



ISSN: 2230-9926

Available online at <http://www.journalijdr.com>

IJDR

International Journal of Development Research

Vol. 11, Issue, 09, pp. 50247-50250, September, 2021

<https://doi.org/10.37118/ijdr.22767.09.2021>



RESEARCH ARTICLE

OPEN ACCESS

INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA A TOMADA DE DECISÃO NA ABERTURA DE POLOS DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

Ricardo Deibler Zambrano Júnior*¹, Flávio Bortolozzi² and Luiz Tatto²

¹Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações pela Universidade Cesumar (UNICESUMAR) –Maringá (PR), Brasil;

²Professor do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (UNICESUMAR) – Maringá (PR), Brasil, pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação (ICETI)

ARTICLE INFO

Article History:

Received 10th June, 2021

Received in revised form

19th July, 2021

Accepted 08th August, 2021

Published online 27th September, 2021

Key Words:

Educação a distância. Expansão de polos EAD. Inteligência organizacional. Abertura de polos.

*Corresponding author:

Ricardo Deibler Zambrano Júnior

ABSTRACT

A educação superior no Brasil tem como meta do Plano Nacional de Educação elevar a escolaridade média da população de 18 a 29 anos, com a expansão do ensino superior. Diante deste cenário, a educação a distância (EAD) possui um papel importante para a disseminação do conhecimento no país, elevando nossos indicadores educacionais. A expansão da EAD por parte das IES privadas tem aumentado consideravelmente ano a ano e este crescimento requer um planejamento e o uso da inteligência organizacional, contribuindo com o refinamento das informações internas e externas à IES, para nortear esta evolução de forma sustentável para às Instituições de Ensino Superior (IES). O objetivo desta pesquisa foi “propor fatores importantes para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional”. Metodologicamente o estudo foi descritivo-exploratório, com abordagem qualitativa e utilizou da técnica de análise de conteúdo para a coleta e tratamento dos dados. Amostra composta por quatorze profissionais envolvidos diretamente na tomada de decisão para a abertura de polos de Educação a distância (EAD). Os resultados permitiram a identificação de 27 fatores para a abertura de polos, que foram agrupados em quatro conjunto de critérios: dois quantitativos (antes e após a abertura de polos) e dois qualitativos (antes e após a abertura de polos). Pesos foram atribuídos a esses critérios conforme apontamentos desenvolvidos pelos sujeitos da pesquisa, para a elaboração de modelo multicritério, definição da melhor cidade para abertura assertiva e qualitativa de polo EAD. Como conclusão, os resultados são importantes para qualificar um processo de expansão de polos EAD pelas IES, permitindo um planejamento estratégico desses voltado para o crescimento da IES e da escolha da melhor cidade para abertura de polos com 100% de apontamento, a análise da concorrência, bem como a importância do acolhimento e relacionamento para permanência acadêmica e a análise do perfil do gestor do polo.

Copyright © 2021, Ricardo Deibler Zambrano Júnior et al., This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Ricardo Deibler Zambrano Júnior, Flávio Bortolozzi and Luiz Tatto. 2021. “Inteligência organizacional como base para a tomada de decisão na abertura de polos de educação a distância”, *International Journal of Development Research*, 11, (09), 50247-50250.

INTRODUCTION

A Educação a Distância (EAD) é uma modalidade de ensino que vem crescendo no mundo todo. Países como o Canadá, Reino Unido e Estados Unidos já trabalham com o conceito de ensino a distância há algum tempo e implantam cada vez mais esse modelo de ensino. No Brasil, a EAD está em franco crescimento, vencendo a fase de desconfiança que pairava na implantação da modalidade. Hoje, ela é considerada por muitas Instituições de Ensino Superior (IES) como uma forma de expansão universitária, garantindo a democratização do ensino por meio de uma maior facilidade de acesso geográfico e econômico. Dados do censo INEP/MEC de 2020 demonstram esse crescimento da EAD no ensino superior.

A modalidade nas instituições privadas, em termos de número de alunos ingressantes dos cursos de graduação, superou a quantidade de ingressantes com relação ao ensino presencial. A rede privada apontou, em 2019, um número de 1.559.346 alunos ingressantes do EAD contra 1.509.791 alunos que acessaram o ensino presencial (Brasil, 2020). Outro dado interessante é a quantidade de alunos matriculados no ensino superior de graduação na rede privada de ensino. Comparando números de 2009 a 2019, pode-se verificar o crescimento da modalidade EAD. Em 2009, havia 665.429 alunos matriculados, ao passo que, em 2019, tinham 2.292.607 alunos, um crescimento de 244,53% da modalidade. Se comparadas as matrículas de 2018 para 2019, a modalidade cresceu 21,71% (1.883.584, em 2018, contra 2.292.607, em 2019) (Brasil, 2020). A abertura de polos, para a maioria das IES hoje, é realizada sem indicadores definidos.

Devido a sua importância para o crescimento da instituição, é necessária toda uma inteligência no processo de expansão universitária na EAD, preocupação quanto a melhor cidade para abertura de um polo, melhor local da expansão que permita a IES aproveitar seu fortalecimento de marca e o quanto a instituição pretende crescer ao longo do tempo, com planejamento de curto, médio e longo prazos. A tomada de decisão para a abertura de polo deve ser pautada na legislação, prevendo uma estrutura física mínima do interessado, análise mercadológica para verificar se existe demanda para a IES, que depende da gestão do conhecimento (GC) e da inteligência organizacional (IO) para coletar, analisar, interpretar, compartilhar e disseminar essas informações para uma melhor tomada de decisão dos gestores quanto a abertura de polos EAD. Cruz e Dominguez (2007) conceituam a IO como a capacidade de a empresa desenvolver um aprendizado sistêmico, que permite compreender os ambientes interno e externo, utilizando as informações obtidas nesses ambientes e gerando, posteriormente, novos conhecimentos que permitam uma tomada de decisão mais assertiva. Para Davenport e Prusak (1998), torna-se uma junção de métodos que possibilitam a formação, transmissão e aplicação do conhecimento para atingir os objetivos da organização. Outro ponto importante entre GC e IO, estabelecido por Prescott e Miller (2001), se concentra no seguinte ponto: o conhecimento deve ser criado e analisado antes de ser transmitido (disseminado) e controlado, restrição para os dados internos quanto aos dados coletados externamente à organização.

Nos dias atuais, a educação a distância vem se tornando estratégica para as IES que buscam realizar expansão universitária. A possibilidade de criação de um Polo de Apoio Presencial (PAP) em diferentes cidades da sede da IES tende a viabilizar um crescimento institucional de seu número de alunos e de sua base de cobertura geográfica. Essa possibilidade fez com que muitas instituições de ensino aderissem à oferta dessa modalidade educacional, em busca de uma expansão universitária mais robusta e consistente. Outra análise importante é a quantidade de instituições de ensino superior que ofertam a modalidade EAD no país. Dados do INEP/MEC de 2019 apontam 302 IES públicas no Brasil, sendo que 197 ofertam EAD na rede pública de ensino. Já na rede privada de ensino tinham 2.306 IES, sendo que 1.998 ofertam EAD e 308 instituições optam por não ofertar a modalidade (Brasil, 2020). Diante da quantidade de polos abertos pelas IES e do aumento de oferta da modalidade EAD por IES privadas após a portaria normativa n.11 de 2017 do Ministério da Educação e Cultura - MEC, o escopo do problema de pesquisa deste estudo consiste em analisar como são os processos de tomada de decisão na abertura de polo EAD nas IES privadas que são credenciadas na modalidade EAD, objetivando propor fatores importantes que aprimorem e qualifiquem a expansão universitária de polos EAD. A pergunta de pesquisa consiste em: Como qualificar o processo de abertura de polos das IES privadas com base na Inteligência Organizacional, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD?

De acordo com o problema de pesquisa, o estudo tem como objetivo geral propor fatores importantes para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional. E os objetivos específicos são: realizar levantamento bibliográfico acerca da Inteligência Organizacional; desenvolver um levantamento bibliográfico sobre expansão da Educação a Distância, especificamente no tocante à abertura de polos de apoio presencial; analisar o atual processo de tomada de decisão da expansão de polos EAD em IES privadas; elencar os indicadores para uma proposta futura de um modelo multicritério para tomada de decisão de abertura de polos EAD em IES privadas.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada (Marconi & Lakatos, 2006), com objetivo descritivo exploratório e abordagem mista - qualitativa e quantitativa - (Richardson, 1999). Adotou-se como procedimento a pesquisa de campo (Marconi & Lakatos, 2006), e

como técnicas de coleta de dados, a pesquisa bibliográfica, documental com (Gerhardt & Silveira, 2009) e a entrevista semiestruturada (Richardson, 1999). No pesquisa de campo, foram entrevistados quatorze profissionais que atuam em vários setores da educação a distância, como polos de apoio (gestores de polos do noroeste e norte do Paraná, norte de Santa Catarina e regiões metropolitana de Curitiba), gestores de expansão de IES (IES do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Espírito Santo) e consultores de EAD (dois profissionais de consultoria educacional de grande porte do Paraná, consultor autônomo com experiência de atuação em grandes IES no mercado de Minas Gerais e profissional com vasta experiência em EAD no setor público). Desenvolveu-se o roteiro das entrevistas a partir da experiência do pesquisador no mercado educacional, mais precisamente no de EAD, por meio da sua experiência como gestor de expansão e de polos EAD. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas e, posteriormente, realizou-se uma leitura das falas dos sujeitos desta pesquisa. O conteúdo das entrevistas semiestruturadas que foi transcrito para texto formou o *corpus* para a análise de seus conteúdos. Para a análise dos dados, foram estabelecidas categorias, sendo essas, depois, codificadas, tabuladas e apreciadas estatisticamente. Com base nas entrevistas semiestruturadas e na análise documental, foram estabelecidos pesos dos indicadores para a implantação de polos EAD. A partir da análise de conteúdo Bardin, 1977); Silva & Fossá, 2013), identificaram-se fatores importantes para a referida implantação, servindo como referência para a elaboração de uma proposta de modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para abertura de polos EAD. A pesquisa foi submetida ao comitê de ética e pesquisa, em 29 de junho de 2020, com o número 34568620.6.0000.5539, na instituição Unicesumar, e foi aprovado pelo comitê de ética em pesquisa na data de 10 de julho de 2020, com todos os termos obrigatórios sendo apresentados, considerando as resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Diante do exposto, o pesquisador foi autorizado a realizar uma pesquisa, poando-se na concepção de inteligência organizacional.

ANÁLISE, DISCUSSÃO E RESULTADOS

Para que houvesse a confirmação dos fatores mais importantes para a abertura de um polo EAD, realizaram-se entrevistas semiestruturadas com três segmentos que representam a EAD, com diferentes análises e visões sobre o processo de abertura de polo. Foram entrevistados seis gestores de polos que estavam ativos na função e que trabalham no estado do Paraná e de Santa Catarina, representando 4 instituições de ensino superior em seus polos de apoio presencial. Também foram entrevistados quatro gestores de expansão de IES privadas que possuem credenciamento para oferta de Educação a Distância dos estados do Espírito Santo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Por fim, quatro consultores de EAD que trabalham assessorando instituições de ensino superior em todo o país, o que trouxe para a pesquisa um olhar muito rico com relação aos profissionais envolvidos no mercado educacional. As entrevistas concedidas pelos gestores de polos permitiram analisar quanto as IES que representam possuem planejamento e critérios bem definidos para abertura de polos EAD. Os fatores por esses apontados como mais importantes foram a análise da concorrência; a análise econômica e a análise de mercado, sendo relatado pela maioria a existência de um planejamento de expansão da IES, no qual puderam escolher a cidade para a abertura do polo especialmente a partir dos critérios de localização do polo e ponto com um bom fluxo de pessoas. Também foram considerados como relevantes para a escolha a análise da concorrência e a análise socioeconômica. A partir das entrevistas realizadas junto aos gestores de expansão de IES buscou-se identificar subsídios para formular um conjunto de fatores importantes para propor um futuro modelo multicritério capaz de qualificar o processo de expansão de polos EAD com base na Inteligência Organizacional, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD. Nesse grupo, para a maioria dos entrevistados, realiza-se a abertura dos polos de maneira ativa e receptiva. Na análise para a abertura de um polo EAD, esses consideram com mais relevantes a análise da população, análise da

macrorregião com potencial, egressos do ensino médio, renda per capita, avaliação do peso da marca para o território regional e estados próximos e análise dos concorrentes. Sobre o planejamento para a expansão da IES, os gestores de expansão apontaram como fatores mais relevantes são: a IES ter um planejamento de expansão e a força da marca dessa. Sobre as características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade, destacam-se a análise do perfil empreendedor do gestor do polo e poder de mobilizar e articular com a comunidade. Sobre os critérios utilizados por esses para verificar se um polo foi aberto de forma correta, sobressaem os indicadores atitudinais do gestor do polo com relação a sede e os funcionários da IES, captação de alunos, performance da permanência acadêmica - retenção/evasão e participação nas capacitações e treinamentos. Sobre métricas adotadas para saber se um polo está tendo resultados positivos para IES, tem-se com mais relevantes adaptação e a retenção de alunos. Para a toma de decisão sobre melhor cidade para a abertura de um polo EAD registrou-se a inexistência de uma ferramenta de apoio a decisão.

Os consultores de EAD possuem a experiência de um grupo de profissionais que trabalham no mercado educacional da modalidade EAD assessorando faculdades, centros universitários e universidades por todo o país, trazendo ao trabalho uma grande aprendizagem no que se refere a abertura de polos. Sobre a percepção desses a respeito da abertura de polos nas IES a maioria informa que ocorre de forma profissional. A respeito dos critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD, esses mencionam como mais importantes fatores o perfil do parceiro do polo, a demanda da região, a análise dos concorrentes e a relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem. Sobre a existência de um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD entendem que esse é bem traçado. Sobre os critérios que utilizam para verificar se um polo foi aberto de forma correta, os consultores de EAD apontam como principal o trabalho de acolhimento relacionamento com os alunos. Para avaliar se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES, entendem que o aspecto mais relevante a ser considerado é a métrica de crescimento de alunos matriculados. A respeito da ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a melhor decisão para abrir polo na IES relatam a não existência. Após análise detalhada dos critérios utilizados pelos profissionais, foram definidos 44 fatores importantes, sendo 10 fatores do grupo de Gestores de Polos, 22 dos Gestores de Expansão das IES e 12 dos Consultores de EAD. Logo após, realizou-se um cruzamento dos três grupos de profissionais, buscando evidenciar quais os fatores mais relevantes foram pontuados por mais de um grupo de entrevistados para a composição dos fatores importantes e a definição do peso deles. Os fatores apontados foram análise da concorrência e relacionamento com os alunos. Esses fatores principais de cada grupo foram evidenciados por estarem citados em mais de um grupo de entrevistados, demonstrando a força do critério para a abertura de polos EAD.

Com os fatores importantes apontados como candidatos a indicadores principais encontrados por meio das entrevistas, teve-se como meta estabelecer uma proposta de um futuro modelo multicritério a ser desenvolvido em uma planilha no Excel para que as IES possam trabalhar as informações de cada indicador e cruzar essa inteligência para dar apoio a tomada de decisão quanto a abertura de polos EAD. Definidos os conjuntos de indicadores quantitativos e qualitativos que deverão compor o futuro modelo multicritério que poderá apoiar a análise da escolha da melhor cidade para abertura de polo EAD, foram adotados pesos nos indicadores de acordo com as entrevistas semiestruturadas realizadas, considerando a experiência dos gestores entrevistados e a quantidade de vezes que um indicador foi apontado em cada um dos grupos entrevistados. Diante do exposto, o peso dos indicadores foi estabelecido de acordo com a seguinte regra: peso um - quando for citado por um grupo de entrevistados; peso dois - quando for citado por dois dos grupos de entrevistados; e peso 3 - quando for citado pelos três grupos de entrevistados. Desta forma, os dois conjuntos de indicadores quantitativos e qualitativos são apresentados e descritos na sequência. Para os 6 indicadores quantitativos antes da

abertura do polo (Ind_Quant_Pré - i) foram descritas e estabelecidas regras e pesos de como cada indicador poderá ser usado na futura proposta de um modelo multicritério a ser desenvolvido em uma planilha no Excel para auxiliar na tomada de decisão de abertura de um polo EAD. Os indicadores foram: 1) grau de concentração de mercado; 2) demográfico; 3) renda per capita; 4) educacional egresso do ensino médio; 5) capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira; 6) portfólio de cursos concorrentes -

Para os 4 indicadores quantitativos após a abertura do polo (Ind_Quant_Pós - i) foram descritas e estabelecidas regras e pesos de como cada indicador poderá ser usado na futura proposta de um Modelo Multicritério a ser desenvolvido em uma planilha no Excel para auxiliar na tomada de decisão de abertura de um polo EAD. Esses indicadores são: 1) captação de aluno; 2) Performance da permanência acadêmica; 3) percentual de participação nas capacitações e treinamentos da sede da IES; 4) alunos matriculados. Para os 15 indicadores qualitativos antes da abertura do polo (Ind_Quali_Pré - i) foram descritas e estabelecidas regras e pesos de como cada indicador poderá ser usado na futura proposta de um Modelo Multicritério a ser desenvolvido em uma planilha no Excel para auxiliar na tomada de decisão de abertura de um polo EAD. Os indicadores são: 1) econômico; 2) para escolha da localização do polo; 3) densidade demográfica; 4) macrorregião potencial; 5) força da marca; 6) análise do perfil do gestor do polo; 7) poder de mobilização e articulação com a sociedade; 8) cultura organizacional com a IES; 9) qualidade do EAD; 10) perfil de demanda da região do polo; 11) planejamento; 12) análise de mercado do gestor do polo; 13) expansão de polos; 14) ferramenta de apoio à decisão; 15) expansão qualificada. Para os 2 indicadores qualitativos após a abertura do polo (Ind_Quali_Pós - i) foram descritas e estabelecidas regras e pesos de como cada indicador poderá ser usado na futura proposta de um Modelo Multicritério a ser desenvolvido em uma planilha no Excel para auxiliar na tomada de decisão de abertura de um polo EAD. Os indicadores são: 1) relacionamento com aluno; 2) atitudinal Polo Sede.

CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como problema de pesquisa “Como qualificar o processo de abertura de polos das IES privadas com base na Inteligência Organizacional, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD?”. Para respondê-lo, realizou-se uma pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com três grupos de profissionais: gestores de polos, gestores de expansão de IES e consultores de EAD. Os dados, foram submetidos a uma análise dos conteúdos, visando a indicação de futuro método multicritério para subsidiar a tomada de decisão na abertura de polos EAD. Os pontos mais importantes destacados pelos três grupos de entrevistados para possíveis indicadores foram a importância de um planejamento estratégico de expansão de polos, para nortear o crescimento da IES, e a escolha da melhor cidade para abertura de polos, indicador qualitativo analisado antes da abertura de polo. A importância da análise da concorrência, a capacidade de penetração de mercado e o poder de captação de alunos pelo polo, indicadores quantitativos antes de abrir um polo EAD, foram também evidenciados nas respostas. Como novos indicadores qualitativos, foram mencionados o relacionamento com o aluno (importância do acolhimento e do trabalho da permanência acadêmica), análise do perfil do gestor do polo e inexistência de uma ferramenta de apoio a decisão para abertura de polos EAD nas IES. Como pontos de melhoria para o trabalho, destaca-se a criação de uma planilha para um futuro Modelo Multicritério para tomada de decisão com os indicadores evidenciados, os pesos de cada indicador e uma área delimitada de estudo para evidenciar quais os melhores polos que devem ser abertos com a validação posterior do modelo. Neste estudo, não houve acesso aos planejamentos de expansão das IES, para analisar como foram organizados os processos de abertura de polos em cada IES envolvida e os indicadores estabelecidos para o processo de expansão. Como isso, não foi possível verificar como os planejamentos foram

organizados e os pontos em comum que trouxeram êxito de acordo com a ação tomada de expansão de cada IES, trazendo uma curva de aprendizado e de pontos positivos e negativos neste processo de expansão. Para finalizar, sugere-se, como trabalho futuro, a implantação dos indicadores levantados nas entrevistas semiestruturadas com mais de 50% em cada grupo de entrevistados em uma plataforma digital, ou seja, a criação de um Modelo Multicritério de fato, onde as IES possam analisar a melhor cidade para abertura de polos de forma mais rápida e eficaz, cruzando esses indicadores com os pesos sugeridos e validando os mesmos para verificar na prática se os polos indicados pela ferramenta estão performando nas IES que utilizaram a planilha multicritério. Seria interessante também avaliar o uso dos 8 indicadores secundários apontados pelos Gestores de Polos. Recomenda-se, também, um processo de validação dos pesos dos indicadores, por meio de grau de importância, utilizando a metodologia Desdobramento da função qualidade (QFD), que busca cruzar não só o grau de ocorrência dos fatores, mas relacionar o grau de importância atribuído aos participantes, numa rodada posterior às entrevistas. Por fim, pode-se adotar, nos polos implantados, uma ferramenta que analise a performance dos indicadores quantitativos e qualitativos após a abertura desses, com os indicadores apontados neste estudo.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. 1979. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Ed. 70.

- BRASIL. 2020. Censo INEP/MEC de 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-escolar>> Acessado em 10/05/2021.
- CRUZ, Y. R.; DOMINGUEZ, E. G. 2007. La Inteligencia Organizacional: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 36, n. 3, p. 51-58, set/dez. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a06.pdf>> Acesso em: 20/12/2020.
- DAVENPORT, T. H. 2000. *Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. 3. ed. São Paulo: Futura.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA D. T. 2009. *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS E. M. 2006. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Ed.). 2001. *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. [S.l.]: John Wiley & Sons.
- RICHARDSON, R. J. 1999. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
