.

Ainda no ano de 2016, a IES implantou em todos os cursos os Projetos Interdisciplinares. Trata-se de componentes curriculares voltados ao diálogo entre as disciplinas, mas constituídos de forma orientada. Tais componentes fizeram com que se construísse e se ampliasse o número de docentes e discentes envolvidos com a interação via EaD, haja vista ser necessária a flexibilidade no que concerne aos momentos de orientação entre alunos e professores. No início de 2017, a IES constituiu a capacitação de seus tutores e professores conteudistas para as práticas de EaD. Assim, a partir disso, vem de forma constante oferecendo curso sobre a Educação a Distância.

4.2 Fatores estratégicos que motivaram a implantação da Educação a Distância na Faculdade IESM

Atualmente, a EaD tem se constituído como uma modalidade de ensino bastante promissora, fato que se dá em virtude da evolução e do crescimento das tecnologias digitais, que, de certa forma, vêm possibilitando novas formas de ensinar e aprender, assim como exige uma mudança de paradigma no que refere ao papel do professor e do aluno, consoante nos assevera Araújo (2016).

Assim, nessa proposta de educação, professores e alunos são considerados como sujeitos do processo, cuja mediação pode ocorrer por meio das inúmeras

possibilidades de interação que o Ambiente Virtual de Aprendizagem pode oferecer. Portanto, nos últimos anos, tem-se vivenciado um aumento da procura dos acadêmicos pelos cursos a distância.

Para Araújo (2016), são várias experiências educativas que já contemplam o ensino a distância em variados níveis de educação. Tal procura pode ser decorrente dos inúmeros benefícios que essa modalidade pode oferecer, como, por exemplo, o custo e a flexibilidade no que diz respeito ao tempo de estudos.

Assim, partindo dessas reflexões, dentre os fatores que motivaram a implantação da EaD na Faculdade IESM, alguns dizem respeito à viabilidade financeira, ou seja, à possibilidade que a EaD proporciona às instituições de ensino, com a oportunidade de uma maior captação de alunos de forma descentralizada, isto é, fora do município sede onde funciona a faculdade presencial. Com essa descentralização dos serviços educacionais ofertados pela IESM, poderia haver um aporte maior na parte financeira junto à Faculdade, por conta do maior número de matrículas e cursistas que a EaD oportuniza. Dessa forma, pensou-se na viabilidade financeira que o curso poderia trazer para a instituição.

Outro fator estratégico em que a instituição focou diz respeito à qualificação profissional no âmbito da Educação a Distância. Assim, pensando nas possibilidades que essa formação poderia trazer aos profissionais da instituição é que se buscou fazer uma parceria com a Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). Desse modo, o Mestrado Profissional surgiu na Faculdade por ideias dos gestores, com o propósito de entender melhor como funciona a gestão na modalidade EaD, que é diferente do ensino presencial e requer algumas habilidades necessárias aos gestores, aos docentes e aos colaboradores, para a efetivação de uma educação de qualidade.

Outro aspecto que foi trabalhado sob a dimensão estratégica foi em relação aos materiais impressos que foram customizados pelo corpo docente da IES. Portanto, a esse material é dada atenção especial em todo o processo de produção, que se inicia meses antes da oferta da disciplina. A gestão do processo de produção é realizada por uma equipe multidisciplinar, por meio de um sistema próprio, desenvolvido pela equipe que compõe a CEAD-IESM.

Esse sistema gerencia também a produção de outros materiais, como objetos de aprendizagem e apresentações utilizadas pelos professores nas aulas gravadas. Ressalta-se que esse fator foi um dos motivadores para a implementação e a

implantação da EaD na Faculdade IESM, que é ter um corpo docente com qualificação e experiência em EaD. A razão de construir o material também reside no desejo de deixar registrada a marca e a identidade institucional da Faculdade, como a única IES do município que se constitui como instituição formadora em EaD, ou seja, não se trata de entidade licenciada ou conveniada com grupos educacionais nacionais ou internacionais.

No âmbito dos cursos de graduação, destacam-se perspectivas de grande relevância social na implementação da EaD, como a oferta dos cursos de Educação Física e Pedagogia para a região de abrangência da IESM, haja vista boa parte dos cursos oferecidos serem praticados com preços mais elevados do que aqueles que costumam ser oferecidos pela Faculdade.

Da mesma forma, ressalte-se a necessidade de ofertar EaD, democratizando o ensino, para essas mesmas áreas já estudadas pela IESM em termos de demanda social e necessidade de inserção no Ensino Superior.

No âmbito da oferta de cursos de pós-graduação *lato sensu*, além dos cursos que constituem objeto de educação continuada para os cursos que serão autorizados, existe uma demanda concreta pelo oferecimento de especializações nas mais diversas áreas em várias cidades do Maranhão e do Piauí, principalmente no que tange ao interior desses estados.

Dentre os programas de extensão indicados no PDI da IESM para 2016-2020, cuja execução prevê a participação da comunidade acadêmica e da não acadêmica, há que se destacarem ainda as formações profissionais necessárias ao crescimento e ao desenvolvimento regional por meio dos cursos ofertados pela IES.

4.3 Percepção dos gestores no nível estratégico da IESM sobre o tripé da competência: conhecimento, habilidade e atitude

Nesta seção, apresentam-se as descrições e as análises dos dados, que se deram por meio das informações coletadas com sete gestores da Faculdade IESM. No primeiro momento, apresenta-se o perfil estratégico do gestor na modalidade EaD, por meio de questionário sobre a percepção dos gestores do nível estratégico da Faculdade em relação ao tripé: conhecimentos, habilidades e atitudes.

Para tanto, é importante esclarecer alguns conceitos relacionados com o perfil do gestor, os conhecimentos, as habilidades, as atitudes. Assim sendo, recorre-se

ao trabalho de Oliveira Filho (2013), que, em sua pesquisa de dissertação, apresenta alguns conceitos relevantes que contribuíram para a análise e as discussões dos dados coletados, bem como as questões do perfil do gestor que foram adaptadas.

Nessa perspectiva, Oliveira Filho (2013) afirma que o perfil do gestor no contexto atual está em processo constante de transformações, ou seja, evoluindo de acordo com os fenômenos que acontecem na sociedade. No entanto, o autor defende que o perfil dos gestores para atuar nas instituições de ensino está voltado para um

[...] perfil mais abrangente em diversas áreas de conhecimento e que sejam dotados de habilidades e atitudes na aplicação prática desses conhecimentos no dia a dia das instituições, tornando-se um marco diferencial das atuais gestões. (OLIVEIRA FILHO, 2013, p. 46).

No que se refere ao conhecimento, Oliveira Filho (2013, p. 32) afirma que ele tem sido compreendido como a capacidade que o homem possui que contribui para a interação no meio em que vive, “[...] pois precisa interagir com ele, procurando entendê-lo em seu contexto real, tornando-o fundamental na construção do saber e dos destinos da humanidade”.

Em relação à habilidade, ela é vista por esse autor como “[...] a capacidade e a disposição que uma pessoa tem para negociar e conseguir objetivos desejados por meio de relacionamentos interpessoais” (OLIVEIRA FILHO, 2013, p. 33).

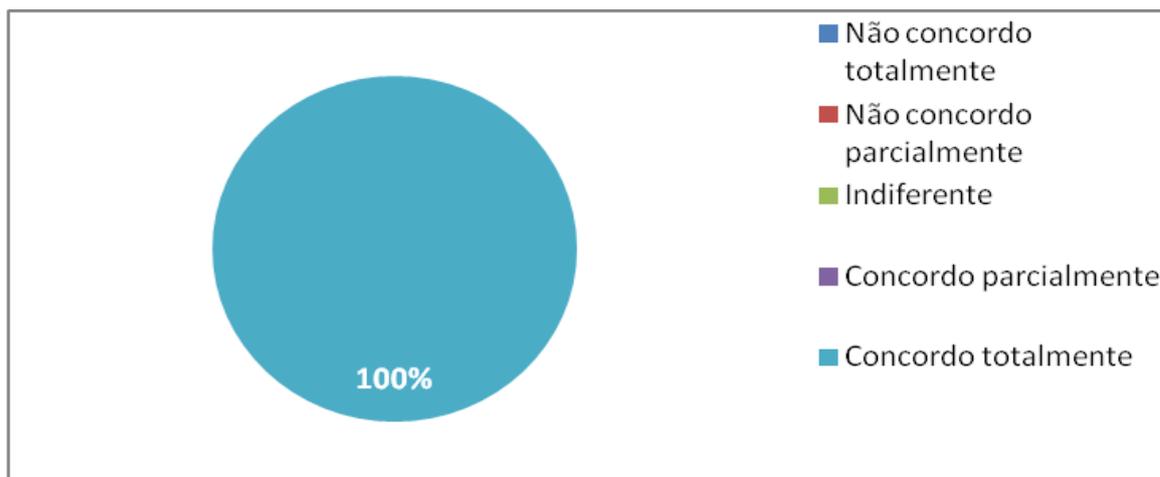
Já a atitude é manifestada pela aptidão, ou seja, pela “[...] predisposição, reação do indivíduo em responder um determinado objeto social, que pode ser uma pessoa ou situação. É um impulso que nos leva a tomar uma decisão em momentos inesperados” (OLIVEIRA FILHO, 2013, p. 33).

4.3.1 Percepções estratégicas dos gestores sobre conhecimento

O primeiro nível estratégico a ser analisado diz respeito ao conhecimento que o gestor deve ter em relação, por exemplo, à questão da missão, da visão, dos objetivos e das estratégias da instituição.

Assim, pode-se observar, conforme o Gráfico 1, que 100% dos gestores concordam totalmente que é necessário ter tais conhecimentos para gerir uma instituição.

Gráfico 1 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento em relação ao conhecimento – possuir ciência da missão, da visão, dos objetivos e das estratégias da instituição (conhecer o contexto)

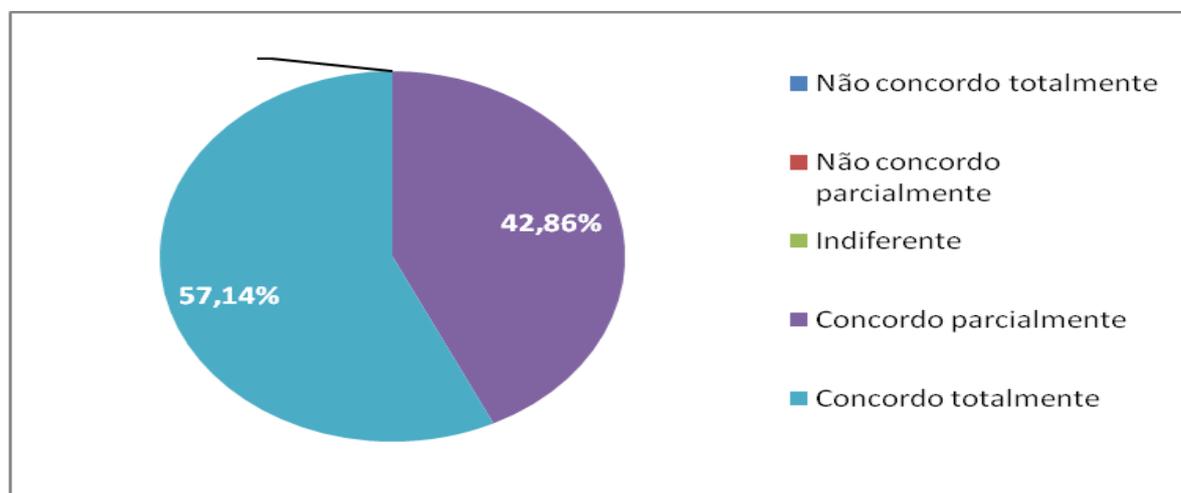


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Para Andrade (2018), é fundamental ter clareza sobre a relevância desses aspectos levantados sobre a competência do gestor. Nesse sentido, o autor afirma que, em relação à missão de uma empresa, por exemplo, ela se constitui como a razão de ser e existir da instituição. Desse modo, ainda conforme Andrade (2018, p. 31), a missão é vista como “[...] um elemento importante para a orientação sobre as decisões relacionadas ao desenvolvimento do composto de produtos/serviços necessário para o cumprimento de tal finalidade”. Desse modo, observa-se, pelas respostas apresentadas pelos gestores pesquisados, que eles compreendem de forma muito clara sobre a importância da missão para a efetivação de uma boa gestão, tendo em vista que a missão de uma instituição já sinaliza qual o seu propósito.

Conforme o resultado do Gráfico 2, pode-se observar que há algumas divergências entre os gestores sobre ter conhecimento especializado para além da área de atuação em relação aos conhecimentos tecnológicos.

Gráfico 2 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento em relação ao conhecimento – conhecimento além de sua área de atuação, se possui conhecimentos tecnológicos de forma interdisciplinar



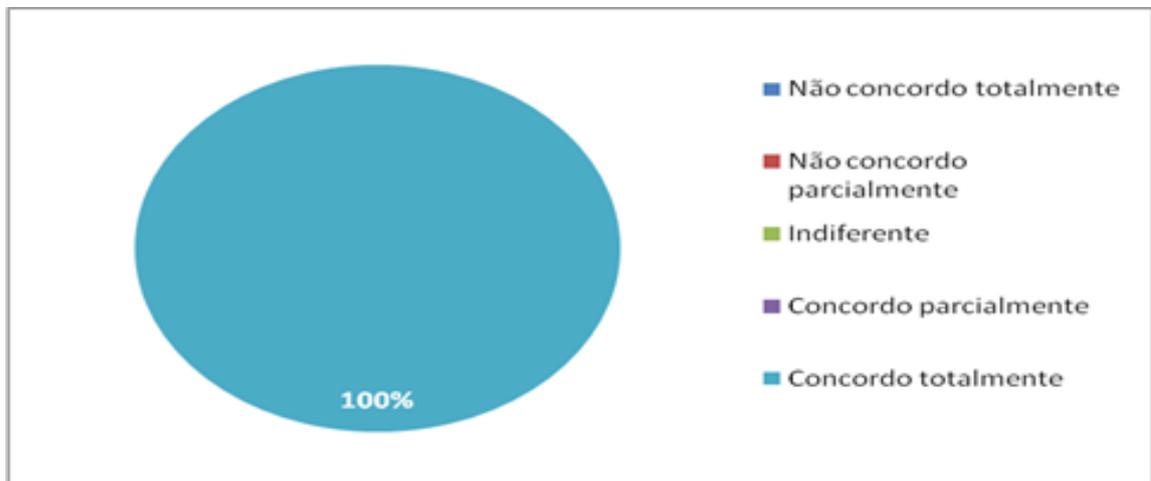
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

O segundo gráfico apresenta a percepção dos gestores sobre a importância de possuir um conhecimento especializado além da sua área de atuação. De acordo com o Gráfico 2, verifica-se que há opiniões diferentes, pois 57,14% dos gestores concordam totalmente que devem ter esses conhecimentos, enquanto que 42,86% concordam, mas de forma parcial.

Os resultados do gráfico sugerem a necessidade de uma reflexão mais profunda sobre a relevância de tais conhecimentos tecnológicos e multidisciplinares, uma vez que se está em momentos de muitas mudanças na sociedade. Portanto, essa transformação também é oriunda da inserção da tecnologia na vida social, profissional. Para tanto, argumenta-se que esses conhecimentos são pertinentes, não somente para a educação presencial, mas, sobretudo, para a modalidade a distância, a qual a instituição se propõe a oferecer e expandir. Nesse sentido, Valente (2018, p. 17) chama a atenção para tal fenômeno, uma vez que as instituições de ensino, “[...] tanto do ensino básico quanto do superior, precisam estar conscientes de como as tecnologias digitais estão mudando e como elas estão alterando os processos de ensino e de aprendizagem”.

Em relação às técnicas de comunicação para mediar a resolução de conflitos, observa-se, conforme o Gráfico 3, que há uma preocupação unânime dos gestores sobre a importância de levar em consideração esses aspectos.

Gráfico 3 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – técnicas de comunicação, mediação, resolução de conflitos

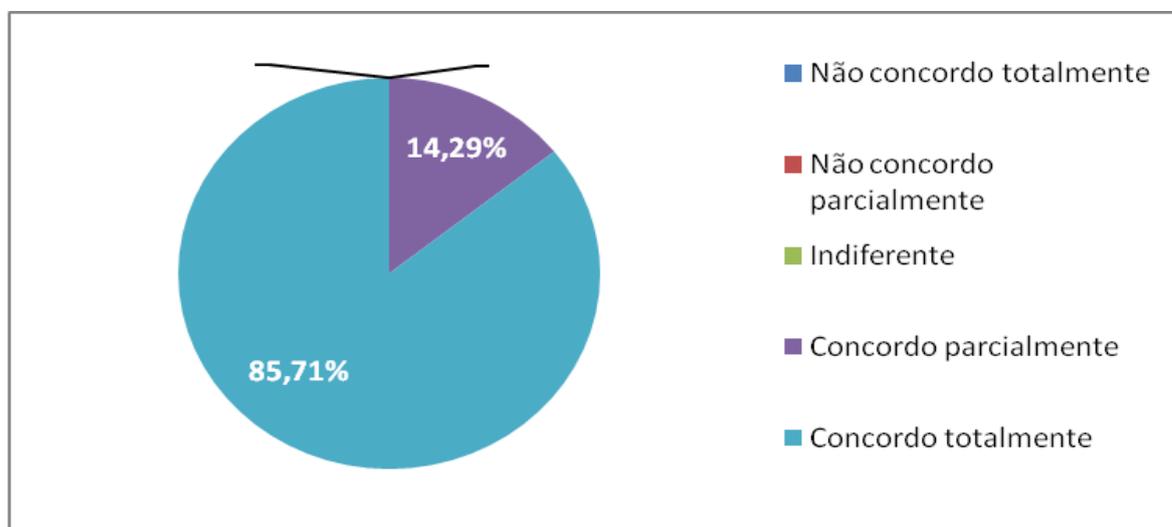


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Outra questão essencial que deve ser levada em consideração pelo gestor é sobre a capacidade de se comunicar, mediar de forma resolutiva os conflitos que surgem em qualquer instituição ou empresa. Assim, conforme demonstra o Gráfico 3, observa-se que os gestores estão atentos a essa questão, sendo uma unanimidade tal competência para o gestor, uma vez que 100% dos gestores concordam totalmente, ou seja, pode-se inferir que, para esse grupo de gestores, é importante saber fazer uma mediação diante de um conflito. Para tanto, esse profissional precisa saber lidar com essas questões de forma proativa, no sentido de buscar as melhores resoluções e as necessidades humanas entre os envolvidos (PEREIRA, 2015).

Em relação ao conhecimento dos gestores sobre o meio ambiente interno e o externo, as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os fracos, pode-se visualizar no Gráfico 4.

Gráfico 4 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – conhecer o ambiente interno e o externo da instituição (SWOT – Oportunidade, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos)

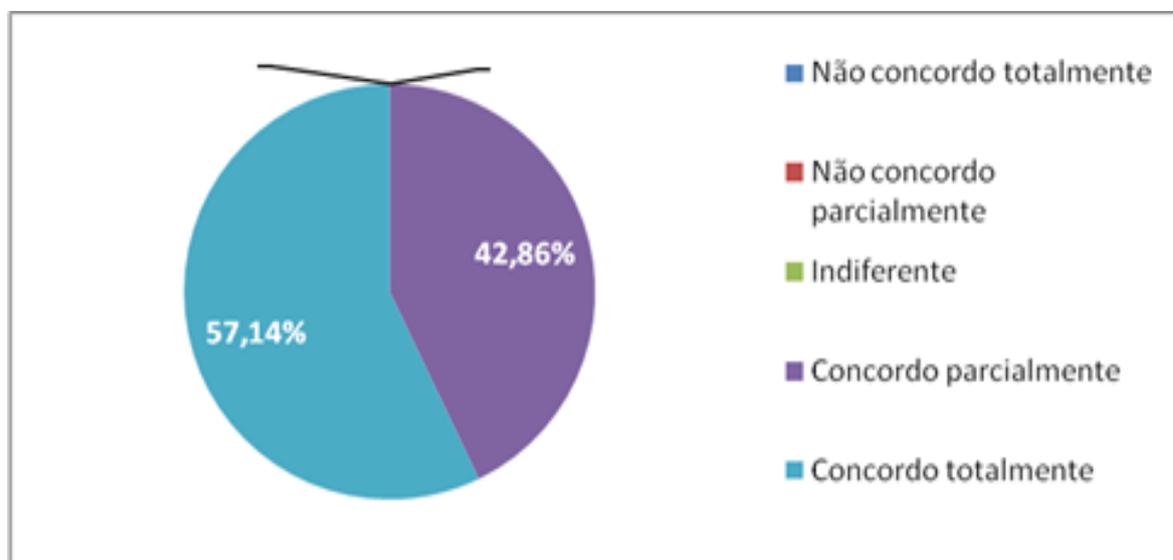


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

No Gráfico 4, foi abordado com os gestores sobre o ambiente interno e o externo da instituição. Isso implica conhecer os pontos fortes e os fracos, assim como as oportunidades e as ameaças. A partir do gráfico, constata-se que 85,71% dos gestores concordam totalmente sobre a importância de se ter esse conhecimento da instituição, uma vez que a análise desse ambiente pode contribuir para saber a real situação da instituição, de modo que, portanto, isso “[...] servirá para o alcance da missão, visão, objetivos, valores e fatores críticos de sucesso” (STEFANES, 2016, p. 22). Porém, 14,29% concordam parcialmente com isso. Os resultados apontam que a maioria dos gestores considera importante ter esse conhecimento sobre o ambiente interno e o externo da instituição.

No Gráfico 5, pode-se observar a percepção dos gestores sobre a relevância de se ter conhecimento sobre os tipos de gestão por competência, de pessoas, estratégica e do conhecimento.

Gráfico 5 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre conhecimento – sobre as noções de algum tipo de gestão, como, por exemplo: gestão por competência, de pessoas, estratégica, do conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

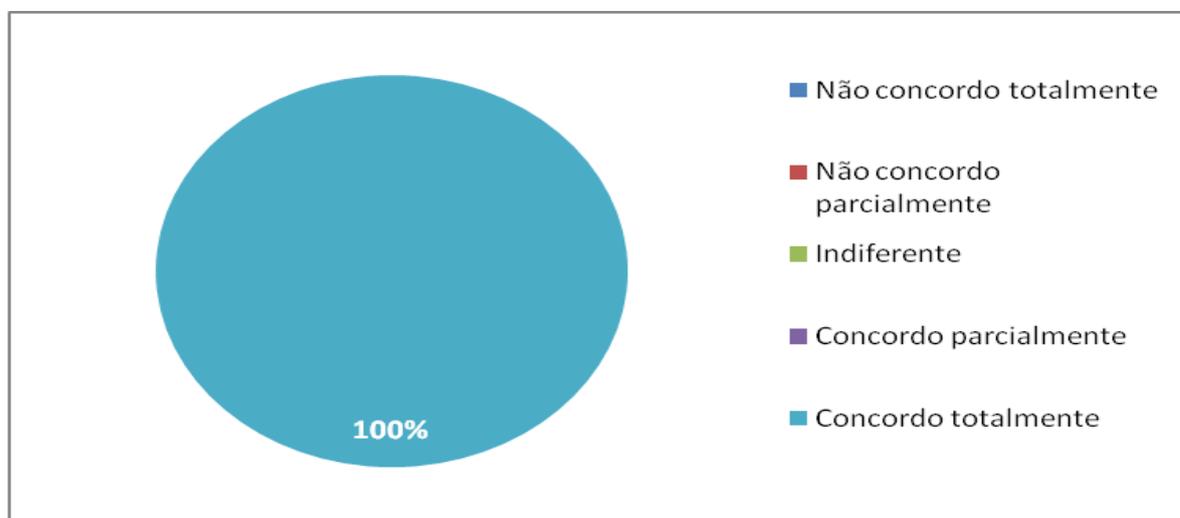
No quinto gráfico, os gestores foram questionados sobre as tipologias de gestão, no sentido de verificar a importância de se ter noções de gestão por competência, estratégica e do conhecimento. Verificou-se que 57,14% dos gestores concordam totalmente que são necessários tais conhecimentos, enquanto 42,86% concordam parcialmente.

4.3.2 Percepções estratégicas dos gestores sobre habilidade

O segundo nível estratégico a ser analisado é em relação ao perfil do gestor da Faculdade IESM, no que diz respeito às habilidades de trabalhar em equipe. Assim, é possível evidenciar, por meio do Gráfico 6, o nível de concordância dos gestores.

O Gráfico 6, a seguir, apresenta a percepção dos gestores sobre o nível de concordância em relação à habilidade de trabalhar em equipe.

Gráfico 6 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – para trabalhar em equipe (saber conviver em grupo), expor ideias com clareza

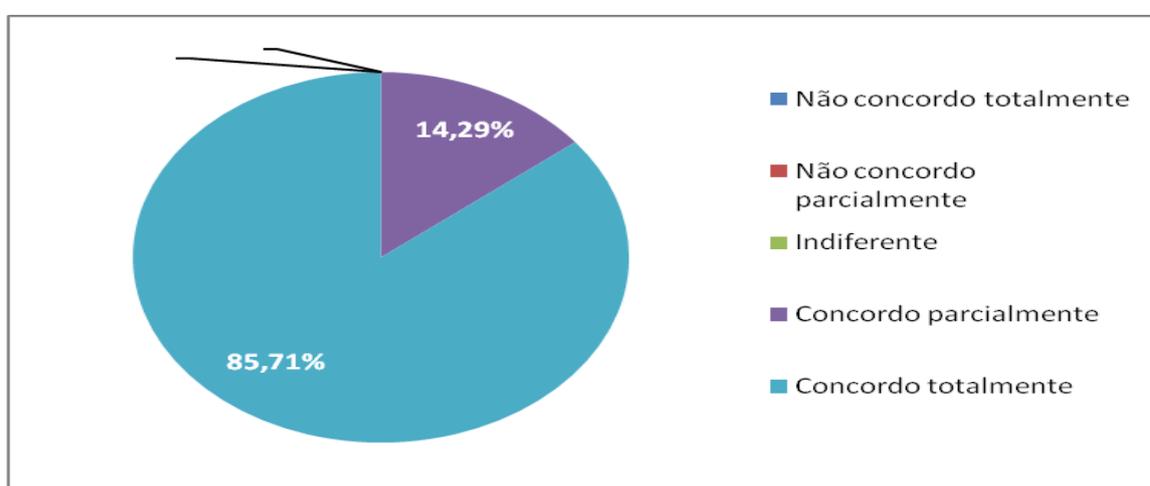


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Com relação à capacidade do gestor em saber trabalhar em equipe, verificou-se que 100% dos gestores concordam totalmente. Assim, argumenta-se, com base em Oliveira Filho (2013), que a capacidade do gestor de trabalhar em equipe é vital para o desenvolvimento da instituição.

Com relação ao conhecimento dos gestores sobre a habilidade e a compreensão dos princípios das tecnologias, pode-se observar o Gráfico 7.

Gráfico 7 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – compreensão sobre os princípios das tecnologias e as suas relações integradoras (uso das tecnologias)



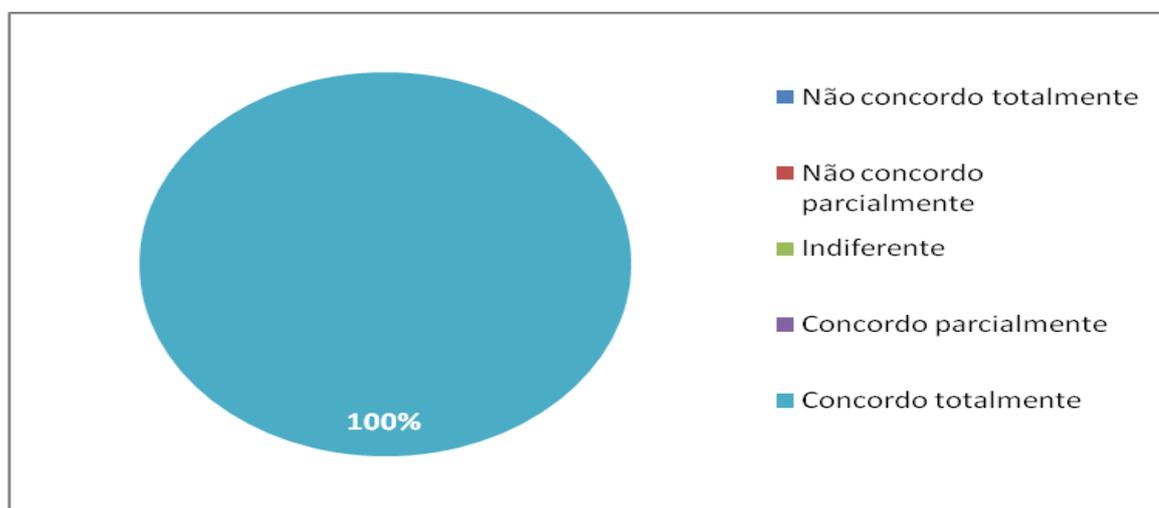
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Sobre as habilidades em relação aos princípios das tecnologias, ou seja, o uso das tecnologias, observa-se, a partir dos dados do Gráfico 7, que um percentual significativo de gestores considera importante ter conhecimento das tecnologias, mas também saber fazer uso de tais tecnologias.

Como se observa no referido Gráfico, 85,71% dos gestores reconhecem a importância das tecnologias. Na visão de Valente (2018, p. 21), “[...] as mídias e as tecnologias digitais, acopladas à internet, estão transformando a maneira como desenvolvemos as atividades em praticamente todos os segmentos da sociedade”. Portanto, isso vai trazer impacto na forma de organizar o pensamento, assim como na maneira de solucionar problemas, além de transformar também as relações interpessoais.

A seguir, apresenta-se o nível de concordância dos gestores com relação à habilidade das relações interpessoais, conforme o Gráfico 8.

Gráfico 8 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – relação interpessoal (motivar, delegar, ensinar, aprender, orientar, persuadir e convencer)



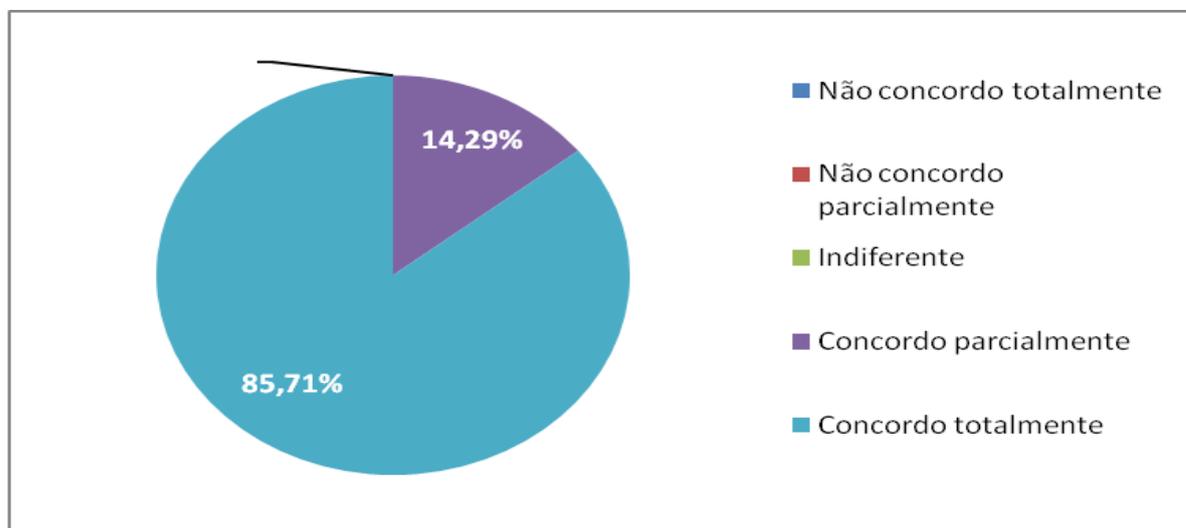
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Outro atributo importante sobre o perfil do gestor está relacionado à capacidade de saber lidar com os relacionamentos interpessoais. Percebe-se, conforme o Gráfico 8, que 100% dos gestores concordam totalmente em relação a essa competência. Assim, conforme o resultado apontado no gráfico, infere-se que os gestores têm uma visão acolhedora, tendo em vista que isso implica estar aberto

ao diálogo, ou seja, o gestor precisa ter uma atitude de diálogo, estar disposto a ouvir, como também implica aceitar a opinião do outro sem prejulgamento ou preconceitos (GROLLI *et al.*, 2007).

O Gráfico 9 apresenta o nível de concordância dos gestores no que diz respeito às condições favoráveis para o desenvolvimento da criatividade e da motivação dos colaboradores.

Gráfico 9 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – criação de condições favoráveis para organizações e colaboradores (desenvolver criatividade/motivação)



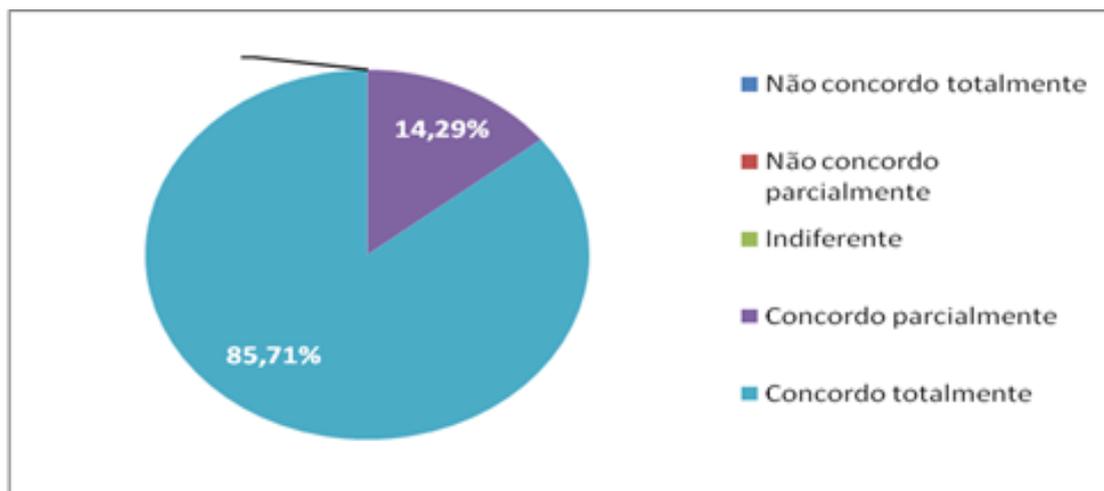
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

No Gráfico 9, apresenta-se a habilidade do gestor em criar condições favoráveis para a organização e os seus colaboradores. De acordo com os dados, observa-se que 85,71% dos gestores concordam totalmente com a importância desse atributo ao perfil do gestor. No entanto, um percentual de 14,29% concorda de forma parcial.

Sobre a habilidade do gestor em criar condições favoráveis às organizações, pode-se observar que ela se articula com o tipo de estratégia que a instituição pretende adotar. Para tanto, faz-se necessário compreender a estratégia como “[...] ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista o contexto do ambiente interno e externo” (ANDRADE, 2018, p. 5). Isso também implica criar um ambiente interno em que os profissionais e colaboradores se sintam bem e acolhidos pelo gestor.

O Gráfico 10, a seguir, apresenta os dados sobre o nível de concordância dos gestores com relação a administrar o tempo, ser objetivo e influenciar pessoas para conquistar objetivos e metas.

Gráfico 10 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre habilidade – administrar o tempo, ser objetivo, influenciar pessoas para conquistar objetivos e metas



Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

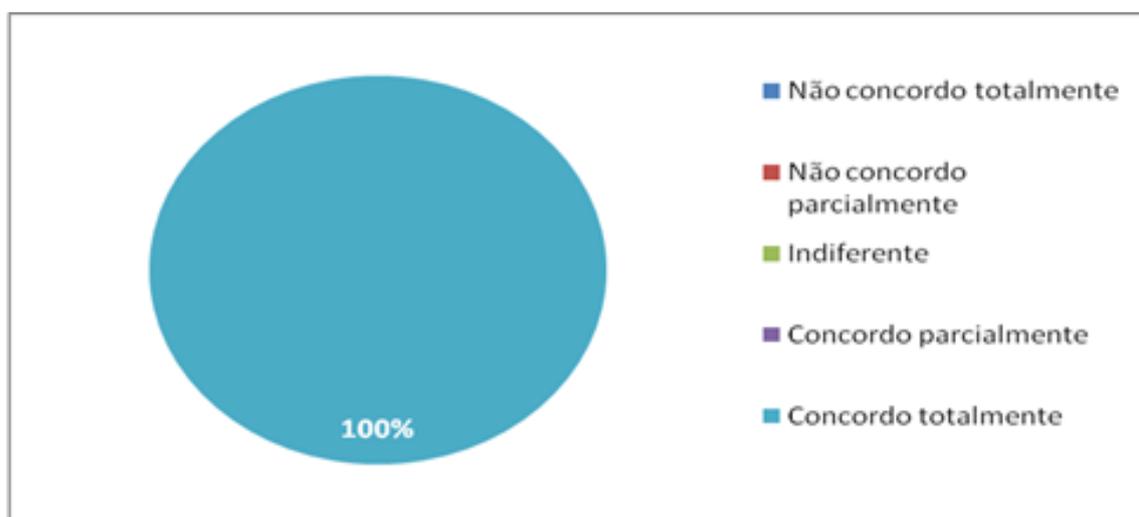
Em relação à competência de saber administrar o tempo, ser objetivo, influenciar pessoas e conquistar objetivos e metas, verifica-se, no Gráfico 10, que 85,71% dos gestores concordam totalmente com esse atributo, no sentido de que o gestor deve tê-lo no desempenho de suas funções. Entretanto, há uma parcela de gestores de 14,29% que concordam de forma parcial quanto a esse requisito.

Esse atributo que o gestor deve possuir, para saber administrar o tempo, relaciona-se com a questão do planejamento estratégico que toda empresa ou instituição deve por em prática, tendo em vista que é de suma importância para a organização institucional. Para Ribas (2013), o planejamento estratégico assume um papel essencial na Sociedade do Conhecimento. “A sabedoria é a habilidade de ver as consequências a longo prazo das ações presentes, a disposição de sacrificar ganhos imediatos por benefícios de longo prazo e controlar o que for possível” (RIBAS, 2013, p. 32).

4.3.3 Percepções estratégicas dos gestores sobre atitude

O Gráfico 11 apresenta a percepção dos gestores com relação ao nível de concordância sobre a atitude de agir com ética e transparência nas ações administrativas.

Gráfico 11 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – agir com ética e transparência (princípios e valores)

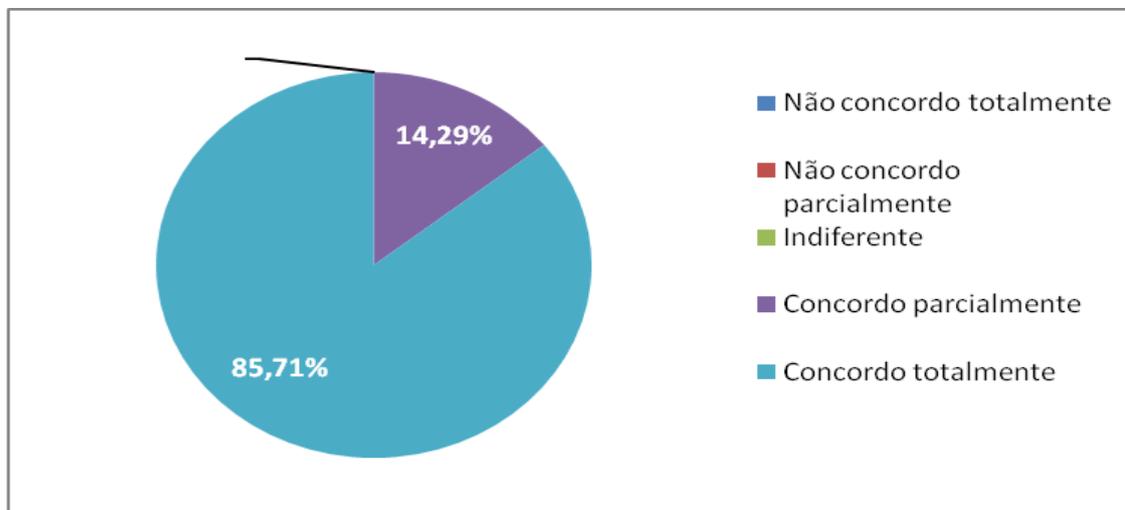


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Quando foram instigados sobre a questão de agir em suas práticas administrativas, verifica-se, por meio do Gráfico 11, que 100% dos gestores têm opiniões unânimes sobre a importância desse atributo o qual o gestor deve possuir. Para Oliveira Filho (2013, p. 111), ética, transparência e sensibilidade “[...] são elementos indispensáveis ao perfil do gestor”.

Com relação ao nível de concordância dos gestores sobre a atitude de ser sensível, ter empatia e procurar compreender os outros colaboradores da instituição, tais percepções podem ser visualizadas no Gráfico 2.

Gráfico 12 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – agir com sensibilidade (ter empatia, procurar compreender os outros colaboradores da instituição)



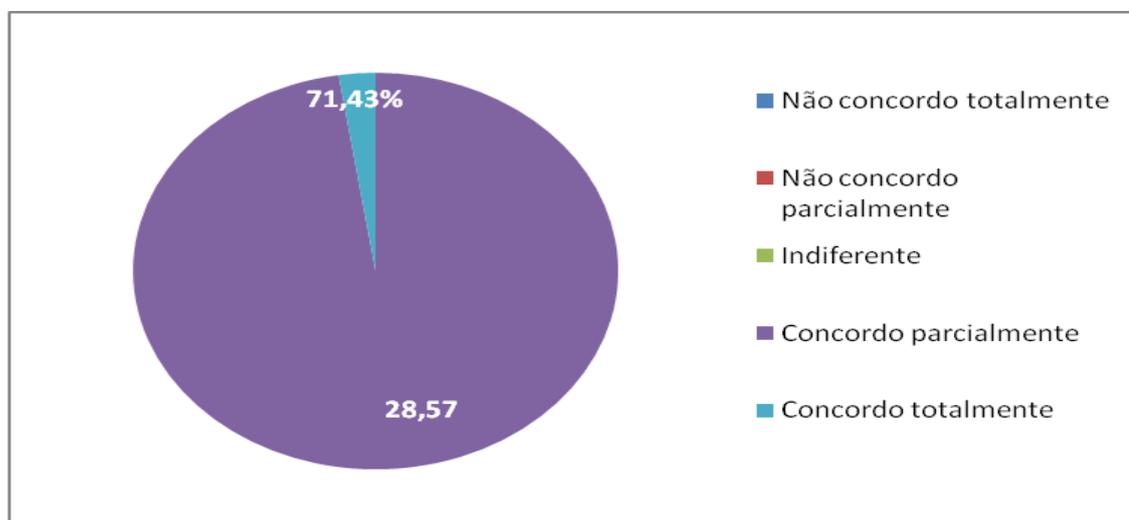
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Outro atributo importante analisado nesta pesquisa diz respeito à competência do gestor em saber agir com sensibilidade, ou seja, ter empatia, estar aberto à escuta de seus colaboradores. De acordo com o Gráfico 12, observa-se que 85,71% dos gestores compreendem tais competências como necessárias à atuação do gestor, enquanto somente deles 14,29% concordam de forma parcial quanto a esses atributos do perfil do gestor.

Na visão de Pereira (2015), tais atitudes são relevantes para articular as ideias do grupo de trabalho e, a partir disso, colocar a estrutura em funcionamento. Além disso, é momento para troca de experiências e aprendizagens entre gestores e colaboradores.

O Gráfico 13 apresenta o nível de concordância quanto ao entendimento sobre as tomadas de decisão dos gestores em momentos tempestivos ou não, o que pode ser observado a seguir.

Gráfico 13 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – saber tomar decisão em momentos tempestivos ou não (dinamismo, tomar iniciativa)



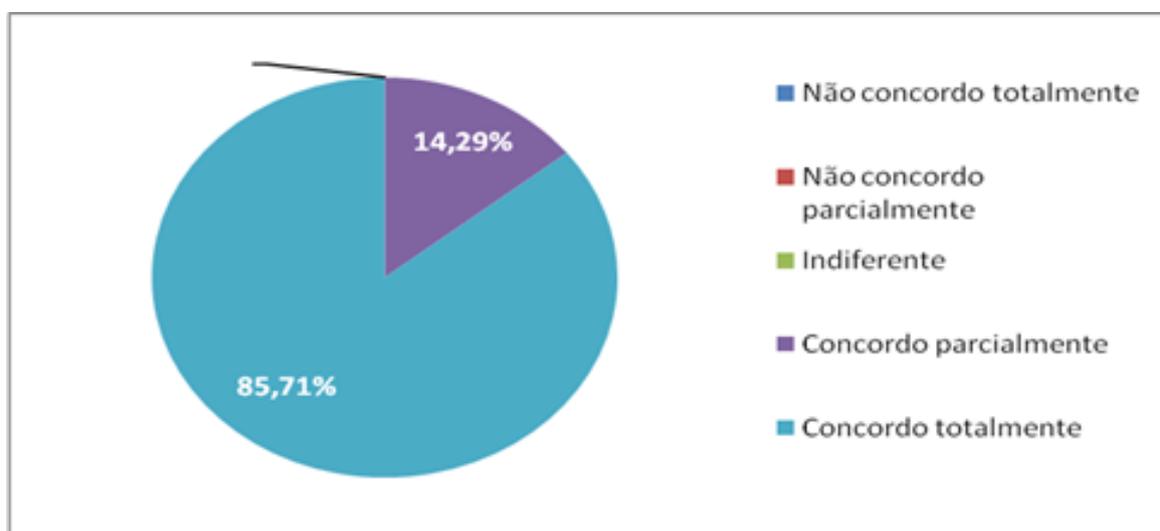
Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Sobre a tomada de decisões em momentos tempestivos ou não, constatou-se, por meio do Gráfico 13, que 71,43% concordam parcialmente que o gestor deve ter tal atitude, de modo que, assim, é importante ter clareza sobre qual a melhor decisão a ser tomada nessas situações.

Nesse sentido, Motta e Rosa (2016, p. 176) argumentam que, “[...] em qualquer grupo, organização ou sociedade, para que a administração ou gestão aconteça de forma efetiva há necessidade de pessoas responsáveis pela tomada de decisão”. Ou seja, a qualquer momento, o gestor vai se deparar com esses desafios, cabendo a ele saber lidar com isso da melhor forma possível, no sentido de contribuir para os objetivos e as metas a serem alcançadas.

Com relação ao nível de concordância dos gestores sobre a atitude em saber exercer liderança, ter iniciativa, persistência e determinação, os resultados podem ser visualizados no Gráfico 14.

Gráfico 14 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – exercer liderança, ter iniciativa, persistência e determinação (versatilidade)

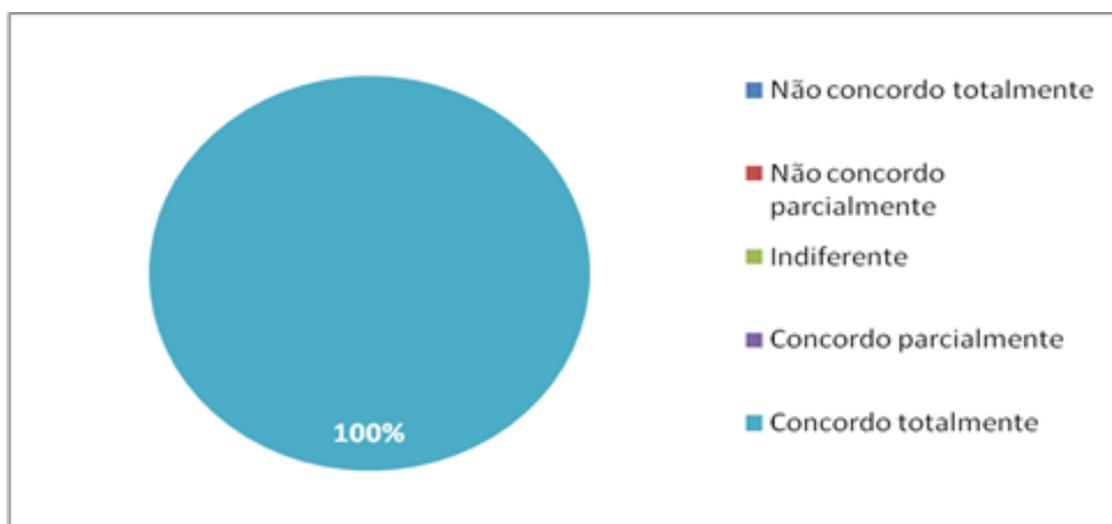


Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Em relação à liderança do gestor, isso implica ter iniciativa, persistência e determinação nas ações, nos objetivos, nas metas traçadas para que sejam atingidas. Verificou-se, conforme o Gráfico 14, que 85,71% dos gestores concordam sobre esse aspecto de liderança, enquanto que 14,29% concordam sobre a importância desse atributo, mas de forma parcial. A liderança do gestor em instituição se tornou um requisito imprescindível, uma vez que ele precisa exercer liderança entre seus colaboradores. Para tanto, como ressalta Oliveira Filho (2013), o gestor que atua na instituição de Ensino Superior precisa ter competência para gerir com eficácia, eficiência e efetividade, ou seja, saber articular a competência com as estratégias escolhidas para o melhor desempenho e o desenvolvimento da instituição.

O gráfico a seguir apresenta o nível de concordância dos gestores em relação à atitude de respeitar a hierarquia e saber conviver com as diferenças. Tais resultados podem ser visualizados no Gráfico 15.

Gráfico 15 – Nível de concordância dos gestores quanto ao entendimento sobre atitude – saber respeitar hierarquia, conviver com as diferenças



Fonte: Dados da pesquisa e questões adaptadas de Oliveira Filho (2013).

Outro aspecto importante que compreende o perfil do gestor se refere à capacidade que ele deve ter no sentido de respeitar as diferenças. Isso, de certa forma, implica também em saber lidar e conviver com as ambiguidades presentes no gerenciamento das instituições. Assim, constata-se, por meio do Gráfico 15, que há um consenso entre os gestores, tendo em vista que 100% deles concordam totalmente quanto à relevância dessa atitude diante da função de gestor.

Compreende-se que há muitos desafios a serem enfrentados pelos gestores, uma vez que esses desafios são “[...] ocasionados por um processo dinâmico de acontecimentos em decorrência de um processo de globalização que gera um cenário imprevisível” (OLIVEIRA FILHO, 2013, p. 49). Portanto, destaca-se a importância do papel do gestor diante desses desafios, sobretudo, no que se refere à questão da hierarquia presente em qualquer instituição, o que exige desse gestor que ele saiba respeitar a posição e a função de cada dirigente, como também saiba lidar com as diferenças.

4.4 Produto da dissertação: Análise SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) da Educação a Distância na Faculdade IESM na percepção dos gestores

O segundo momento das análises diz respeito ao grupo focal, o qual foi realizado na Faculdade IESM com o grupo de gestores. O encontro aconteceu em

uma sala de reuniões da instituição, com início às 8h e término às 11h. A sala estava adequada para a realização dessa atividade, tendo um espaço favorável para todos os participantes. Durante a reunião, foi dado um intervalo de 10 minutos para um *coffee break*.

Em seguida, o moderador retomou a reunião e explicitou a metodologia que seria adotada durante o trabalho, explicando a finalidade da técnica, bem como o objetivo da pesquisa. Além disso, foi lido o termo de Consentimento Livre e Esclarecido, conforme o Anexo C, apontando os objetivos da pesquisa e a importância da ética na investigação, assim como a questão do cuidado sobre as gravações, tendo em vista que todas as falas seriam gravadas para serem posteriormente analisadas, mas mantendo o anonimato de cada participante.

Um roteiro sobre as questões que seriam abordadas durante o encontro foi preparado, sendo que a primeira questão diz respeito às **forças e aos atributos que levam em direção aos objetivos**. Dessa forma, a seguir, apresenta-se as respostas apresentadas pelos gestores, conforme as questões que foram levantadas.

4.4.1 Forças

Na primeira questão, perguntou-se: o que você faz de melhor na sua instituição que o faz ser uma referência no seu campo de atuação?

Planejamento e organização, compromisso e dedicação no fazer, fazer melhor, de forma sistemática e com resultados positivos. Coletividade de todos os segmentos faz ela ser forte e trazer conceitos entre muito bom, excelente. (G-1).

Assumir compromisso e entregar resultados satisfatórios a quem nos procura, quer seja empregador, parceiro e professores. Acredito tornar-se referência, diariamente, em razão de estar acessível e tratar as demandas que a mim chegam. (G-2).

A persistência, otimismo e credibilidade dos clientes. O tempo de atuação, perfil profissional adquirido. Qualidade do trabalho desenvolvido. (G-3).

A oferta do serviço educacional; a realização das atividades propostas para cada curso; a elaboração dos materiais para as disciplinas de Educação a Distância – EaD; o acompanhamento aos alunos; existência de uma equipe proativa. (G-4).

Determinação nas atividades propostas, comprometimento e zelo com a qualidade educacional. Atendimento aos alunos de forma proativa. (G-5).

Atendimento, acolhimento ao cliente, resolutividade. (G-6).

Através de um diálogo claro, organizado e motivador eu consigo captar o meu cliente (aluno), sempre apresentando oportunidades que trazem a formação em um curso de pós-graduação, como as possibilidades financeiras. Procuro exercer um trabalho de qualidade, no sentido de manter uma boa equipe de docentes e uma boa estrutura para receber o meu discente. (G-7).

Conforme as respostas dos gestores, é possível perceber que há uma preocupação com a questão do planejamento, da organização, da qualidade dos serviços prestados. Essas são as categorias de respostas apresentadas pelos gestores. Além do atendimento à comunidade, os gestores primam pelo acolhimento ao público, como também por uma equipe de trabalho proativa.

Na segunda questão, perguntou-se: o que diferencia a sua instituição dos seus concorrentes? As respostas apresentadas pelos gestores foram as seguintes:

Um maior envolvimento emocional, mas, sobretudo, diferenciar a questão de hierarquia com o cliente. Atuar na gestão como se fosse seu, sabendo que não é seu, com engajamento e dedicação, esclarecendo todas as etapas com clareza e resolutividade para o cliente ficar satisfeito. Conhecimento consolidado, proporcionando habilidades e competências aos nossos clientes, para que possam atuar como profissionais com uma visão holística. (G-1).

Acesso aos sujeitos que compõem o projeto de Educação a Distância. Transparência no processo. O corpo docente/tutoria no que se refere à qualificação, experiência e disponibilidade. (G-2).

Tempo de permanência no mercado. Credibilidade dos profissionais envolvidos. Preço dos serviços educacionais. Espaço físico. (G-3).

Equipe de trabalho; o ambiente acolhedor e amistoso entre os profissionais da instituição; o atendimento aos discentes; a metodologia dos docentes; a marca de pioneirismo da instituição; a busca de inovação para a oferta da educação de qualidade; infraestrutura física. (G-4).

Ser a primeira instituição da cidade de Timon. Ser genuinamente timonense. Grupo de profissionais qualificados. (G-5).

Preço, estrutura física, profissionais qualificados. (G-6).

Organização, seriedade, qualidade no ensino; inovação, cumprimento da carga horária. (G-7).

Em relação ao diferencial da instituição das demais IES, o grupo de gestores pontua alguns elementos importantes para que a entidade seja uma referência para os alunos e a comunidade em geral. Assim, dentre os aspectos que a diferenciam, os gestores citam, por exemplo, a equipe de trabalho, o ambiente acolhedor e amistoso, a marca de pioneirismo da instituição na cidade de Timon-MA, a infraestrutura física, o grupo de profissionais qualificados, os preços acessíveis das mensalidades e outros.

Na terceira questão, foi abordado sobre o que faz com que os alunos sejam fieis à instituição, retomando e fazendo novos contratos. As respostas apresentadas foram as seguintes:

Um ponto forte na IES é o acesso aos seus gestores, o que proporciona maior segurança ao cliente, sabendo quem está à frente da IES, e, caso seja necessário, sabe a quem recorrer. A qualidade do seu corpo administrativo e principalmente docente, com um carisma que não se observa em outras IES. (G-1).

A flexibilidade do ponto de vista financeiro. (G-2).

Atendimento; flexibilidade; credibilidade, qualidade no trabalho. (G-3).

A ampla oferta de cursos; a qualidade dos serviços ofertados, a equipe de trabalho (docentes, pessoal administrativo); empenho da equipe gestora; o aspecto financeiro, ou seja, o valor acessível para o serviço ofertado; as campanhas publicitárias, a propaganda individualizada feita pelos alunos. (G-4).

Oferta de serviço de qualidade. Referência na cidade de Timon. Oferta do curso de pós-graduação e extensão. Oferta da Bolsa/IESM. (G-5).

Satisfação com o serviço prestado, compromisso, garantia que a instituição oferece na qualidade do serviço educacional, preço mais acessível do que as concorrentes. (G-6).

Tratamento humanizado, *feedback* para com seus questionamentos via e-mail, WhatsApp, autoconscientização do seu crescimento pessoal e profissional. (G-7).

Sobre a fidelidade dos alunos em retornar à instituição para prosseguir com sua formação profissional, os gestores apontam alguns elementos que fazem os estudantes retornarem à Faculdade, quer seja para fazer outro curso ou para cursar

especializações. Assim, na percepção dos gestores, dentre os pontos, podem ser apontados: o acesso aos gestores, a qualidade do corpo administrativo e, principalmente, os docentes. A ampla oferta de cursos, a qualidade dos serviços ofertados, a referência na cidade e o tratamento humanizado possibilitam que os egressos retornem à instituição em busca de novas oportunidades de aprendizagem.

4.4.2 Fraquezas

A primeira questão desse aspecto investigou sobre quais erros são cometidos e que deveriam ser evitados durante o processo de captação e retenção dos alunos. Diante disso, estas foram as respostas obtidas:

Um ponto que pode ser melhorado é a divulgação das atividades realizadas no ensino, pesquisa e extensão, assim como o seu marketing como um todo. Digo maior percentual de investimento, não somente em períodos de vestibular/captação, e, sim, com fluxo contínuo, com investimento distribuído. Plano de gestão com dados estatísticos de anos anteriores e análises e discussões para resolução de problemas. Maior clareza na questão financeira quanto à distribuição de bolsas com critérios definidos pelo colegiado superior e publicação de resolução a fim de que toda a comunidade acadêmica da região esteja ciente. Assim como os coordenadores de curso possibilitam estudos e planejamento da vida acadêmica de cada curso. (G-1).

Autorizar parceiros a captar alunos sem que antes sejam submetidos a um curso de formação específica. No que tange à retenção, não buscar compreender a razão da desistência do aluno. (G-2).

Em relação à captação de alunos, falta de investimentos em mídias, marketing mais atuante. Escolha da mídia mais atraente. Em relação à retenção, docentes mais preparados, falta de recursos tecnológicos. Acesso com facilidade à linha de transporte coletivo. Coordenações de curso mais ativas. (G-3).

Captação: intensificar as campanhas publicitárias de promoção dos cursos durante todo o ano; ampliar as ações de responsabilidade social para maior interação entre instituição e comunidade; publicizar cada vez mais os resultados positivos dos egressos. A retenção: apoio à produção científica dos discentes; valorização dos discentes em eventos institucionais; promoção mais efetiva da pesquisa e extensão. (G-4).

Intensificar e ampliar as campanhas de marketing durante todo o ano letivo. Em relação à retenção, promover um momento de socialização da trajetória profissional dos egressos. Promover

palestras, debates com os egressos e a comunidade acadêmica. (G-5).

Pouco investimento em marketing. Falta um planejamento mais elaborado nessa tarefa. Falta envolvimento de uma grande maioria dos funcionários nas campanhas. Falta de visão coletiva sobre a importância de se conquistar mais clientes tanto para a empresa quanto para os empregados. (G-6).

A lentidão em responder imediatamente o aluno inscrito, escassez de investimento em mídia. Na retenção, seria melhorar o diálogo e plano de facilidades na forma de pagamento. (G-7).

Ao serem questionados sobre os erros que foram cometidos e que deveriam ser evitados no processo de captação e retenção de alunos, os gestores elencaram algumas situações como: preparar uma equipe para realizar a campanha de divulgação de forma mais intensa, e não em momentos pontuais; publicizar cada vez mais os resultados positivos dos egressos; intensificar as campanhas publicitárias de promoção dos cursos durante todo ano; e escolher uma mídia atraente para a campanha do marketing da instituição.

Na segunda questão, perguntou-se sobre quais são as principais reclamações dos alunos sobre os serviços educacionais oferecidos pela instituição. Os gestores apresentaram as seguintes respostas:

Comunicação entre sistema acadêmico, AVA (EaD) e gestores, lentidão. Internet de baixa qualidade (ver alternativas para contornar os problemas não colocados em prática). Esclarecimento contínuo durante o semestre das ferramentas do AVA. (G-1).

Os alunos reclamam da instituição pela fragilidade da internet/computadores. Reclamam de excesso de atividades para realizar o curso. (G-2).

Cronograma de atendimentos dos coordenadores. Ausência às aulas dos professores. Falta de didática por alguns professores. Não cumprimento da carga horária por alguns professores. Acesso à faculdade. Péssimo atendimento por alguns funcionários. (G-3).

Alguns alunos reclamam do Setor Financeiro no sentido do registro do pagamento das parcelas durante o semestre; o acesso ao serviço da internet, pois o sinal oscila; a solicitação da ampliação da sala de estudos da biblioteca; dificuldades de acesso ao Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA). (G-4).

Reclamação sobre o atendimento da Secretaria Acadêmica e do Setor Financeiro em relação às parcelas pagas, bem como à questão das relações interpessoais nesses dois setores que precisam ser

revistos. Reclamação de alguns tutores sobre atendimento e acompanhamento aos alunos. (G-5).

Mais facilidade e prazo para pagamento. Mau atendimento de alguns funcionários. Falta de informação sobre as mudanças e normas da empresa. (G-6).

Feedback dos coordenadores e Sistema *on-line* de difícil acesso. (G-7).

Assim, conforme percepções dos gestores, as reclamações se centram nas seguintes questões: a fragilidade da internet e dos computadores, o atendimento do Setor Financeiro em relação ao registro do pagamento das parcelas das mensalidades; o acesso à Faculdade; o atendimento de alguns tutores; a falta de didática de alguns professores; a falta de informação sobre as mudanças e as normas da empresa; a insatisfação com o atendimento de alguns funcionários.

Na terceira questão, perguntou-se sobre a disponibilidade de qualificação profissional proporcionada aos docentes e aos colaboradores da IES. Diante dessa indagação, os gestores apresentaram as respostas dispostas a seguir:

Sim, possuem formação adequada e estão submetidos em cada semestre por processos formativos e treinamentos. Ainda precisa vincular um cronograma vinculado ao PDI, ou seja, cinco anos, e apresentar aos docentes e colaboradores para que estejam cientes. Falta incentivo financeiro para executar suas atividades com excelência, e não somente de forma suficiente. (G-1).

Acredito que todos têm capacitação para desempenhar um bom serviço. Sou ciente de ter que supervisionar e oportunizar aos mesmos sistemática formação para os mais diferentes setores. (G-2).

Capacitações são oferecidas, mas muitos não participam. Exigência maior por parte da Faculdade para participarem dessas capacitações. (G-3).

Os docentes, na sua maioria, buscam o processo de aperfeiçoamento, e a instituição intensificou nas últimas jornadas pedagógicas o foco para EaD. Os colaboradores tiveram reuniões informativas e cursos direcionados à EaD. Percebemos que a IES tem ofertado as condições para garantir um bom atendimento, mas o processo de aprimoramento é complexo. (G-4).

Os docentes têm experiência no magistério, como também titulação para exercer a função e estão em processo permanente de formação. A instituição tem ofertado cursos e formação voltados para EaD. (G5).

Uma grande maioria possui titulação, porém existe uma falta de compromisso e interesse por parte de alguns professores. (G-6).

Os docentes todos possuem qualificação, embora alguns, às vezes, deixam a desejar, em relação ao *feedback* com o aluno. (G-7).

No que diz respeito à formação continuada para os docentes e os colaboradores da Faculdade IESM, observa-se, por meio das respostas dos gestores, que a instituição vem promovendo qualificação profissional – pode-se citar: as jornadas pedagógicas, os cursos de extensão direcionados à EaD. De acordo com esse grupo de gestores, a instituição tem procurado ofertar condições para o aprimoramento, o aperfeiçoamento e a qualificação profissional não só para os professores, mas também para os seus colaboradores.

4.4.3 Oportunidades

Em relação às **oportunidades**, foram feitos três questionamentos aos gestores que participaram do grupo focal. **A primeira questão é: quais as tendências e as novidades do mercado para a sua área de atuação?** As respostas foram assim realizadas:

É um mercado que cresce e não tem volta. Então, buscar oferta de novos cursos que não gerem muitos custos, como Contabilidade, Serviço Social, Direito e, como novidade, Enfermagem. Dificuldade de aceitação dos profissionais da área de saúde. Analisar custo efetivo de produzir o próprio material didático e videoaulas e de adquirir pacote completo de um grande grupo educacional em que se tem maior oportunidade de atingir nesta modalidade de ensino. Fazer uso efetivo de ferramentas tecnológicas que reduzam custos. (G-1).

Uso das ferramentas de controle e gestão acadêmica, plataformas digitais dos dados de insumos para os conhecimentos e potencialidades de resultados. (G-2).

Acompanhar os avanços da sociedade. Criar um plano de capacitação continuada para todos os funcionários. (G-3).

Atualmente, a EaD está em expansão e franco crescimento. Por isso, são oportunidades: aplicar as metodologias ativas; inserir as inovações da educação; dinamizar o AVA; investir cada vez mais na formação dos tutores presenciais e *on-line*. (G-4).

Investimento nas tecnologias digitais, uso de aplicativos e recursos para potencializar a aprendizagem dos alunos. Expansão da EaD

nos polos. Alinhar conhecimentos pedagógicos com as tecnologias. Inserir as Metodologias Ativas. (G-5).

Cursos na área de estética, reabilitação do paciente, gestão. Os recursos tecnológicos facilitadores da aprendizagem. (G-7).

No que diz respeito às oportunidades que a instituição pode vislumbrar para a expansão dos serviços ofertados, destacam-se as seguintes questões: é um mercado que cresce, promissor; há a necessidade de aplicar as metodologias ativas, inserir as inovações da educação, dinamizar o AVA, investir de forma mais intensa nas tecnologias digitais, bem como nos recursos tecnológicos facilitadores da aprendizagem.

A segunda questão traz: onde estão as oportunidades de conquista de um novo grupo de alunos? As respostas apresentadas foram:

No interior dos estados, mas com maior dificuldade de acesso físico e de tecnologias e que limita a conquista de novos alunos. Em grandes empresas industriais, o que pode ser viabilizado por convênios que busquem flexibilidade de horários e valores na formação dos colaboradores destas empresas. Nos alunos que desistirem desta IES e de outras instituições de ensino superior, por alguma dificuldade técnica, metodologias ou comunicação e orientação. (G-1).

Estão entre o público inserido no mercado de trabalho, TRABALHADOR, sujeito que deverá ser capacitado para manter-se no posto de trabalho. Realização de cursos focados na prática e práxis. (G-2).

Estão nas mídias, promoção do produto dos serviços educacionais. (G-3).

Capacitação do público; alunos com o perfil EaD: trabalhadores, faixa etária acima de 21 anos; parceria com empresas locais e estaduais, bem como instituições públicas e sociais (sindicatos: ampla divulgação da oferta dos cursos e/ou disciplinas em EaD). (G-4).

Expansão nos cursos em EaD, oferta de cursos de pós-graduação: especializações e expansão de cursos de extensão. (G-5).

Estão em lugares afastados dos grandes centros e que são carentes dos serviços que prestamos à comunidade. (G-6).

Através da divulgação de resultados nos portais de alunos egressos. (G-7).

Outra questão é saber dos gestores onde estariam as oportunidades de conquistar um novo grupo de alunos. Assim, conforme as respostas dos gestores, tem-se: ampliar a oferta de cursos para o interior dos estados; firmar convênio com as empresas locais para a formação dos seus colaboradores; expandir os cursos em EaD não só em nível de graduação, mas também de especializações e cursos de extensão.

A terceira questão diz: de que forma as tecnologias podem ser aplicadas para expandir o alcance do seu negócio? E as respostas apresentadas foram:

Qualidade e agilidade na operacionalização dos processos na captação de alunos nativos são mais fáceis, e dos em transição. Então, criar ferramentas pensando nestes clientes. Criar uma rede de colaboradores (influenciadores que iriam ser retribuídos pela efetivação das matrículas, tipo a primeira mensalidade ou a segunda e terceira mensalidade.). (G-1).

Ao ser usada para conhecer novas estratégias e ações. Ao ser usada para articular e integrar sujeitos e negócios. Ao possibilitar avaliar a gestão em suas mais amplas esferas. (G-2).

Por meio das mídias, TV, rádio, outdoor, e cursos em EaD, utilização de plataformas e aplicativos. (G-3).

De várias formas: publicidade por meio das redes sociais; utilização de aplicativos para acessar no AVA; dinamização do AVA com inserção de recursos audiovisuais; produção de vídeos interativos (curtos e com quiz interno sobre o conteúdo); oferta de cursos de extensão e aperfeiçoamento em EAD. (G-4).

Investimento na capacitação para o uso das tecnologias na Plataforma e uso de aplicativos. Ter pessoas qualificadas para auxiliar os profissionais. (G-5).

Podemos expandir nosso negócio através da elaboração de projetos tecnológicos e levar a lugares onde tem um público-alvo disponível nos meios tecnológicos e proporcionando suporte para garantir a qualidade. (G-6).

Por meio das redes sociais e impulsionamento de resultados positivos. Facilitando a vida do aluno que mora distante, facilitando a vida do aluno que não tem tempo para se deslocar até a instituição. (G-7).

Os gestores foram questionados sobre como a tecnologia pode ser utilizada para ampliar os serviços ofertados pela instituição. Pode-se verificar que, para o grupo de gestores, a tecnologia vem contribuir no sentido da qualidade e da agilidade na operacionalização dos processos; na publicidade, por meio das redes

sociais; na utilização de aplicativos para acessar o AVA; na dinamização do AVA com a inserção de recursos audiovisuais; na produção de vídeos interativos e com o quiz interno sobre o conteúdo; na expansão dos serviços por meio de projeto tecnológico.

4.4.4 As ameaças

A última análise se refere **às ameaças** que podem dificultar o progresso e a expansão da Faculdade IESM. Para esse item, foram elaboradas três questões norteadoras.

A primeira é sobre como os gestores lidam com a existência de novos concorrentes no seu mercado de atuação. As respostas foram as seguintes:

Sim, manter o padrão de qualidade e melhorar com inovações (que elas não precisam ser de alto custo, mas criativas). (G-1).

Existem, sim, concorrentes. E diante das frequentes ameaças, acredito ser necessário combatê-las. Desempenharmos serviços educacionais de excelência. Para tanto, todos os sujeitos/membros da EaD/IES deverão ter condições de trabalho e elevado nível de satisfação institucional. (G-2).

Propagandas enganosas dos concorrentes de bolsa 100%, valores baixos das despesas de funcionamento e de mensalidades. (G-3).

Sim, existem vários concorrentes. A opção da IES para minimizar os efeitos da ameaça seria ofertar um serviço em EaD, diferenciado e personalizado com os seus discentes por meio do suporte AVA, da equipe de produção, docentes, do acompanhamento, tutores. (G4).

Concorrência das grandes empresas, investimentos do marketing. Oferecer um diferencial aos alunos em relação à Bolsa/IES. (G-5).

Fazer o diferencial focando mais na individualidade cultural do nosso público, pois uma grande maioria dos nossos concorrentes vende o mesmo produto para todos sem considerar as diferenças e necessidades culturais dos grupos de pessoas. Oferecer apoio e recursos mais acessíveis. (G-6).

Sim, melhorar a maneira de combater essas ameaças e ter a consciência de que estamos fazendo um trabalho de qualidade, não se deixando inibir, intimidar-se pelos concorrentes. Procurando satisfazer o cliente (aluno) por meio de um ensino de excelência. (G7).

Outro aspecto que foi analisado conforme as percepções dos gestores é como eles lidam com a questão dos concorrentes. Assim, conforme as respostas desse grupo, constata-se que eles procuram manter um padrão de qualidade, buscando inovações; ofertar um serviço diferenciado aos alunos, por meio do suporte AVA e da equipe de produção; investir na qualidade dos serviços; intensificar o marketing para divulgar os serviços ofertados.

A segunda questão discorre: **existem novas tecnologias disponíveis que ainda não podem ser alcançadas por sua instituição, mas que podem ser adquiridas pelos seus concorrentes?** Ao que os gestores apresentaram as seguintes respostas:

Custo e maior oferta de materiais e laboratórios virtuais. Maior grupo de colaboradores e melhor treinados atuando para dar respostas rápidas e que satisfaçam o cliente. (G-1).

Sim, existem tecnologias adquiridas por concorrentes que até então não adquirimos por conta do alto preço demandado pelo complexo contexto econômico da Faculdade IESM, mas acredito na equipe de gestores da EaD. Como complemento, proporcionar captação de recursos suficientes para efetiva aquisição que seja possível em curto, médio e longo prazo. Destaco aqui tais recursos: laboratórios 3D, realidade aumentada etc. (G-2).

Sim, tecnologias de ponta como laboratórios multidisciplinares, lousa digital, que precisam de alto investimento financeiro. (G-3).

Sim, um exemplo é educação 5.0 que surge com o uso da inteligência artificial; outro exemplo, as lousas e os laboratórios virtuais; aquisição de laboratório virtual, como a brinquedoteca virtual para o curso de Pedagogia, a utilização de atendentes virtuais para informações básicas e essenciais. É importante também aliar criatividade ao domínio das tecnologias. (G-4).

Investir em outras possibilidades tecnológicas, como, por exemplo, laboratórios virtuais, lousas interativas. Novas tecnologias de ponta. (G-5).

Para superar os avanços tecnológicos de ponta dos concorrentes, podemos investir mais na criatividade local e regional. (G-6).

Sim, existem, mas é possível fazer um bom trabalho com as tecnologias que temos disponíveis no sentido de torná-las mais dinâmicas, inovadoras e criativas. (G-7).

Os gestores foram questionados sobre as novas tecnologias disponíveis no mercado que a instituição ainda não possui. Em relação a isso, eles são conscientes

de que precisam de novas aquisições tecnológicas, ou seja, investir em mais recursos tecnológicos, como, por exemplo, laboratórios virtuais, lousa interativa, realidade aumentada, laboratório 3D, educação 5.0 que surge com o uso da inteligência artificial, além da aquisição de laboratório virtual, como a brinquedoteca virtual para o curso de Pedagogia.

A terceira e última questão é: o que os seus concorrentes estão executando e que você ainda não está? Obtiveram-se as seguintes respostas:

Convênio com empresas internacionais como Nasa, ONU etc. (G-1).

Realizando divulgação/propaganda em mídias caras financeiramente (TV, rádio), de modo continuado. Otimizando os recursos tecnológicos que se tem no momento. Para tanto, devem-se ter cursos/oficinas. (G-2).

Grandes concorrentes estão investindo em tecnologias de ponta que são centros universitários e universidade. Conhecendo outras realidades institucionais em diferentes estados e países. (G-3).

Parcerias com instituições internacionais. Divulgação permanente de seus cursos. Preço de mensalidade com descontos altos por causa da demanda de alunos e o número de quantidade de polos. (G-4).

Investimento no marketing, oferecer bolsa com descontos especiais para atrair novos alunos. Campanha publicitária e parceria com outras instituições de ensino. (G-5).

Um produto com preço mais acessível para todos os grupos sociais sem levar em conta as diferenças sociais e culturais, visando apenas à lucratividade. (G-6).

Por meio das mídias, convênios internacionais. Tecnologias avançadas, investimentos em pesquisa. (G-7).

Sobre o que os concorrentes estão realizando em suas instituições que a Faculdade IESM ainda não está fazendo, os gestores mencionam os convênios com empresas internacionais que estão investindo nas tecnologias de ponta das instituições concorrentes. Outro fator relevante e que a IESM ainda deixa a desejar é o investimento forte no marketing da instituição, além de preço mais acessível, com descontos altos devido à demanda de alunos.

Depois de realizadas as entrevistas com os gestores, obteve-se a construção da Matriz SWOT, que, segundo Andrade (2018), diz respeito aos fatores internos da instituição com o propósito de identificar os seus principais pontos fortes e pontos fracos (strengths e weaknesses), mas, também, consiste em analisar o ambiente

externo com a finalidade de identificar as oportunidades e as ameaças (opportunities e threats).

Assim, a partir dessas análises, é possível traçar estratégias para que a instituição possa adotar posicionamento estratégico com a proposição de alcançar os objetivos, as metas e as ações necessárias para que a instituição possa oferecer um serviço de qualidade que atenda aos alunos, aos professores e à comunidade em geral.

No entanto, Andrade (2018) afirma que se faz necessário implementar estratégias que a instituição seja capaz de sustentar. Para tanto, é importante fazer essa análise de forma detalhada e cuidadosa sobre o que cada indicador nos revela em relação à atual situação da entidade, para que, posteriormente, os gestores possam escolher a melhor estratégia que sirva de base para a execução de um planejamento estratégico que possibilite à instituição ter sustentabilidade e permanência no mercado de atuação.

Com base nessas reflexões, o Quadro 2 apresenta a Matriz SWOT da Faculdade IESM, análise que foi elaborada por meio do grupo focal com os sete gestores. Portanto, com base nas análises das entrevistas, foi possível construir a Matriz SWOT, que traz elementos importantes para que se possa avaliar o ambiente interno e o externo da Faculdade e, portanto, por meio de tais resultados, estabelecer metas e traçar objetivos para que a instituição possa prosperar.

Quadro 2 – Elementos constitutivos da Matriz SWOT da Faculdade IESM

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Referência educacional junto à clientela e à comunidade acadêmica. • Tempo de atuação da instituição. • Boa equipe de docentes qualificados e boa estrutura física, credibilidade nos serviços ofertados. • Acesso aos gestores, o que proporciona uma segurança aos clientes. • Tratamento humanizado aos alunos e à comunidade em geral. • Produção própria de material didático, como videoaulas, dentre outros, por parte da equipe docente da Faculdade IESM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento no marketing. • Campanhas publicitárias pontuais. • Ausência de um plano de gestão com dados estatísticos de anos anteriores e análise para resoluções de problemas. • Baixa qualidade no sinal da internet, o que faz oscilar o acesso para os usuários. • Reclamação sobre o atendimento ao público em relação às demandas solicitadas pelos alunos e pela comunidade em geral. • Falta de uma linha de transporte coletivo.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Convênios e parcerias com empresas promovendo a formação dos colaboradores. • Oferta e expansão da EaD dos cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i>, cursos de extensão e aperfeiçoamento em EaD. • Inserção das inovações tecnológicas 4.0, dinamização do AVA com inserção de recursos audiovisuais, produção de vídeo interativo (curto com quiz interno sobre o conteúdo). 	<ul style="list-style-type: none"> • Adesão de grandes universidades, centros universitários e grupos educacionais pelo ensino a distância, tanto na cidade de Timon como na vizinha cidade de Teresina-PI. • Propaganda dos concorrentes de bolsa de 100%. • Aquisição de recursos tecnológicos de ponta pelos concorrentes, como, por exemplo, laboratórios virtuais, realidade aumentada, lousa digital. Educação 5.0 que surge com o uso da inteligência artificial.

Fonte: Dados da pesquisa, 2020.

A partir dos dados coletados, por meio da análise SWOT da Faculdade IESM, podem-se visualizar os pontos relevantes apresentados na Matriz. Assim, em relação aos pontos fortes, constata-se que a instituição se considera como sendo uma referência educacional junto à comunidade acadêmica e, além de ter uma equipe de profissionais qualificados, prima pelo atendimento humanizado e pela acessibilidade aos gestores. Outro ponto forte diz respeito à produção própria do material didático. Conforme as análises, pode-se inferir que há um reconhecimento da instituição por parte da sociedade timonense, mas também pela comunidade acadêmica e pela comunidade em geral, por causa dos serviços prestados ao longo desses 15 anos.

Em relação às fraquezas, é possível evidenciar que, dentre os pontos fracos, destaca-se que há pouco investimento no marketing, ou seja, as campanhas de

publicidade acontecem de forma pontual, o que aponta, dessa forma, para a necessidade de um melhor investimento. Portanto, a fragilidade do marketing parece ser um consenso entre os gestores. Outro aspecto verificado que é bastante preocupante é o que diz respeito à baixa qualidade no sinal da internet. Tal fato pode comprometer a qualidade dos serviços ofertados. Por essa razão, a partir dos dados revelados, os gestores sugerem que a qualidade do acesso à internet oferecido pela instituição seja revista, tendo em vista ser essencial haver uma conexão de qualidade com a internet, para viabilizar o acesso à plataforma *on-line*.

Outro ponto fraco que precisa ser revisto se refere ao atendimento ao público em relação às demandas solicitadas pelos alunos. Conforme as análises, há fragilidades nesses aspectos, mesmo que apareça divergência de opinião, como foi observado nas entrevistas realizadas no grupo focal, em que um gestor afirma ter um bom atendimento, mas a maioria afirma que não. Por último, a análise também aponta para a necessidade de uma linha de transporte para a comunidade em geral, fato que pode interferir, por exemplo, na procura pela instituição.

Em relação ao estudo das oportunidades, ele consiste, segundo Andrade (2018), em fazer a análise do ambiente externo, no sentido de se precaver contra as possíveis ameaças que porventura possam afetar a sustentabilidade da instituição. Desse modo, buscou-se saber onde estão as oportunidades de conquistas para um novo grupo de alunos. Assim, conforme as respostas, evidencia-se que há uma procura, ou seja, uma demanda pelos cursos de graduação e pós-graduação, bem como pelos cursos de extensão. Dessa forma, a instituição tem promovido cursos de aperfeiçoamento em EaD.

Ainda sobre as oportunidades, o grupo de gestores afirma ser possível a realização de convênios e parcerias com empresas para a qualificação dos seus colaboradores. Além disso, faz-se necessário inserir inovações tecnológicas, dinamizando, dessa maneira, o Ambiente Virtual de Aprendizagem.

No que se refere às ameaças, evidenciou-se uma grande preocupação com as instituições de grande porte, bem como com grupos educacionais inseridos tanto no contexto da cidade de Timon-MA quanto na vizinha Teresina-PI, onde também já é perceptível o crescimento da EaD. Outra questão relevante é sobre o investimento do marketing de outras instituições que apresentam propagandas com bolsa de 100%. Além disso, há o fato de essas grandes instituições terem as melhores ferramentas tecnológicas, que a instituição IESM ainda não dispõe no momento.

No entanto, mesmo diante de tais desafios, a Faculdade tem buscado desenvolver estratégias para superar esses obstáculos. Para tanto, observa-se que as ações e as metas traçadas pela instituição para a implantação da EaD se adequam a uma visão de estratégia prospectiva, tendo em vista que a empresa está constantemente ampliando seus serviços, além de enfatizar a relevância de oferecer novos produtos e serviços à comunidade em geral (MILLES; SNOW, 1978 *apud* PEREIRA; ANTONIALLI, 2011).

5 CONCLUSÃO

Nesta seção, retoma-se os principais pontos da pesquisa com a finalidade de responder à questão do problema da pesquisa, bem como os objetivos traçados nesta investigação. Assim, em relação ao processo de implantação da Educação a Distância na Faculdade IESM, é possível verificar que a instituição sempre esteve determinada em ofertar outras possibilidades de ensino que atendessem à demanda da comunidade acadêmica, uma vez que tal preocupação já existia desde 2014, quando se projetou a inclusão do ensino a distância por meio do Conselho Superior da IESM, implantando, juntamente ao Núcleo de Tecnologia da Informação, a plataforma Moodle, com a finalidade de auxiliar o ensino-aprendizagem dos cursos ofertados.

Dessa forma, o processo de implantação passou por diversas etapas e caminhos percorridos, que, de certa forma, fortaleceram esse novo serviço educacional. Portanto, um fato que contribuiu para tal mudança diz respeito aos 40% da carga horária das disciplinas no formato em EaD aprovados por lei. Com isso, a instituição procurou promover cursos de formação para a modalidade de Educação a Distância, voltados ao corpo docente e ao pessoal administrativo. Então, a partir de tais mudanças, a EaD tem se expandido e se tornado viável e executável para a Faculdade IESM.

No que diz respeito aos fatores estratégicos que motivaram a implantação da Educação a Distância na Faculdade IESM, destaca-se a viabilidade financeira que a EaD pode proporcionar, além da permissão da legislação pelo MEC para a implantação da modalidade a distância nas instituições de ensino e das possibilidades de ofertar cursos para as regiões dos cocais. A experiência dos 20% de disciplina de alguns cursos na instituição, o fato de a própria IES, como instituição formadora, poder preparar seu material didático e a manutenção do AVA são fatores que contribuem para o crescimento da entidade na região.

Em relação à percepção dos gestores no nível estratégico da IESM sobre o tripé da competência – conhecimento, habilidades e atitudes –, verificou-se que, para esse grupo de gestores, é essencial ter conhecimento sobre a missão, a visão, os objetivos da instituição, como também se faz necessário desenvolver estratégias de planejamento. Além disso, os gestores devem possuir conhecimentos especializados em sua área de atuação, saber se comunicar, ou seja, mediar os

conflitos de forma resolutiva. Isso implica ter capacidade de lidar com os relacionamentos interpessoais, bem como saber trabalhar em equipe e agir com ética e transparência. Requer também dos gestores tomar decisões em momentos conflitantes. Tudo isso diz respeito a competências, habilidades e atitudes que foram pontuadas pelos sete gestores da Faculdade IESM.

Outro aspecto importante que foi evidenciado na pesquisa se refere aos pontos fortes e aos fracos, bem como às oportunidades e às ameaças que os gestores puderam manifestar por meio da elaboração da Matriz SWOT da Faculdade IESM. A partir dessa análise, foi possível perceber que a instituição aponta como força o reconhecimento dela, ou seja, a entidade se constitui como uma referência em educação nas cidades de Timon e Teresina. Mas, por outro lado, a instituição apresenta fragilidade em seu marketing educacional, necessitando, dessa forma, estabelecer um plano de gestão em marketing.

Sobre as oportunidades que a instituição vislumbra com a implantação da EaD, destacam-se a expansão dos cursos de graduação e de pós-graduação e as parcerias que podem ser realizadas com grandes empresas da cidade de Timon, tendo em vista o crescimento de vários estabelecimentos comerciais e grandes grupos empresariais que têm investido na cidade, além da rede pública e da privada de ensino do município.

Em relação às ameaças, os gestores apontaram a concorrência de grandes instituições educacionais que podem oferecer um serviço além dos que já são ofertados pela Faculdade IESM. Outra preocupação é que, em virtude das condições econômicas e financeiras, tais instituições dispõem de tecnologias de ponta, que a referida entidade não dispõe no momento.

Portanto, as análises sobre o ambiente interno e o externo possibilitaram uma visão da situação em que se encontra a instituição, embora de forma parcial, mas esse pequeno estudo sinaliza caminhos que a Faculdade precisa trilhar para se tornar sustentável financeiramente. Além disso, com a elaboração da Matriz SWOT, foi possível verificar os fatores positivos e os negativos, bem como as oportunidades e as ameaças no que se refere à implantação da Educação a Distância na Faculdade IESM.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. de. **Planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2018.

AUDY, J. L. N. Entre a tradição e a renovação: os desafios da Universidade empreendedora. *In*: AUDY, J. L. N.; MOROSNI, M. C. (Org.). **Inovação e empreendedorismo na universidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007. p. 58-69.

ARAÚJO, L. A. M. de M. **Fatores determinantes de permanência na EAD**: um estudo de caso em uma IES no Piauí. 2016. 79f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Paulista, São Paulo, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011

BARROS, A. J.; LEHFEL, N. A. S. **Projeto de pesquisa**: proposta metodológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

BARROS, M. A. Ferramentas Interativas na Educação a Distância: benefícios alcançados a partir da sua utilização. *In*: 5º Encontro de Pesquisa em Educação a Distância em Alagoas. Pesquisa em Educação: desenvolvimento, ética e responsabilidade social. **Anais [...]**. Alagoas: EPEAL, 2010. Disponível em: [interativa-na-educacao-a-distancia-beneficios-alcancados-a-partir-da-sua-utilizacao.pdf](#). Acesso em: 11mar. 2019.

BEHRENS, M. A. **Paradigma da complexidade**: metodologias, projetos, contratos didáticos e portfólios. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

BRASIL. Decreto nº 5,800 de 8 de junho de 2006. Dispões sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil-UAB. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 9 jun. 2006a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2006/decreto/d5800.htm. Acesso em: 19 jun. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 26 mai. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm. Acesso em: 14 nov. 2019.

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública. Educação a distância em organizações públicas. **Mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: ENAP, 2006b.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. **Censo da educação superior, resumo técnico**: 2017. Brasília: INEP, 2017.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 10 dez. 2004. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf. Acesso em: 27 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Nº 2.117, de 6 de dezembro de 2019. Dispõe sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância - EaD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior – IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 11 dez. 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-2.117-de-6-de-dezembro-de-2019-232670913>. Acesso em: 27 jul. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para educação superior a distância**. Brasília: MEC, 2007.

BRASIL. **Parecer CNE/CES nº 225/2012, aprovado em 5 de junho de 2012**. Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Pedagogia. Brasília: CNE/CES, 2012. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=11635-pces225-12-pdf&category_slug=setembro-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 27 jul. 2019.

BRITO, N. D.; MILL, D. **Gestão da educação a distância: Origens e Desafios**. São Carlos, SP 2009.

CASTRO, A. B. C. *et al.* O planejamento estratégico como ferramenta para a gestão escolar: um estudo de caso em uma instituição de ensino filantrópica da Bahia/BA. **HOLOS**, v. 2, n. 1, p. 195-211, 2015.

CARLOS, C. H. C.; VALDUGA, M. A. T.; LUZA, W. A importância da gestão na educação a distância. **Revista Educação no (Con)Texto**: do curso de Pedagogia, v. 5, n. 5, p.1 -20, jan./dez. 2013.

DUARTE, Z. M. C. **Educação a distância (ead): estudo dos fatores críticos de sucesso na gestão de cursos da região metropolitana de Belo Horizonte na visão dos tutores**. 2011. 82f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Faculdade de Ciências Empresariais, 2011.

HERMIDA, J. F.; BONFIM, C. R. de S. A Educação a Distância: história, concepções e perspectivas. **Rev HISTEDBR**, n. especial, p.166-181, 2006.

GATTI, B. A. **Grupo focal na pesquisa em Ciências sociais e humanas**. Brasília: Líber Livro, 2005.

GIL, A. C. **Com elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2016.

GROLLI, A. *et al.* Plano de negócios para o ramo farmacêutico. **Anais Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 4, n. 2, p. 194-220, 2017.

KENSKI, V. M. **Educação e tecnologias: o novo ritmo da informação**. 5. Ed. Campinas, SP: Papirus, 2009.

KENSKI, V. M. Reflexões e indagações sobre a sociedade digital e a formação de um novo profissional / professor. **Rev Latin Amer Tecn Educ.**, v. 3, n. 2, p. 99, 2004.

KOTALLA, M. *et al.* **Plano estratégico para a educação profissional e extensão tecnológica do Instituto CETEC**. Fortaleza: Secitece, 2014.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson education do Brasil, 2012.

LARA, F. F. de; ROSATTI, L. A; JOVETTA, R. Análise SWOT de duas instituições de ensino superior no estado de São Paulo: potencialidades para a expansão da educação à distância. **Rev Bras Adm Cient**, v. 7, n. 2, p. 1-12, 2016.

LEBANI, R. R. **Proposta de Modelo de planejamento estratégico para instituições de ensino**. 2012. 83f. Trabalho de formatura (Engenharia de Produção) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

LEVY, P. **As tecnologias da inteligência**. São Paulo: Editora, 1999.

LOPES; R. P.; FÜRKOTTER, M. Formação inicial de professores em tempos de TDIC: uma questão em aberto. **Educ Rev.**, v. 32, n. 4, p. 269-296, 2016.

MASETTO, M. T. **Novas Tecnologias e mediação pedagógica**. São Paulo: Ed. Papyrus, 2013.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATIAS; V. R. S.; MATOS, R. E. S. A geografia das tecnologias da informação e comunicação no brasil contemporâneo. **Caminhos de Geografia**, v. 14, n. 48, p. 1-13, 2013.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. *In*: DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa Social**: teoria e métodos e criatividade. Petropolis, RJ: Vozes, 2012. p. 9-30.

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

MIRANDA, G. L. Limites e possibilidades das TIC na educação. **Sísifo**, n. 3, p. 41-50, 2007.

MORAES, L. M. **Gestão organizacional x educação a distância**: um estudo de caso da Gestão da EAD na Faculdade IDEAL-FACI. 2010. 166f. (Dissertação em Gestão empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2010.

MORAN, J. M. Ensino e aprendizagem inovadores com tecnologias audiovisuais e telemáticas. *In*: MORAN, J. M. I; MASSETO, M. T.; BEHRENS, M. A. **Novas Tecnologias e mediação pedagógica**. 12. Ed. Campinas, SP: Papyrus. 2013. p. 11-66.

MORAN, J. M. Novas tecnologias e o re-encantamento do mundo. **Tecnol Educacional.**, v. 23, n.126, p. 05-26, 1995.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Brasília: Boletim da SEMTEC-MEC, 2000.

MOTTA, R. L.; ROSA, C. P. P. B. Complexidade da gestão em EAD: os desafios de gerenciar essa modalidade de ensino. **Rev Cient Eletr UNISEB**, v. 7, n. 7, p. 173-182, 2016.

MOUSINHO, M. M. *et al.* Planejamento estratégico aplicado as vendas para o microempreendedor. *In: VII Congresso Brasileiro de engenharia de produção. Anais [...]*. Ponta Grossa, PR: UFFS, 2018.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, práticas. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA FILHO, R. O de. **Competências essências norteadoras para o perfil do gestor estratégico em instituição de ensino superior**. 2013. Dissertação (Mestrado profissional em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

PEREIRA, J. C. **Análise do modelo de gestão da modalidade EAD do IFPR**. 2015. 107f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) – Universidade Federal de Juiz de Fora Juiz de Fora, 2015.

PEREIRA, V. S; ANTONIALLI, L. M. Ensino à distância: estratégias de uma Universidade Federal. **Contextus.**, v. 9, n. 1, p. 33-48, 2011.

PRADO, M. E. B. B.; ROCHA, A. K. de O. R. Formação continuada do professor no contexto da programação computacional. *In: VALENTE, J. A.; FREIRE, F. M. P.; ARANTES, F. L. Tecnologia e educação [recurso eletrônico]: passado, presente e o que está porvir / Campinas, SP: NIED/UNICAMP, 2018. p. 149-163.*

QUARTIERO, E. M. As tecnologias da Informação e Comunicação e a Educação. **Rev Bras Inform Educ**, v. 4, n. 1, p. 69-74, 1999.

RETAMAL, D. R. C.; BEHAR, P. A.; MAÇADA, A. C. G. Elementos de Gestão para Educação a Distância: um estudo a partir dos Fatores Críticos de Sucesso e da Visão Baseada em Recursos. **Rev Renote**, v. 7, n. 1, p. 1-10, 2009.

RODRIGUES, C. A. F. *et al.* História da ead na universidade estadual de ponta grossa: a trajetória do núcleo de tecnologia e educação aberta e a distância. *In: SOUSA, A. H de. et al. (Org.). Práticas de EAD nas Universidades Estaduais e Municipais do Brasil: cenários, experiências e reflexões*. Florianópolis: UDESC, 2015. p. 99-110.

ROSA, R. Trabalho docente: dificuldades apontadas pelos professores no uso das tecnologias. **Rev Enc Pesq Educ**, v. 1, n. 1, p. 214-227, 2013.

RIBAS, J. C. da C. **Planejamento educacional baseado em cenários prospectivos na educação a distância**. 2013. 343f. Dissertação (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2012.

SARAIVA, T. Educação à distância no Brasil: lições da história. **Em aberto**, v. 16, n. 70, p.17-27,1996.

SERRA, F. A. R. *et al.* **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático estudos de casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

STEFANES, R. R. **Diagnóstico estratégico com base na matriz swot do escritório técnico da Fiocruz**. 2016. 61f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Universidade Federal de Rondônia, Porto Velho, 2016.

VALENTE, J. A. Inovação nos processos de ensino e de aprendizagem: o papel das tecnologias digitais. *In*: VALENTE, J. A.; FREIRE, F. M. P.; ARANTES, F. L. **Tecnologia e educação [recurso eletrônico]: passado, presente e o que está porvir**. Campinas, SP: NIED/UNICAMP, 2018. p. 17.

VIDAL, D. E. Até que ponto o professor universitário está preparado para enfrentar o desafio do século XXI? **Tuiuti: Ciência e Cultura**, v. 4, n. 28, p. 45-66, 2002.

VIANA, M. A. P. Internet na educação: novas formas de aprender, necessidades e competências no fazer pedagógico. *In*: MERCADO, L. P. L. (Org.). **Tendências na utilização das tecnologias da informação e comunicação**. Maceió: EDUFAL, 2004.



UFRPE APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA OS GESTORES



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância Mestrado Profissionalizante em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

Questionário de pesquisa sobre:

Competências necessárias para o perfil do gestor no Instituto de Ensino Superior Múltiplo (IESM)

Mestrando: Paulo Henrique Miranda Lustosa Caro(a) Gestor(a), Seria uma honra contar com sua colaboração na realização desta pesquisa de Mestrado Profissional em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). O objetivo deste estudo é identificar quais os fatores positivos, negativos, as oportunidades e ameaças decorrentes da implantação da educação a distância no Instituto de Ensino Superior Múltiplo (IESM) na perspectiva dos gestores. Para sua contribuição, é necessário que responda o questionário abaixo para que esse estudo possa ser fundamentado. No primeiro momento, colete informações a respeito do respondente, em seguida, atributos relacionados à competência que na visão de Ribas (2013, p.30) afirma que dentre as funções que este gestor deve ter consiste em “desenvolver mecanismos capazes de propiciar planejamento, organização, capacidade de direção e de controle, como elementos basilares para que as organizações atinjam seus objetivos.

1. Qual a Instituição que você faz parte?

1.1 IESM

1.2 IFMA

1.3 UEMA

1.4 UFPI

7. Qual a sua função desenvolvida?

7.1 diretor

7.2 coordenador

2. Sexo

2.1 Masculino

2.2 Feminino

8. Qual a sua área de formação acadêmica?

8.1 ciências humanas

8.2 ciências sociais

8.3 ciências da saúde

8.4 ciências exatas

3. Idade

3.1 [_____] (em anos completo) 9. Já teve experiência anterior em gestão?

9.1 Sim

9.2 Não

4. Qual o seu tempo de Instituição?

4.1 [_____] (em anos completo) 10. Você tem algum curso direcionado a gestão?

10.1 [] Se sim, quais?

10.2 [] Não

5. Quanto tempo de experiência você tem na gestão?

5.1 [_____] (em anos completo)

6. Qual a sua titulação acadêmica?

6.1 [] graduação

6.2 [] especialista

6.3 [] mestrado

6.4 [] doutorado

6.5 [] pós-doutorado

QUESTÕES SOBRE CONHECIMENTO

Legenda:

[1] Não concordo totalmente [2] Não concordo parcialmente [3] Indiferente

[4] Concordo parcialmente [5] Concordo totalmente

11	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA DAS RESPOSTAS		1	2	3	4	5
CONHECIMENTOS	C1	Possui ciência da missão, visão, objetivos e estratégias da instituição (conhecer o contexto).					
	C2	Ter conhecimentos além de sua área de atuação, ter conhecimentos na área da tecnologia.					
	C3	Sabe utilizar técnicas de comunicação, mediação, resolução de conflitos .					
	C4	Tem Conhecimento sobre o ambiente interno e externo da instituição (SWOT – Oportunidade, Ameaças, Pontos Fortes e Fracos).					
	C5	Possui noções de alguma tipologia de gestão. Como por exemplo: Gestão por competência, de pessoas, estratégica, do conhecimento ...					

Fonte: adaptado da dissertação de mestrado de Oliveira Filho(2013)

QUESTÕES SOBRE HABILIDADE

Legenda:

[1] Não concordo totalmente [2] Não concordo parcialmente [3] Indiferente
 [4] Concordo parcialmente [5] Concordo totalmente

12	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA DAS RESPOSTAS		1	2	3	4	5
HABILIDADES	H1	Possui capacidade de trabalhar em equipe (saber conviver em grupo) expor ideias com clareza.					
	H2	Compreender os princípios das tecnologias e suas relações integradoras (uso das tecnologias).					
	H3	Relação interpessoal (motivar, delegar, ensinar, aprender, orientar, persuadir e convencer).					
	H4	Sabe criar condições favoráveis para organizações e colaboradores (desenvolver criatividade/motivação).					
	H5	Sabe administrar o tempo, ser objetivo, influenciar pessoas para conquistar objetivos e metas.					

Fonte: Adaptado da dissertação de mestrado de Oliveira Filho(2013)

QUESTÕES SOBRE ATITUDE

Legenda:

[1] Não concordo totalmente [2] Não concordo parcialmente [3] Indiferente
 [4] Concordo parcialmente [5] Concordo totalmente

13	NÍVEIS DE CONCORDÂNCIA DAS RESPOSTAS		1	2	3	4	5
ATITUDE	A1	Sabe agir com ética e transparência (princípios e valores).					
	A2	Sabe agir com sensibilidade (ter empatia, procurar entender os outros colaboradores da instituição).					
	A3	Sabe tomar decisão em momentos tempestivos ou não (dinamismo, tomar iniciativa).					
	A4	Exercer liderança, ter iniciativa, persistência e determinação (versatilidade).					
	A5	Sabe respeitar hierarquia, sabe conviver com as diferenças					

Fonte: Adaptado da dissertação de mestrado de Oliveira Filho (2013)



UFRPE APÊNDICE B – ENTREVISTA PARA OS GESTORES



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância
Mestrado Profissionalizante em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância

ENTREVISTA APLICADA AOS GESTORES

Roteiro das questões sobre a percepção dos gestores sobre os pontos, fortes, fracos, as oportunidades e ameaças sobre a implantação da educação a distância na Faculdade IESM

4.4.1 Forças - Questões

- 1 -O que você faz de melhor na sua instituição que te faz ser referência no seu campo de atuação?
- 2- O que diferencia a sua instituição dos seus concorrentes?
- 3- O que faz com que seus alunos sejam fieis a sua instituição, retomando e fazendo novos contratos.

4.4.2 Fraquezas

- 1- Quais erros são cometidos e que deveriam ser evitados durante o processo de captação e retenção dos alunos.?
- 2- Quais são as principais reclamações dos seus alunos sobre os serviços educacionais oferecidos pela sua instituição?
- 3- Qual a disponibilidade para a qualificação profissional dos docentes e colaboradores da IES.

4.4.3 Oportunidades

- 1- Quais as tendências e novidades do mercado para a sua área de atuação.
- 2- Para você, onde estão as oportunidades de conquista de um novo grupo de alunos.
- 3- Como a tecnologia pode ser utilizada para expandir o alcance dos serviços educacionais ofertados?

4.4.4 As ameaças

- 1- Como a instituição lida com a questão da existência de novos concorrentes no seu mercado de atuação.
- 2- Existem novas tecnologias no mercado que sua instituição ainda não dispõe, mas que podem ser adquiridos pelos seus concorrentes?
- 3- O que os seus concorrentes estão fazendo e você não?

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIA E GESTÃO EM
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA****Mestrando: Paulo Henrique Miranda Lustosa
Orientador: Prof.Dr. José de Lima Albuquerque****Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

Eu, _____,
professor/a da Faculdade IESM localizada na cidade de Timon-MA, afirmo que estou esclarecido/a, consciente e de pleno acordo para autorizar a Professora **Paulo Henrique Miranda Lustosa**, mestrando do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Gestão em Educação a Distância, a analisar, interpretar e tornar públicas as informações, resultantes do questionário, o qual visa obter dados concernentes à pesquisa para conclusão da dissertação de Mestrado, intitulada **“Gestão estratégica da educação: a implantação da educação a distância (EaD) na Faculdade –IESM de Timon-MA”**. Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na presente pesquisa e concordo em participar. Conforme acordo entre pesquisadora e pesquisado/a(s), minha identidade será preservada.

Timon, _____ de _____ de 2020.

Nome e RG

Dados da Pesquisador:

Paulo Henrique Miranda Lustosa - Fone: (86) 98819-7869 E-mail:
plustosa@hotmail.com.br