



DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2018v11n2p89>

CRENCIAMENTO PARA A OFERTA DE EAD COMO FATOR GERADOR DE INOVAÇÃO E MUDANÇA NO PROCESSO DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

ACCREDITATION FOR DISTANCE EDUCATION OFFERING AS GENERATING FACTOR OF INNOVATION AND CHANGE IN THE UNIVERSITY MANAGEMENT MODEL: A CASE STUDY

Manoela Pierina Tagliaferro, Doutoranda
Universidade Positivo
manoelatagli@yahoo.com.br

Dálcio Roberto dos Reis, PhD
Universidade Positivo
dalcio.reis@gmail.com

Recebido em 13/julho/2016
Aprovado em 20/fevereiro/2018

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Gerir a modalidade de Educação a Distância (EAD) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) requer planejamento, reorganização e quebra de paradigmas quanto às ações utilizadas para a modalidade presencial. Esses são alguns fatores que podem gerar inovação e mudança no modelo de gestão universitária. Esta pesquisa tem por objetivo identificar, em um estudo de caso, em que medida o credenciamento para a oferta de EAD foi um fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária. A abordagem foi qualitativa, aplicada e com objetivos exploratórios. Os dados foram coletados por meio de análise documental, entrevista semiestruturada e observação participante. Para atender ao objetivo, foi elaborado um comparativo entre o modelo de gerir a IES antes e depois do credenciamento para EAD. Em seguida, os indicadores do Instrumento de Credenciamento Institucional serviram como unidades de análise para a apresentação das inovações e mudanças identificadas em função do credenciamento. No resultado do comparativo, incorporaram-se os dados das entrevistas e da observação participante, apresentando um indicativo final das mudanças e inovações identificadas. Como conclusão, inovou-se com a integração das modalidades, a diversificação de metodologias e a oferta de serviços on-line. As mudanças ocorreram na implementação da política de funcionamento para EAD. O modelo de gestão foi afetado em função de atender às modalidades em conjunto, tendo que inovar em sistemas e processos.

Palavras-chave: Credenciamento Institucional. Educação a distância. Gestão Universitária. Inovação. Mudança.

ABSTRACT

Managing the modality of Distance Education (DE) in a Higher Education Institution (HEI) requires planning, reorganization and paradigm shift regarding the actions used in the face to face education. These are some factors that can lead to innovation and change in the university management model. This research aims to identify, in a case study, the extent to which the accreditation for offering DE was a key driver of innovation and change in the university management process. It was a qualitative applied approach, guided to exploratory objectives. Data were collected through documentary analysis, semi-structured interviews and participant observation. To meet the goal, it was designed a comparison between the model to manage HEI before and after accreditation for DE. Then, indicators of the Institutional Accreditation Instrument served as units of analysis for the presentation of innovations and changes identified due the accreditation. In the outcome of comparison, data were incorporated from interviews and from participant observation, with a final indicative of changes and identified innovations. In conclusion, innovation took place through integration of modalities, diversification of methodologies and offering of online services. Changes occurred in the implementation of operational policy for DE. The management model has been affected by meeting the modalities together, having to innovate in systems and processes.

Keywords: Institutional accreditation. Distance education. University Management. Innovation. Change.

1 INTRODUÇÃO

As IES privadas encontram-se diante de um cenário que exige inovações e mudanças em virtude das exigências do mercado educacional. Fusões entre organizações de ensino passaram a ser frequentes. Grandes organizações estrangeiras acabaram por comprar IES privadas brasileiras, compondo, assim, novos grandes grupos.

Pode-se constatar que o ensino superior no Brasil vem sofrendo mudanças que, conseqüentemente, geram impactos legais, econômicos e políticos. Essa reorganização do cenário educacional do país demonstra o potencial de mudança nesse mercado. De acordo com Tachizawa e Andrade (1999, p. 22), “a competição pode surgir inesperadamente de qualquer lugar. Isso significa que as [...] IES não podem mais sentir-se excessivamente confiantes com as fatias de mercado e as posições competitivas conquistadas”.

A adoção da modalidade de EAD torna-se uma variável necessária para a manutenção do seu funcionamento orgânico e sustentável. Entretanto, para que isso ocorra efetivamente, de forma eficaz e eficiente, o modelo de gestão universitário precisa ser repensado. A revisão do modelo de gestão pode ocorrer por diferentes necessidades, entretanto sugere-se que a oferta da modalidade EAD possa ser uma necessidade que gere a reflexão necessária.

A presente pesquisa visa apresentar como o credenciamento para a oferta da EAD pode ser um fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária. Logo, o mapeamento das mudanças e inovações geradas pelo credenciamento para EAD podem servir como modelo de referência a ser analisado e replicado para organizações educacionais, as quais tenham como objetivo buscar melhores resultados ou o autoconhecimento organizacional.

O objeto deste estudo, por sua vez, está inserido no campo da estratégia, inovação e empreendedorismo, uma vez que busca encontrar inovações e mudanças que possibilitem estabelecer modelos para a ampliação do desempenho das organizações no âmbito educacional, bem como apontar lacunas para novas pesquisas na área. No referencial teórico, são apresentados os temas sobre gestão universitária, inovação, mudança organizacional, credenciamento e avaliação institucional e EAD.

A pesquisa é, portanto, conduzida pela seguinte pergunta: em que medida o credenciamento para a oferta da modalidade de EAD foi um fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária?

2 CRENCIAMENTO INSTITUCIONAL PARA EAD

O Ministério da Educação (MEC) é o órgão regulamentador, avaliador e supervisor, que estabelece padrões para seu funcionamento para as IES no Brasil. Isso ocorre indiferentemente de sua categoria administrativa, seja ela pública ou privada. O MEC, por meio de seus sistemas, realiza a regulação, avaliação e supervisão das IES de acordo com a sua organização e com suas respectivas prerrogativas acadêmicas. A solicitação de credenciamento junto ao MEC, para a oferta da EAD, pode ocorrer a qualquer momento, indiferentemente do nível acadêmico em que a IES se encontra.

Operacionalmente, o credenciamento ocorre com a avaliação *in loco* dos avaliadores do MEC, os quais fazem uso do ¹“Instrumento de Credenciamento Institucional para Oferta da Modalidade de Educação a Distância”, com o intuito de avaliar as condições institucionais e credenciar ou não a IES. O instrumento é composto por dimensões: (1) Organização Institucional para Educação a Distância; (2) Corpo Social; (3) Instalações Físicas, e para cada dimensão são apresentados respectivos indicadores que norteiam a avaliação *in loco*.

Portanto, qualquer IES que almeje atuar na modalidade de EAD precisa atender, de forma satisfatória durante a avaliação, às dimensões e, conseqüentemente, cada indicador do referido instrumento, bem como se faz necessário que seu modelo de gestão e organização estejam adequados para atender à nova modalidade de ensino.

A modalidade de EAD, por sua vez, surge como uma forma de ampliar o campo de atuação das IES. Belloni (2001, p. 100) observa, claramente, uma “convergência dos dois paradigmas da aprendizagem: o presencial e o a distância, mesmo em instituições tradicionais – o que ocasiona, ao mesmo tempo, inúmeras mudanças no modelo de gestão organizacional”. Mariano (2009, p. 170) ressalta, ainda, que “uma preparação adequada para o novo mundo e para as novas regras, em termos de criatividade, competência e inovação, resulta no melhor caminho a ser seguido por nações, pessoas e organizações”. Do ponto de vista empresarial, Christensen e Henry (2014, p. 380) apresentam que, hoje, “o desafio da universidade tradicional é mudar, [...] diminuir seu preço e fazer crescer sua contribuição para os estudantes e a sociedade”.

Quanto à modalidade de EAD, compreende-se o modo pelo qual os processos de ensino e aprendizagem ocorrem. Nesse contexto, serão explorados modelos de gestão em duas

¹ O instrumento utilizado é de maio/2012, uma vez que este foi o instrumento vigente no ato de credenciamento da IES; objeto desta pesquisa.

modalidades distintas: a modalidade de ensino presencial, em que docente e discentes estão situados no mesmo ambiente e espaço, e a modalidade a distância, na qual docente e discentes estão distantes geograficamente e interagem por meio do uso de tecnologias de comunicação. Essa diferenciação também ocasiona, institucionalmente, diferentes necessidades acadêmicas e administrativas dentro das IES.

Silva (2013, p. 29) reafirma o fato de que no Brasil “[...] a legislação é elemento balizador de boa parte das práticas observadas no país”. Além disso, o MEC, por meio da sua Secretaria de Educação a Distância, construiu os Referenciais de Qualidade para Educação Superior (BRASIL, 2007). Esse documento, embora em sua versão preliminar desde 2007, traz de forma descrita o que se entende e almeja de diferentes elementos que compõem a modalidade em questão. Dessa forma, Silva (2013) declara a importância de os gestores estarem atentos aos elementos contidos no referencial.

3 A INOVAÇÃO

As IES privadas deparam-se com pressões internas e externas que impactam diretamente em seu desempenho. Internamente, defrontam-se com a necessidade de ampliar a sua lucratividade e produtividade, minimizar custos, gerir pessoas e administrar a concorrência global. Externamente, contam com a economia globalizada, clientes que buscam por qualidade, novidade e comodidade aliadas aos produtos e serviços.

Uma empresa com foco em inovação, se for bem-sucedida, torna-se propícia a gerar impactos na economia, pode ampliar a abrangência de atuação, arrecadação de impostos e seus investimentos, fortalecendo, assim, sua marca, obtendo maiores retornos e vantagem competitiva, e torna-se uma organização significativa na economia global. Dentro da perspectiva desta pesquisa, interessa a inovação que diz respeito à organização que presta serviços educacionais, especificamente universidade.

Constata-se que a inovação é fundamental nos diferentes campos da sociedade. Cabe, assim, analisar como ela ocorre nas organizações. Bessant e Tidd (2009, p. 16) apontam que a inovação está:

[...] evidente nas milhares de declarações de missão empresarial e seus documentos sobre estratégia, [...] enfatizando o quão importante é a inovação para “nossos clientes/ nossos acionistas/ nosso negócio/ nosso futuro” e [...] para “nossa sobrevivência e nosso crescimento”.

A inovação, portanto, pode ocorrer de forma não planejada, oriunda de diferentes situações: atrelada à descoberta de um nicho de mercado, como uma oportunidade apresentada por clientes ou com a mudança socioeconômica do país. Nesse sentido, Bessant e Tidd (2009, p. 31) ainda afirmam que a inovação pode ser motivada também por “[...] novas tecnologias, surgimento de novos mercados com expectativas de valor diferente, novas legislações para a indústria, novas condições ambientais (mudanças climáticas, crises energéticas) e outros”.

A Inovação não está restrita ao fato de se ter um produto inovador para o mercado, mas refere-se também às possíveis mudanças durante o processo (que também podem ser compreendidas como inovações incrementais), até que a inovação principal seja implementada. Nesse meio tempo, outras inovações de menores proporções tendem a ocorrer. Nesse sentido, é necessário conceituar o termo “inovação”, para que seja possível aplicá-lo de forma adequada, assim como analisar em que medida essa inovação ocorreu.

Do ponto de vista teórico, o conceito de inovação é também proveniente de diferentes frentes. Entre elas, podemos citar Schumpeter (1997), que define e analisa o desenvolvimento da inovação tendo como base o viés da economia, uma vez que compreende que o elemento-chave para o desenvolvimento do capitalismo é a inovação. Para ele, existe ainda uma equivalência de significados entre os termos *inovação* e *novas combinações*. Para que seja possível assimilar essa equivalência entre os termos, Schumpeter (1997, p. 76) salienta que:

Na medida em que as “novas combinações” podem, com o tempo, originar-se das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, há certamente mudança, possivelmente há crescimento, mas não um fenômeno novo nem um desenvolvimento em nosso sentido.

Diante do exposto, a organização que consegue realizar a inserção de “novas combinações” pode ser compreendida como uma organização que inova. Ao mesmo tempo em que consegue inovar, e com essa inovação obtém o retorno financeiro esperado do seu mercado, está retroalimentando um ciclo econômico e inovador, incentivando o capitalismo. Para Campanário (2002), a empresa que inova mostra que é possível apresentar-se de forma diferenciada e, assim, aumentar o seu potencial de acumulação de bens.

Essa visão econômica do processo de inovação vai ao encontro de premissas capitalistas, com base nas quais as organizações atuam com o objetivo de obter lucro por meio de novos clientes, fidelizar os clientes antigos, abrir mercados de oportunidades, etc. Bessant e Tidd (2009) salientam que a inovação é responsável por uma grande parte do crescimento

econômico, uma vez que, no mercado competitivo, o problema de um pode acabar tornando-se uma fonte de oportunidade de inovar para outro. Assim, vincula-se a inovação também ao ato de empreender, de criar novas relações, visualizar oportunidades e, ainda, conseguir tirar vantagens competitivas delas.

Katz (1976) complementa afirmando que inovação é a combinação ou síntese de conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante. A definição retratada vai ao encontro do pensamento de que a organização que inova – apresentando aos seus clientes uma nova possibilidade de negócio, um serviço inovador, produto ou processo – acaba agregando valor para o cliente e, conseqüentemente, consegue acrescentá-lo também para si mesma. Com isso, consegue extrair lucros pela geração de valor realizada. Desse modo: “[...] a inovação é reconhecidamente um dos fatores decisivos para o desenvolvimento econômico e social de uma nação” (MOTA, 2011, p. 82).

Para concluir, com base nos autores já citados, a inovação pode ser considerada como o fato de criar algo plenamente novo, alterar algo já existente, proporcionar que algo já existente possa ser realizado igualmente, mas com um custo reduzido. Tendo tudo isso em vista, pode-se afirmar que a intenção de inovar tem como predominância o intuito de obter novos ou melhores resultados financeiros.

4 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações são impulsionadas a buscar melhoria contínua; ampliação de rentabilidade; redução de custos e qualificação de processos, produtos e serviços. Paralelamente, sofrem impacto do ambiente interno e/ou externo em que estão inseridas, pois ambos os ambientes passam por constantes interferências econômicas, políticas, sociais, ambientais e estratégicas. Diante disso, a organização é direcionada a realizar mudanças. Segundo Grey (2004), a humanidade convive em constante mudanças. Portanto, é certo que, junto à realização de pesquisas organizacionais, seja impossível passarem despercebidas as situações de mudanças, as quais ocorrem com diferentes intensidades e formas. Entretanto, essas mudanças parecem indispensáveis para o processo de sobrevivência organizacional.

Nessa perspectiva, Harari (1991) considera que a mudança organizacional deve ser encarada como um processo e, do mesmo modo, deve ser caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. Nessa mesma perspectiva, Lewin e Weber (*apud* HATCH; CUNLIFFE,

2006, p. 313) apresentam a mudança organizacional como um processo de incorporação de novas ideias ou práticas para a vida organizacional cotidiana.

Segundo Tidd e Bessant (2015), quando tratamos de inovação, estamos falando diretamente sobre a realização de mudanças. A inovação gera mudanças em processos, produtos, posicionamentos, além de mudar paradigmas. Poole e Van de Ven (2004, p. 15) salientam, ainda, que todos os teóricos se deparam com um "denominador mínimo comum" em relação às teorias de mudança e inovação, que são as pessoas, o espaço e o tempo. O mesmo autor justifica que esses termos são essenciais, pois a sociedade é composta de pessoas que existem por meio do espaço e do tempo.

Para explicitar os termos, compreende-se que a mudança e a inovação podem ocorrer de diferentes formas, podendo ser contínua ou descontínua ou envolver diferentes escalas. Entretanto, sem a existência de *pessoas*, nada pode ser efetivado no contexto da organização. O termo *espaço* se refere à questão dos níveis de análise em mudança organizacional e inovação, pois devem ser incorporados diferentes níveis de análise. No que se refere ao termo *tempo*, é importante compreender o desdobramento da mudança ao longo do tempo e como o tempo e o sincronismo podem ofertar as mudanças (POOLE; VAN DE VEN, 2004). Vale ressaltar que compreender as diferentes perspectivas do tempo nos faz compreender os meios pelos quais a mudança ocorre.

Dessa maneira, o referencial teórico em questão possibilita identificar e classificar, segundo as teorias apontadas, as possíveis mudanças ocorridas em uma IES, objeto desta pesquisa, bem como relacionar com as teorias de inovação apresentadas.

5 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

As organizações de ensino privadas contam com um ambiente externo em constantes mudanças econômicas, tecnológicas, legais, etc. Pode-se observar que, através dos tempos, o número de IES privadas aumentou, para atender tanto à modalidade presencial quanto à modalidade de EAD. Além da atuação de grandes grupos educacionais nacionais e internacionais, a democratização da tecnologia também interfere na gestão e atuação das IES. Nesse sentido, Abrantes e Gouveia (2014, p. 107) apontam que a “[...] democratização da tecnologia tem vindo a comprometer as tradicionais noções do espaço e do tempo, sendo as IES desafiadas a responder a novos desafios provocados pelo digital e pelas mudanças que esses provocam”.

Portanto, as IES saem da inicial necessidade do giz e do quadro, a fim de disponibilizarem diferentes tipos de laboratórios em conformidade com os cursos que ofertam: laboratório de computadores para uso cotidiano de seus discentes; acesso à *internet* sem fio, em função dos dispositivos móveis, sejam eles celulares, *notebooks* etc.; necessidade de acesso ao acervo de suas bibliotecas; mobilidade, flexibilidade ou até mesmo acesso a bibliotecas virtuais. Esses são alguns exemplos, mas, ainda assim, o desenvolvimento da tecnologia necessária para as IES privadas não se resume a esses itens.

Salienta-se, também, que seus clientes são críticos e exigem mudanças de forma ágil e eficiente. Trata-se de uma quebra de paradigmas organizacionais. As IES, por muito tempo, foram demandadas pela sociedade, não sendo necessário estar em sintonia com mecanismos de gestão, preocupar-se com mídia, *marketing*, planos estratégicos, análise de mercado, etc. Como argumenta Fonseca (2012, p. 96):

Talvez pelo fato de as IES não terem sabido, até a década de 1990, o que era crise de demanda, nunca tenham valorizado a importância da gestão no desenvolvimento de suas estratégias. A oferta de vagas foi sempre menor que a demanda. O ensino superior era privilégio de poucos que pertenciam a uma classe social que não fazia conta dos gastos com a educação de seus dependentes. A gestão das IES desse contexto era apenas do “débito e crédito” e poucos controles internos. Inovação, avaliação da qualidade, atualização do corpo docente etc. eram preocupações desconhecidas entre as IES brasileiras.

Diante desse novo cenário, cabe às IES repensarem o seu modelo de gestão, encararem a realidade e pensarem em si próprias como organizações que precisam ser eficientes, eficazes e lucrativas, pois, conforme exposto por Tachizawa e Andrade (1999, p. 22), “nenhuma instituição de educação superior pode se dar ao luxo de descansar sobre seus louros – elas devem, ao contrário, inovar incessantemente, a fim de poderem competir e sobreviver”.

O credenciamento para a EAD é uma forma imposta para que as mudanças ocorram, pois a avaliação institucional é realizada pelo MEC, que visa avaliar se as suas diretrizes foram atendidas. Por sua vez, atender a todas as diretrizes significa diretamente reorganizar aspectos do seu modelo de gestão, a fim de atender à nova modalidade de ensino. Como argumentam Tachizawa e Andrade (1999, p. 56), “[...] um dos grandes problemas com que se defrontam as organizações, inclusive as instituições de ensino, é a visão extremamente segmentada, setorializada ou atomística que a maioria tem delas mesmas.”

Essa visão apresentada pelos autores vai de encontro à necessidade de inúmeras mudanças no modelo de gestão adotado, até então, para a modalidade de ensino presencial. A

mudança pode ocasionar uma nova visão ao modelo de gestão atual, buscando-se apurar se a forma de gerir acaba por ser direcionada a um novo modelo em virtude do credenciamento.

Uma problemática das IES é como implementar a modalidade de EAD em uma estrutura que foi pensada e criada para a modalidade de ensino presencial consolidada há anos. Segundo Silva (2013, p. 27), “[...] num cenário em que prevalecem mudanças cada vez mais rápidas e intensas, abordar aquelas que sejam compatíveis com a gestão da educação a distância é um exercício interessante que requer bastante cuidado.” Moore e Kearsley (2007, p. 9) argumentam ainda que “[...] um sistema de educação a distância é formado por todos os processos [...] que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado a distância. Ele inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento.”

Diante do exposto, o processo de gestão universitária precisa ser adequado às necessidades dessa nova modalidade de ensino, seja atuando de forma centralizada ou descentralizada, e, ainda, fazendo uso de ferramentas de gestão ou outras técnicas. O fato é que a introdução de uma nova modalidade de ensino gera algum impacto no ponto de vista da gestão universitária.

6 METODOLOGIA

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso único, contando com múltiplas fontes de evidências (YIN, 2010); com abordagem qualitativa exploratória, pois, segundo Creswell (2010), nem todas as variáveis a serem analisadas são do conhecimento do pesquisador e de natureza aplicada.

A IES objeto do estudo de caso é uma instituição privada, credenciada para a oferta da modalidade de EAD em novembro/2013, data esta que também obteve autorização para oferta do seu primeiro curso de graduação. A atuação em EAD teve início em 2009, quando a IES solicitou ao MEC o credenciamento institucional e a autorização de curso. A presente pesquisa delimitou-se de forma longitudinal, entre os anos de 2009 a 2015, a fim de que fosse possível identificar o processo de mudança e inovação até o reconhecimento do seu primeiro curso – o que ocorreu em agosto/2015.

Salienta-se que a escolha por essa IES levou em consideração a capacidade de acesso longitudinal de um ciclo de gestão em todo o processo de credenciamento, autorização e reconhecimento do primeiro curso na modalidade EAD. Também foram levados em conta o

factual de dados comparativos entre a forma de gestão universitária antes e depois do credenciamento e a acessibilidade dos pesquisadores.

A obtenção dos dados ocorreu em fontes secundárias. Os temas desta pesquisa foram pesquisados em livros, artigos, periódicos, sítios eletrônicos do MEC e INEP. Também foram consultados documentos institucionais e, por meio dessa análise documental, foi possível traçar o modelo de gestão adotado antes e após o credenciamento da IES para a modalidade EAD. Os dados secundários também serviram de base para construção do referencial teórico e do instrumento de coleta de dados primários.

No segundo momento, os dados primários foram obtidos por meio dos principais instrumentos utilizados em uma pesquisa qualitativa: entrevista semiestruturada e observação participante (FLICK, 2009). As entrevistas foram realizadas com gestores de área, tendo como critério a necessidade de eles terem atuado na IES de 2009 a 2015 nas áreas que possuíssem relação direta com as dimensões delimitadas pelo MEC. Todas as entrevistas foram gravadas e codificadas, a fim de garantir a transcrição fidedigna e o sigilo necessário dos entrevistados. Na observação participante, foram realizadas anotações e breves relatos para servirem de registro diário junto a reuniões e a observações de atividades no setor de EAD da IES. Com esse instrumento, conforme afirma Godoy (2006, p. 133), “[...] por meio da observação, procura-se apreender aparências, eventos e/ou comportamentos”. Paralelamente aos instrumentos citados, foi realizada a análise de documentos relacionados ao processo de gestão da IES.

Portanto, os procedimentos adotados para a coleta de dados foram a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a observação participante. Essas tiveram como objetivo: viabilizar a triangulação dos dados e, conseqüentemente, apresentar a veracidade necessária a uma pesquisa, a fim de aprofundar o entendimento de como ocorreram as mudanças e inovações na IES.

O método utilizado para o procedimento de tratamento e análise de dados foi a análise de conteúdo, a qual está estruturada com base na proposta de Bardin (2010) e que prevê o processo em três polos cronológicos: 1) Pré-análise; 2) Exploração do material e 3) Tratamento dos resultados; 4) Interpretação.

Essa pesquisa buscou adesão à linha de pesquisa de Estratégia, Inovação e Empreendedorismo da Universidade Positivo. Nesse sentido, buscou contribuir com dados

sobre fatores que podem levar uma IES a inovar ou promover mudanças, tendo como fator motivador o processo de credenciamento para a oferta da modalidade EAD.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados sobre o impacto na gestão universitária da IES é apresentada de forma macro por área pesquisada, fundamentada com dados obtidos nas entrevistas e na observação participante. Para a análise e identificação pontual das mudanças e inovações decorridas do credenciamento para a modalidade EAD, utilizou-se, como referência, o Instrumento de Credenciamento Institucional para a Modalidade EAD do MEC. Com base no método de análise de conteúdo, proposto por Bardin (2010), as Dimensões contidas no instrumento foram compreendidas como “Contexto da Pesquisa” e os Indicadores como “Unidade de Registro”.

7.1 GESTÃO UNIVERSITÁRIA: ANTES E APÓS O CRENCIAMENTO PARA EAD

Posteriormente ao credenciamento, houve a necessidade de integração entre as áreas de serviços e o envolvimento institucional dos colaboradores, pois a visão é de que “[...] não é fácil, pois você tem que mudar a mentalidade” (Entrevista 7). Diante disso, a forma de gestão começou a mudar em função de toda a IES não atuar mais exclusivamente para o ensino presencial. A integração necessária na gestão de ambas as modalidades de ensino pode ser constatada nas afirmações que seguem:

[...] o fato de ter credenciado para a EAD [...] fez com que novos processos fossem criados e abrissem mais o leque, até em relação à percepção do mercado e em relação, também, a você abrir a cabeça para novos processos, novas possibilidades. (Entrevista 13).

Ocorreu mudança com certeza. Eu não sei se nós fizemos tantas inovações assim, mas mudança de pensamento estratégico com certeza aconteceu, é uma mudança de um pensamento muito menor para um pensamento muito maior, muito mais amplo, não só em termos de presença, de uma presença que passa do regional para uma presença nacional, mas também em termos de produto, de se pensar pela primeira vez em uma escalabilidade de produto com volume. (Entrevista 6).

Quando analisados os dados sobre o processo de gestão em cada área envolvida, foi possível identificar que a necessidade de mudança ocorreu tanto na gestão estratégica, quanto nas áreas operacionais. O que é possível ressaltar em cada uma das áreas pesquisadas:

A **secretaria acadêmica**, “para os cursos presenciais [...] tinha um secretário para atender por curso, pelo número de cursos [...] separado em pós-graduação e graduação.” (Entrevista 8). Entretanto, com as especificidades do EAD, sentiu-se a necessidade de centralizar o atendimento. Dessa forma, o secretário de curso “atende pós-graduação, graduação e extensão” (Entrevista 8). A forma de trabalho também foi revisada: “[...] hoje, tem um núcleo com duas pessoas que ficam *full time* só trabalhando nessa parte, e a gente desenhou, também, vários processos específicos para isso.” (Entrevista 8).

Quanto à **Tecnologia da Informação (TI)**: a gestão dos recursos disponíveis foi alterada de centralizada para descentralizada, a fim de atender o EAD, que é gerido por uma área, e não mais exclusivamente pelo coordenador de curso, como no caso do ensino presencial. “[...] os impactos começaram a surgir nessa questão de compartilhar os recursos, o que não fazia parte do modo de gestão até o momento. Os recursos eram exclusivos de um curso, com pouquíssima colaboração de um para outro” (Entrevista 8). Essa descentralização é reforçada quando se afirma que: “[...] por mais de 10 anos, tinha uma lógica bem explícita que o coordenador do curso era o dono do curso, então ele geria os recursos de tecnologia” (Entrevista 8). A área de TI é responsável também por toda a infraestrutura tecnológica, suporte técnico no sistema acadêmico e no AVA. Portanto, com a entrada do EAD, o seu escopo de atuação não foi alterado, mas ampliado de forma significativa

Não estava se mudando a natureza dos problemas tecnológicos, mas estava se mudando de forma radical a perspectiva de volume desses problemas. [...] os gestores de cada área nos seus sistemas, tanto os sistemas informatizados como os sistemas de trabalho também começaram a ver que, puxa, *eh*, dessa forma quando crescer eu não aguento. (Entrevista 8).

Junto à **Coordenação de Curso**, constata-se que, no presencial, o coordenador é quem faz a gestão de seus recursos humanos e materiais. A gestão é centralizada. No modelo de gestão adotado para EAD, os coordenadores passaram a gerir o curso de ambas as modalidades, mas de forma descentralizada. Diante da referida mudança, os atores nesse processo explanam sobre o funcionamento desse novo modelo de gerir: “Na modalidade EAD, existem vários fragmentos, um editorial, outro tutorial, é outra gestão [...] a gente não tem esse contato de imediato com o discente, então ele passa por alguns caminhos até chegar a você.” (Entrevista 1). A gestão, por ser descentralizada, também modifica a autonomia desempenhada pelo coordenador:

No presencial, a gente tem mais autonomia, a hora que você quiser chamar um professor, um colegiado para conversar, você tem de imediato. Na modalidade EAD, do jeito que está estruturado, você não tem autonomia, você passa a ser um agente passivo, então você recebe muitas orientações. Na metodologia, você tem que agir desse jeito. Na tutoria, existe, lá, uma coordenação que age desse jeito. Já com relação à questão financeira é de um outro jeito, então fragmenta [...]. (Entrevista 1).

A área **Financeira** foi afetada no modo de organizar seus processos. Essencialmente, foram aderidos processos existentes no presencial para atender à nova demanda.

[...] então “se eu sou” uma universidade em que eu tenho [...] ProUni, os discentes da graduação do segmento EAD têm que ser contabilizados para efeito de abatimento de imposto, se estiver Ok na proporcionalidade de que, para cada nove discentes pagantes, eu tenho que ter um discente do ProUni. Então, isso é um novo desafio: entrar com o EAD para dentro da regulamentação do MEC. Aí isso é um desafio a que nós, como universidade, temos que estar atentos [...]. (Entrevista 5).

A isso, seguiram-se, também, mudanças técnicas e operacionais, tais como: “no ensino presencial uma entrada, [...] um plano de pagamento 1/12. Na EAD, já não é dessa forma, porque eu tenho quatro entradas por ano com planos de pagamento 1/24” (Entrevista 5). Por outro lado, essencialmente como um novo modelo, é também um novo negócio estratégico para a IES que é privada e visa lucros. Nesse sentido, o pensamento estratégico-financeiro passa a ser norteado pela necessidade de resultados ou pelos seus respectivos resultados. “O resultado que o EAD vai trazer é o dobro do que a gente tem hoje. [...] dado esse contexto, na visão estratégica, ele passa a ser um negócio muito importante e que vai nortear as decisões junto com a administração do negócio de ensino na IES [...]” (Entrevista 5).

Na **Gestão de Marketing**, a IES, objeto desta pesquisa, atuava essencialmente no ensino presencial em sua região. Embora faça parte de um grupo empresarial que atua nacionalmente, a educação superior é difundida apenas localmente. Portanto, a gestão das estratégias de *marketing* era voltada para atender o cenário local, presencial, pois “[...] é uma instituição local de abrangência (Paraná) mais próxima a Curitiba e à região, talvez um pouquinho de São Paulo e um pouquinho, também, de Santa Catarina; mas é uma atuação limitada regionalmente” (Entrevista 6). Para a atuação na modalidade de ensino presencial, foi necessária “[...] uma mudança bastante grande de visão e posicionamento de marca [...] a partir da oferta EAD, em especial com os cursos de pós-graduação, a instituição começou a pensar em *marketing* nacional” (Entrevista 6).

A área de **Recursos Humanos (RH)** passou a gerir profissionais que a área de EAD demandou. Não ocorreram impactos em seus processos, mas a área foi impulsionada a criar planos de cargos e salários novos e a pensar, de modo estratégico, a forma adequada de contrato de trabalho. Quanto ao trabalho do professor-tutor, atuação *home office* ou interna: “[...] a gente tinha até dúvida se seria *home office* ou interno, qual que seria o melhor modelo. Até que, por uma estratégia de negócios, entendemos que seria interno, para ter acompanhamento do trabalho, garantia de maior qualidade.” (Entrevista 9). Uma vez definido o cargo e qual seria a atuação do professor-tutor nas dependências da IES, surgiu a necessidade de criar um plano de carreira a esse perfil “[...] num primeiro momento, achávamos que só bastava criar o professor-tutor. Depois, percebemos que não era suficiente, a gente teve que repensar e aí pensar em criar uma carreira para ele também.” (Entrevista 9).

O apanhado de resultados analisados em cada área é representado graficamente na Figura 1, a qual visa mostrar o modelo de gestão adotado antes do credenciamento para EAD e após o credenciamento:

Figura 1 A Gestão Universitária antes e depois do credenciamento para EAD.



Fonte: os autores.

Por fim, quanto à gestão universitária, foi possível identificar a crescente integração entre a gestão de ambas as modalidades de ensino: presencial e EAD. Isso envolveu, de forma explícita, as áreas, os gestores e as respectivas equipes.

7.2 O IMPACTO: INOVAÇÃO – MUDANÇA ORGANIZACIONAL – ESTAGNAÇÃO.

Seguindo a metodologia proposta, são apresentados os resultados na análise de cada Unidade de Registro em seu respectivo Contexto da Pesquisa, indicando, para cada unidade, o fato de terem ocorrido mudanças, inovações ou a estagnação em detrimento do credenciamento para EAD.

Dimensão – Contexto da Pesquisa: Organização Institucional para EAD: esse Contexto da Pesquisa engloba as unidades de registro que avaliam em que medida a IES está estruturada do ponto de vista global e institucional para atender aos discentes ingressantes. Em suas Unidades de Registro, foi possível identificar que a Inovação fez-se presente em 11/12 unidades contempladas. Somente não houve evidências de 1/12 durante a pesquisa que apresentassem caráter inovador ou de mudança.

Tabela 2 Resultado: Contexto da Pesquisa: Organização Institucional para EAD

Indicadores: "Unidades de Registro"	Resultado da Análise
Estudo para implantação dos polos de apoio presencial.	Inovação.
Experiência da IES com a modalidade de educação a distância.	Inovação.
Experiência da IES com a utilização de até 20% da carga horária dos cursos superiores presenciais na modalidade de educação a distância.	Inovação.
Missão institucional para atuação em EAD.	Inovação.
Planejamento de Avaliação Institucional (autoavaliação) para EAD.	Inovação.
Planejamento de programas, projetos e cursos a distância.	Inovação.
Plano de Gestão para a Modalidade da EAD.	Inovação.
Recursos Financeiros.	Inovação.
Representação docente, tutores e discente.	Inalterado.
Sistema de controle de produção e distribuição de material didático (logística).	Inovação.
Sistema para gestão acadêmica da EAD.	Inovação.
Unidade responsável para a gestão de EAD.	Inovação.

Fonte: Os autores.

Dimensão – Contexto da Pesquisa Corpo Social: envolve as unidades que avaliam os programas de formação, como está mensurado e organizado o quadro de colaboradores administrativos e a forma de contratação dos docentes. Distingue-se, nesta dimensão, alguns indicadores que não sofreram alterações por se tratarem de itens relacionados à legislação que permaneceu inalterada (6/11). As mudanças (2/11) foram relacionadas diretamente às novas

diretrizes de funcionamento para o atendimento ao EAD e às Inovações (2/11) proporcionadas por programas inovadores de formação.

Tabela 2 Resultado Contexto da Pesquisa Corpo Social

Indicadores: "Unidades de Registro"	Resultado da Análise
Programa para formação e capacitação permanente dos docentes.	Inovação.
Programa para formação e capacitação permanente dos tutores.	Inovação.
Corpo técnico administrativo para atuar na área de infraestrutura tecnológica em EAD.	Mudança.
Corpo técnico administrativo para atuar na gestão em EAD.	Mudança.
Corpo técnico administrativo para atuar na área de produção de material didático para EAD.	Mudança.
Produção científica.	Inalterado.
Titulação e formação do coordenador de EAD da IES.	Inalterado.
Regime de trabalho do coordenador de EAD da IES.	Inalterado.
Corpo técnico administrativo para atuar na gestão das bibliotecas dos polos de apoio presencial.	Inalterado.
Regime de trabalho.	Inalterado.
Política para formação e capacitação permanentes do corpo técnico administrativo.	Inalterado.

Fonte: os autores.

Dimensão – Contexto da Pesquisa: Instalações Físicas: abrange a infraestrutura física mínima necessária para a execução de cursos em seus momentos presenciais e a distância. Para tanto, foram identificadas evidências de Inovação (2/7) que vislumbram o atendimento de novos alunos geograficamente distantes, mudança (1/7) em função da necessidade de atender aos colaboradores da nova área (EAD). Por se tratar de uma IES consolidada no mercado, as demais unidades (4/7) não apresentaram necessidade e, conseqüentemente, evidências de mudança ou inovação.

Tabela 3 Resultado: Contexto da Pesquisa Instalações Físicas.

Indicadores: "Unidades de Registro"	Resultado da Análise
Biblioteca: informatização do sistema de bibliotecas (que administra as bibliotecas dos polos de apoio presencial).	Inovação.
Biblioteca: política de aquisição, expansão e atualização do acervo das bibliotecas dos polos de apoio presencial.	Inovação.
Instalações administrativas.	Mudança.
Infraestrutura de serviços.	Inalterado.

Recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação (audiovisuais e multimídia).	Inalterado.
Plano de expansão e atualização de equipamentos.	Inalterado.
Biblioteca: instalações para gerenciamento central das bibliotecas dos polos de apoio presencial e manipulação dos respectivos acervos.	Inalterado.

Fonte: os autores.

8 CONCLUSÃO

Essa pesquisa buscou contribuir sobre fatores que podem levar uma IES a inovar. Arelado à pesquisa de inovação, foram incorporados conceitos de gestão universitária, mudança organizacional, EAD e avaliação institucional, procurando, dessa forma, apresentar a importância do objeto de estudo para a área de gestão educacional. Foi apresentado rigor com o método científico e as técnicas de pesquisa adotadas, a fim de que os resultados pudessem trazer benefícios à sociedade acadêmica, tendo em vista a interação entre o pesquisador, o objeto e os sujeitos da pesquisa.

A análise dos dados primários e secundários permitiram que essa pesquisa atingisse o objetivo de identificar em que medida o credenciamento para a oferta de EAD foi um fator gerador de inovação e mudança no processo de gestão universitária.

A mudança organizacional significativa decorreu da definição de políticas institucionais para o funcionamento operacional da modalidade de ensino a distância, reestruturação da área responsável pela gestão no que tange a estrutura física e ampliação do quadro de colaboradores, assim como das demais áreas de apoio.

Identifica-se que a inovação ocorreu dentro de um viés econômico, buscando a ampliação do mercado de atuação, fidelização de novos clientes, tendo como inovação “novas combinações”, conforme exposto por Schumpeter (1997). Basicamente, a IES em questão apresentou inovações incrementais em serviços e processos. Não com a mesma notoriedade, mas também apresentou inovação organizacional e em *marketing*. No aspecto inovativo, o destaque coube para a criação de novas metodologias que integraram as modalidades de ensino. O crescimento da oferta de disciplinas a distância no ensino presencial reduziu custos e ampliou a eficiência de ambas as modalidades. Em paralelo, exigiu a inovação dos seus serviços acadêmicos de forma ágil e simultânea às tecnologias que o mercado oferece para esse ramo. A interação com seus discentes (clientes) se consolidou tanto no ponto de vista educacional quanto de serviços acadêmicos, os quais são disponibilizados *on-line*, o que não era uma realidade antes do credenciamento institucional.

Embora as inovações e mudanças tenham ocorrido como consequência de uma necessidade frente a novos desafios de atendimento a um novo negócio para a IES, identifica-se ganhos para os gestores e suas equipes, que tiveram que buscar o desenvolvimento de novos processos, revisão de processos já existentes e a introdução de novas formas de gerir e organizar as suas equipes de trabalho. Portanto, apresentaram reação à necessidade de mudança, apresentando inovações, sem sentir-se confiantes somente com a posição de mercado mantida até então, conforme reflexões apontadas por Tachizawa e Andrade (1999) sobre gestão universitária.

Desse modo, o objetivo proposto para a pesquisa foi cumprido. Ao meio acadêmico e empresarial, esse trabalho possibilita a compreensão do impacto que o credenciamento institucional causa, possibilitando, também, a análise da ampliação do foco em inovação, a viabilidade de se implementar processos de gestão da inovação, bem como propiciar a outras IES a identificação de focos de possíveis inovações em seus processos, as quais podem ser equivalentes ou complementares àquelas identificadas nesta pesquisa.

Considerando perspectivas futuras, a pesquisa pode ser ampliada, levando em consideração o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância do MEC. Nesse caso, ampliaria o número de unidades de registro a serem analisadas e, conseqüentemente, identificaria outros pontos de inovação ou mudança na gestão institucional para a instituição pesquisada, assim como essa pesquisa também pode servir de base para outras instituições inseridas na modalidade de EAD.

REFERÊNCIAS

- ABRANTES, S. L.; GOUVEIA, L. B. A adoção e difusão de práticas de e-learning no contexto do ensino superior. *In*: HAGUENAUER, C. J.; ULBRICHT, V. R.; LIMA, L. G. R. (Org.). **Pesquisas em Linguagem e Educação no Contexto das Tecnologias Digitais**. Curitiba: CRV, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BELLONI, M. L. **Educação a Distância**. 2. ed. Campinas: Autores Associados, 2001.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRASIL. Ministério da Educação**. Secretaria de Educação a Distância. **Referenciais de qualidade para Educação Superior a distância**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2014.

CAMPANÁRIO, M. A. Tecnologia, inovação e sociedade. **VI Seminario Innovación Tecnológica, Economía y Sociedad**. Popayán, 19-21 jun. 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; HENRY, J. E. **A Universidade Inovadora**: mudando o DNA do ensino superior de fora para dentro. Porto Alegre: Bookman, 2014.

CRESWELL, J. W. **Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. Porto Alegre: Penso, 2010.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. 1. ed. Porto Alegre: Penso, 2009.

FONSECA, S. Modelos de gestão como estratégia de sucesso nas instituições de ensino superior. In: MASETTO, M. (Org.). **Inovação no Ensino Superior**. São Paulo: Loyola, 2012.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO;

SILVA, A. B. da. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GREY, Christopher. **O Fetiche da mudança**. Revista de Administração de Empresas, vol. 44, n. 1, p. 10-25, 2004.

HARARI, O. Let's send the program-of-the-month syndrome (approaching change as a focused process, not as collage of programs). *Management Review*, New York, 8~8):46, Aug. 1991.

HATCH, M.J.; CUNLIFFE, A.L. **Organization theory**: modern, symbolic, and postmodern perspectives. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2006.

KATZ, J. **Importación de Tecnología, Aprendizaje e Industrialización Dependiente**. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

MARIANO, J. L. S. Espaços organizacionais de aprendizagem, sistemas andragógicos e a utilização das tecnologias de aprendizagem *on-line*. In: GOULART, I. B.; PAPA FILHO, S. (Coord.) **Gestão de Instituições de Ensino Superior**: teoria e prática. Curitiba: Juruá, 2009.

MOTA, R. O papel da inovação da sociedade e na educação. In: SIMÕES, C. S. et al. **Desafios da Gestão Universitária Contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

POOLE, M. S. **Central Issues in the Study of Change and Innovation**. In: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. (eds.). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

SCHUMPETER, J. A. **Os economistas**: teoria do desenvolvimento econômico. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997.

SILVA, R. S. **Gestão de EAD**: educação a distância na era digital. São Paulo: Novatec, 2013.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. de. **Gestão de Instituições de Ensino**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão de Inovação**. Tradução: Félix Nonnenmacher. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.