

UNIVERSIDADE CESUMAR - UNICESUMAR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO
CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

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

RICARDO DEIBLER ZAMBRANO JÚNIOR

MARINGÁ

2021

RICARDO DEIBLER ZAMBRANO JÚNIOR

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, da Universidade Cesumar (Unicesumar), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Bortolozzi.
Coorientador: Prof. Dr. Luiz Tatto

MARINGÁ

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Z22i Zambrano Júnior, Ricardo Deibler.

Inteligência organizacional como base para a tomada de decisão para abertura de polos de educação a distância / Ricardo Deibler Zambrano Júnior. – Maringá-PR: UNICESUMAR, 2021.

250 f. : il. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Flávio Bortolozzi.

Coorientador: Prof. Dr. Luiz Tatto.

Dissertação (mestrado) – Universidade Cesumar - UNICESUMAR, Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, Maringá, 2021.

1. Educação a distância. 2. Expansão de polos EAD. 3. Inteligência organizacional. 4. Abertura de polos. I. Título.

CDD – 658.4038

Roseni Soares – Bibliotecária – CRB 9/1796
Biblioteca Central UniCesumar

Ficha catalográfica elaborada de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

RICARDO DEIBLER ZAMBRANO JÚNIOR

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

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Cesumar (Unicesumar) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão do Conhecimento nas Organizações. A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Flávio Bortolozzi

Universidade Cesumar - UNICESUMAR (Presidente)

Prof. Dr. Arthur Gualberto Bacelar da Cruz Uripia

Universidade Cesumar - UNICESUMAR

Prof. Dr. Luis Otoni Meireles Ribeiro

IFSul - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-Rio-Grandense

Aprovada em: 26 de fevereiro de 2021.

Ao meu pai (em memória) e à minha mãe que sempre estiveram comigo me incentivando e fortalecendo a minha fé, mostrando que tudo se consegue com força de vontade e persistência. Vocês são a razão da minha existência.

Aos meus irmãos Gustavo e Samira por serem essenciais na minha vida e serem o meu porto seguro.

A minha esposa Angélica pela paciência, carinho e amor incondicional. Sempre me estimulando a adquirir mais conhecimento e a realizar o meu sonho.

A minha Tia Rebel por sempre me demonstrar que aprender vale a pena.

À Professora Ana Cristina de Oliveira Codato por me permitir realizar este sonho.

Aos meus familiares, amigos e colegas de profissão por estarem sempre do meu lado. A vida é feita de ensinamentos e aprendizados constantes.

AGRADECIMENTOS

À Universidade Unipar pelo apoio nos estudos e compreensão da importância da educação para o ser humano e para o desenvolvimento profissional.

À Universidade Cesumar, por me proporcionar participar desta experiência maravilhosa e contribuir com meu aprendizado e novos conhecimentos adquiridos.

Ao meu orientador Professor Dr. Flávio Bortolozzi, um ser humano incrível capaz de me motivar a realizar um projeto tão importante para mim como este, me cobrando e estimulando de um jeito muito carinhoso e responsável. Quero aqui Professor externar toda a minha admiração pelo Senhor.

Agradecer ao meu co-orientador Professor Dr. Luiz Tatto, ao Professor Dr. Arthur Uripia por dedicar seu tempo para acompanhar meu aprendizado e conhecimento, aos professores do programa, os funcionários da Cesumar, os colegas de curso, professores da banca de qualificação e defesa pela contribuição ao meu projeto de pesquisa e pelo conhecimento adquirido. A vocês o meu muito obrigado.

Information is not knowledge.

Knowledge is not wisdom.

Wisdom is not truth.

Truth is not beauty.

Beauty is not love.

Love is not music.

*Music is **THE BEST**'.*

Frank Zappa, 'Packard Goose'.

RESUMO

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). No presente trabalho, utilizou-se a inteligência organizacional como fator gerador para uma tomada de decisão mais assertiva na abertura de polos de EAD das IES privadas, e teve como objetivo propor indicadores para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional. Metodologicamente, quanto à sua natureza é aplicada com objetivo descritivo-exploratório, abordagem qualitativa, utilizando a técnica de análise de conteúdo para coleta e tratamento dos dados, com os diferentes sujeitos escolhidos. A amostra foi composta por quatorze profissionais envolvidos diretamente na tomada de decisão para a abertura de polos EAD, sendo seis gestores de polos, quatro gestores de expansão de IES privadas e quatro consultores de EAD. Os fatores importantes apresentados no corpo do estudo representam os resultados reagrupados por repetição ou sobreposição obtidos diante das entrevistas semiestruturadas, restando um grupo de 27 indicadores pontuados pelos entrevistados que foram organizados em quatro conjuntos de critérios: um quantitativo a ser analisado antes da abertura do polo com seis indicadores (Ind_Quanti_Pré – i) e outro após a abertura de polos com quatro indicadores (Ind_Quanti_Pós – i), totalizando dez indicadores quantitativos; e outro conjunto de indicadores qualitativos a ser analisado antes da abertura do polo com quinze indicadores (Ind_Quali_Pré – i) e outro após a abertura do polo com dois indicadores (Ind_Quali_Pós – i), totalizando dezessete indicadores qualitativos. Uma vez definidos o conjunto de indicadores quantitativos e qualitativos, foram adotados pesos aos critérios de acordo com o número de apontamentos realizados pelos grupos de entrevistados para a criação de um futuro modelo multicritério, para a escolha da melhor cidade, objetivando a abertura de polo EAD de forma mais assertiva e qualitativa. Ressalta-se que os resultados são importantes para qualificar um processo de expansão de polos EAD pelas IES. Entre os indicadores mais importantes destacados pelos três grupos de sujeitos entrevistados foram a importância de um planejamento estratégico de expansão de polos para nortear 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.

Palavras-chave: educação a distância. expansão de polos EAD. inteligência organizacional. abertura de polos.

ABSTRACT

Higher education in Brazil has as a goal of the National Education Plan to raise the average schooling of the population from 18 to 29 years old, with the expansion of higher education. Given this scenario, distance education (EAD) has an important role in the dissemination of knowledge in the country, raising our educational indicators. The expansion of distance education by private higher education institutions has increased considerably year on year, and this growth requires planning and the use of organizational intelligence, contributing to the refinement of information internal and external to higher education institutions, to guide this evolution in a sustainable way for to Higher Education Institutions. In the present work, organizational intelligence was used as a generating factor for a more assertive decision making in the opening of distance hubs of private higher education institutions and aimed to propose indicators to qualify decision making for the opening of distance higher education institutions hubs in higher education institutions based on Organizational Intelligence. Methodologically, as to its nature, it is applied with a descriptive-exploratory objective, a qualitative approach, using the content analysis technique for data collection and treatment, with the different subjects chosen. The sample consisted of fourteen professionals directly involved in decision-making for the opening of distance learning hubs, with six hub managers, four private higher education institutions expansion managers and four distance learning consultants. The important factors presented in the body of the study represent the results grouped by repetition or overlap obtained in the face of semi-structured interviews, leaving a group of 27 indicators scored by the interviewees that were organized into four sets of criteria: a quantitative to be analyzed before the opening of the face-to-face education support unit with six indicators and another after opening face-to-face education support units with four indicators, totaling ten quantitative indicators; and another set of qualitative indicators to be analyzed before the opening of the face-to-face education support unit with fifteen indicators and another after the opening of the face-to-face education support unit with two indicators, totaling seventeen qualitative indicators. Once the set of quantitative and qualitative indicators was defined, weights were adopted to the criteria according to the number of notes made by the groups of interviewees for the creation of a future multicriteria model, for the choice of the best city, aiming at the opening of distance learning center in a more assertive and qualitative way. It is noteworthy that the results are important to qualify a process of expansion of distance learning centers by the higher education institutions. Among the most important indicators highlighted by the three groups of subjects interviewed were the importance of a strategic expansion plan for hubs to guide the growth of the higher education institutions and the choice of the best city for opening hubs with 100% targeting, the analysis of competition, as well as the importance of reception and relationship for academic permanence and the analysis of the profile of the face-to-face education support unit manager.

Keywords: distance education. Expansion of distance learning units. Organizational intelligence. Opening of distance learning units.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Componentes da IO identificados na literatura	31
Figura 02: Os 5 Subprocessos da IO	32
Figura 03: Ciclo de Inteligência Organizacional	36
Figura 04: Framework de Inteligência Organizacional.	42
Figura 05: Fatores de Influência da Inteligência Competitiva Organizacional.	44
Figura 06: Etapas clássicas do processo de ICO.	477
Figura 07: Reprodução da Página do Jornal Boston Gazette no século XVII. O primeiro registro de EAD foi encontrado no jornal.....	566
Figura 08: Anúncio da Tarifa Postal única na Inglaterra pelo correio.	567
Figura 09: Matrículas da Educação Superior no Brasil – Pública x Privada e Presencial x EAD	7171
Figura 10: Número de Alunos Ingressantes na EAD – Brasil e Regiões – Rede Privada	7272
Figura 11: Cenário de Mercado da Educação Superior – 2019.	7272
Figura 12: Cenário de Mercado da Educação Superior – 2018.	7373
Figura 13: Quantidade de Polos Cadastrados de IES na Educação Superior – 2019.....	7474
Figura 14: Incidência de Polos por tamanho de Cidade.	7474
Figura 15: Ranking de IES por matrículas EAD em Instituições Privadas em 2017 – Brasil.	7576
Figura 16: Etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977).	8382

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Abordagem Temporal da Evolução Teórica nos estudos sobre a IO.....	29
Quadro 02: Modelo de coleta, interpretação e uso da informação nas organizações.....	35
Quadro 03: Conceitos e definições de inteligência competitiva.....	3940
Quadro 04: Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva.....	45
Quadro 05: Tipos de problema comuns na tomada de decisão multicritério.....	52
Quadro 06: Critérios utilizados pelos gestores de polos para análise da abertura de polos EAD.....	88
Quadro 07: Fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	89
Quadro 08: Existência de um planejamento de expansão na IES para nortear o trabalho de expansão de polos.....	90
Quadro 09: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	91
Quadro 10: Escolha da cidade para a abertura do polo EAD.....	91
Quadro 11: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	92
Quadro 12: Características analisadas quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.....	93
Quadro 13: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	94
Quadro 14: Características analisadas quando existem duas ou mais opções de cidades para instalação do polo EAD.....	95
Quadro 15: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	96
Quadro 16: Comentários adicionais sobre a importância da abertura de polos pelos gestores de polos.....	97
Quadro 17: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	98
Quadro 18: Fatores importantes destacados pelos Gestores de polos, por pelo menos 50% dos entrevistados.....	99
Quadro 19: Fatores importantes destacados pelos Gestores de polos, por 33% dos entrevistados.....	100
Quadro 20: A abertura de polos na IES é realizada de forma ativa ou receptiva ou ambas.....	101
Quadro 21: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	102
Quadro 22: Quais os critérios os gestores de expansão utilizam para analisar a abertura de um polo EAD.....	103
Quadro 23: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	104
Quadro 24: Existência do planejamento de expansão para nortear o trabalho de abertura de polos.....	105
Quadro 25: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	105
Quadro 26: Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade.....	106
Quadro 27: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	107
Quadro 28: Quais os critérios utilizados pelos gestores de expansão para verificar se um polo foi aberto de forma correta.....	108
Quadro 29: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	109

Quadro 30: Métricas utilizadas para saber se um polo está tendo resultados positivos.....	110
Quadro 31: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	111
Quadro 32: Existência de ferramenta de auxílio para tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para abertura de polo.....	112
Quadro 33: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	112
Quadro 34: Outros comentários dos gestores de expansão sobre a importância da abertura de polo.....	113
Quadro 35: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	114
Quadro 36: Fatores importantes destacados pelos Gestores de Expansão das IES, por pelo menos 50% dos entrevistados.....	115
Quadro 37: Abertura de polos nas IES assessoradas é feita de forma amadora ou profissional.....	117
Quadro 38: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	117
Quadro 39: Quais os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de polos.....	118
Quadro 40: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	119
Quadro 41: Existência de um planejamento de expansão nas IES assessoradas para nortear o trabalho de expansão de polos.....	120
Quadro 42: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	121
Quadro 43: Indicadores utilizados para verificar se um polo foi aberto de forma correta.....	122
Quadro 44: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	123
Quadro 45: Métricas utilizadas para saber se um polo está tendo resultados positivos.....	124
Quadro 46: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	124
Quadro 47: Existência de uma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar na abertura de polo.....	125
Quadro 48: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	126
Quadro 49: Outros comentários dos consultores sobre a abertura de polo EAD.....	126
Quadro 50: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.....	127
Quadro 51: Fatores importantes destacados pelos Consultores de EAD, por pelo menos 50% dos entrevistados.....	128
Quadro 52: Conjunto de indicadores geral no contexto das entrevistas.....	129
Quadro 53: Conjunto de indicadores secundários no contexto das entrevistas.....	131
Quadro 54: Indicadores principais destacados pelos três grupos nas entrevistas.....	131

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Tabela comparativa dos métodos AHP, ELECTRE e PROMETHEE.....	54
Tabela 2: Acontecimentos marcantes da história da Educação a Distância no mundo.....	58
Tabela 3: Acontecimentos que marcaram a história da Educação à Distância no Brasil....	69
Tabela 4: Gerações da EAD e suas tecnologias.70.....	64
Tabela 5: Indicadores para a criação de polos pelas IES	6976
Tabela 6: Evolução de Matrículas na Educação Superior.....	70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva
AHP	<i>Analytic Hierarchy Process</i>
AMD	Apoio Multicritério à Decisão
AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BBC	<i>British Broadcasting Corporation</i>
BI	<i>Business Intelligence</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CI	Ciência da informação
CIK	<i>Competitive Intelligence Knowledgehouse</i>
CNE	Conselho Nacional de Educação
DOU	Diário Oficial da União
EAD	Educação a Distância
ELECTRE	<i>Elimination and Choice Expressing Reality</i>
e-MEC	Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior
FOFA	Forças e oportunidades, fraquezas e ameaças
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
GICO	Gestão da Informação e do Conhecimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IC	Inteligência Competitiva
ICS	<i>International Correspondence Schools</i>
IE	Inteligência Estratégica
IES	Instituições de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IO	Inteligência Organizacional
KITs	Tópicos-chave de Inteligência
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação
MCDM	<i>Multiple Criteria Decision Method</i>
MEC	Ministério da Educação
PAP	Polo de Apoio Presencial
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PPP	Projeto Político-Pedagógico
PROMETHEE	<i>Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations</i>
SCIP	<i>Strategic and Competitive Intelligence Professionals</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>

UAB
UFMT

Universidade Aberta do Brasil
Universidade Federal de Mato Grosso

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	18
1.1 OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo geral.....	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.2 JUSTIFICATIVA	20
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	21
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL.....	23
2.1.1 Conceito de Inteligência Organizacional.....	24
2.1.2 Evolução teórica nos estudos sobre Inteligência Organizacional.....	29
2.1.3 Componentes da Inteligência Organizacional	31
2.1.4 Abordagens da Inteligência Organizacional	32
2.1.5 Organizações Inteligentes	33
2.1.6 Monitoramento Externo	35
2.1.7 Inteligência Competitiva Organizacional.....	37
2.1.8 Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento	41
2.1.9 Modelos de Inteligência Competitiva Organizacional.....	43
2.1.10 Processo de Inteligência Competitiva Organizacional.....	48
2.1.11 Apoio Multicritério à Decisão.....	51
2.1.12 Método de Análise Hierárquica.....	52
2.1.13 Eliminação e Escolha como Expressão da Realidade	53
2.1.14 Método de organização da classificação de preferências para avaliações de enriquecimento	53
2.1.15 Vantagens e desvantagens dos métodos analisados	53
2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD).....	55
2.2.1 Evolução da Educação a Distância no Mundo.....	55
2.2.2 Evolução da Educação a Distância no Brasil	60
2.2.3 Educação a distância e legislação	65
2.2.4 Expansão da Educação a Distância no Brasil	70
3 METODOLOGIA.....	77
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	77
3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA	78
3.3 ANÁLISE DOS CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS	82
3.4 PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS	84
3.5 COMITÊ DE ÉTICA	86
4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES	87
4.1 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE POLOS EAD.	87
I - Resumo dos fatores importantes dos gestores de polos EAD.	99
4.2 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE EXPANSÃO DE IES.	100
I - Resumo dos fatores importantes dos Gestores de Expansão de IES.....	114
4.3 ENTREVISTAS COM OS CONSULTORES DE EAD.	116

I - Resumo dos fatores importantes dos Consultores de EAD.	128
4.4 ESTRUTURA DOS POSSIVEIS FATORES PRINCIPAIS	129
4.5 PROPOSTA DE INDICADORES.	132
5 CONCLUSÃO	143
REFERÊNCIAS	146
APÊNDICE 1	162
APÊNDICE 2	163
APÊNDICE 3	164
ANEXOS	165

1 INTRODUÇÃO

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 o 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 2020/2019 demonstram este 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 ingressantes do ensino presencial.

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 haviam 665.429 alunos matriculados, ao passo que em 2019 tinham 2.292.607 alunos, um crescimento de 244,53% da modalidade. Se compararmos as matrículas de 2018 para 2019 a modalidade cresceu 21,71% (1.883.584 em 2018 contra 2.292.607 alunos matriculados EAD em 2019).

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.

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 desta dissertação 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 indicadores 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?”**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

De acordo com o problema de pesquisa, o estudo tem como objetivo geral propor indicadores para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos descrevem as ações e etapas, detalhadas passo-a-passo, para atingir o objetivo geral. São objetivos específicos deste trabalho:

1. realizar levantamento bibliográfico acerca da Inteligência Organizacional;
2. desenvolver um levantamento bibliográfico sobre expansão da Educação a Distância, especificamente no tocante à abertura de polos de apoio presencial;
3. analisar o atual processo de tomada de decisão da expansão de polos EAD em IES privadas; e
4. elencar os indicadores para uma proposta futura de um modelo multicritério para tomada de decisão de abertura de polos EAD em IES privadas.

1.2 JUSTIFICATIVA

Um fator que justifica este trabalho deve-se ao fato do crescimento que a EAD vem alcançando atualmente no mercado educacional, contribuindo com uma oferta de cursos mais descentralizada das zonas urbanas e das sedes das IES, possibilitando um ensino superior mais próximo geograficamente da população, com mensalidades mais acessíveis. Porém, existem muitas cidades do país com vários polos EAD na mesma cidade de diferentes IES, como também existem muitas pequenas cidades descobertas de polos. O objetivo deste estudo foi propor indicadores analisados de fatores importantes destacados das entrevistas semiestruturadas com gestores de polos, gestores de expansão das IES e consultores de EAD, para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional, que indicassem as melhores cidades para a implantação de polo EAD por uma IES privada.

Os polos EAD são parte integrante do processo de expansão do ensino a distância. Sua presença nas cidades pode ter tanto uma razão estratégica quanto social. No entanto, a questão mercadológica e a sustentabilidade econômica do polo são fatores que requerem estudo prévio, a fim de que a abertura de um polo signifique, de fato, um passo importante e sustentável para o desenvolvimento da IES e não um problema para ela. A justificativa prática deste estudo deve-se ao fato de que se acredita que os resultados dessa pesquisa possam vir a contribuir para uma tomada de decisão mais assertiva através da IO relacionada à expansão de polos pelas IES privadas que ofertam a modalidade de ensino a distância.

Esta pesquisa se justifica pelo fato de que a IO poderá contribuir com uma expansão universitária mais planejada e criteriosa, baseada na análise dos ambientes internos e externos por parte dos sujeitos da organização, buscando identificar informações através da coleta, análise e disseminação, que embasarão uma melhor tomada de decisão por parte das IES. Justifica-se também pelo levantamento realizado de artigos científicos, falando da EAD e expansão de polos, onde se percebe uma quantidade muito reduzida de pesquisas científicas que possam nortear o trabalho dos gestores educacionais quanto ao planejamento de suas ações de expansão, como também a carência de trabalhos de inteligência na expansão EAD por parte das IES, deixando a tomada de decisão da abertura de polos menos qualitativa.

1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A IO concentra potencialidades de ações com o propósito de melhorar o aproveitamento do capital humano, que poderá subsidiar, mapear e disseminar informações organizadas para melhorar a capacidade do desempenho no âmbito das instituições educacionais, atuando como importante ferramenta estratégica.

A tomada de decisão para as IES quanto a abertura de polos pode ser qualificada utilizando a IO na busca da informação a ser investigada, processada, analisada e depois disseminada para os gestores tomadores de decisão dentro das IES. Sem inteligência, a informação fica, muitas vezes, sem processamento e análise, podendo gerar tomadas de decisões equivocadas com base em dados sem a devida inteligência do ambiente interno e externo.

Esta investigação faz parte da linha Organizações e Conhecimento do Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações (PPGGCO), que possui como objetivo investigar, estudar e desenvolver pesquisas para o desenvolvimento a e

implantação de metodologias, políticas e soluções que auxiliem na identificação, organização, compartilhamento, difusão e aplicação do conhecimento nas organizações.

O presente estudo está alinhado quanto a linha de pesquisa, já que a proposta foi a melhoria da tomada de decisão na abertura de polos EAD das IES privadas com base na IO. Outra questão relevante quanto a este trabalho é o caráter interdisciplinar, uma vez que incorpora elementos de gestão, inteligência, educação, expansão das IES e tecnologia.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação é composta por cinco capítulos, um referencial bibliográfico e apêndices.

O capítulo 1 apresenta uma introdução contendo os objetivos geral e específicos, assim como a justificativa e a aderência ao Programa de Pós-graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações da Universidade Unicesumar.

No capítulo 2 é apresentado o referencial teórico abordando as temáticas envolvidas nos estudos e na pesquisa. São destacados as premissas e os conceitos sobre inteligência organizacional abordando seu conceito, sua evolução teórica nos estudos sobre inteligência organizacional, seus componentes, abordagens, as organizações inteligentes, o monitoramento externo, a inteligência competitiva organizacional, a Gestão do Conhecimento, os Modelos de Inteligência Competitiva Organizacional, os processos de Inteligência Competitiva Organizacional e os modelos de decisão multicritério. Na sequência aborda a educação a distância, sua evolução no mundo e no país, legislação e expansão.

No capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, fornecendo a classificação da pesquisa, seu delineamento da pesquisa e como as análises dos conteúdos das entrevistas foram feitas. Apresenta os participantes das entrevistas e a autorização do Comitê de Ética.

No capítulo 4 são apresentados os resultados, as análises e as discussões das entrevistas com os gestores de polos, gestores de expansão de IES e com os consultores de EAD. Depois apresenta a estrutura e os indicadores principais a serem utilizados em um futuro modelo multicritério.

No último capítulo são apresentadas as conclusões finais e os trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, pretende-se fundamentar os conceitos de Inteligência Organizacional (IO), com os seus conceitos, modelos e processos, como também aprofundar os conceitos de Educação a Distância (EAD) e a expansão de polos.

2.1 INTELIGÊNCIA ORGANIZACIONAL

Antes de entrar de fato no tema Inteligência Organizacional (IO), é necessário conceituar elementos importantes para a pesquisa. Sobre a gestão do conhecimento (GC) é fundamental entender certos conceitos, para depois avançarmos no tema proposto. Um primeiro conceito importante é a diferença entre dado, informação e conhecimento. Davenport e Prusak (1999, p. 1) explicam a importância de entendimento do conceito:

Por mais primário que possa soar, é importante frisar que dado, informação e conhecimento não são sinônimos. O sucesso ou o fracasso organizacional, muitas vezes, pode depender de se saber de qual deles precisamos, com qual deles contamos e o que podemos ou não fazer com cada um deles. Entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida do trabalho ligado ao conhecimento.

Dados de acordo com Davenport e Prusak (1999, p. 2), “[...] são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”. Dados acabam não sendo tão cruciais para uma empresa e não tendo um objetivo, como, por exemplo, uma compra de um produto, o seu pagamento e o quanto ele gastou pelo item comprado. Davenport e Prusak (1999, p. 3) ainda afirmam que “[...] dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de decisão”.

Enquanto dados são fatos isolados, informação são dados que acabam trazendo relevância para uma empresa. Davenport e Prusak (1999, p. 4) descrevem que a informação “[...] tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo, exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. Ela deve informar; são os dados que fazem a diferença”. Dados acabam gerando informação quando existe uma transformação de valor na comunicação de alguém que cria e quem recebe, alterando o jeito que o receptor acolhe e

interpreta essa comunicação. É crucial analisar que a informação possui muita importância para o trabalho de uma companhia.

Já o conceito de conhecimento é muito mais amplo. Davenport e Prusak (1999, p. 6) ajudam a entender desta forma:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais

Sveiby (1998) teoriza conhecimento por meio de 4 características: o conhecimento é tácito; o conhecimento é orientado para agir; o conhecimento é embasado por regras e o conhecimento está em mudanças sistêmicas. Para o referido autor, no que se refere ao conhecimento, “[...] a capacidade que uma pessoa tem de agir continuamente é criada por um processo de saber”.

A GC, de acordo com Davenport e Prusak (1998), é uma junção de métodos que nos levam à formação, transmissão e aplicação do conhecimento com o intuito de chegar às metas da organização.

Nonaka e Takeuchi (1997) remetem conhecimento organizacional a um processo interminável entre o conhecimento tácito e explícito.

Para assegurar o conhecimento no âmbito empresarial, é preciso distinguir o capital intelectual. Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67), o “[...] conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito”.

2.1.1 Conceito de Inteligência Organizacional

Após conceituar dados, informação e conhecimento, analisam-se os conceitos de inteligência para entender seus significados e premissas. No dicionário de língua portuguesa Houaiss (2001, p.1630), o termo inteligência é definido como: “... faculdade de conhecer, compreender e aprender”. É compreendido também como informação de extrema importância, processada e utilizada. A informação é o primeiro passo para a base da inteligência organizacional, que possui como conceito saber quais informações a instituição necessita e verificar a sua disponibilidade (QUEYRAS; QUONIAM, 2006).

No que tange aos aspectos linguísticos, Cunha (2010, p. 361) destaca a etimologia da palavra ‘inteligência’ originária do Latim ‘intellegentia’, cujo significado se refere a “faculdade de compreender”, “rapidez de apreensão mental”. Quanto a etimologia da palavra ‘competir’, Cunha (2010, p. 166) cita que é também originária do Latim ‘competer’/‘competere’ que significa “disputar, rivalizar”. Em relação a linguagem geral contemporânea, ‘inteligência’ se relaciona à “[...] capacidade de compreender e resolver novos problemas e conflitos e de adaptar-se a novas situações” (HOUAISS, 2009).

Quanto à definição do termo inteligência, está relacionada aos termos de planejamento estratégico e tomada de decisão. Queyras e Quoniam (2006, p. 78) mencionam ser um processo difícil e que envolve toda a estrutura da empresa.

Pode haver ambiguidade, porque a informação depende do ambiente e do contexto em que foi coletada. Configura-se a complexidade, quando é necessário multiplicar as representações de um fenômeno para conhecer suas múltiplas facetas e representações, elaborada a partir das informações coletadas. Existe a incerteza, quando não for possível determinar com precisão a origem e, portanto, a validade da informação. E, enfim, pode haver ambivalência, quando for impossível conhecer o sentido exato da informação.

Inteligência pode ser conceituada como a maneira de buscar, partilhar e analisar as informações do mercado que tragam relevância positiva ou negativa à organização e sua existência (HAECKEL; NOLAN, 1993). Situa-se no ambiente empresarial e similar de Fuld (1994, p. 24), citado por Santos (2000): “proposições que permitem tomar decisões.” Compreende a inteligência que auxilia o gestor a tomar decisão no ambiente dos negócios e não a informação pura e simplesmente.

Prior (2009) explica que a Inteligência Organizacional (IO) se refere a um processo constante de coletar, verificar e tratar os dados, informações e conhecimento nos negócios onde a empresa está inserida, buscando conquistar vantagem competitiva e mostrando que a IO é um processo. Prescott (1999) define IO como um processo que verifica todos os detalhes de mercado, aumentando a vantagem competitiva da organização como movimentos dos concorrentes, fornecedores, clientes, legislação e até cultura do país.

O termo IO surgiu em meados da década de 1960, trazendo uma nova ideia de analisar o mercado externo e não somente apreciar a empresa internamente. Segundo Wilensky (1967), precursor nos estudos, a utilização da IO se deu devido a tratar melhor as informações obtidas pela empresa. Ainda segundo o autor, o objetivo da IO era captar, processar e assimilar as informações externas ao ambiente empresarial e compartilhá-las internamente, auxiliando na tomada de decisão. A IO é atingida pelas organizações conectando atividades e processos, buscando a máxima utilização dos recursos

organizacionais. Conforme Moresi (2001), um dos pioneiros a estudar o tema foi William Dill (1958), onde ele cita que a melhor forma de compreender o ambiente não seria de forma fragmentada por cada setor ou empresas, mas como informação acessível para que a empresa.

Segundo March e Olsen (1979) *apud* Choo (1998), a IO possui duas sustentações: cálculo racional e aprendizado pela experiência. O cálculo racional busca avaliar as consequências por meio de uma linha de decisão. O aprendizado pela experiência corresponde a assumir caminhos trilhados por experiências passadas.

Para Matsuda (1992; 1993), a IO nasceu da semelhança do raciocínio humano, sendo que assim como o homem possui características únicas, as empresas também detêm aspectos exclusivos que decorrem da inteligência coletiva. Matsuda (1993, p. 664) ainda cita que a IO é compreendida como um “[...] complexo integrativo, agregativo e coordenativo entre inteligência humana e inteligência tecnológica”. Para Choo (1995), a IO é compreendida como uma forma de mapear os fatores externos à organização, buscando interpretar e gerar informações relevantes com base na memória organizacional dos acontecimentos passados. Albrecht (2003) cita que a IO é um produto de vários fatores conectados que possuem como objetivo permitir a empresa ter sinergia com seus planejamentos estratégicos e processos. Cruz e Dominguez (2007) conceituam IO como uma maneira sistêmica da empresa, dentre seus ecossistemas, de coletar informações internas e externas e processá-las, gerando novos conhecimentos que possam contribuir para uma melhor decisão dos gestores nas resoluções de problemas.

Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008) conceituam IO como o quanto a organização consegue analisar mudanças no cenário ao seu redor, captando informações para crescimento organizacional, disto poder gerar conhecimentos e posteriormente tomadas as decisões e executar com os novos aprendizados, recriando formas de permanecer no mercado e concretizar seus principais desafios. Santos (2000) cita que a maioria dos executivos em estudos realizados possuem receio de erros na tomada de decisão. O autor também comenta que 70% das empresas que quebram são por motivos de os gestores não mapearem corretamente o mercado ao redor da empresa. A expressão IO é definida, segundo Queyras e Quoniam (2006), como um modo de a organização aprender mais e mais, competindo com o mercado, baseado nas informações que são coletadas nos ambientes que permitem calibrar a estratégia do negócio.

Pensando no aspecto da ciência da informação (CI), Tarapanoff (2001) traz a ideia de que a IC trata a informação para que a organização, com os novos aprendizados,

posteriormente possa gerar conhecimentos com a análise do ambiente e decidir os melhores rumos. A IO, para a autora, trata de diversas áreas informacionais, como tecnológica, socioambiental, mercado, produtos que buscam partes da informação para algo sistêmico e inteligente.

Tarapanoff (2001, p. 45) apresenta o entendimento de que inteligência “[...] é informação sobre produtos específicos e tecnologia. Também é monitoramento de informação externa que afeta o mercado da organização, como, por exemplo, a informação econômica, regulatória, política e demográfica”. Já Kahaner (1997, p. 16), explica IO como “[...] um programa sistemático para coletar e analisar informação sobre as atividades de seus competidores e tendências de negócios para atingir os objetivos da empresa”.

Moresi e Lopes (2011) apontam que a IO permite que as empresas busquem a sustentação por meio das análises sistemáticas dos ambientes, que irão gerar vantagem organizacional perante os concorrentes. Kahaner (1997) informa que a IO deve ter objetivos e processos detalhados como:

- a) antecipar mudanças mercadológicas e dos movimentos dos concorrentes;
- b) verificar novos entrantes;
- c) aumentar as opções e a qualidade das empresas alvo de aquisições;
- d) buscar novas tecnologias, novos produtos e processos;
- e) monitorar as mudanças políticas, legislação ou atos regulatórios que possam alterar o rumo do empreendimento;
- f) entrar num novo negócio;
- g) melhores práticas para reciclar a empresa;
- h) implementar ferramentas de gestão atuais.

Menezes (2005) alerta sobre duas situações que convergem entre IO e CI: o método de tomar decisão e a informatização das análises mercadológicas. Choo (2003, p. 420) traz um resumo do processo de tomada de decisão nas empresas:

O conhecimento organizacional é uma propriedade coletiva da rede de processos de uso da informação, por meio dos quais os membros da organização criam significados comuns, descobrem novos conhecimentos e se comprometem com certos cursos de ação. O conhecimento organizacional emerge quando os três processos de uso da informação - criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisões - se integram num ciclo contínuo de interpretação, aprendizado e ação.

Morgan (1996) comenta que as organizações pensam como seres humanos quanto às informações que processam. A IO bem-sucedida gerará estratégica certa, que promoverá inovação e criatividade. Morgan (1996, p. 82) aponta que a IO trabalha com inteligência:

[...] sob circunstâncias que mudam, é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações. Isso requer uma capacidade organizacional que seja “substancialmente” racional, no sentido de que a ação manifesta a inteligência das relações dentro das quais a ação é desejada.

Para Morgan (1996, p. 90), a cibernética auxilia a IO da seguinte forma:

[...] a cibernética conduz à teoria da comunicação e aprendizagem, por meio de quatro princípios-chave: os sistemas devem ter a capacidade de sentir, monitorar e explorar aspectos significantes de seu ambiente; devem ser capazes de relacionar essa informação com as normas operacionais que guiam o sistema comportamental; devem ser capazes de identificar desvios significativos dessas normas; e devem ser capazes de iniciar ação corretiva quando forem detectadas discrepâncias.

Segundo Sholo (2013), práticas de IO minimizam decisões erradas, permitindo aos gestores uma compreensão mais racional e profissional do problema em função do uso de sistemas inteligentes que permitem o apoio da tomada de decisão.

March (1991) estudou como as tomadas de decisão são feitas e verificou que os estudos apontam grande quantidade de decisões tomadas de forma amadora e com limites de indicadores utilizados, preferências e expectativas das resoluções, fato que limita uma boa resolução do problema.

Também de acordo com March (1991), toda ação é proveniente de decisões humanas e que teorias apontam para soluções tomadas pelos gestores de forma proposital, em função de quatro fatores:

- *o conhecimento de alternativas*: tomadas de decisão apresentam direções ou alternativas de ação;
- *o conhecimento das consequências*: tomadas de decisão sabem as consequências das ações alternativas, pelo menos a distribuição das probabilidades;
- *a consistente ordem de preferência*: tomadas de decisão possuem consistente valor pelo qual consequências de cada alternativa de ação podem ser comparadas em termos de seu valor subjetivo;
- *a regra de decisão*: tomadas de decisão apresentam regras pelas quais é selecionada a alternativa de ação com base nas consequências para as preferências exercidas.

Ainda segundo March (1991), as teorias da escolha racional trazem suposições sobre o futuro: a suposição dos resultados das ações atuais e a suposição sobre futuros sentimentos sobre essas consequências. Quando se toma decisão individual, não há grandes precauções com normas e regras. Diferentemente em empresas em que as decisões possuem riscos a serem calculados e do perfil da empresa ser mais ou menos audaciosa, ter regras nas decisões empresariais traz indicadores e padrões diferentes de uma decisão onde o gestor acha que tem que fazer.

Para Kahkha (2015), hoje em dia, a IO é peça chave para conceitos de gestão, proporcionando melhores decisões, ter conhecimento sobre o ambiente externo, concorrentes, processos, economia e tudo que afeta a organização como um todo. A IO por meio da inteligência humana, aliada à inteligência artificial (IA), proporciona melhores decisões e mais profissionais com indicadores estabelecidos, resultando em aumento de produtividade e eficiência.

As contribuições de March (1991) no âmbito da IO remetem a como as decisões devem ser tomadas na busca da maior assertividade e eficiência possível, se apropriando de métodos e processos adequados. Porém, é necessário compreender que os gestores possuem racionalidade limitada oriundas de preferências anteriores e previsões das consequências, importâncias individuais e limites da empresa que impedem uma melhor decisão.

Segundo Morgan (1996, p. 88), “[...] é possível ver as organizações se tornarem sinônimos dos sistemas de informação, uma vez que a infraestrutura de microprocessamento cria a possibilidade de organizar sem ser necessário uma organização em termos físicos”.

2.1.2 Evolução teórica nos estudos sobre Inteligência Organizacional

A evolução teórica sobre a IO pode ser relatada pelos autores Muller e Castilho Júnior (2012), que construíram um quadro com os principais conceitos e autores sobre IO. Na sequência, segue a apresentação do Quadro 01, mostrando a evolução teórica dos estudos sobre a IO.

Quadro 01: Abordagem Temporal da Evolução Teórica nos estudos sobre a IO.

Autor	Abordagem
1967 Wilensky	Abordou a IO sob uma visão voltada para o gerenciamento e utilização das informações sobre o ambiente externo, buscando aumentar a efetividade das tomadas de decisão estratégica voltadas para a concorrência.
1979 March e Olsen	A IO é apresentada com um foco mais abrangente, considerando a gestão das informações disponíveis para a tomada de decisão e visando o aprendizado organizacional por meio da experiência passada, buscando observar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da empresa.

1988 Matsuda	Visualiza a IO como uma atividade integrada da organização, englobando inteligência humana e tecnologia, buscando por meio dessa interação desenvolver atividades, programas e processos capazes de dar suporte às atividades e objetivos organizacionais.
1993 Haeckel e Nolan	A IO proporciona uma visão sistêmica da organização e de seus ambientes, buscando, por meio da monitoração desses ambientes, extrair significados para resolver, e mesmo antever, problemas e desafios organizacionais. Os autores deram ênfase na utilização de tecnologias e sistemas de informação para a concretização desses objetivos.
1994 Pinchot e Pinchot	IO conceituada sob uma visão mais humanística da empresa, que busca o aproveitamento das habilidades de todos os colaboradores para serem utilizadas na resolução de problemas, no aprendizado e na inovação em todas as suas nuances (produtos, processos, serviços, marketing, organizacional), integrando pessoas e setores e proporcionando condições para seu desenvolvimento.
1995 Choo	Enfoque no monitoramento dos ambientes interno e externo, buscando criar significados para os eventos ambientais críticos e buscando a tomada de decisões mais adequada por meio da utilização das informações possuídas. Considerando uma utilização mais efetiva dos recursos informacionais, segundo o autor, é possível utilizar as potencialidades dos indivíduos para criar vantagens competitivas.
1996 McMaster	Abordagem da IO sob uma ótica voltada para a adaptação estratégica da empresa ao ambiente externo com base na capacidade interna de percepção das mudanças ambientais, de aprendizado organizacional e de inovação. Em seu trabalho, o autor apresentou a IO como a capacidade da organização de se adaptar, inovar, criar novos conhecimentos e tomar decisões com base nesses conhecimentos.
2003 Albrecht	Proposição da IO como disciplina integradora da estratégia e dos objetivos organizacionais com as capacidades dos indivíduos, buscando integrá-los à empresa e conseguindo com que trabalhem conjuntamente para o atingimento dos objetivos e a criação da IO.
2007 Cruz e Dominguez	Apresentação da IO sob o prisma do aprendizado organizacional sistêmico, que por meio da utilização adequada das informações coletadas nos ambientes interno e externo pode ajudar a empresa a criar conhecimentos, resolver problemas e tomar decisões mais acertadas em ambientes complexos.
2008 Xuezhong, Qian e Zhaohan	Defendem a aplicação da IO enfocando a monitoração dos ambientes da empresa, buscando usar as informações disponíveis para aumentar o aprendizado, criar conhecimentos e se adaptar às mudanças ambientais com mais agilidade, por meio de indivíduos e processos inteligentes.
2011 Moresi e Lopes	Visualização da IO como uma atividade integradora dentro da organização, capaz de unir setores e pessoas e englobando aspectos corporativos, pessoais e organizacionais, com forte presença do aprendizado organizacional como seu impulsionador.

Fonte: Elaborado por Muller e Castilho Júnior (2012), com base em Wilensky (1967), March e Olsen (1979) apud Choo (1995), Matsuda (1992), Haeckel e Nolan (1993), Pinchot e Pinchot (1994), Choo (1995), McMaster (1996) apud Moresi (2001), Albrecht (2003), Cruz e Dominguez (2007), Xuezhong, Qian e Zhaohan (2008), Moresi e Lopes (2011).

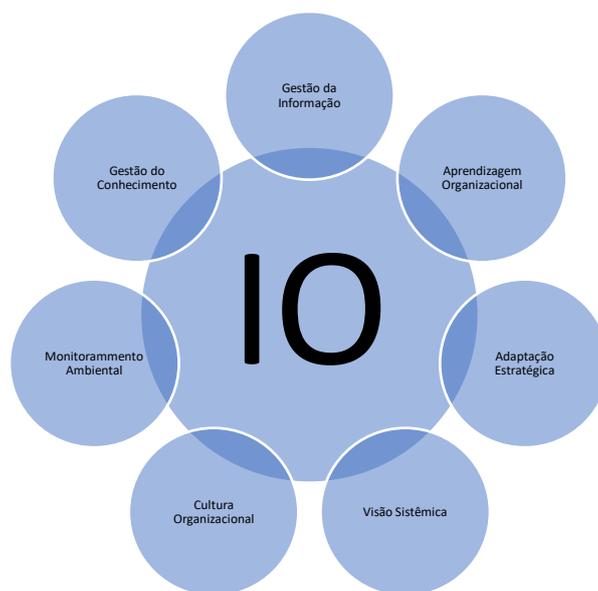
O Quadro 01 traz um histórico de pensadores que estudam IO, com todas as contribuições para um melhor entendimento da importância que o tema traz para as organizações. Muller e Castilho Júnior (2012) demonstram que a IO aborda aspectos internos e externos a organização, concorrentes, mercado em geral, capacidade das pessoas, novas tecnologias, cultura e tudo que engloba o ambiente empresarial. Esses apontamentos de Muller e Castilho Júnior (2012) salientam que apesar de muitos autores possuírem, em alguns momentos, pensamentos desiguais quanto a atuação da IO, deixam claro que o objetivo dela consiste em aumentar seu gerenciamento sobre si e todo o seu raio de

influência. A importância do cuidado permanente faz com que produtos e processos sejam aperfeiçoados constantemente, trazendo um ambiente de inovação e criatividade.

2.1.3 Componentes da Inteligência Organizacional

A IO, por ser sistêmica e estratégica, relaciona-se com todas as áreas e processos dentro de uma organização. Porém segundo Lefter, Prejamerean e Vasilache (apud MULLER, CASTILHO, 2012, p. 97) a IO também pode ser analisada como uma disciplina “pois a alteração em estruturas, cultura e outros fatores pode fazer com que seja necessário tempo até todos os envolvidos no processo entenderem as novas proposições, e, principalmente, aceitarem participar nesta atividade”. Abaixo os componentes das atividades envolvidas no processo de formação da IO podem ser visualizados na Figura 01, a seguir.

Figura 01: Componentes da IO identificados na literatura



Fonte: Elaborado por Muller e Castilho Júnior (2012), com base em dados de pesquisa. Adaptado pelo autor.

Conforme pode-se observar na Figura 01, Muller e Castilho Júnior (2012) demonstram a complementaridade de conhecimento para produção de inteligência das empresas e como a IO possui expressões semelhantes e a utilização por parte de outras disciplinas, como GC, GI, aprendizagem organizacional, adaptação estratégica, visão sistêmica, cultura organizacional e monitoramento ambiental. Choo (1995) cita que a informação dentro de uma empresa é fundamental para o sucesso organizacional, gerando

novos aprendizados por meio do compartilhamento do conhecimento, com o objetivo de melhora na tomada de decisão.

Também se destaca a importâncias dos colaboradores nesse processo. A capacidade individual, somada à inteligência criada dentro da empresa por meio das informações obtidas nos ambientes internos e externos, faz com que isso seja compartilhado, trazendo vantagem competitiva. (ALBRECHT, 2003; LEFTER, PREJAMEREAN e VASILACHE, 2008).

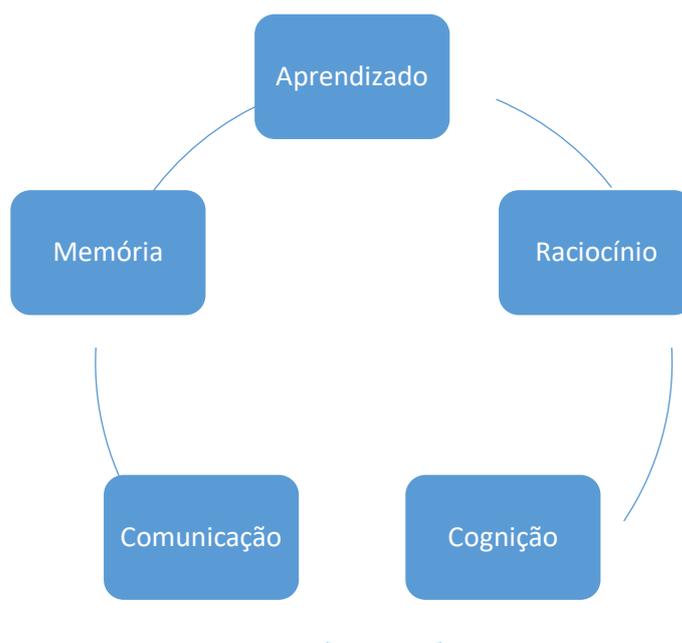
2.1.4 Abordagens da Inteligência Organizacional

Segundo Matsuda (1992; 1993), a IO é compreendida sob dois ângulos principais: produto e processo. Como produto, a IO traz praticidade aos gestores quando analisa as informações externas e internas, gerando relatórios para uma tomada de decisão mais sólida e profissional e embasando o planejamento estratégico de longo prazo e determinando ações futuras. Já como processo, pelo fato de ser sistêmica e estar presente em todas as áreas empresariais, se relaciona como uma engrenagem com um único objetivo, envolvendo a capacidade do ser humano e a inteligência artificial de forma coordenada.

Matsuda (1988, 1992, 1993) também verificou cinco subprocessos da IO que, se foram seguidos pela empresa de forma organizada e completa, auxiliam na obtenção de maior inteligência e vantagem competitiva. Matsuda (1992) aponta 5 componentes ou subprocessos da IO: a) comunicação; b) memória; c) aprendizagem; d) cognição; e e) raciocínio. Para o autor, a IO, se analisada como um produto, pode ser compreendida como o quão eficaz a empresa está sendo na operacionalização de seus processos.

Matsuda (1992) detalha os subprocessos da IO, conforme apresentado na Figura 02, a seguir.

Figura 02: Os 5 Subprocessos da IO



Fonte: Adaptado de Matsuda (1992)

Conforme a Figura 02 de Matsuda (1992, 1993), o *subprocesso de cognição* consiste no mapeamento dos ambientes interno e externo da organização. Esse mapeamento pode acontecer de ser realizado por meio das experiências e situações do passado que podem auxiliar o gestor com métricas e indicadores. O *subprocesso de comunicação organizacional* abrange a capacidade individual do colaborador e a IO. Na comunicação é que a empresa conseguirá compartilhar todas as informações adquiridas e gerar novos conhecimentos. O *subprocesso de memória organizacional* se responsabiliza por filtrar, reter e recuperar conhecimentos organizacionais passados com o objetivo de auxiliar decisões e planejamentos futuros. O *subprocesso de aprendizado* elucida a importância da inteligência e evolução individual que acontecem por meio de aprendizados e trocas coletivas no trabalho e projetos. Por último, o *subprocesso raciocínio* é responsável pela ação de verificar toda a inteligência disponível na empresa por meio dos recursos para tomada de decisão.

2.1.5 Organizações Inteligentes

Após os anos de 1960, as empresas começaram a se preocupar com os recursos organizacionais e da informação. Nesse contexto, surgiram os trabalhos de Edith Penrose (1959), que relatava o quanto era importante cuidar dos recursos da organização, para gerar mais competitividade e trazer diferenças sustentáveis perante os concorrentes. De acordo com Sveiby (1998), na década de 1980 se começa a compreender os recursos como não

somente balanços contábeis, mas como ativos intangíveis, a exemplo do conhecimento, capital humano, dentre outros.

Drucker (1994) aponta que a mudança da revolução industrial para uma sociedade pós-capitalista fez com que o conhecimento e os indivíduos que os detinham fossem cada vez mais valorizados. Por isso, é importante controlar as tarefas dos colaboradores, permitindo que a empresa possa gerar processos mais criativos e produtivos.

Choo (1995) diz que empresas inteligentes são aquelas que geram, da melhor forma possível, suas informações internas e externas, para aprender com elas, adaptar-se e produzir conhecimento para uma tomada de decisão mais assertiva. Essa engrenagem envolve colaboradores, áreas diferentes, tecnologia da informação e outros que possam retirar dos dados e informações do meio interno e externo e, de forma inteligente, projetar soluções mais aderentes na resolução dos problemas. Choo (1998, p. 2) comenta sobre a sobrevivência e a importância da leitura das informações. Para ele:

A sobrevivência da organização depende de sua capacidade de processar informação sobre o ambiente, e transformar esta informação em conhecimentos que tornem a empresa capaz de se adaptar efetivamente ao ambiente externo. Além disso, sugere-se, desta maneira, que a adaptabilidade por meio do aprendizado é a marca registrada da organização inteligente.

Cruz e Domingues (2007) cita que a IO só é alcançada por meio das informações coletadas, dos indivíduos e seus conhecimentos, que são o tripé para geração de inteligência dentro das empresas. As autoras argumentam que não basta só coletar as informações dos ambientes organizacionais. É preciso tratá-las para gerar significado e serem passíveis de gerar novos conhecimentos por parte dos indivíduos e incorporadas pela empresa. Usar corretamente as informações é algo crucial para as instituições inteligentes.

Turban *et al.* (2010) sugere que as organizações precisam rapidamente se adaptar às mudanças e serem *on time* (tempo real), para entender o mercado ao seu redor e responder de forma ágil as novas formas de consumo dos clientes.

Srouf (1998) comenta que a cultura é algo sistêmico e engloba todas as pessoas e atividades empresariais coordenadas e organizadas. Schein (1995, p. 10) aponta que a cultura organizacional pode ser compreendida “por se algo enraizado nas empresas, a cultura se adapta com cada ambiente da organização, objetivos, valores e membros e, por ser sistêmica e perpassar todas as atividades, deve-se analisar quando se busca processos de IO.”

2.1.6 Monitoramento Externo

A organização tem, em seu ambiente externo, um cenário que pode trazer oportunidades e ameaças a qualquer empresa. Para que possa sobreviver no mercado, monitorar o ambiente externo é essencial para analisar as informações coletadas, processá-las e disseminá-las, gerando novos conhecimentos e permitindo que a empresa se adapte aos ambientes de constantes mudanças atuais. Choo (1998) analisa que qualquer sinal ou aviso do ambiente externo oriunda das informações coletadas do mercado requer atenção, mesmo sendo pequenos sinais, confusos ou hipóteses.

O monitoramento externo é algo integrado e conforme Choo (1998), existem quatro modos de monitoramento: observação (ou visualização) indireta; observação condicionada; procura informal; procura formal. Buscando uma melhor compreensão, Daft e Weick (1984) apresentam no Quadro 02, um modelo de coleta, interpretação e uso das informações nas organizações.

Quadro 02: Modelo de coleta, interpretação e uso da informação nas organizações.

Observação Direta	Procura Informal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Característica: fontes externas e impessoais. 2. Processo de interpretação: redução de equivocidade, algumas regras, muitos ciclos. 3. Estratégia e tomada de decisão: reação e processo de coalisão. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características: fontes externas e pessoais, informação seletiva. 2. Processo de interpretação: redução de equivocidade, regras e ciclos moderados. 3. Estratégia e tomada de decisão: prospecção, tentativa e erro incremental.
Observação Condicionada	Procura Formal
<ol style="list-style-type: none"> 1. Características: fontes internas e impessoais, registros regulares e sistemas de informação, rotina. 2. Processo de interpretação: redução de equivocidade, muitas regras, alguns ciclos. 3. Estratégia e tomada de decisão: defensiva, processo programado, procura orientada ao problema. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características: fontes internas e impessoais, estudos especiais, informação vasta. 2. Processo de interpretação: redução de equivocidade, muitas regras e ciclos moderados. 3. Estratégia e tomada de decisão: análise, análise de sistemas, computação.

Fonte: Daft e Weick (1984).

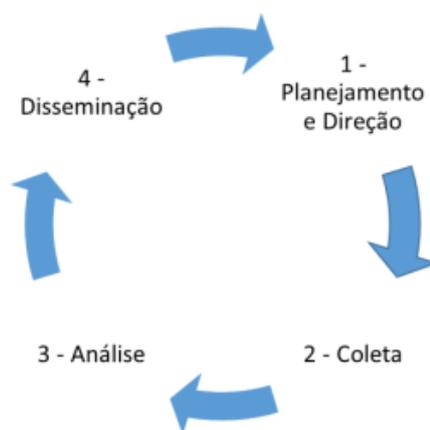
Conforme se pode verificar no Quadro 02, é importante para a empresa seguir um processo de coletar informações, tratar essas informações gerando significado para utilização dos membros que tomarão decisões.

Moresi (2001) cita que a coleta das informações externas deve ser processada em duas grandes vertentes: de abordagens racionais e de abordagens interpretativas (subjetivas). Para Moresi (2001), o monitoramento deve compor cinco etapas:

- a) procura por recursos de informação;
- b) seleção dos recursos de informação para monitorar;
- c) identificação dos indicadores de monitoramento;
- d) execução do monitoramento;
- e) determinação das ações especiais a serem tomadas em face dos resultados do monitoramento.

Kahaner (1997) traduz de modo sistêmico o ciclo da inteligência, conforme a Figura 03, contendo 4 etapas principais: planejamento e direção, coleta, análise e disseminação.

Figura 03: Ciclo de Inteligência Organizacional



Fonte: Kahaner (1997).

Esse ciclo da Figura 03 começa com o planejamento estratégico gerando um norte de todo o processo, para posterior coleta das informações planejadas, passando pela análise das informações e fechando o ciclo com a disseminação sistêmica da inteligência aos tomadores de decisão da organização. A análise deve ser feita de acordo com a IO, com apoio da GI e GC, pois quando a informação é internalizada, precisa de fluxo e processos para ter significância (CHOO, 2003).

Kahaner (1997) categoriza as fontes de informações externas como primárias e secundárias. As fontes primárias compreendem relatórios anuais, documentos governamentais, conversas (ou discursos), entrevistas na TV ou no rádio (ao vivo) e

relatórios financeiros de empresas. As fontes secundárias são jornais, revistas, livros, programas gravados de TV e rádio e relatórios de analistas.

Kahaner (1997) propõe para análise externa os seguintes processos: *Strengths, Weaknesses, Oportunities and Threads* (forças e fraquezas, oportunidades e ameaças – SWOT), conhecido também como forças e oportunidades, fraquezas e ameaças (FOFA), Benchmark (processo de análise dos concorrentes com pesquisa diante dos processos, produtos e serviços das empresas concorrentes), *Data Mining* (análise de dados que tem como objetivo descobrir padrões) e *Text Mining* (tecnologias que processam e analisam textos não estruturados). E para o ambiente interno da organização é proposto *Balanced Scorecard* - BSC (ferramenta de planejamento estratégico que define metas e objetivos de forma clara, com indicadores de desempenho para controle), gestão da informação e do conhecimento (GICO) e *Business Intelligence* – BI (ferramenta que trabalha com dashboard – painel de indicadores principais para análise rápida para tomada de decisão).

Fleisher e Bensoussan (2007) trazem uma visão abrangente do que é necessário para entender a organização como um todo. Deve ocorrer um planejamento estratégico, análise externa e interna e das técnicas e métodos disponíveis para processar as informações coletadas e gerar novos conhecimentos para tomada de decisão.

2.1.7 Inteligência Competitiva Organizacional

A procura por registros de Inteligência Competitiva (IC) remete à China, onde se utiliza, por mais de 5 mil anos, inteligência militar, econômica, comercial, religiosa ou política (JUHARI; STEPHENS, 2006). Walle (2001) complementa que existem, em textos religiosos de 3.000 anos, referências ao uso de inteligência para tomada de decisão. Já na esfera militar, pode-se citar Circa e Sun Tzu, há cerca de 2.500 anos, trazendo o devido valor da inteligência e da informação. Na obra “A arte da guerra”, Prescott e Miller (2001, p. 2) citam o que Sun Tsu prescreveu:

Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, você não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha você também vai sofrer uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, você sucumbirá em cada batalha.

Pode-se verificar que a IC busca conhecer o inimigo. Fazendo uma alusão a Sun Tzu e GC, seria conhecer o ambiente interno empresarial. Kahaner (1997, p. 16) salienta que IC surgiu de práticas militares:

Adaptada a partir de técnicas utilizadas pelas agências de inteligência política e militar da época da Guerra Fria, inteligência competitiva é um simples processo de quatro passos que pode, em última análise, viabilizar ou quebrar empresas de qualquer tamanho, em qualquer ramo de negócio.

Kahaner (1997) cita ainda uma notável frase de Frederico (Barba Ruiva), o Grande (imperador germânico da Idade Média): “É perdoável ser derrotado, mas nunca ser surpreendido”.

Prescott e Miller (2001) trazem a tese de que a ICO surgiu do trabalho de inteligências das agências governamentais e dos grupos militares de inteligência. A ICO é conceituada por Teixeira e Valentim (2016, p. 1) como:

[...] um processo estratégico que permite converter dados e informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes em diferenciais competitivos para a organização, de maneira a ser aplicadas a qualquer área e/ou setor. O uso sistemático de modelos de gestão voltados à informação e ao conhecimento como, por exemplo, a gestão da informação (GI) e a gestão do conhecimento (GC), por meio de atividades de busca de informação relevante para os sujeitos organizacionais, que uma vez organizadas, analisadas e disseminadas pela equipe de ICO, pode evidenciar ameaças e oportunidades, propiciando a obtenção de vantagem competitiva. A partir da prospecção e análise de dados e informações é possível filtrar e tratar conteúdos relevantes para uso da organização e gerar informação com valor agregado, direcionando a tomada de decisão e o planejamento de ações estratégicas. Desse modo, após a análise e a escolha da melhor opção entre várias alternativas, é possível transformar informação em inteligência organizacional, cuja perspectiva é gerar conhecimento para a melhoria do desempenho da organização, permitindo solucionar problemas, criar novos produtos, projetar mudanças e melhorias.

Existem duas vertentes da literatura que conceituam ICO. Miller (2002, p. 35) traz um conceito da *Strategic and Competitive Intelligence Professionals - SCIP* (profissionais de estratégia e inteligência competitiva), que define IC como:

[...] programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar os planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior, mas inequivocamente ético, dos seus competidores e do seu ambiente competitivo.

Uma segunda vertente é francesa, segundo Tarapanoff (2006, p. 27), que compreende a ICO:

[...] por meio de uma contínua ‘vigilância’ de informações internas e externas, cuja atividade ocorre além dos concorrentes, incluindo também, informações científicas, tecnológicas, sociais, políticas e econômicas referentes ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar as oportunidades e as ameaças, bem como conhecer aspectos que podem influir nos pontos fortes e fracos da organização.

No Brasil, a Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC, define ICO como:

[...] um processo informacional proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado.

Para Canongia *et al.* (2001), IC é compreendida pela vigia constante e análise dos dados mercadológicos, com o foco de gerar decisões mais assertivas com as informações coletadas e tratadas e ao planejamento estratégico. Isto traz inovação ao processo organizacional.

Segundo Tarapanoff (2006, p. 27), a IC “[...] consiste na materialização das informações internas e externas para a geração de conhecimento que subsidie as ações e decisões organizacionais”. Fuld (2002) cita que o volume de informações não é importante na IC, mais sim o significado que ela trará e a importância para a tomada de decisão. Complementa o autor que a inteligência é que leva a empresa a ter vantagem competitiva perante os seus concorrentes.

Valentim (2014) apresenta, no Quadro 03, conceitos e definições de IC, com suas conexões entre a gestão da informação (GI) e GC numa perspectiva histórica.

Quadro 03: Conceitos e definições de inteligência competitiva.

Autor ou Entidade	Conceito/Definição
SCIP	“[...] a ação de definir, coletar, analisar e distribuir informações de forma inteligente sobre produtos, clientes, concorrentes e qualquer outro aspecto do ambiente para apoiar executivos e gestores na tomada de decisões estratégicas de uma organização” (SCIP, tradução nossa). “[...] coleta legal e ética e análise de informações sobre capacidades, vulnerabilidades e intenções dos concorrentes do negócio, usando bases de dados e informação de fontes abertas, por meio de investigação ética” (SCIP, tradução nossa).
ABRAIC	“[...] processo informal proativo que conduz à melhor tomada de decisão, seja ela estratégica ou operacional [...] Visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado” (ABRAIC).
Cubillo (1997)	“[...] conjunto de capacidades próprias mobilizadas por uma entidade lucrativa, destinadas a assegurar o acesso, capturar, interpretar e preparar conhecimento e informação com alto valor agregado para apoiar a tomada de decisão requerida pelo desenho e execução de sua estratégia competitiva” (CUBILLO, 1997, p. 261).
Canongia (1998)	“[...] objetiva agregar valor à informação, fortalecendo seu caráter estratégico, catalisando, assim, o processo de crescimento organizacional. Nesse sentido, a coleta, tratamento, análise e contextualização de informação permitem a geração de produtos de inteligência, que facilitam e otimizam a tomada de decisão no âmbito tático e estratégico” (CANONGIA, 1998, p. 2-3).
Petrini (1998)	“Um sistema de informações pode ser caracterizado como uma tecnologia intelectual porque afeta a organização das funções cognitivas do homem: a coleta, o armazenamento e

	a análise de informações assim como atividades de previsão, concepção, escolha, decisão” (PETRINI, 1998, p. 14).
Battaglia (1999)	“[...] disciplina capaz de integrar o planejamento estratégico, atividade de marketing e de informação, objetivando o monitoramento constante do ambiente externo, com respostas rápidas e precisas à empresa no que diz respeito aos movimentos do mercado” (BATTAGLIA, 1999, p. 204).
Gomes e Braga (2001)	“[...] é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 28).
Tarapanoff (2001)	“[...] é uma nova síntese teórica no tratamento da informação para a tomada de decisão, uma metodologia que permite o monitoramento informacional da ambiência e, quando sistematizado e analisado, a tomada de decisão [...] é um processo sistemático que transforma pedaços esparsos de dados em conhecimento estratégico” (TARAPANOFF, 2001, p. 45).
Miller (2002)	“[...] incorpora a monitoração de uma ampla gama de fatos novos ao longo do ambiente ou mercado externos de uma organização e seus negócios [...] concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia” (MILLER, 2002, p. 35).
Valentim (2002)	“[...] está ligada ao conceito de processo contínuo, sua maior complexidade está no fato de estabelecer relações e conexões de forma a gerar inteligência para a organização, na medida em que cria estratégias para cenários futuros e possibilita tomada de decisão de maneira mais segura e assertiva” (VALENTIM, 2002, p. 6).
Valentim (2003)	“(…) processo que investiga o ambiente onde a empresa está inserida, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo” (VALENTIM et al., 2003, p. 2).
Miquelino, Santos e Padovani (2004)	“[...] recurso intelectual, consistindo em construções de significados em busca de significantes, de definição de filtros e, de elaboração de sínteses, potencializado pelas tecnologias de informação que age, de forma simultânea, sobre a marca, à semelhança de um invólucro invisível, protegendo-a contra tentativas de ofuscamento e ativando a sua essência junto ao mercado, por meio de ações sistemáticas e intencionais de exposição da marca” (MIQUELINO; SANTOS; PADOVANI, 2004, p. 50).
Cardoso Júnior (2005)	“[...] representa uma ferramenta estratégica que permite à alta gerência melhorar sua competitividade, identificando as principais forças propulsoras e prevendo os futuros rumos do mercado. É um processo pelo qual as informações de múltiplas fontes são coletadas, interpretadas e comunicadas a quem precisa delas para decidir” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 67).
Nadaes e Borges (2005)	“[...] processo de coleta e análise sistemática de informações que gera subsídios para a tomada de decisão organizacional. A habilidade com que a empresa coleta, organiza, analisa e implementa mudanças a partir de informações estratégicas, integrando-as ao processo de melhoria contínua de suas atividades, determinará a sua excelência frente ao ambiente de negócios” (NADAES; BORGES, 2005, p. 46-47).
Tarapanoff (2006)	“[...] um processo de aprendizado motivado pela competição, fundado sobre a informação, permitindo esta última a otimização da estratégia corporativa em curto e em longo prazo” (TARAPANOFF, 2006, p. 26).
Tena Millán e Comai (2006)	“[...] é um processo sistemático de busca, seleção, análise e distribuição de informação sobre o ambiente, reconhecido e aceito em toda a organização” (TENA MILLÁN; COMAI, 2006, p. 16).
Fuld (2007)	“Inteligência é usar informação de forma eficiente e tomar decisões com uma imagem menos do que perfeita. É ver claramente sua concorrência, compreender a estratégia e agir antecipadamente com esse conhecimento” (FULD, 2007, p. 16).
Hoffmann (2011)	“[...] processo de aprendizado, motivado pela competição, e baseado na informação que fortalece as estratégias da organização a curto, médio e longo prazo” (HOFFMANN, 2011, p. 137).

Fonte: Valentim (2014, p. 49-51).

De acordo com o Quadro 03, Valentim (2014) mostra os principais conceitos e definições de IC, sua importância no processo de aprendizado organizacional, através da coleta e análise das informações internas e externas à organização e gerando inteligência para a tomada de decisões.

2.1.8 Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento

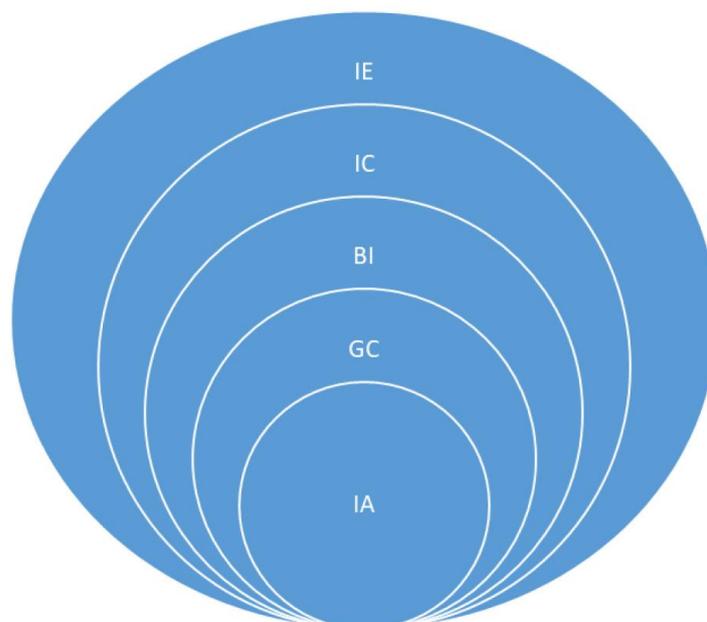
Neste tópico, busca-se salientar a importância da IO e da GC como preponderantes para as organizações atuais alcançarem vantagem competitiva. Queyras e Quoniam (2006) citam que a informação tem um papel central no crescimento da IO, porque por meio dela que se cria o conhecimento para os indivíduos, em função dos métodos estruturados e análises dos cenários. Percebe-se, então, uma interligação entre a GC, a IO e a Gestão da Informação (GI). Com isso, a IO e GC integram práticas e políticas nas empresas de forma sistêmica, conforme Sun Tzu (2008, p. 41), no sentido “[...] do conhecimento de si mesmo e conhecimento do inimigo”. Outro ponto importante entre GC e IO, estabelecido por Prescott e Miller (2001), é que o conhecimento deve ser produzido, e antes de ser compartilhado, deve-se verificá-lo e administrá-lo, tanto nas informações internas quanto no conhecimento externo.

Breeding (2001) traz um caso verídico que aconteceu de integração entre IO e GC na Shell, transmitindo a informação de que o uso da IO tem tido bons resultados pela prática da GC. O autor cita que na Shell criou-se algo como *Competitive Intelligence Knowledgehouse* (Armazém de Conhecimento para Inteligência Competitiva), buscando uma análise detalhada do mercado e dos concorrentes.

Liebowitz (2006) não traz sozinho a interligação de IO e GC, mas o faz de forma interessante, pois pontua claramente a conversão dos conceitos de BI, IO e GC num mesmo *framework* de GI denominado Inteligência Estratégica (IE). Liebowitz (2006) justifica que dessa forma as tomadas de decisões são mais profissionais, e fazendo alusão a sua experiência, cita que muitos gestores que atuam nesses processos o fazem de forma isolada. Isso é demonstrado por meio da Figura 04, que apresenta os níveis de integração de inteligência (LIEBOWITZ, 2006).

Percebe-se, na Figura 04, todos os conceitos interligados e IA no centro da operação computacional do *framework* modelado por Liebowitz (2006), visando uma melhor tomada de decisão organizacional usando GC e IC.

Figura 04: Framework de Inteligência Organizacional.



Legenda: IE – Inteligência Estratégica; IC – Inteligência Competitiva; BI – Business Intelligence; GC – Gestão do Conhecimento; IA – Inteligência Artificial.

Fonte: Adaptado de Liebowitz (2006).

Liebowitz (2006) evidencia que a IA trata de processos de inteligência humana, buscando otimizar atividades e que a GC utilize-se apropriadamente de alguns desses para contribuir com os indivíduos na captura, organização e compartilhamento do conhecimento interno e externo. Chama a atenção o conceito trazido por Liebowitz (2006, p. 15) sobre GC, onde ele cita que “GC consiste na identificação e captura do conhecimento, compartilhamento do conhecimento, aplicação do conhecimento e criação do conhecimento”.

Outro autor que fala da sinergia entre IO e GC é Terra (2008a), que argumenta que os processos de IO e GC devem ter um só planejamento e direcionamento, classificação e tecnologia da informação. Salienta que GC e IO podem ser implementados de várias formas em uma empresa. No entanto, são imprescindíveis para garantir sucesso alguns fatores: aderência aos objetivos estratégicos da empresa; forte mudança cultural; implementação de novos processos informais e formais; uso de tecnologias de informação e comunicação; governança bem articulada e estruturada; envolvimento de profissionais altamente qualificados; avaliação de resultados.

Liebowitz (2006) reforça que a GC e a IO podem ser aplicadas em qualquer instituição, independente do ramo, finalidade, com ou sem fins lucrativos. Porém, não há como garantir uma estimativa de tempo para que o projeto tenha resultado na cultura da empresa.

2.1.9 Modelos de Inteligência Competitiva Organizacional

Miller (2002) ressalta que toda organização precisa trabalhar com três fatores para garantir o sucesso da ICO, que se complementam e se integram: o cultural, o estrutural e o comportamental. Esses três fatores são fundamentados nas práticas de gestão da informação e do conhecimento, e podem ser analisados a partir das dimensões cognitivas, emocionais e situacionais, relacionadas à concepção de Choo (2006). O fator cultural está relacionado aos vínculos e relacionamentos necessários à criação de conhecimento, partindo das necessidades cognitivas e das angústias dos agentes organizacionais pela falta da informação, até a motivação para a busca de informação para matar a sede do conhecimento.

Choo (2006, p. 114) comenta que “[...] a estrutura e a cultura da organização ou do grupo de trabalho afetam as atitudes do indivíduo, desde a coleta de informação até a escolha de usar ou não a informação nas decisões a serem tomadas”. Ainda segundo Choo (2006, p. 113), o fator comportamental está ligado às práticas de busca da informação, à coleta de dados propriamente dita, em que as reações emocionais influenciam na “[...] compreensão clara da necessidade de informação e é capaz de expressá-la na forma de perguntas ou tópicos que podem guiar a busca”.

Kuhlthau (1993) cita que o princípio da incerteza informa que a busca por informações relevantes só deve acontecer após a implementação clara do foco, de uma ideia ou de um ponto de vista que norteie a busca.

Choo (2006, p. 91), menciona que “[...] a busca de informação é um processo de construção de conhecimento e significado”. Esse fator se relaciona com o hábito de buscar e de usar a informação, além dos mecanismos de recompensa aos funcionários. Já o fator estrutural refere-se ao ambiente de uso da informação, em que o meio profissional e social influencia o acesso à informação e a interação do grupo recebida.

Segundo Taylor (1986), diferentes grupos de pessoas desenvolvem ideias diferentes do que constitui a solução de um problema, influenciando os padrões de informação. Os incentivos à socialização e a interação entre as equipes e níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, são identidades da organização. Assim, nenhuma ação ou decisão pode ser repetida integralmente, considerando que a segurança da informação é própria de cada organização.

A Figura 05 proposta por Teixeira (2014) enfoca a relação das etapas do processo de ICO e os três fatores propostos por Miller (2002), bem como a concepção de uso da informação desenvolvida por Choo (2006).

Figura 05: Fatores de Influência da Inteligência Competitiva Organizacional.



Fonte: Teixeira (2014) com base nos estudos de Miller (2002) e Choo (2006).

Segundo a Figura 05 pode-se perceber a necessidade da informação (dimensão cognitiva) e o seu fator cultural, a busca da informação (dimensão emocional) e o seu fator comportamental e o uso da informação (dimensão situacional) e o seu fator estrutural.

Para Miller (2002), o processo de inteligência competitiva pode ser descrito em 4 (quatro) fases que têm relação direta com o ciclo da informação: 1) definição das necessidades de informação; 2) coleta de informação; 3) análise para obtenção de conclusões e implicações; 4) disseminação dos resultados entre os responsáveis pelas decisões e *feedback*.

Segundo Miller (2002, p. 35), “[...] os dados, quando organizados, tornam-se informação; as informações, quando analisadas, transformam-se em inteligência”.

A coleta de dados é a primeira etapa da ICO, de acordo com Carvalho Teixeira e Pomim Valentim (2016, p. 7), onde “[...] somente com a posse dos dados é possível extrair a informação relevante, e é a informação que torna a ICO essencial para o processo decisório, uma vez que pode transformar informação em conhecimento, na perspectiva de gerar inteligência para a implementação de uma ação estratégica que impactará na competitividade organizacional no médio e longo prazo”.

Valentim (2014) apresenta uma sistematização a partir da visão de autores no Quadro 04, bem como um entendimento quanto às fases/etapas que compõem o processo de ICO.

Quadro 04: Fases/Etapas do ciclo de inteligência competitiva.

Autor(es)	Fases/Etapas da IC
Gomes e Braga (2001) 4 fases	“Identificação das necessidades de informação [...] Coleta [...] Análise da informação (...) Disseminação” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 85-88).
Herring (2002) 5 fases	“Planejamento e condução; Processamento e armazenamento da informação; coleta; análise e produção; disseminação” (HERRING, 2002, p. 278).
Valentim (2002) 7 fases	“Identificar os ‘nichos’ de inteligência interna e externa à organização; Prospectar, acessar e coletar os dados, informações e conhecimento produzidos internamente e externamente à organização; Selecionar e filtrar os dados, informações e conhecimento relevantes para as pessoas e para a organização; Tratar e agregar valor aos dados, informações e conhecimento mapeados e filtrados, buscando linguagens de interação usuário/sistema; Armazenar por meio de tecnologias de informação os dados, informações e conhecimento tratados, buscando qualidade e segurança; Disseminar e transferir os dados, informações e conhecimento por meio de serviços e produtos de alto valor agregado para o desenvolvimento competitivo e inteligente das pessoas e da organização; Criar mecanismos de <i>feedback</i> da geração de novos dados, informações e conhecimento para a retroalimentação do sistema” (VALENTIM, 2002, p. 9).
Marceau e Swaka (2002) 5 fases	“Planejamento e direção; Armazenamento e processamento de informações; Coleta e relatórios adequados; Análises e produção; Disseminação” (MARCEAU; SWAKA, 2002, p. 183).
Miller (2002) 4 fases	“[...] a identificação dos responsáveis pelas principais decisões e suas necessidades em matéria de inteligência; a coleta de informações; a análise da informação e sua transformação em inteligência; a disseminação da inteligência entre os responsáveis pelas decisões” (MILLER, 2002, p. 37).
Amaral <i>et al.</i> (2004) 6 fases	“Determinação de necessidades; Planejamento do trabalho; Coleta das informações; Análise das informações; Disseminação dos resultados; Avaliação dos resultados” (AMARAL <i>et al.</i> , 2005, p.73).
Cardoso Júnior (2005) 4 fases	“Identificação dos usuários e determinação das suas necessidades – planejamento do processo como um todo; Reunião das informações; Processamento do material reunido; Disseminação das inteligências para os usuários” (CARDOSO JÚNIOR, 2005, p. 134).
Arroyo Varela e Larrosa Jiménez (2006) 5 fases	“Identificação das necessidades de IC; Coleta de informação para a IC; Validação da informação; Análise da informação para obter inteligência; Distribuição da inteligência aos que toma decisões” (ARROYO VARELA; LARROSA JIMÉNEZ, 2006, p. 133, <i>tradução nossa</i>).
Queyras e Quoniam (2006) 6 fases	“Coleta dos Materiais e fontes; Análise dos Dados de fonte; Entrega dos Produtos de informação; Aplicação dos Resultados da inteligência; Avaliação de Desempenho do programa; Plano de Atividades de inteligência” (QUEYRAS; QUONIAM, 2006, p. 89).

Fonte: Valentim (2014, p. 55-56).

O Quadro 04 mostra os ciclos e fases com que cada autor da IC trata do tema. Autores com 4 até 7 fases, mostrando os diferentes pontos de vista e os aspectos particulares que cada um traz diante do conceito.

Para Hovis (2002, p. 120), o diferencial no processo de IC reside no fato de ser acionável:

Afinal, o que é inteligência? É informação acionável. Em outras palavras, é dar oportunidade aos tomadores de decisão de sua empresa de considerar um conjunto de dados e agir em função dele. Mas você nunca os levará a agir, se não lhes disser o que os dados significam. Porque eles não têm tempo de sentar-se e refletir sobre esse significado. Quando você começa a oferecer recomendações, começa a exercer impacto.

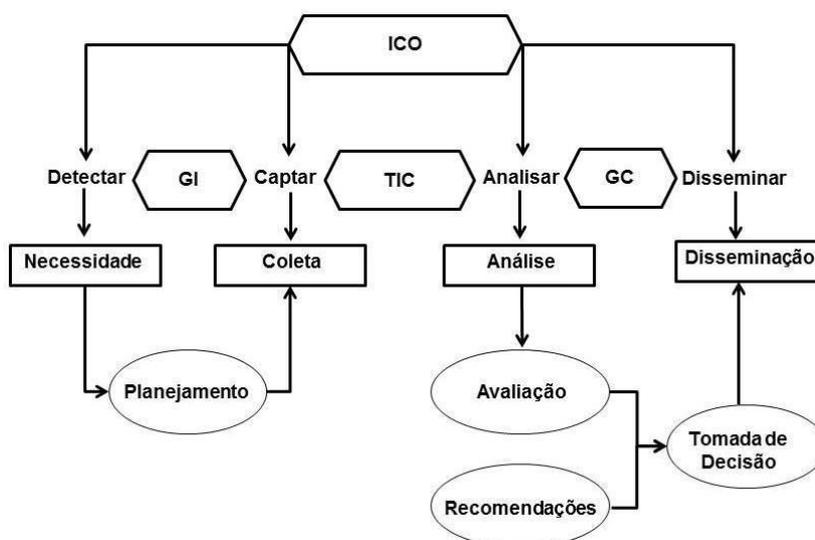
Outro modelo que vale destacar é o de Queyras e Quoniam (2006), por incluir às etapas de Miller, a apropriação da informação pelo sujeito cognoscente. Essa etapa se aproxima da concepção de Choo (2006), no que tange à construção de conhecimento, ao inserir no processo: identificação das necessidades de informação; de coleta; de organização; e de armazenamento, características tácitas da atribuição de significado da informação, por meio do reagrupamento de informações. Essa etapa é que agrega valor à informação recebida e a torna diferenciada das informações repassadas aos concorrentes.

O modelo de Valentim (2002) evidencia as práticas de GI, GC e o uso das TICs como suporte nas etapas de ICO. A autora aponta que a ICO faz parte de um sistema que deve ser retroalimentado de modo contínuo, destacando as atividades de prospecção e monitoramento de informações relevantes, de agregação de valor a informação, de armazenamento utilizando TICs e de disseminação do produto da inteligência, que irá retroalimentar o sistema de ICO.

Segundo Miller (2002), os métodos de ICO incluem não apenas os elementos básicos de identificação de fontes de informação, coleta de dados e análise das informações, mas também a aplicação de ferramentas e técnicas como, por exemplo, exercícios de jogos de guerra e de cenários competitivos alternativos para testar as hipóteses; mineração de dados (*data mining*) e de informações em distintos ambientes tecnológicos (*web*, bancos de dados, bases de dados, dentre outros), de modo que possam ser aplicadas análises e outras ferramentas que identifiquem informações relevantes sobre a concorrência e mercado real e potencial.

A análise dos modelos de ICO proposto por Teixeira (2014), demonstrados na Figura 06, evidencia as inter-relações com a gestão da informação (GI), a GC e o uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC) como alicerces fundamentais para a geração de inteligência.

Figura 06: Etapas clássicas do processo de ICO.



Fonte: Teixeira (2014).

A Figura 06 mostra que o modelo proposto por Teixeira (2014) detecta as necessidades de informação, planeja, coleta, analisa, avalia e recomenda possíveis decisões e dissemina o conhecimento, além de demonstrar a conexão da ICO com a GI, TIC e GC.

Herring (1999) considera a etapa de planejamento fundamental para o sucesso de um sistema de ICO. O processo de identificação dos tópicos-chave de inteligência (KITs) se concentra em descobrir as reais necessidades de informação para a tomada de decisão. Para tanto, o método 5W2H (*What? Who? Where?, When? Why? How? How Much?*) tem sido ampliado e adaptado ao levantamento das necessidades de inteligência no modelo KITs.

A preparação do planejamento, de acordo com Teixeira e Valentim (2016), parte da definição de: quais decisões precisam ser tomadas? Por que precisam ser tomadas? Quando precisam ser tomadas? Quem vai tomar as decisões? Nessa perspectiva, enfoca-se sobre qual é o problema que deve ser amenizado ou solucionado. A exploração sistemática de fontes de informação precisa ser planejada para se constituir em um diferencial significativo e que impacte nas decisões, com base nas análises de situações em que a organização foi surpreendida e suas principais preocupações.

Após a análise dos conceitos e das etapas fundamentais do processo de ICO, Teixeira e Valentim (2016) sugerem quatro abordagens essenciais para a efetividade de um modelo de ICO:

- I. *Engajamento do nível estratégico*: uma vez que um programa de ICO surge diante de distintas necessidades do negócio, isto é, decorrente de ativos de baixo

desempenho. Auditorias periódicas podem ajudar os sujeitos organizacionais a reconhecerem se existe a necessidade de monitorar sistematicamente o ambiente externo e organizacional;

- II. *Plano de ação*: para ser formulado, necessita de uma equipe treinada, com alocação de pessoal com competência em informação para gerar inteligência estratégica e tática, bem como o uso de TIC, permitindo interação com outras organizações, clientes, fornecedores e parceiros; fluxos de informação internos que propiciem a circulação de informações em vários níveis da organização, de tal forma que a informação possa ser utilizada para resolver um problema ou definir uma ação estratégica. Os funcionários podem ser capacitados para identificar informações relevantes à equipe de ICO;
- III. *Conhecimento dos concorrentes*: utilização de sistemas de informação para investigar cenários futuros, concorrência real e potencial, oferecendo indicadores de alerta, que preveja o surgimento de novos entrantes e novas ameaças. As iniciativas da concorrência afetam preços, participação no mercado e lucro, portanto, monitorá-las é um dos grandes desafios da ICO;
- IV. *Abertura para aprendizagem*: o programa de ICO é sustentado pela disseminação dos resultados, após a coleta, análise e interpretação das informações e *feedback* dos resultados obtidos pelas equipes de trabalho. Os resultados se tornam úteis à medida que são usados como parâmetros para a tomada de decisão, tanto no nível estratégico e tático, quanto operacional. É um processo de construção em busca de aperfeiçoamento contínuo.

2.1.10 Processo de Inteligência Competitiva Organizacional

O processo de ICO é compreendido, de acordo com Teixeira e Valentim (2016), como um elemento de aprendizagem, uma vez que as informações precisam ser analisadas e os conhecimentos devem ser apropriados pelos sujeitos organizacionais, de modo que possam fazer inferências em relação à realidade vivenciada pela organização. A ICO é um processo contínuo que, após a apropriação das informações relevantes e da internalização dos conhecimentos pelo grupo, se estabelece uma dinâmica de perceber, captar, adequar, criar, inovar e agir de maneira estratégica.

A ICO, segundo Teixeira e Valentim (2016), contribui para a obtenção de competitividade por ser um processo contínuo, cuja base reside nos comportamentos e

práticas em buscar, compartilhar e usar as informações e as TIC como aprendizagem consistente e sistêmica, alicerçando a crença de que é possível avaliar as perspectivas futuras para inovar, aprender e agir de modo inteligente, mesmo que haja risco quanto à decisão tomada. Consideram-se como etapas essenciais ao Processo de ICO segundo Teixeira e Valentim (2016):

- I. *Estudo dos sujeitos organizacionais* - identificar as práticas de busca de informações dos gestores responsáveis pelas principais decisões, bem como suas necessidades de informação. Nessa fase, justifica-se o estudo da gestão do conhecimento organizacional, que é imprescindível para a definição das necessidades de busca de informação, uma vez que influencia o sujeito organizacional, por meio das dimensões cognitivas, situacionais e emocionais;
- II. *Processo de coleta de dados* - investigar como ocorre a busca e o compartilhamento das informações e quais são as fontes, métodos e técnicas utilizadas. A gestão da informação por meio das atividades de prospecção e monitoramento e do ciclo informacional, incluindo as etapas de coleta, filtragem, análise e disseminação é imprescindível no ambiente organizacional, bem como ao tratar das informações formais e informais que circulam nos fluxos internos e externos como recurso para a ICO;
- III. *Análise da informação* – averiguar o modo como os sujeitos organizacionais transformam informação em inteligência, bem como o uso de recursos e sistemas tecnológicos de informação e comunicação para garantir a dinamicidade do processo, de modo a auxiliar a validação do volume de informação selecionado, gerando relatórios quantitativos e/ou qualitativos que orientem a análise e a agregação de valor para a tomada de decisão dos gestores. O uso das informações coletadas, compartilhadas e analisadas resulta do grau de customização e ‘criação de significado’ próprio, ou seja, é dependente de como as informações são adaptadas ao contexto da organização;
- IV. *Disseminação da ‘inteligência’* – observar como os gestores responsáveis pelas decisões e pelo planejamento a realizam, bem como os fluxos de informação e os canais de comunicação internos são usados para garantir o acesso, o compartilhamento e o consenso. O uso das informações com valor agregado (considerações/reflexões) pode oferecer diferenciais e vantagens competitivas, gerando inovação e estratégias de ação de médio e longo prazo.

Autores como Wilensky (1967) e Choo (1995) apresentam o ambiente externo à empresa como fonte de informação, de recursos e de incertezas. Esses autores apontam a necessidade de monitoramento desse ambiente, buscando identificar mensagens e sinais, além de usar tais dados e informações combinados com dados e informações do ambiente interno, buscando se adaptar às novas realidades ambientais. De acordo com Muller e Castilho Júnior (2012), percebe-se que a IO passou de uma visão técnica e voltada para o ambiente externo para uma visão mais abrangente da organização, contemplando também os aspectos internos, além de buscar aliar pessoas, setores e recursos da empresa em prol dos objetivos organizacionais.

Com base nesse cenário, pode-se perceber que os estudos acerca da IO passaram a englobar atividades pertencentes a outras disciplinas já consagradas nos ambientes acadêmico e empresarial, como as atividades de gestão do conhecimento, gestão da informação e aprendizado organizacional (CHOO, 1995; CRUZ; DOMINGUEZ, 2007; MORESI; LOPES, 2011). Pode-se perceber também que a união de tais atividades pode auxiliar na obtenção e alcance da IO, além da conquista de vantagens competitivas sustentáveis, ou ‘não esgotáveis’, como apresentado por Moresi e Lopes (2011).

A ICO tem muito valor para uma organização que souber trabalhar a informação obtida de maneira inteligente e utilizá-la para a melhor tomada de decisão, bem como o conhecimento gerado e incorporado pelos indivíduos e organização, que são tarefas que conduzem ao processo de ICO. Porém, é importante ressaltar que esse processo é desenvolvido a partir das competências e habilidades dos sujeitos organizacionais em atribuir inteligência às informações geradas no ambiente organizacional, ou seja, a ICO é dependente das competências internas dos indivíduos organizacionais para transformar informações relevantes em conhecimento, como da capacidade dos gestores de compartilhar e socializar as informações e os conhecimentos direcionados a uma ação estratégica ou decisão estratégica.

A ICO transforma informações apropriadas pelos sujeitos da organização em conhecimentos inteligentes e estratégicos que, quando são disseminadas e assimiladas pelo grupo de gestão como um todo, são utilizadas para nortear planos estratégicas e apoiar decisões empresariais, buscando diferenciais e vantagem competitiva. As informações precisam ser tratadas de acordo com o contexto da empresa, isto é, analisadas e compartilhadas pela gestão, para se tornarem relevantes e de maneira concreta transformarem-se em ação.

A IC proporciona vantagens para a empresa como um todo quando o processo de busca, compartilhamento e uso de informações se torna um processo sistêmico e cíclico, com o objetivo de gerar rapidez, tempo, melhores resultados, decisões mais eficazes e impacto no mercado para a organização, com o objetivo de sempre monitorar os seus pontos fortes e fracos e ficar sempre analisando as oportunidades e ameaças externas a ela.

2.1.11 Apoio Multicritério à Decisão

Este tópico foi inserido na pesquisa com a finalidade de mostrar ao leitor os conceitos importantes para implementar um método multicritério para a tomada de decisão em relação a escolha de polos de EAD, uma vez que futuramente pretende-se implementar este modelo, pois entende-se que todo gestor e toda empresa precisam tomar decisões a cada momento. Esse processo pode ser conduzido dentro das organizações de forma amadora ou profissional, com o apoio de tecnologia e ferramentas que poderão auxiliar a minimizar erros e decisões equivocadas.

Paralelamente a isso, é preciso considerar que os tomadores de decisão podem sofrer influências ou até mesmo conflitos na tomada de decisão com relação a um grupo de gestores. Os métodos multicritério (*Multiple Criteria Decision Method* – MCDM ou Apoio Multicritério à Decisão – AMD) são procedimentos de apoio à decisão, que se baseiam em modelos que analisam de acordo com os indicadores estipulados às melhores alternativas para a tomada de decisão. De acordo com Almeida (2013), os métodos AMD se caracterizam por um conjunto de modelos que facilitam a tomada de decisão, individual ou conjunta, por parte dos gestores.

Nas teorias principais do AMD destacam-se as escolas americanas e francesa. Segundo Roy e Vanderpooten (1995), a escola francesa entende que os tomadores de decisão influenciam menos na escolha das possibilidades, diferentemente da escola americana.

Os métodos AMD, de acordo com Gomes *et al.* (2004), são definidos conforme estruturas que permitem um processo de decisão:

- a) *Decisor*: podendo ser um ou mais pessoas com possibilidade de avaliar as alternativas possíveis e definir a melhor opção;
- b) *Analista*: pessoa ou equipe que modela o problema e sugerir a melhor decisão;
- c) *Alternativas*: possibilidades dentro dos indicadores elencados possíveis para a decisão;
- d) *Atributos ou indicadores*: eixos que nortearão a tomada de decisão;

- e) *Pesos*: pontuações de cada indicador /atributo possuirá para o decisor;
- f) *Tipos de problemas*: serão apresentados no Quadro 05 os tipos de problemas comuns na tomada de decisão multicritério, de acordo com Gomes et al. (2004).

Quadro 05: Tipos de problema comuns na tomada de decisão multicritério.

Problema	Problemática Abordada
P(a)	Selecionar a “melhor” alternativa ou as melhores alternativas
P(β)	Aceitar alternativas que parecem “boas” e descartar as que parecem “ruins”, isto é, classificar as alternativas
P(γ)	Gerar uma ordenação das alternativas
P(δ)	Realizar uma descrição de alternativas

Fonte: Gomes *et al.* (2004).

Diante do exposto acima, os problemas comuns em uma decisão multicritério de acordo com o autor são a seleção da melhor proposta, separar as que são mais viáveis e descartar as que são ruins, ordenar as propostas e descrever as mesmas. Para que se possa compreender o método utilizado nesta dissertação, realiza-se uma análise dos principais métodos disponíveis.

2.1.12 Método de Análise Hierárquica

O método *Analytic Hierarchy Process (AHP)* ou Método de Análise Hierárquica foi proposto por Thomas L. Saaty nos anos 70 e se tornou o método multicritério mais utilizada hoje em dia, de acordo com Russo e Camanho (2015). É utilizado quando o tomador de decisão articula seus conhecimentos e experiências para fazer uma análise sobre quais indicadores restritivos ou não. Para Costa (2006), o AHP é um método aconselhado para divisão de prioridades. Já para Gomes (2009), esse método faz comparação paritária dos indicadores, visando atender dois objetivos: quais os indicadores de maior importância e qual o peso desta importância.

2.1.13 Eliminação e Escolha como Expressão da Realidade

O método *Elimination and Choice Expressing Reality* (ELECTRE) ou Eliminação e Escolha como Expressão da Realidade é um método francês criado por Bernard Roy nos anos 60, com o objetivo de solucionar a melhor escolha dentre as opções possíveis, considerando alguns critérios que possam sugerir a decisão final (MENDOÇA, 2011). O método utiliza relação de superação. Segundo Roy e Bouyssou (1993), para obter uma resposta encorpada a partir do Electre, precisa atender as seguintes premissas: *da exaustividade*: que consiste em descrever o problema com preocupação em todos os detalhes; *da coesão*: precisão com relação relevância das alternativas de cada indicador; *a não redundância*: eliminar itens semelhantes.

2.1.14 Método de organização da classificação de preferências para avaliações de enriquecimento

O método de organização da classificação de preferências para avaliações de enriquecimento *Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations* (PROMETHEE) foi criado por Jean-Pierre Brans, em 1982. De acordo com Brans e Mareschal (2005), foi elaborado a partir do ELECTRE com o propósito de comparar possibilidades em uma relação par a par, mostrando a performance de cada possibilidade de tipo de indicador. Campus (2011) destaca a relação do método ELECTRE e do PROMETHEE, citando que na metodologia anterior eram necessários vários parâmetros que raramente eram analisados pelo gestor na decisão, sendo as duas suscetíveis a subjetividade. Porém, o método PROMETHEE é mais encorpado a mudança de indicadores, sendo aplicável em sistemas duvidosos de preferências.

2.1.15 Vantagens e desvantagens dos métodos analisados

O método AHP, de acordo com Lopes (2008), é muito referenciado no meio acadêmico e é o mais utilizado atualmente em função de trabalhar por hierarquias na resolução do problema, tornando-o mais compreensível e sendo o modelo mais demandado pelos decisores, especialmente em casos que envolvam limites qualitativos e os tomadores de decisão são compostos por visões e interesses divergentes.

Já o ELECTRE possui como vantagens, segundo Acolet (2008), o relacionamento de dominância, deixando a análise mais sensível e ter resposta específica na seleção, ordenação e classificação, sendo permitida a utilização de pesos ou não.

O PROMETHEE, de acordo com Macharis e Springael (2003), proporciona uma análise de sensibilidade que possibilita estabelecer desvios aceitáveis previamente a classificação das alternativas. Pode também trabalhar com a lógica fuzzy.

Segue a Tabela 01 de Santos Leite e Tavares de Freitas (2012) que realizam uma comparação dos métodos AHP, ELECTRE e PROMETHEE, mostrando as vantagens e desvantagens de cada um desses métodos de apoio a decisão multicritério.

Tabela 01: Tabela comparativa dos métodos AHP, ELECTRE e PROMETHEE.

Entrada de Dados (Inputs)			
-	AHP	ELECTRE	PROMETHEE
Quantidade de julgamentos em problemas com muitos indicadores e alternativas	Alta	Baixa	Alta
Necessidade de processar dados	Não	Sim	Sim
Utilização de dados quantitativos e qualitativos	Sim	Sim	Sim
Utilização de decisões em vários níveis hierárquicos	Sim	Não	Não
Saída de Dados (Outputs)			
-	AHP	ELECTRE	PROMETHEE
Problemas com avaliação de desempenho	Sim	Não	Não
Proporciona a eliminação de alternativas	Não	Sim	Não
Permite avaliação da coerência dos julgamentos	Sim	Não	Não
Interface do decisor versus método			
-	AHP	ELECTRE	PROMETHEE
Disponibilidade de software gratuito	Sim	Não	Sim
Utilização de decisão em grupo	Sim	Não	Não
Número de publicações científicas	Alto	Média	Baixa

Fonte: Adaptada de Alves (2007).

De acordo com a Tabela 01, percebem-se as vantagens e desvantagens de cada método de apoio à tomada de decisão e quais podem se adaptar melhor ao problema proposto de cada instituição de ensino e cenários específicos para cada tipo de expansão.

2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA (EAD)

Educação a distância (EAD), de acordo com o Portal do Ministério da Educação (MEC), é a modalidade educacional na qual alunos e professores estão separados, física ou temporalmente e, por isso, faz-se necessária a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação. Essa modalidade é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica (educação de jovens e adultos, educação profissional técnica de nível médio) e na educação superior.

A EAD é uma modalidade em franco crescimento no Brasil atualmente. Conhecida também como ensino a distância ou *E-Learning* (MOORE; KEARSLEY, 2008), é uma modalidade de ensino que vem alcançando maior espaço nas instituições de ensino superior (IES) e no mercado educacional nos últimos anos. Testa e Freitas (2002) trazem o conceito de um processo de ensino onde os alunos aprendem por meio da distância do local e espaço entre os professores e alunos, com o uso das tecnologias que permitem a interação entre os envolvidos no processo. Para Dias (2004, p. 28), a “Educação Aberta e a Distância apresenta-se como forma de educação, que possibilita a democratização do conhecimento independente do tempo e do espaço. Sendo assim, ela torna-se flexível, adaptando-se ao perfil do estudante, considerando suas perspectivas e exigências”. Já Vieira (2003) cita que a EAD é um processo que docentes e alunos objetivam a informação e a construção do conhecimento, com os saberes e aprendizados mútuos, em espaços e tempos presenciais e a distância, podendo ser ao vivo ou não, utilizando ferramentas tecnológicas de aprendizagem que utilizam diferentes meios de se comunicação.

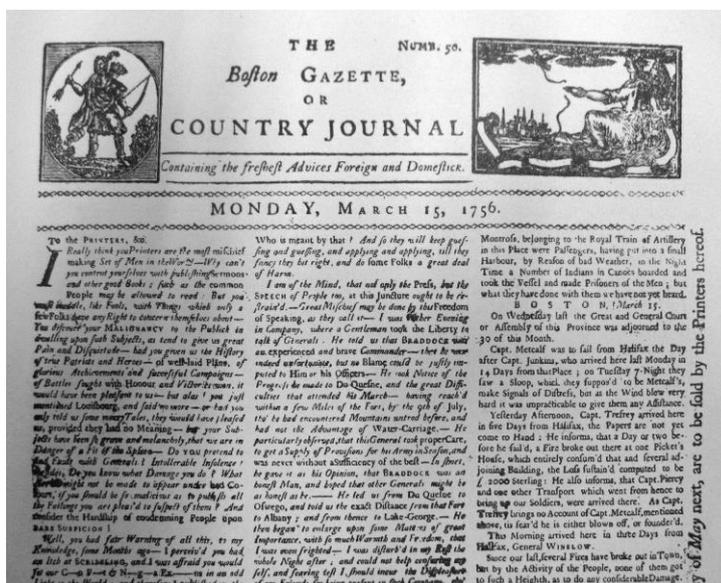
2.2.1 Evolução da Educação a Distância no Mundo

Os primeiros documentos de início da EAD são de 1728, na cidade de Boston, nos Estados Unidos, onde Litto e Formiga (2009) relatam um curso por correspondência. A Associação Brasileira de Educação a Distância – ABED (2015, p. 13), no seu livro de 20 anos, comenta o início do EAD no mundo e no Brasil.

Os leitores do Boston Gazette, dos Estados Unidos da América, deparam-se com o seguinte anúncio em 20 de março de 1728: (...) todas as pessoas neste país desejosas de aprender esta arte (taquigrafia) podem, com várias lições enviadas a elas semanalmente, aprender perfeitamente, como aquelas que vivem em Boston.

A Figura 07, ilustrada abaixo, demonstra a reprodução de página do Boston Gazette no século XVII.

Figura 07: Reprodução da Página do Jornal Boston Gazette no século XVII. O primeiro registro de EAD foi encontrado no jornal.



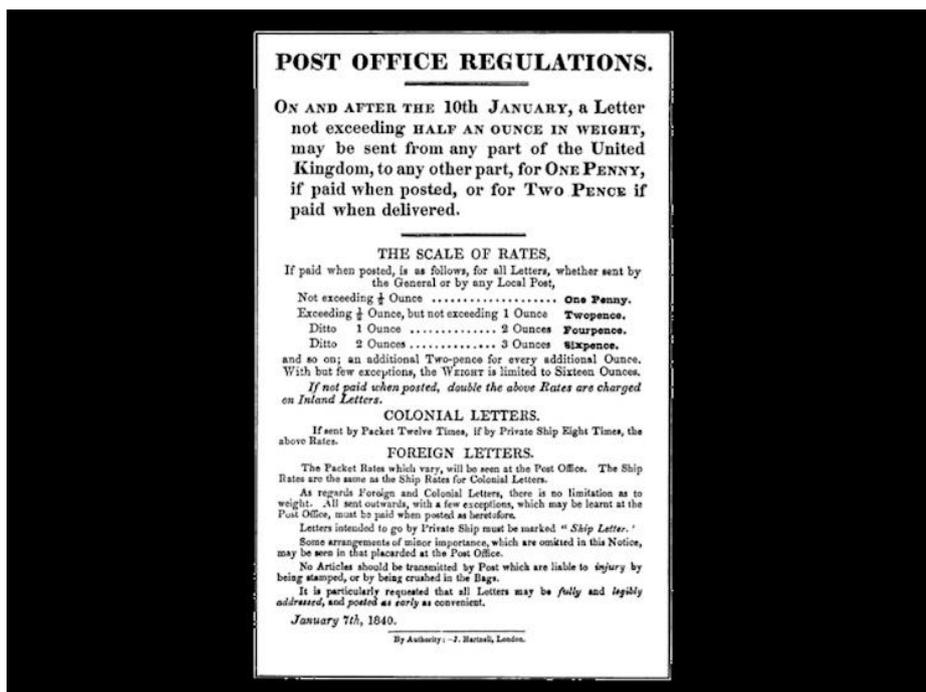
Fonte: ABED (2015).

De acordo com pesquisadores, esse foi o primeiro registro de um curso na modalidade EAD no mundo, conforme relata ABED (2015). Porém, para alguns, os precursores foram as cartas (epístolas) dos filósofos gregos aos seus discípulos (SARAIVA, 1996).

Em 1840, Nunes (2014) cita registros de Isaac Pitman, na Grã-Betanha, ofertando um curso de Taquigrafia por correspondência. Em 1880, o colégio Sherry's College disponibilizou cursos preparatórios para concursos públicos.

Para ratificar o crescimento da EAD, o correio real da Inglaterra, de acordo com Parry (2012), adotou a tarifa única em 1840, saltando de 70 milhões de entregas por ano para 170 milhões. Segue a Figura 08 mostrando o anúncio da tarifa postal única na Inglaterra, medida que alavancou o crescimento da EAD por correspondência.

Figura 08: Anúncio da Tarifa Postal única na Inglaterra pelo correio.



Fonte: Parry (2012).

As primeiras propostas com EAD institucionalizada são do início do século XIX, em vários países da Europa, ofertando cursos por correspondência na Suécia, Reino Unido e Espanha, além dos Estados Unidos (OLIVEIRA, 2014).

Em 1858, a Universidade de Londres criou o *External Programme*, que possibilitou estudantes de outras regiões do país estudarem EAD. Oficialmente, segundo ABED (2015, p. 14), a Universidade de Londres intitula-se como a primeira universidade a oferecer EAD universitária para pessoas que “[...] não eram ricas, trabalhavam ou não podiam frequentar o campus em tempo integral”.

Lima e Silva e Ferreira (2018) citam que no final da primeira guerra mundial, pela demanda educacional crescente, houve novas formas de ensino a distância. Willian Harper em 1886 cita que:

Chegará o dia em que o volume da instrução recebida por correspondência será maior do que o transmitido nas aulas de nossas academias e escolas; em que o número de estudantes por correspondência ultrapassará o dos presenciais.

Para diminuir distâncias, conforme ABED (2015, p. 16) “[...] em 1922, a antiga União Soviética implantou um sistema que, em dois anos, já atendia mais de 350 mil usuários”. Segue, ainda, segundo ABED (2015, p. 16):

Assim como o desenvolvimento dos serviços postais facilitou a popularização da EAD na Inglaterra, a partir de 1930, o rádio tornou-se um importante veículo de

sua expansão nos EUA. Aproveitando a tecnologia, a Comissão Federal de Educação aprovou o projeto *College-by-Radio*, que impulsionaria a educação americana 25 anos adiante. Em 1938, havia o registro de 200 redes municipais, 27 conselhos estaduais e dezenas de universidades envolvidas em programas de Educação a Distância.

A partir da década de 1950 a EAD teve impulsionamento com a expansão dos aparelhos de TV na Europa, que eram usados como recursos educacionais. Segundo Nunes (2014, p. 7) “de meados de 1960 até o início da década de 1980, tivemos o reinado da televisão educativa. Vários sistemas sendo montados no mundo todo, da China até a Grã-Bretanha, do Japão até o Brasil”.

Em 1969, segundo Nunes (2014) surge a Open University, no Reino Unido, considerado um marco na evolução da Educação à Distância, oferecendo qualidade pedagógica, com um método de curso diferenciado e a forma como utilizavam as tecnologias de comunicação, sendo considerada a primeira universidade virtual do mundo.

Conforme verificamos, a EAD possui relatos marcantes na história. Segue a Tabela 02, segundo Meyer e Mont´Alverne (2020, apud ALVES 2011, L.; OLIVEIRA, 2014, M.), sobre os acontecimentos marcantes da história da Educação a Distância no mundo.

Tabela 02 – Acontecimentos marcantes da história da Educação a Distância no mundo.

Ano	Acontecimentos
1728	Marco inicial da Educação à Distância: é anunciado um curso pela Gazeta de Boston, na edição de 20 de março, onde o Professor Caleb Philipps, da <i>Short Hand</i> , oferecia material para ensino e tutoria por correspondência. Após iniciativas particulares, tomadas por um longo período e por vários professores, no século XIX, a Educação à Distância começa a existir institucionalmente.
1829	Na Suécia é inaugurado o Instituto <i>Liber Hermondes</i> que possibilitou há mais de 150.000 pessoas a realizarem cursos através da Educação à Distância.
1840	Na Faculdade de <i>Sir Isaac Pitman</i> , no Reino Unido, é inaugurada a primeira escola por correspondência da Europa. Em Boston, EUA, Pitman, um professor de taquigrafia, anunciou em um jornal, o curso de taquigrafia por correspondência.
1856	Em Berlim, a Sociedade de Línguas Modernas patrocina os professores Charles Toussaine e Gustav Laug; é criada a <i>enschied</i> para ensinarem francês por correspondência.
1892	No Departamento de Extensão da Universidade de Chicago, nos EUA, é criada a Divisão de Ensino por Correspondência para formação de professores.
1922	Iniciam-se os cursos por correspondência na União Soviética.
1928	No Reino Unido, a <i>British Broadcasting Corporation</i> (BBC) começa a promover cursos para a educação de adultos, através do rádio.
1935	A <i>Japanese National Public Broad-casting Service</i> inicia seus programas escolares pelo rádio, como complemento e enriquecimento da escola oficial.

1947	Inicia-se, por meio da Rádio <i>Sorbonne</i> , a transmissão das aulas de quase todas as matérias literárias da Faculdade de Letras e Ciências Humanas de Paris, França.
1948	Na Noruega, é criada a primeira legislação para escolas por correspondência.
1951	Nasce a Universidade de Sudáfrica, atualmente a única universidade a distância da África, que se dedica exclusivamente a desenvolver cursos nesta modalidade.
1956	A Chicago TV College, nos EUA, inicia a transmissão de programas educativos pela televisão, cuja influência pode notar-se rapidamente em outras universidades do país que não tardaram em criar unidades de ensino a distância, baseadas fundamentalmente na televisão.
1958	Criação na Turquia, da Anadolou University, atualmente a maior universidade a distância do mundo.
1960	Na Argentina, nasce a Tele Escola Primária do Ministério da Cultura e Educação, que integrava os materiais impressos à televisão e à tutoria.
1968	É criada a Universidade Pacífico Sul, uma universidade regional que pertence a 12 países-ilhas da Oceania.
1969	No Reino Unido, é criada a Fundação da Universidade Aberta.
1971	A Universidade Aberta Britânica é fundada.
1972	Na Espanha, é fundada a Universidade Nacional de Educação à Distância.
1977	Na Venezuela, é criada a Fundação da Universidade Nacional Aberta.
1978	Na Costa Rica, é fundada a Universidade Estadual a Distância.
1984	Na Holanda, é implantada a Universidade Aberta.
1985	É criada a Fundação da Associação Europeia das Escolas por Correspondência. Na Índia, é realizada a implantação da Universidade Nacional Aberta Indira Gandhi.
1987	É divulgada a resolução do Parlamento Europeu sobre Universidades Abertas na Comunidade Europeia. É criada a Fundação da Associação Europeia de Universidades de Ensino a Distância.
1988	Em Portugal, é criada a Fundação da Universidade Aberta.
1990	É implantada a rede Europeia de EaD, baseada na declaração de Budapeste.
1991	Relatório da Comissão sobre educação aberta e a distância na Comunidade Europeia.

Fonte: Meyer e Mont´Alverne (2020, apud ALVES 2011, L.; OLIVEIRA, 2014, M.).

Como percebe-se na Tabela 02, a EAD possui relações longínquas com vários países do mundo desde 1728, através de meios de comunicação como correios, jornais, rádio e televisão. Matta (2003) informa que já existiam utilizações do EAD desde a Idade Antiga, quando Alexandre, o Grande, era acadêmico de Aristóteles por correspondência. No entanto, como base de comparação, Litto e Formiga (2009) mencionam que, em 2000, mais de 80 países já aproveitavam as características importantes da EAD em todos os níveis de ensino.

Nunes (2014), cita que países como Austrália, Canadá, Estados Unidos, China, Índia, Costa Rica, Cuba, Japão, Inglaterra, Indonésia, Nova Zelândia, Portugal, Rússia, Espanha e Venezuela têm alcançado êxito nas operações EAD. Na educação superior os países mais premiados são Reino Unido, Canadá, Alemanha e Espanha, além da Turquia, onde encontra-

se a maior universidade EAD do mundo, a Anadolu University (VITAL; MAIA apud OLIVEIRA, 2014).

2.2.2 Evolução da Educação a Distância no Brasil

A EAD iniciou no Brasil, de acordo com ABED (2015), com relatos anteriores a 1900, por meio de cursos por correspondência. Alves (2014) complementa que eram anunciados em jornais do Rio de Janeiro cursos de Datilografia por correspondência. Já em 1912, o Estado de São Paulo trouxe a matéria aos seus clientes que era possível aprender transmissão do pensamento pelo correio. Em 1913, de acordo com ABED (2015, p. 17), o vice-diretor da Faculdade Livre de Direito de São Paulo, Alberto Souza, trouxe uma preocupação sobre a grande procura e a importância do EAD daquela época:

O ensino por correspondência, como sabeis, consiste em mandar do professor aos seus alunos a lição do dia, impressa, ou um sumário dela; e de época em época um formulário com perguntas diversas, a que o aluno deve responder, mostrando o grau de aproveitamento. Esse interrogatório, que é um verdadeiro exame parcial escrito, é tão racionável e produz tão bons resultados, que o professor Stuart, de Cambridge, o adotou para os alunos que frequentavam pessoalmente suas aulas, como um substituto dos exames orais públicos.

Neste período a EAD possuía o jornal como seu meio de transmissão do conhecimento. Como a sociedade naquela época consumia muito este veículo de comunicação, a EAD surfou nesta onda e começou a transmitir conhecimento no país com esta ferramenta.

Já na década de 1930 a 1970, conforme Nunes (1992), foram momentos que a sociedade utilizou a EAD para erradicar conflitos vividos, como a formação de um grande contingente de analfabetos (1930) e de gestores para uma realidade administrativa mais profissional, surgindo neste contexto, o Instituto Rádio Técnico Monitor em 1939 e o Instituto Universal Brasileiro em 1941. Neste momento o rádio se torna uma ferramenta fundamental para o crescimento da EAD, iniciando uma grande onda no Brasil com a disseminação do conhecimento pelo rádio. Bianco (2009, p. 58) reforça que “já nos primeiros anos de transmissão de rádio no Brasil e na América Latina, ainda na década de 20, logo se viu o potencial do meio para superar obstáculos ao progresso”. Em 1923, de acordo com Alves (2014), foi criada a Rádio Sociedade no Rio de Janeiro, precursora do ensino no rádio organizado pela Academia Brasileira de Ciências (ABC), que queria expandir a ciência no Brasil, oferecendo cursos de Português, Francês, Silvicultura, Literatura Francesa, Esperanto, Radiotelegrafia e Telefonia. Já em 1934, o médico legista,

professor, escritor, antropólogo, etnólogo e ensaísta brasileiro Edgard Roquette-Pinto, considerado o pai da radiodifusão no Brasil, fez uma parceria com a prefeitura do Rio de Janeiro para transmitir a Rádio Escola Municipal. De acordo com ABED (2015, p.18) “[...] esse entusiasta da radiodifusão como ferramenta de educação dizia querer tirar a ciência do domínio exclusivista dos sábios para entregá-lo ao povo”.

Pouco mais adiante, o Instituto Radio Técnico Monitor, criado por Nicolas Goldberger, estimulado pela expansão da educação no rádio, surgiu ensinando EAD com o tema: como realizar a manutenção nos equipamentos de transmissão. Em 1944, a escola já possuía 6.300 alunos concluintes e que estavam estudando os cursos do Instituto Monitor de todo o Brasil (FIO CRUZ, s.d.).

Outro movimento desta década, segundo Alves (2014), foi a continuidade da rádio na contribuição do crescimento do EAD e do conhecimento, com a criação do serviço de radiodifusão educacional do Ministério da Educação, dentre eles, a Escola Rádio Postal (1943) criado pela Igreja Adventista, a Igreja Católica (1959) com o movimento Educação de Base nos estados do RN e RS. Para Silva (2011, p. 20), a rádio tinha uma essência descrita abaixo:

Sua principal função era de possibilitar a educação popular, por meio de um então moderno sistema de difusão em curso no Brasil e no mundo. Os programas educativos, a partir dessa época, se multiplicavam e repercutiam em outras regiões, não só do Brasil, como em diversos países do continente americano.

Nas décadas de 1960 e 1970, de acordo com Machado (2015), a educação a distância passa a contar com uma nova ferramenta de comunicação: a televisão. Com essa tecnologia, a EAD começou a transmitir conhecimento com projetos como o Sistema Avançado de Comunicações Interdisciplinares (SACI), que com a utilização de satélites, atendeu 16.000 alunos. Alves (2014) complementa que o Código Brasileiro de Telecomunicações (1957) determinava a necessidade das emissoras de rádio e televisão em trabalhar com programas educacionais, passando a deixar de existir esta obrigação, segundo Oliveira (2014), somente na década de 90, o que foi um movimento retrógrado para a EAD.

Até os anos 70, segundo Alves (2012), a EAD restringia sua atuação a cursos profissionalizantes. Após esse período, houve um avanço da EAD no ensino formal. A Lei Federal 5692/71, no capítulo IV, abordava o Ensino Supletivo com os seguintes objetivos: suprir a escolarização regular para os adolescentes e adultos que não a tenham seguido ou concluído na própria idade; proporcionar, mediante repetida volta à escola, estudos de

aperfeiçoamento ou atualização de conhecimentos para os que tenham seguido ensino regular no todo ou em parte. Para que isso ocorresse, os cursos supletivos deveriam ser ministrados em classe ou mediante a utilização de rádio, televisão, correspondência e outros meios de comunicação que permitissem alcançar o maior número de alunos.

Aproveitando-se do crescimento dos veículos de comunicação, em 1970, o governo fez parcerias com as rádios para o Projeto Minerva, idealizado para levar educação aos adultos, com transmissão obrigatória em todas as rádios do país. Um ano antes, a TV Cultura, da Fundação Padre Anchieta, vinculada ao governo do estado de São Paulo, utilizou desse meio importante de comunicação para levar conteúdos educacionais (ABED, 2015).

Mesmo sendo muito acessado antes dos anos 80, foi em 1988 que a Constituição Federal ratificou a modalidade EAD. De acordo com ABED (2015, p. 22), o artigo 206 citava a “[...] liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber como também o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas”. Em 1992, a Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) iniciou uma capacitação com os docentes para criar um curso de Pedagogia a distância, objetivando ensinar mais de 5.000 professores dos anos iniciais, e em 1994, a UFMT iniciou o curso com vestibular para matrículas de 350 candidatos, de acordo com ABED (2015).

Segue abaixo na Tabela 03 a evolução da EAD no Brasil com os seus marcos históricos, segundo Meyer e Mont’Alverne (2020, apud ALVES 2011, L.; OLIVEIRA, 2014, M.).

Tabela 03 – Acontecimentos que marcaram a história da Educação à Distância no Brasil.

Ano	Acontecimentos
1904	O jornal do Brasil registra, na primeira edição da seção de classificados, anúncio que oferece profissionalização por correspondência para datilógrafos.
1923	Um grupo liderado por Henrique Moriza e Edgard Roquette-Pinto, criou a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro que oferecia curso de Português, Francês, Silvicultura, Literatura Francesa, Esperanto, Radiotelegrafia e Telefonia.
1934	Edgard Roque-Pinto instalou a Rádio-Escola Municipal no Rio de Janeiro, projeto para então Secretaria Municipal do Distrito Federal. Os estudantes tinham acesso prévio a folhetos e esquemas de aulas e também era utilizada correspondência para contato com estudantes.
1939	Surgimento, em São Paulo, do Instituto Monitor, o primeiro instituto brasileiro a oferecer sistematicamente cursos profissionalizantes a distância por correspondência, na época ainda com o nome Instituto Rádio Técnico Motor.
1941	Surge o Instituto Universal Brasileiro, segundo instituto brasileiro a oferecer também cursos profissionalizantes sistematicamente. Fundado por um ex-sócio do Instituto Motor, já formou mais de 4 milhões de pessoas e hoje possui cerca de 200 mil alunos; juntaram-se ao Instituto motor e ao Instituto Universal Brasileiro outras organizações similares, que foram responsáveis pelo atendimento de milhões de alunos em cursos abertos de iniciação profissionalizante a distância. Surge a primeira Universidade do Ar, que durou até 1944.
1947	Surge a nova Universidade do Ar, patrocinada pelo serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), Serviço Social do Comércio (SESC) e emissoras associadas. O objetivo

	desta foi oferecer cursos comerciais radiofônicos. Os alunos estudavam nas apostilas e corrigiam exercícios com monitores. A experiência durou até 1961, contudo, a experiência do SENAC com a EAD continua até hoje.
1959	A Diocese de Natal, Rio Grande do Norte, cria algumas escolas radiofônicas, dando origem ao Movimento de Educação de Base (MEB), marco na Educação à Distância não formal no Brasil. O MEB, envolvendo a Conferência Nacional dos Bispos do Brasil e o Governo Federal, utilizou-se inicialmente de um sistema rádio-educativo para a democratização do acesso à educação, promovendo o letramento de jovens e adultos.
1962	É fundada em São Paulo, o <i>Occidental School</i> , de origem americana, focada no campo da eletrônica.
1967	O Instituto Brasileiro de Administração Municipal inicia suas atividades na área de educação pública, utilizando-se de metodologia de ensino por correspondência. A Fundação Padre Landell de Moura criou o seu núcleo de EAD, com metodologia de ensino por correspondência e via rádio.
1969	Teve início a EAD na TVE do Maranhão com cursos de 5ª a 8ª série, televisivo e impresso.
1970	Surge o Projeto Minerva, com convênio entre o Ministério da Educação, a Fundação Padre Landell de Moura e a Fundação Padre Anchieta, cuja meta era a utilização do rádio para a educação e a inclusão social de adultos. O projeto foi mantido até o início de 1980.
1974	Surge o Instituto Padre Reus e na TV Ceará começam os cursos do segundo seguimento do Ensino Fundamental (atuais 6º ao 9º ano), com material televisivo, impresso e monitores.
1976	É criado o Sistema Nacional de Teleeducação, com cursos através de material instrucional.
1979	A Universidade de Brasília, pioneira no uso da EAD, no Ensino Superior no Brasil, cria cursos veiculados por jornais e revistas, que em 1989 é transformado no Centro de Educação Aberta (CEAD) e lançado, no Brasil, a EAD. Centro Educacional de Niterói – Módulos Instrucionais com tutorias e momentos presenciais, cursos de Ensino Fundamental para jovens e adultos e qualificação técnica. Colégio Anglo Americano – Rio de Janeiro, cursos por correspondência, em nível fundamental e médio.
1981	É fundado o Centro Internacional de Estudos Regulares (CIER) do Colégio Anglo Americano, que oferecia Ensino Fundamental e Médio a distância. O objetivo do CIER é permitir que crianças, cujas famílias mudam-se temporariamente para o exterior, continuem a estudar pelo sistema educacional brasileiro.
1983	O SENAC desenvolveu uma série de programas radiofônicos sobre orientação profissional na área de comércio e serviços, denominada "Abrindo Caminhos".
1991	O programa "Jornal da Educação – Edição do Professor", concebido e produzido pela Fundação Roquete Pinto tem início e, em 1995, com o nome "Um Salto Para o Futuro", foi incorporado à TV Escola (canal educativo da Secretária de Educação a Distância do Ministério da Educação), tornando-se um marco na Educação a Distância nacional. É um programa para a formação contínua de professores, principalmente do Ensino Fundamental e alunos do magistério. Atinge por ano mais de 250 mil docentes em todo o país.
1992	É criada a Universidade Aberta de Brasília, acontecimento bastante importante na EAD no nosso país.
1995	É criado o Centro Nacional de Educação a Distância e a Secretaria Municipal de Educação cria o MultiRio (RJ), que ministra cursos de 6º ao 9º ano, através de programas televisivos e material impresso. No mesmo ano, foi criado o Programa TV Escola da Secretaria de Educação a Distância do MEC.
1996	É criada a Secretaria de Educação a Distância (SEED), pelo Ministério da Educação, dentro de uma política que privilegia a democratização e a qualidade da educação brasileira. É nesse ano que a Educação a Distância surge oficialmente no Brasil, sendo as bases legais para essa modalidade de educação, estabelecidas pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, embora somente regulamentada em 20 de dezembro de 2005, pelo Decreto nº 5.622.
1997	Foi criado o programa Escola Brasil, um programa de rádio voltado para o Ensino Fundamental.
2000	É formada a UniRede, Rede de Educação Superior a Distância, consórcio que reúne atualmente 70 instituições públicas do Brasil comprometidas com a democratização de acesso à educação de qualidade, por meio da EAD, oferecendo cursos de graduação, pós-graduação e extensão. Nasce o Centro de Educação a Distância do Estado do Rio de Janeiro (CEDERJ), com a assinatura de um documento que inaugurava a parceria entre o Governo do Estado do Rio de Janeiro, por intermédio da Secretaria de Ciências e Tecnologia, as universidades públicas e as prefeituras do Estado do Rio de Janeiro.

2002	O CEDERJ é incorporado à Fundação Centro de Ciências de Educação Superior a Distância do Rio de Janeiro (Fundação CECIERJ).
2004	Vários programas para a formação inicial e continuada de professores da rede pública, por meio da EaD, foram implantados pelo MEC. Entre eles o Proletramento e o Mídias na Educação. Estas ações conflagram na criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil.
2005	É criada a Universidade Aberta do Brasil, uma parceria entre o MEC, estados e municípios; integrando cursos, pesquisas e programas de educação superior a distância.
2006	Entra em vigor o Decreto nº 5.773, de 09 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções de regulamentação, supervisão e avaliação de instituições de educação e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino, incluindo os da modalidade a distância.
2007	Entra em vigor o Decreto nº 6.303, de 12 de dezembro de 2007, que altera dispositivos do Decreto nº 5.662, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.
2008	Em São Paulo, uma lei permite o Ensino Médio a distância, onde 20% da carga horária poderá ser não presencial.
2009	Entra em vigor a Portaria nº 10, de 02 de julho de 2009, que fixa critérios para dispensa da avaliação in loco e deu outras providências para a EaD no Ensino Superior no Brasil.
2011	A Secretaria de Educação a Distância é extinta.
2012	Censo da Educação Superior de 2012, realizado pelo INEP, MEC, apresenta um total de 1.113.850 matrículas em todo o Brasil para o Ensino Superior na modalidade a distância.
2016	Dados do e-MEC apontam para a existência de 1.662 cursos de graduação na modalidade a distância em atividade no Brasil.
2018	Censo EAD de 2018, realizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância, apresenta um total de 4.468.885 matrículas em todo o Brasil, para o ensino superior na modalidade a distância e semipresencial.
2018	Censo EAD de 2018, realizado pela Associação Brasileira de Educação a Distância, apresenta um total de 5.790 cursos de graduação na modalidade a distância no Brasil.

Fonte: Meyer e Mont´Alverne (2020, apud ALVES, 2011, L.; OLIVEIRA, 2014, M.; INEP 2016; ABED, 2018).

De acordo com a Tabela 03, percebemos que a EAD passou por gerações de transmissão do conhecimento com o apoio das tecnologias, cursos de formação e profissionalizantes até chegar à educação superior. Sobre as tecnologias utilizadas neste contexto de evolução da EAD, Meyer e Mont´Alverne (2020, apud MOORE E KEARSLEY, 2012) relatam na Tabela 04 esta evolução.

Tabela 04 – Gerações da EAD e suas tecnologias.

Gerações da EAD	Tecnologias Utilizadas
Primeira Geração – 1880	Imprensa e Correios
Segunda Geração – 1921	Difusão de rádio e TV
Terceira Geração – 1970	Universidade Aberta
Quarta Geração – 1980	Teleconferência por áudio, vídeo e computador
Quinta Geração – 2000	Aulas virtuais baseadas no computador e Internet; Ambientes Virtuais de Aprendizagem; Comunidades Virtuais de Aprendizagem

Fonte: Meyer e Mont´Alverne (2020, apud MOORE E KEARSLEY, 2012).

Como podemos observar na Tabela 04, estamos na quinta geração tecnológica dentro do EAD com a internet, o uso maciço das tecnologias educacionais, os ambientes virtuais de aprendizagem – AVA e comunidades virtuais de aprendizagem que compartilham conhecimento.

A EAD surgiu no Brasil, de acordo com Nunes (1993; 1994), com a fundação do Instituto Rádio Monitor e o Instituto Universal Brasileiro, em 1939 e 1941. No entanto, o poder federal só regulou em 1996, quando surgiu uma legislação que regulamentou a modalidade educacional por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB 9.394, de 20 de dezembro de 1996, permitindo a utilização da EAD em todas as modalidades e níveis de ensino. Em 1998, foram publicados os decretos n. 2.494 e 2.561, que tratavam sobre o desenvolvimento e a veiculação de programas de ensino a distância e a liberação do credenciamento para os cursos de ensino profissional de nível técnico. Depois, com a publicação do Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005, os decretos de 1998 foram revogados e a nova legislação passou a validar nacionalmente os diplomas e certificados de cursos e programas EAD expedidos por instituições credenciadas e registradas.

2.2.3 Educação a distância e legislação

De acordo com a Portaria Normativa 11 do MEC, de 2017, polo de EAD é a unidade acadêmica e operacional descentralizada, no país ou no exterior, para o desenvolvimento de atividades presenciais relativas aos cursos superiores a distância. É importante compreender bem esse conceito de polo de apoio presencial, pois toda expansão na modalidade de EAD passará a contar com essa unidade descentralizada.

A EAD nasceu, conforme Belloni (2002), por meio de uma demanda da sociedade que não conseguia participar do ensino presencial. Foi concebida como possibilidade de ensino possível para situações específicas e depois cresceu na relevância. Ao mencionar a importância da EAD, Belloni (2002, p. 123) cita que é realizada “[...] como parte de um processo de inovação educacional mais amplo, que é a integração das novas tecnologias de informação e comunicação nos processos educacionais”.

A modalidade EAD possui uma grande responsabilidade por disseminar informação e produzir conhecimento por meio dos conteúdos ministrados. O EAD possui uma amplitude

diferenciada, como cita o Parecer CNE/CES nº564/2015, do Conselho Nacional de Educação (BRASIL, 2016, p.13), ao referenciar o Decreto nº 5622/2005:

[...] a compreensão da EAD como mera metodologia é reducionista e tecnicista. Embora essa concepção seja amplamente divulgada, a EAD deve ser entendida como processo pedagógico mais abrangente, que articula espaço e tempo, e, sob esse prisma, a proposta de política de educação superior para a EAD necessita ser delineada institucionalmente e envolver a sede e eventuais polos, cuja natureza, identidade e dinâmicas formativas precisam considerar a legislação e os parâmetros de qualidade para a educação superior, de sorte que se permita múltiplas metodologias e dinâmicas pedagógicas, as quais, ao atender os padrões de qualidade, a articulação ensino e pesquisa, bem como a extensão, os princípios de avaliação e regulação da educação superior contribuam para enriquecer o processo formativo, o que implicará na qualidade dos programas e cursos oferecidos pelas IES.

Knuppel (2017) cita que com necessidade de levar educação para o interior do país houve uma abertura de cursos na modalidade EAD, em especial os cursos de educação para docentes, que são em sua maioria ofertados por IES particulares.

O Ministério da Educação (MEC) (Portal MEC, 2017, s/p) justifica a publicação do Decreto nº 9.057/2017 como:

[...] a estratégia do MEC é ampliar a oferta de ensino superior no país para atingir a Meta 12 do Plano Nacional de Educação (PNE), que exige elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida em 33% da população de 18 e 24 anos.

Knuppel (2017) explica que os índices atuais do Brasil “[...] são inferiores a 20% de jovens, entre 18 e 24 anos, matriculados no ensino superior, enquanto, na Argentina e no Chile, o índice é de 30% e os Estados Unidos e Canadá têm um índice superior a 60%”. Pode-se verificar que a modalidade da Educação a Distância está devidamente amparada no artigo 80 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, na lei nº 9394/96, nos parágrafos de 1 a 4, que define os princípios legais da EAD (BRASIL, 1996, s/p):

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. § 1º A educação a distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União. § 2º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação a distância. § 3º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação a distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. § 4º A educação a distância gozará de tratamento diferenciado.

Em 2005, o Decreto nº 5.622 regulamentou o artigo 80 da Lei nº 9.394/96/LDBEN quanto ao credenciamento e funcionamento dos cursos de educação a distância, além de teorizar a EAD (BRASIL, 2005, p. 1):

[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

A Resolução nº 01/2016 do Conselho Nacional de Educação, no artigo 2º, define a EAD como (BRASIL, 2016, p. 1):

[...] a educação a distância é caracterizada como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica, nos processos de ensino e aprendizagem, ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, políticas de acesso, acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, de modo que se propicie, ainda, maior articulação e efetiva interação e complementaridade entre a presencialidade e a virtualidade 'real', o local e o global, a subjetividade e a participação democrática nos processos de ensino e aprendizagem em rede, envolvendo estudantes e profissionais da educação (professores, tutores e gestores), que desenvolvem atividades educativas em lugares e/ou tempos diversos.

Com relação a polo de apoio presencial (PAP), foi legislado no Decreto nº 5.622 de 2005, no artigo 12 (BRASIL, 2005, p. 6):

[...] polos de educação a distância, entendidos como unidades operativas no país ou no exterior, que poderão ser organizados em conjunto com outras instituições, para a execução descentralizada de funções pedagógico-administrativas do curso, quando for o caso.

Depois, o Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006, criou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e, no artigo 2º, parágrafo 1º, ele trouxe a definição de “polo de apoio presencial”, de acordo com Brasil (2006, s/p): “[...] unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas Instituições Públicas de Ensino Superior”.

Com a publicação do Decreto nº 6.303/2007, de 12 de dezembro de 2007, que alterou o Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, trouxe citações sobre os polos (BRASIL, 2007, s/p):

O ato de credenciamento referido no caput considerará como abrangência para atuação da instituição de ensino superior na modalidade de educação a distância, para fim de realização das atividades presenciais obrigatórias, a sede da instituição acrescida dos endereços dos polos de apoio presencial, mediante avaliação in loco, aplicando-se os instrumentos de avaliação pertinentes e as disposições da Lei nº 10.870, de 19 de maio de 2004.

O Decreto nº 6.303/2007, artigo 12, na alínea c (BRASIL, 2007, s/p), aponta que o “[...] Polo de Apoio Presencial é a unidade operacional, no País ou no exterior, para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância”.

Mota (2009, p. 301) cita a valorização da abertura de polos para interiorização do ensino, extensão da estrutura acadêmico-administrativa e pedagógica, dando totais condições ao acadêmico realizar sua jornada na estrutura do polo de ensino superior:

[...] estudos comprovam que o polo de apoio presencial cria as condições para a permanência do aluno no curso, estabelecendo um vínculo mais próximo com a universidade, valorizando a expansão, a interiorização e a regionalização da oferta de educação superior [...] Assim, o polo de apoio presencial, poderá constituir, em curto prazo, um centro de integração e desenvolvimento regional e de geração de empregos.

O Parecer CNE/CES nº 564/2015 do CNE/CES, publicado como base para a Resolução nº 01, de 01 de março de 2016, orienta para as Diretrizes e Normas Nacionais na oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na modalidade EAD e faz referência ao polo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e nos Projetos Político-Pedagógicos (PPP) das IES (BRASIL, 2016, p. 21):

O polo é um prolongamento orgânico e funcional da sede, com atividades político-pedagógicas e administrativas da IES a serem realizadas em nível local. Polo é um espaço acadêmico, capaz de abrigar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, de acordo com a organização acadêmica de cada IES. Deve oferecer recursos humanos e infraestrutura compatíveis com a missão proposta no PDI e com os projetos pedagógicos dos cursos ofertados na modalidade EAD.

Já, o Decreto nº 9.057/2017, no artigo 5º, com a Portaria Normativa nº11/2017, em seu artigo 10º, citam polo de apoio da seguinte forma (BRASIL, 2017, p. 03):

O polo de educação a distância é a unidade acadêmica e operacional descentralizada, no País ou no exterior, para o desenvolvimento de atividades presenciais relativas aos cursos ofertados na modalidade a distância. Parágrafo único. Os polos de educação a distância deverão manter infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada aos projetos pedagógicos ou de desenvolvimento da instituição de ensino e do curso.

O Decreto 5.622, de 2005, solicitava que para se abrir um polo de apoio presencial era necessário cadastro no sistema Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (E-MEC), regulamentado pela Portaria Normativa nº 21, de 21/12/2017, base de dados oficial dos cursos e Instituições de Educação Superior - IES, independentemente de Sistema de Ensino. A Portaria Normativa nº 21, em seu artigo 25º, cita o seguinte (Brasil, 2017, p.06):

Os dados do Cadastro e-MEC devem guardar conformidade com os atos autorizativos dos cursos e das IES, editados pelo Poder Público ou órgão competente das instituições nos limites do exercício de sua autonomia, solicitando visita do MEC/INEP para avaliação da estrutura física do polo, estrutura de pessoal e avaliações do projeto pedagógico do curso que seria ofertado, além de diversos outros documentos institucionais e administrativos do polo avaliado.

Após a visita, que demorava em média cerca de 1 ano depois do cadastro e-MEC, ainda era necessário aguardar o relatório de avaliação do MEC e a publicação no Diário Oficial da União. Esse processo todo podia demorar de 2 a 3 anos do início ao fim do processo. Por meio do Decreto 9.057, em consonância com a Portaria n.º 11 de 2017, as IES credenciadas para a Educação a Distância, passaram, por ato próprio, a criar polos EAD, de acordo com os quantitativos elencados na mesma legislação mencionada, permitindo uma maior flexibilidade às IES para abertura de polos e a expansão do projeto EAD.

A Portaria Normativa do MEC n.º 11, de 20 de junho de 2017, em conformidade com o decreto 9.057, de 25 de maio de 2017, estabeleceu novos indicadores de expansão de polos relacionados ao conceito institucional, conforme Tabela 05:

Tabela 05: Indicadores para a criação de polos pelas IES.

Conceito Institucional	Quantidade anual de abertura de Polos EAD
3	50
4	150
5	250

Fonte: Brasil (2017).

Com a Portaria Normativa n.º 11 de 2017, as IES podem criar polos por meio de ato próprio, observando os quantitativos máximos definidos na Tabela 05 acima, o que acelera a expansão por parte das IES que antes necessitavam aguardar o MEC para abertura de um polo EAD, tendo que solicitar visita prévia de avaliadores, para posteriormente à visita, e mediante nota da avaliação dos pré-requisitos solicitados por lei, realizar a liberação por meio de portaria no Diário Oficial da União (DOU), o que demorava, muitas vezes, mais de dois anos para realizar essa regulamentação e o credenciamento. Na mesma Portaria Normativa n.º 11/2017, o artigo 11º enumera o que um polo EAD deverá ter para proporcionar ensino de qualidade aos acadêmicos (BRASIL, 2017, p. 2):

O polo EAD deverá apresentar identificação inequívoca da IES responsável pela oferta dos cursos, manter infraestrutura física, tecnológica e de pessoal adequada ao projeto pedagógico dos cursos a ele vinculados, ao quantitativo de estudantes matriculados e à legislação específica, para a realização das atividades presenciais, especialmente – I - salas de aula ou auditório; II - Laboratório de informática; III - laboratórios específicos presenciais ou virtuais; IV - Sala de tutoria; V - Ambiente para apoio técnico-administrativo; VI - Acervo físico ou digital de bibliografias básica e complementar; VII - recursos de Tecnologias de Informação e Comunicação -TIC; e VIII - organização dos conteúdos digitais.

Knuppel (2017) cita que, após a portaria, o número de polos criados pelas IES passou a crescer bastante, buscando interiorizar o ensino além de massificá-lo na modalidade EAD. Mas existe uma preocupação com a quantidade de polos sendo abertos sem qualidade, com espaços despreparados e que não consigam permitir um processo de ensino-aprendizagem adequado aos acadêmicos, além de não desenvolver regionalmente as cidades.

Percebe-se, também, muitas IES realizando expansão de polos sem indicador e práticas de GC nem de IO, o que pode colocar em risco o investimento do educador/empreendedor quando da abertura do polo, como também a falta de estratégia da IES quanto a sua expansão de forma desordenada.

2.2.4 Expansão da Educação a Distância no Brasil

O mercado educacional da modalidade EAD vem crescendo a cada ano, em detrimento de uma constante redução no mercado educacional presencial na educação superior. A Tabela 06 mostra esse crescimento de acordo com os dados do MEC/ Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP).

Tabela 06: Evolução de Matrículas na Educação Superior.

Evolução de Matrículas na Educação Superior Presencial e EAD Público e Privado (2003 a 2017)					
Ano	Matrícula Presencial	Aumento %	Matrículas EAD	Aumento %	Total Matrículas
2003	3.887.002	11,7%	49.911	22,6%	3.963.933
2004	4.163.733	7,1%	59.611	19,4%	4.223.344
2005	4.453.156	7,0%	114.642	92,3%	4.567.798
2006	4.676.646	5,0%	207.206	80,7%	4.883.852
2007	4.880.381	4,4%	369.766	78,5%	5.250.147
2008	5.080.056	4,1%	727.961	96,9%	5.808.017
2009	5.115.896	0,7%	838.125	15,1%	5.954.021
2010	5.449.120	6,5%	930.179	11,0%	6.379.299
2011	5.746.762	5,5%	992.927	6,7%	6.739.689
2012	5.923.838	3,1%	1.113.850	12,2%	7.037.688
2013	6.152.405	3,9%	1.153.572	3,6%	7.305.977
2014	6.486.171	5,4%	1.341.842	16,3%	7.828.013
2015	6.633.545	2,3%	1.393.752	3,9%	8.027.297
2016	6.554.283	-1,2%	1.494.418	7,2%	8.048.701
2017	6.529.681	-0,4%	1.756.982	17,6%	8.286.663

Fonte: Adaptado de MEC/Inep (2019).

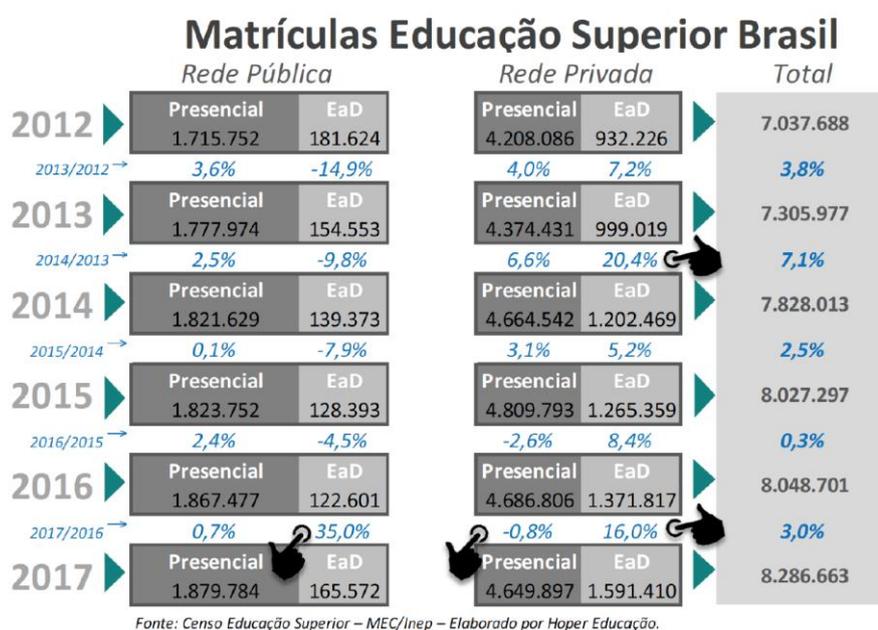
Os dados da Tabela 06, que demonstram a evolução do número de matrículas do ensino superior público e privado, revelam o crescimento da modalidade EAD de 2003 para 2017, em comparação ao ensino superior brasileiro presencial. Nota-se que, em 2016 e 2017,

as matrículas do ensino presencial tiveram uma retração de -1,2% e -0,4%, respectivamente. Já a EAD teve um aumento nas matrículas, em 2016 e 2017, de 7,2% e de 17,6%.

Em 2017, a modalidade EAD já possuía 1.756.982 alunos matriculados contra 6.529.681 matrículas do ensino presencial, o que equivale a um percentual de 26,9% de matrículas EAD/Presencial.

A Figura 09 mostra a participação da rede pública e privada e das modalidades presencial e EAD na quantidade de matrículas da educação superior do Brasil, com base no Censo do MEC/INEP e da Consultoria Hoper.

Figura 09: Matrículas da Educação Superior no Brasil – Rede Pública x Privada e Presencial x EAD



Fonte: MEC/Inep e Consultoria Hoper ano 2019.

A participação da rede pública na modalidade EAD é muito baixa, como se pode perceber na Tabela da Figura 09. Enquanto a rede pública teve 165.572 matrículas em 2017, a rede privada teve 1.591.410 matrículas, que corresponde a 90,57% de percentual de participação no mercado de matrículas do ano. A Figura 10 apresenta uma tabela que mostra o número de alunos ingressantes na educação superior EAD privada nas regiões do Brasil (2014 a 2017) com dados do MEC/INEP produzidos pela Consultoria Hoper Educação.

Figura 10: Número de Alunos Ingressantes na EAD – Brasil e Regiões – Rede Privada

Número de Alunos Ingressantes ¹ na EaD – Brasil e Regiões – Rede Privada					Δ%	Δ%
Região	2014	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016
Centro-Oeste	73.946	57.655	81.788	97.337	41,9%	19,0%
Nordeste	97.034	93.013	114.230	138.190	22,8%	21,0%
Norte	83.819	82.630	91.112	108.670	10,3%	19,3%
Sudeste	263.769	242.076	312.630	368.423	29,1%	17,8%
Sul	131.322	137.457	158.494	194.932	15,3%	23,0%
Total BR	649.890	612.831	758.254	907.552	23,7%	19,7%

Fonte: MEC/Inep - Elaborado por Hoper Educação. ¹Ingressantes por processo seletivo.

Fonte: INEP/MEC e Consultoria Hoper Educação 2019.

Verifica-se, na Figura 10, que a região Centro-Oeste apresenta mesmo patamar do desempenho do Brasil. A região Sul apresenta melhor desempenho e a Sudeste a maior fatia do mercado de ingressantes EAD.

A Figura 11, projetada com dados do MEC/INEP e da Consultoria Educa Insights, demonstra como estava o cenário da EAD antes do Decreto 9.057/2017, mais especificamente no ano de 2014.

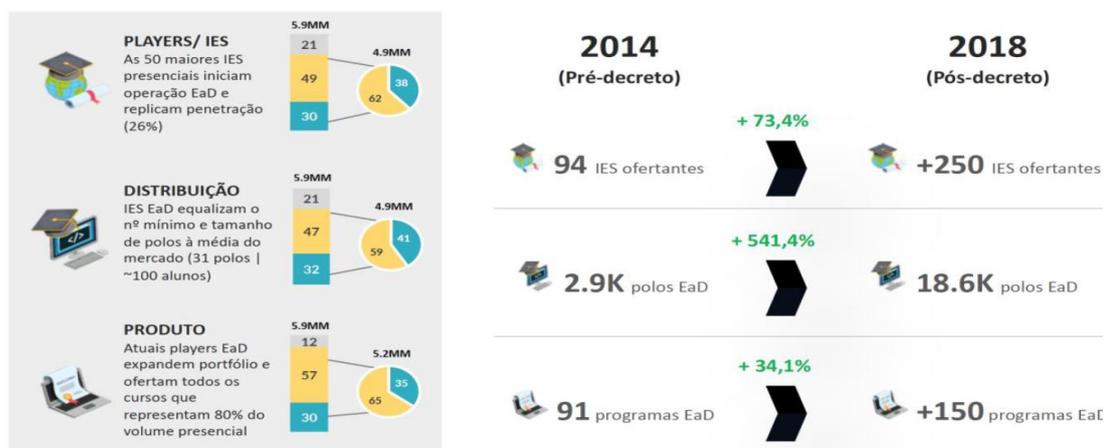
Figura 11: Cenário de Mercado da Educação Superior – 2019.



Fonte: INEP/MEC, Projeções Educa Insights (2019).

Como se pode verificar na Figura 11, havia 94 Instituições de Ensino Superior – IES ofertando EAD em 2014, 91 programas de cursos em oferta EAD e 2.900 polos EAD. Após a publicação do Decreto 9.057/2017, pode-se verificar, por meio da Figura 12, o crescimento exponencial da modalidade já em 2018, com base nos dados do MEC/INEP, realizado pela Consultoria Educa Insights.

Figura 12: Cenário de Mercado da Educação Superior – 2018.



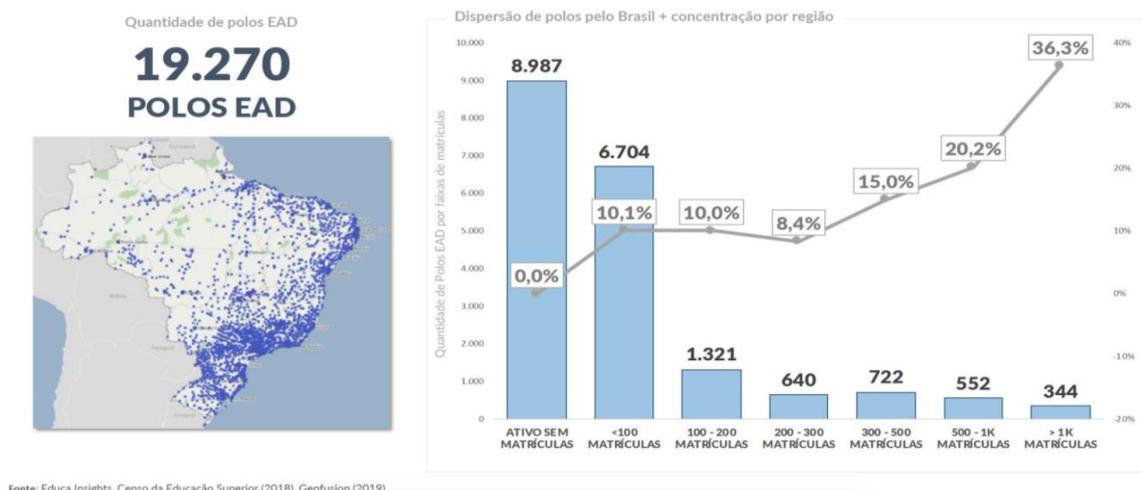
Fonte: e-MEC – Base de cadastramento de novos polos e IES credenciadas//Desk-research para levantamento de novo cursos

Fonte: e-Mec e Consultoria Educa Insights 2018.

Analisando comparativamente as Figuras 11 e 12, após a publicação do Decreto 9.057/2017, de acordo com dados do MEC, eleva-se de 94 IES que ofertavam EAD em 2014 para mais de 250 IES ofertando a modalidade em 2018, gerando um crescimento de mais de 73%. Na quantidade de cursos ofertados, também há um considerável crescimento, onde percebe-se o aumento de 91 cursos para mais de 150 cursos em oferta na modalidade em 2018, um crescimento de mais de 34%. Nada se compara com o aumento na abertura de polos EAD. Em 2014, eram cerca de 2.900 polos cadastrados para oferta de cursos, chegando a 18.600 polos cadastrados, em 2018, no Cadastro e-MEC. Essa quantidade de polos representa um aumento de 541% no volume de cadastros de novos polos até 2018 no Brasil.

A Figura 12 mostra a quantidade de polos cadastrados em 2018, com base nos dados do MEC/INEP, compilados pela Consultoria Educa Insights, separados pela quantidade de alunos matriculados. Como se pode perceber na Figura 13, a quantidade de polos EAD atualizada até setembro de 2019 já chegava a 19.270 no Brasil, com base no e-MEC. Outra constatação importante é que os dados mostram que há no Brasil 8.987 polos ativos no sistema e-MEC sem nenhuma matrícula de aluno ativa, demonstrando, em muitos casos, uma reserva de mercado por parte das IES. Com base no receio de uma mudança de legislação, as IES acabam gerando cadastro de polos somente para resguardar mercado. No segundo bloco, registram-se 6.704 polos com mais de 100 alunos matriculados, 1.321 polos entre 100 e 200 alunos matriculados, 640 polos com 200 a 300 alunos matriculados, 722 polos com 300 a 500 alunos matriculados, 522 polos com 500 a 1.000 alunos matriculados e 344 polos com mais de 1.000 alunos matriculados.

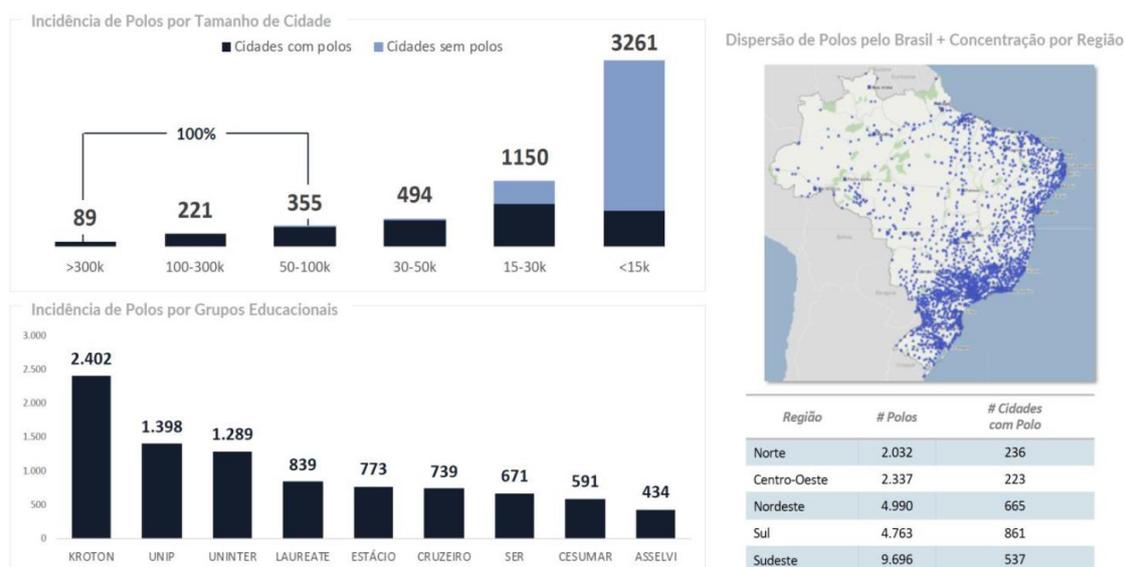
Figura 13: Quantidade de Polos Cadastrados de IES na Educação Superior – 2019



Fonte: MEC, Geofusion e Consultoria Educa Insights 2018 e 2019.

A Figura 13 nos auxilia a perceber a incidência de polos por tamanho de cidade, de acordo com dados do MEC/INEP, realizado pela Consultoria Educa Insights. Já a Figura 14, evidencia a incidência de polos por tamanho de cidade nas regiões e estados do país, com base nos dados do MEC e consultoria Educa Insights.

Figura 14: Incidência de Polos por tamanho de Cidade.



Fonte: Consultoria Educa Insights, MEC, Geofusion e IBGE 2017 e 2019.

Essa distribuição ilustrada na Figura 14 é bastante interessante para analisar as estratégias das IES com relação a expansão de polos EAD e ao tamanho populacional das cidades. Verifica-se, na Figura 14, que 3.261 polos estão abertos em cidades com menos de 15.000 habitantes. Em uma segunda escala, 1.150 polos estão abertos em cidades entre 15.000 a 30.000 habitantes. Em uma terceira escala, 494 polos estão situados em cidades com uma faixa populacional de 30.000 a 50.000 habitantes. Em uma quarta escala, 355 polos estão posicionados em cidades com 50.000 a 100.000 habitantes. Em uma quinta escala, 221 polos estão concentrados em cidades de 100.000 a 300.000 habitantes, e por último, possui-se 89 polos que estão localizados em cidades com mais de 300.000 habitantes.

Pode-se perceber também a quantidade de polos por região do país. A região Norte possui 2.032 polos cadastrados; já a região Centro-oeste possui 2.337 polos cadastrados; a região Nordeste possui 4.990 polos cadastrados; a região Sul tem 4.763 polos, e por fim, a região Sudeste possui 9.696 polos cadastrados. Isso mostra que o mercado da região Sudeste está bem concentrado de polos, como também pode-se analisar que o Norte é a região com a menor quantidade de polos abertos.

Observa-se também que a soma dos polos cadastrados por grupos educacionais resulta numa quantidade de 9.136 polos, equivalente a 47,41% de participação dos grupos educacionais na quantidade de polos EAD abertos pelo Brasil até 2019, de acordo com os dados MEC/INEP.

A Figura 15 mostra o *ranking* de IES por matrículas EAD em Instituições Privadas em 2017 - Brasil, com dados do MEC/INEP, elaborado pela Consultoria Hoper Educação.

Figura 15: Ranking de IES por matrículas EAD em Instituições Privadas em 2017 – Brasil.

Ranking de IES por Matrículas EaD Privadas – Brasil – 2017					Ranking de IES por Matrículas EaD Privadas – Brasil – 2017					
Ranking	IES	Sigla	Matrículas	Market share	Ranking	IES	Sigla	Matrículas	Market share	
1	UNIVERSIDADE PITÁGORAS UNOPAR	UNOPAR	358.336	22,5%	21	UNIVERSIDADE TIRADENTES	UNIT	10.091	0,0%	
2	UNIVERSIDADE PAULISTA	UNIP	163.517	10,3%	22	UNIVERSIDADE BRAZ CUBAS	UBC	7.967	0,0%	
3	CENTRO UNIVERSITÁRIO INTERNACIONAL	UNINTER	162.234	10,2%	23	UNIVERSIDADE SALVADOR	UNIFACS	7.473	0,0%	
4	UNIVERSIDADE ANHANGUERA	UNIINTER	161.181	10,1%	24	CENTRO UNIVERSITÁRIO MAURÍCIO DE NASSAU	UNINASSAU	7.459	0,0%	
5	CENTRO UNIVERSITÁRIO LEONARDO DA VINCI	UNIASSELVI	142.219	8,9%	25	UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO	UMESP	7.127	0,0%	
6	UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ	UNESA	93.953	5,9%	26	UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA	UNISUL	6.134	0,0%	
7	CENTRO UNIVERSITÁRIO DE MARINGÁ	UNICESUMAR	64.142	4,0%	27	UNIVERSIDADE POTIGUAR	UNP	5.212	0,0%	
8	CENTRO UNIV. ESTÁCIO DE RIBEIRÃO PRETO	ESTÁCIO	36.144	2,3%	28	CENTRO UNIVERSITÁRIO HERMINIO OMETTO	UNIARARAS	4.772	0,0%	
9	UNIVERSIDADE DE FRANCA	UNIFRAN	35.769	2,2%	29	CENTRO UNIV. PLANALTO DIST. FEDERAL	UNIPLAN	4.761	0,0%	
10	FACULDADE EDUCACIONAL DA LAPA	FAEL	34.865	2,2%	30	UNIVERSIDADE POSITIVO	UP	3.693	0,0%	
11	UNIVERSIDADE CIDADE DE SÃO PAULO	UNICID	29.045	1,8%	31	UNIVERSIDADE PARANAENSE	UNIPAR	3.504	0,0%	
12	UNIVERSIDADE METROPOLITANA DE SANTOS	UNIMES	26.753	1,7%	32	UNIVERSIDADE SALGADO DE OLIVEIRA	UNIVERSO	3.467	0,0%	
13	CENTRO UNIVERSITÁRIO CLARETIANO	CEUCLAR	21.954	1,4%	33	CENTRO UNIVERSITÁRIO DO NORTE	UNINORTE	3.445	0,0%	
14	UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO	UNINOVE	21.648	1,4%	34	UNIV. GRANDE RIO PROF. JOSÉ DE SOUZA HERDY	UNIGRANRIO	3.366	0,0%	
15	UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL	UNICSUL	21.120	1,3%	35	CENTRO UNIV. FAC. METROPOLITANAS UNIDAS	FMU	3.114	0,0%	
16	UNIVERSIDADE DE UBERABA	UNIUBE	15.878	1,0%	36	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS	UNISINOS	3.109	0,0%	
17	UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI	UAM	13.770	0,9%	37	CENTRO UNIVERSITÁRIO CENECISTA DE OSÓRIO	UNICNEC	2.979	0,0%	
18	UNIVERSIDADE SANTO AMARO	UNISA	13.650	0,9%	38	CENTRO UNIVERSITÁRIO SOCIESC	SOCIESC	2.910	0,0%	
19	CENTRO UNIVERSITÁRIO DA GRANDE DOURADOS	UNIGRAN	12.164	0,8%	39	UNIVERSIDADE VEIGA DE ALMEIDA	UVA	2.680	0,0%	
20	UNIVERSIDADE LUTERANA DO BRASIL	ULBRA	10.181	0,6%	40	Faculdade Unyleya	UNYLEIA	2.401	0,0%	
								Total 40 Maiores	1.534.187	96,4%
								Total 127 Outras	57.223	3,6%
								Total Brasil	1.591.410	100,0%

EM 2017 – REDE PRIVADA	
166 IES	

Fonte: INEP/MEC, elaborada pela Consultoria Hoper 2019.

Pode-se perceber que as 40 maiores IES que ofertam a modalidade EAD possuem 96,4% do mercado de matrículas na modalidade EAD do país. Outras 127 instituições detêm um *market share* de 3,6%, com base nos dados MEC/INEP 2017.

Diante dessas informações apresentadas, percebe-se a importância de um planejamento efetivo por parte das IES com relação a expansão de polos. Frente a tanta concorrência e competição, a instituição que não tiver em sua gestão um setor de IO para auxiliar na tomada de decisão, terá grandes chances de tomar decisões equivocadas em seu processo de expansão universitária e de sustentabilidade da rede de polos.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta as características deste trabalho e seus procedimentos metodológicos quanto à sua natureza, tipo de estudo, abordagem de pesquisa, procedimentos, técnicas de coleta e de análise dos dados, além da questão da ética na pesquisa. Finalmente, o seu delineamento.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

As pesquisas, quanto a *natureza*, podem ser classificadas em dois tipos: pesquisa básica ou fundamental e a pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada, segundo Marconi e Lakatos (2006, p. 20), trata-se de uma “[...] pesquisa que se caracteriza por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução dos problemas que ocorrem na realidade”. É a pesquisa que envolve aplicação prática na busca da resposta ao problema de pesquisa. Esse é o caso desta pesquisa, pois objetiva-se aplicação prática dos seus resultados.

Quanto aos *objetivos*, o estudo científico pode ser exploratório, descritivo ou explicativo. Esta pesquisa se caracteriza como **descritiva exploratória**, que, conforme Richardson (1999, p. 66) é “[...] quando se deseja descrever as características de um fenômeno”, e como exploratória, que consiste na realização de um estudo para familiarizar o pesquisador com o objeto e, de acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 20), “[...] enfatizam a descoberta de ideias e discernimentos”. Caracteriza-se também como explicativa, pois Segundo Gil (2007, p. 43), “[...] uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que esse esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Quanto às *abordagens*, uma pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. A presente pesquisa tem abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Creswell (2007, p. 35):

Uma técnica qualitativa é aquela em que o investigador sempre fez alegações de conhecimento com base principalmente ou em perspectivas construtivistas (ou seja, significados múltiplos das experiências individuais, significados social e historicamente construídos, com o objetivo de desenvolver uma teoria ou um padrão) ou em perspectivas reivindicatórias / participatórias (ou seja, políticas, orientadas para a questão; ou colaborativas, orientadas para a mudança) ou em ambas. Ela também usa estratégias de investigação como narrativas, fenomenologias, etnografias, estudos baseados em teoria ou estudos de teoria

embasada na realidade. O pesquisador coleta dados emergentes abertos com o objetivo principal de desenvolver temas a partir de dados.

Com relação aos *procedimentos* da pesquisa, foi realizado uma pesquisa de campo que, conforme Marconi (2006, p. 83):

[...] é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Com relação às *técnicas de coleta de dados*, foram utilizadas pesquisa documental e bibliográfica e entrevista semiestruturada.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para atingir o objetivo geral desta pesquisa, que é propor indicadores para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em Inteligência Organizacional, foram elencados quatro objetivos específicos a serem desenvolvidos. A partir desses quatro objetivos, será possível responder ao problema de pesquisa.

Para atingir os *objetivos específicos um e dois*, referentes aos levantamentos bibliográficos acerca da Inteligência Organizacional e da expansão da Educação a Distância, especificamente no tocante à abertura de polos de apoio presencial, foram realizadas revisões de literatura e pesquisa documental. Na revisão de literatura, os temas abordados foram: Inteligência Organizacional e Gestão do Conhecimento; Inteligência Organizacional e Tomada de Decisão; Educação a Distância e expansão de polos. A pesquisa documental foi desenvolvida por meio dos documentos de uma IES do Noroeste do Paraná sobre expansão dos polos EAD, análise da legislação vigente e documentos de consultorias que analisam dados do MEC e do mercado educacional.

As técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foram, inicialmente, baseadas na análise documental. A análise documental, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 69) “[...] é aquela realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos (não-fraudados)”.

Quanto à técnica de pesquisa documental, Marconi e Lakatos (2006, p. 62) descrevem como “[...] uma fonte de coleta de dados que está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Essas podem ser recolhidas quando o fato ou fenômeno ocorre, ou depois”. Foram utilizados dados secundários como

legislação, estatísticas (censos) e documentos de arquivos privados. A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, segundo Marconi (2006, p. 71), “[...] abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas até meios de comunicação orais. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito”. Foram utilizados relatórios de consultorias que realizam análise dos dados do Censo INEP/MEC e compilam as informações.

A técnica de análise de dados tem como objetivo organizar os dados de forma que fiquem mais compreensíveis as possibilidades de respostas para o problema proposto. Em relação às formas que os processos de análise de dados quantitativos podem assumir, tomando como referência Gil (2007), observam-se, em boa parte das pesquisas, os seguintes passos: estabelecimento de categorias; codificação e tabulação; e análise estatística dos dados.

A finalidade desta análise documental foi tentar encontrar subsídios ou fatores importantes utilizados por outras IES ou provenientes da legislação que puderam contribuir na proposta do futuro modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD.

Para desenvolver o *terceiro objetivo específico*, que visava “analisar o atual processo de tomada de decisão da expansão de polos EAD em IES privadas”, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 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 atuando recentemente no mercado de Minas Gerais e profissional com vasta experiência em EAD no setor público) no tocante a definição dos indicadores e seus pesos para a escolha da melhor cidade para abertura de polos EAD.

Com relação à entrevista semiestruturada, por sua vez, Richardson (1999 p. 207) a define como “[...] uma técnica de pesquisa importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida de uma pessoa A para uma pessoa B”. O tipo de entrevista a ser realizada nesta pesquisa foi a semiestruturada. Se na pesquisa estruturada o entrevistador segue um roteiro rígido e perguntas padrão, na entrevista semiestruturada, de acordo com May (2004, p. 149), a diferença central “é o seu caráter aberto”, ou seja, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas não se trata de deixá-lo falar livremente.

O pesquisador não deve perder de vista o seu foco. Gil (1999, p. 120) explica que “[...] o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando esse se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”. O pesquisador não pode se utilizar de outros entrevistadores para realizar a entrevista, mesmo porque faz-se necessário um bom conhecimento do assunto. Para a entrevista semiestruturada, foi apresentado um roteiro avaliado pelo Comitê de Ética. A entrevista, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 72):

[...] constitui uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

A respeito das entrevistas semiestruturadas, segundo Gerhardt e Silveira (2009, p. 72), o pesquisador “[...] organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal”. O roteiro da entrevista, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009), é uma lista que o entrevistador deve utilizar para guiar a entrevista. Isso viabiliza uma flexibilidade para propor as questões, permitindo uma variedade de respostas, como também outras questões. Leva-se em consideração na elaboração do roteiro: a distribuição do tempo para cada área ou assunto; a formulação de perguntas cujas respostas possam ser descritivas e analíticas, para evitar respostas dicotômicas (sim/não); e a atenção para manter o controle dos objetivos a serem atingidos, para evitar que o entrevistado extrapole o tema proposto. O roteiro das entrevistas foi desenvolvido através da experiência do pesquisador no mercado educacional, mais precisamente no mercado EAD, através da sua experiência como gestor de expansão e gestor de polos EAD. As entrevistas semiestruturadas foram gravadas e, posteriormente, foi realizado uma leitura das falas dos gestores de IES, gestores de polos e consultores EAD por meio de transcrições das entrevistas semiestruturadas, além de depoimentos e documentos.

O conteúdo das entrevistas semiestruturadas que foram transcritos para texto formaram o *corpus* para a análise de seus conteúdos. O foco dessas entrevistas foi analisar, de acordo com os gestores das IES, gestores de polos e consultores de EAD, a exploração dos principais fatores relevantes apontados pelos três principais grupos envolvidos em uma IES para a abertura de um polo EAD.

Para atingir o *quarto objetivo específico*, que foi “elencar os indicadores com pesos para a proposta de um futuro modelo multicritério para tomada de decisão de abertura de polos EAD em IES privadas”, foi desenvolvida, após a análise de conteúdo da entrevista semiestruturada, a identificação de um conjunto de fatores importantes para a construção de um futuro modelo multicritério e a definição dos pesos de cada indicador para composição do modelo.

Uma vez definidos os fatores mais importantes nas entrevistas semiestruturadas, foi elaborada uma combinação dos fatores, formando grupos de indicadores, tais como: econômicos, sociais, demográficos e educacionais, para a proposta do futuro modelo multicritério de apoio a decisão.

O modelo de Apoio Multicritério à Decisão (AMD) poderá ser utilizado em situações (problemas ou oportunidades) em que o gestor precisa analisar um conjunto de possibilidades, considerando indicadores que se complementam ou são conflitantes entre si. Assim, o AMD apresenta soluções para problemas complexos que servem de apoio ao decisor, identificando alternativas viáveis de ação (ALMEIDA, 2013). Os métodos AMD são estruturados com alguns elementos relevantes que compõem o processo decisório:

- a. Decisor - que pode ser um indivíduo ou um grupo de indivíduos com atribuição de avaliar as alternativas disponíveis para fazer a melhor escolha;
- b. Analista - indivíduo ou equipe responsável pela modelagem do problema e que irá recomendar a melhor solução;
- c. Alternativas - que formam o conjunto sobre a qual a escolha será realizada;
- d. Atributos ou indicadores - que são os eixos de avaliação que vão direcionar a análise das alternativas para a melhor escolha;
- e. Pesos - que são as medidas da importância relativa que cada indicador tem para o decisor;
- f. Tipos de problema - que foram apresentados no Quadro 05.

Conforme Elgün (2011), há várias possibilidades de responder a problemas que envolvem a escolha de locais, que vão desde os métodos intuitivos àqueles que têm como suporte modelos estatísticos e matemáticos. Dentre os métodos multicritério, o autor cita, para esses casos, o Processo de Análise Hierárquica (AHP), o Método Delphi e o Método ELECTRE. Ainda segundo Elgun (2011), os métodos multicritério visam levantar indicadores através da mensuração das comunicações que possibilitem compreender conhecimentos referentes a produção e recepção das mensagens analisadas.

A geração dos pesos dos indicadores foi proposto com base nas entrevistas semiestruturadas e da análise documental, tendo como base a experiência de mercado dos

gestores de expansão das IES, gestores de polos e consultores EAD entrevistados. Após a análise de conteúdo, identificando os fatores importantes individualmente de cada grupo de entrevistados, foi realizado mais uma análise de conteúdo dos três grupos em conjunto, definindo como critério dos pesos os fatores importantes que foram apontados em cada um dos grupos. Foi analisado como critério peso um para indicação em somente um dos grupos; peso dois para indicação em dois grupos de entrevistados; e peso três para indicações nos três grupos de entrevistados.

A proposta do futuro modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para abertura de polos EAD sugerida foi apontar os fatores importantes elencados diante das entrevistas semiestruturadas dos grupos entrevistados. Após a definição dos fatores importantes, foi apontado o peso de cada critério mediante quantas aparições estes principais indicadores foram citados em cada grupo de entrevistas. Se o indicador foi apontado por todos os grupos ganhou peso 3, se foi apontado por dois grupos ganhou peso 2, e se foi apontado por um único grupo de entrevistados recebeu peso 1. O futuro modelo busca gerar informações que propiciem uma melhor tomada de decisão na abertura de um polo EAD, com maior precisão e planejamento.

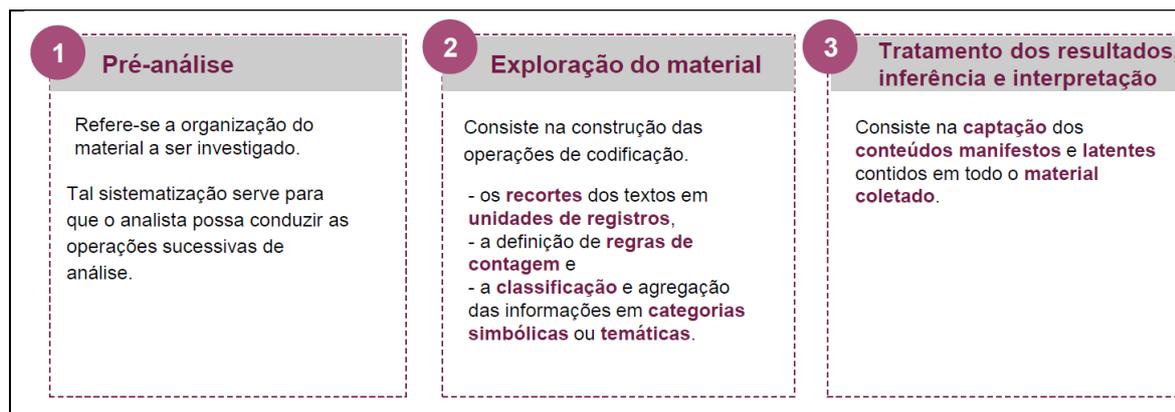
3.3 ANÁLISE DOS CONTEÚDOS DAS ENTREVISTAS

Para a análise de dados textuais, Bardin (1977) ressalta a importância do rigor na utilização da análise de conteúdo, a necessidade de ultrapassar as incertezas, e descobrir o que é questionado.

A análise de conteúdo, segundo Silva e Fossá (2013), pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos que visa analisar diferentes fontes de conteúdo. Quanto a interpretação, a análise de conteúdo transita entre dois polos: o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade. É uma técnica refinada que exige do pesquisador disciplina, dedicação, paciência e tempo. Cabe destacar a importância de ter certo grau de intuição, imaginação e criatividade, sobretudo na definição das categorias de análise. Além disso, o rigor e a ética, que são fatores essenciais.

Para Silva e Fossá (2013), a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977) é formada por três etapas, conforme a Figura 16.

Figura 16: Etapas da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977).



Fonte: Silva e Fossá (2013).

De acordo com a Figura 16, a primeira etapa, que é a *pré-análise*, foi desenvolvida para sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabeleceu indicadores para a interpretação das informações coletadas. A fase compreende a leitura geral do material eleito para a análise, que no caso desta investigação, foi da análise das entrevistas semiestruturadas, que se encontram transcritas. Foi realizada a organização do material investigado, que serviu para conduzir as operações sucessivas de análise. Nessa fase, segundo Silva e Fossá (2013), foram efetuadas as seguintes ações:

- leitura flutuante dos textos - corresponde ao primeiro contato com os conteúdos das entrevistas;
- escolha dos documentos - consiste na definição do *corpus* de análise, que compreende os textos provenientes das entrevistas;
- formulação das hipóteses e objetivos - a partir da leitura inicial dos dados; e
- elaboração de indicadores – com a finalidade de interpretar o material coletado.

É importante ressaltar que, segundo Silva e Fossá (2013), a escolha dos dados para a análise obedeceu a orientação das seguintes regras: exaustividade; representatividade; homogeneidade e pertinência.

- Exaustividade: refere-se à deferência de todos os componentes constitutivos do *corpus*. Bardin (1977) descreve essa regra detendo-se no fato de que o ato de exaurir significa não deixar fora da pesquisa qualquer um de seus elementos, sejam quais forem as razões;
- Representatividade: no caso da seleção de um número muito elevado de dados, pode-se efetuar uma amostra, desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial (BARDIN, 2009);

- Homogeneidade: os documentos retidos devem ser homogêneos, obedecer a indicadores precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora dos indicadores;
- Pertinência: significa verificar se a fonte documental corresponde adequadamente ao objetivo suscitado pela análise (BARDIN, 1977), ou seja, esteja concernente com o que se propõem o estudo.

A segunda etapa é a *exploração do material*, que constitui a segunda fase, e consiste na construção das operações de codificação, considerando-se os recortes dos textos em unidades de registros, a definição de regras de contagem e a classificação e agregação das informações em categorias simbólicas ou temáticas. Bardin (1977) define codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo. Nessa fase, o texto das entrevistas e de todo o material coletado é recortado em unidades de registro (SILVA; FOSSÁ, 2013).

A terceira etapa compreende o *tratamento dos resultados, inferência e interpretação*, que consiste em captar os conteúdos manifestos e latentes contidos em todo o material coletado (entrevistas, documentos e observação). A análise comparativa é realizada por meio da justaposição das diversas categorias existentes em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes (SILVA; FOSSÁ, 2013).

3.4 PARTICIPANTES DAS ENTREVISTAS

A amostra foi composta por quatorze profissionais envolvidos diretamente na tomada de decisão para a abertura de polos EAD, sendo seis gestores de polos, quatro gestores de expansão de IES privadas e quatro consultores EAD entre o período de julho a agosto de 2020, sendo que as entrevistas foram realizadas através de videoconferências. Os gestores de polos EAD entrevistados são da região noroeste, norte e região metropolitana da capital do Paraná e do norte do estado de Santa Catarina, representando quatro diferentes IES que ofertam cursos na modalidade EAD. O gestor E1 possui mais de 5 anos de atuação na educação e de 3 anos com atuação EAD. Já o Gestor E2 possui mais de 10 anos de atuação na educação e mais de 5 anos como polo EAD. O gestor E2 atua com polos de três diferentes IES e possui 6 polos EAD. O gestor E3 já foi gestor comercial de IES do noroeste do Paraná

em duas IES credenciadas em EAD e atua há mais de 10 anos no ramo educacional. O gestor E3 possui experiência de ter aberto 20 polos EAD. O gestor E4 possui uma experiência de 4 anos no mercado EAD. O gestor E5 teve experiência como docente na educação superior presencial e abriu o seu polo EAD há cerca de 1 ano, além de ser diretor de marketing de um banco. O gestor E6 possui 4 polos EAD de uma mesma IES, já foi gestor comercial de uma grande IES do noroeste do Paraná e tem mais de 10 anos de experiência na operação EAD.

Os gestores de expansão das IES são profissionais que atuam diretamente na escolha da abertura de polos de IES do Paraná, Espírito Santo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. O gestor G1 é uma gestora EAD de uma IES do interior do Rio Grande do Sul que possui mais de 20 anos de atuação educacional com mais de 5 anos de experiência no EAD. O gestor G2 é um gestor de uma instituição do interior de Santa Catarina com mais de 20 anos de experiência educacional, atuando como professor, conteudista e na modalidade EAD há mais de 10 anos. O gestor G3 atua em uma IES do Espírito Santo, já foi professor universitário, diretor de unidade, gestor de expansão, com experiência de mais de 20 anos na educação e atua no EAD há cerca de 5 anos. A gestora G4 atua em uma IES do noroeste do Paraná, possui mais de 20 anos na educação superior e atua no EAD há quase 10 anos.

Dos consultores EAD entrevistados, dois pertencem a uma grande empresa de consultoria educacional do Brasil que assessora grandes, médias e pequenas IES de todo o país; outro gestor possui uma empresa e faz assessoria para grandes universidades do Brasil e o quarto consultor trabalha mais focado em projetos governamentais com polos da Rede Universidade Aberta do Brasil – UAB, Rede E-ETC e IFSUL. O consultor C1 já foi diretor de EAD, professor, palestrante, sócio de uma consultoria e consultor de EAD para várias IES do Brasil com mais de 30 anos de atuação no mercado educacional, além de estar atuando no EAD há mais de 15 anos. O consultor C2 atua na coordenação de inteligência de mercado de uma consultoria do Paraná com mais de 10 anos de experiência no mercado EAD. O consultor C3 já foi diretor de EAD, pró-reitor adjunto de educação a distância, atua na educação há mais de 30 anos e no EAD faz 15 anos como consultor autônomo. O gestor C4 atua desde 1988 no Ifsul/RS, trabalha como consultor, professor e possui uma vasta experiência na rede pública de ensino a distância.

A escolha destes três grupos de entrevistados deve-se a importância que cada um possui no processo de abertura de polos EAD e da experiência no mercado educacional. O objetivo foi certificar que estes profissionais pudessem contribuir com os principais indicadores para abertura de polos, cada grupo do seu jeito com as suas experiências e vivências educacionais, qualificando a análise dos indicadores, minimizando os riscos de

falta de análise de algum aspecto do ponto de vista dos profissionais que trabalham na área de expansão EAD e contribuindo com uma abertura de polos mais qualificada.

3.5 COMITÊ DE ÉTICA

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 CNS. Diante do exposto foi autorizado o pesquisador realizar uma pesquisa semiestruturada com gestores de polos, gestores de expansão de IES e consultores de EAD para analisar os principais indicadores para criação de um modelo multicritério de abertura de polos EAD, com base em inteligência organizacional.

4 RESULTADOS, ANÁLISES E DISCUSSÕES

Para que houvesse a confirmação dos fatores mais importantes para a abertura de um polo EAD foi realizado entrevistas semiestruturadas com três segmentos que representam a EAD com diferentes análises e visões sobre o processo de abertura de polo. Entrevistou-se 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.

Outro grupo importante da pesquisa foram os 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. Importante ressaltar que um dos consultores possuem experiência no trabalho de polos da rede pública federal.

4.1 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE POLOS EAD.

Devido as experiências dos gestores de polos, este grupo teve uma contribuição importante por serem a ponta do processo, podendo analisar o quão as IES que eles representam possuem planejamento e critérios bem definidos para abertura de polos EAD. Procurou-se identificar subsídios para formular um conjunto de fatores importantes para uma futura proposta de um modelo multicritério capaz de qualificar o processo de expansão de polos EAD com base na Inteligência Organizacional, contribuindo desta forma para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades.

Desta forma foram formuladas seis questões para os entrevistados que são gestores de polos EAD (E1, E2, E3, E4, E5 e E6).

- 1. Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?**

No Quadro 06 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 07 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de um polo.

Quadro 06: Critérios utilizados pelos gestores de polos para análise da abertura de polos EAD.

Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD		
E1	E2	E3
Análise de concorrência (quantidade de IES na cidade)	Cidades menores de 8.000	Dados estatísticos
Análise de mercado	Análise da concorrência	Fator humano é o mais importante
Participação de mercado	Ou sem polo EAD próxima da cidade	A equipe de trabalho é o fator preponderante para o gestor
População x público-alvo	Qual o investimento que o município faz em transportes para deslocar estudantes de outras cidades	Local onde o polo foi aberto
Renda per capita é muito importante	Sem marcas EAD representativas	Capacitação é um fator determinante para o sucesso do polo
Potencial de indústrias da cidade chave	Concorrência	
Análise da viabilidade regional	Economia da cidade	
Transporte regional	Migração de jovens para cidades grandes	
Faculdades presenciais	Empregabilidade na cidade	
Polo parceiro x polo próprio	Maior indicador é a concorrência	
E4	E5	E6
Pesquisa do mercado	Análise de mercado	Infraestrutura da cidade
Condições do local de abertura do polo	Fornecer uma educação de qualidade	Economia da cidade
Carro chefe da economia	Uma causa social	Fato gerador de receita
Análise da concorrência	Existia muito êxodo para estudo na cidade	Taxa de crescimento de alunos ingressantes do ensino superior
Se tem mercado para trabalhar	Conhecer a cidade e as pessoas que vivem nela	Taxa de crescimento dentro da EAD
Mais importante a concorrência	Pessoas em uma cidade pequena	Quem são os concorrentes dentro da cidade
Tipo de curso que é ofertado pelas outras instituições	Análise da concorrência	
Público-alvo	Um bom relacionamento na cidade	
	Professor abriu um polo e gera mais credibilidade	

Fonte: O autor.

Pode-se notar no Quadro 06 que os três fatores mais importantes são: a análise da concorrência; a análise econômica e a análise de mercado. No segundo grupo com dois entrevistados destacando: população; transporte regional; migração de alunos para grandes

idades; local de abertura do polo EAD; e público-alvo. Segue o Quadro 7 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 07: Fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
5	Análise da concorrência.
4	Análise econômica.
3	Análise de mercado.
2	População. Transporte regional. Migração de alunos para grandes cidades. Local de abertura. Público-alvo.
1	Renda per capita. Análise da viabilidade da região. proximidade de um polo parceiro de um polo próprio. Sem marcas EAD representativas na cidade. Empregabilidade. Dados estatísticos. Fator humano. Capacitação. Análise de portfólio das outras IES. Fornecer educação de qualidade. Causa social. Conhecer a cidade e sua população. Infraestrutura. Taxa de crescimento de alunos ingressantes do ensino médio. Taxa de crescimento da EAD.

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 07 a análise da concorrência com cinco apontamentos, análise econômica com quatro e análise de mercado com três ocorrências.

2. Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

No Quadro 08 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 09 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante quanto a existência de um planejamento de expansão. No Quadro 08, foi explorado o planejamento de expansão em uma IES para orientar a expansão de polos.

Quadro 08: Existência de um planejamento de expansão na IES para nortear o trabalho de expansão de polos.

Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?		
E1	E2	E3
Tem um projeto de expansão a IES do polo.	A IES possui este planejamento de expansão bem organizado.	Existe um planejamento de expansão.
	Fazem inclusive um resumo do trabalho para nortear o novo polo.	Movimento de expansão com a própria rede de parceiros.
	Outra IES citada quer pulverizar a expansão sem se preocupação de abrir somente em locais estratégicos.	Mapearam as determinadas regiões de interesse destes primeiros parceiros.
		Depois trabalharam com novos franqueados.
		Entrevista.
		Avaliação de gestores.
		Análise de crédito.
		Dados cadastrais.
		Programa de integração.
		Treinamento de novos franqueados.
		Valores da IES.
		Pessoas que serão tratadas.
		Consultores que atenderão o polo.
E4	E5	E6
Sim existe um planejamento de expansão.	Sim existe um planejamento.	Existe um planejamento de expansão.
A IES possui um planejamento para abertura de polos EAD.		O polo não tem acesso ao planejamento.
		Existe um direcionamento para abertura de polos EAD na cidade.
		Mais o gestor sugere que o empreendedor também faça o seu planejamento de expansão.

Fonte: O autor.

Pode-se notar no Quadro 08 que o mais importante ponto citado foi que existe em 6 dos entrevistados um planejamento de expansão da IES. No segundo grupo com um entrevistado destacando, seguem alguns dos apontamentos: empreendedor também deveria ter um planejamento de expansão; movimento de expansão com a própria rede de parceiros; outra IES citada quer pulverizar a expansão sem preocupação de abrir somente em locais estratégicos; a IES faz inclusive um resumo do trabalho para nortear o novo polo.

Quadro 09: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
6	Existe um planejamento de expansão
1	Fazem inclusive um resumo do trabalho para nortear o novo polo. Outra IES citada quer pulverizar a expansão sem preocupação de abrir somente em locais estratégicos. Movimento de expansão com a própria rede de parceiros. Mapearam as determinadas regiões de interesse destes primeiros parceiros. Depois trabalharam com novos franqueados. Entrevista. Avaliação de gestores. Análise de crédito. Dados cadastrais. Programa de integração. Treinamento de novos franqueados. Valores da IES. Pessoas que serão tratadas. Consultores que atenderão o polo. O polo não tem acesso ao planejamento de expansão. Gestor de um polo sugere que o empreendedor também faça o seu planejamento de expansão.

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 09 a existência de um planejamento de expansão apontados por seis dos gestores.

3. Você escolheu a cidade para abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?

No Quadro 10 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 11 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na escolha da cidade para a abertura de um polo. Segue no Quadro 10 os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 10: Escolha da cidade para a abertura do polo EAD.

Você escolheu a cidade para abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?		
E1	E2	E3
Gestor do polo escolheu a cidade.	Gestor do polo escolheu a cidade.	Gestor que escolheu a cidade que queria abrir o polo.

IES reconhecida na região.	Cidade de Douradina a IES não queria abrir.	Gestor de polo que escolheu a cidade.
População.		Região geográfica.
Porte pequeno de cidade.		Próximas regionalmente vínculo regional com outras cidades.
Índice de emprego.		Pool de empresas que já tínhamos convênios com a IES foi aberto os polos.
Concorrência pequena de EAD.		Polos abertos onde os alunos regionais já estavam instalados.
Renda per capita da cidade.		Força do marketing local.
Falta de mão de obra qualificada.		
E4	E5	E6
Os gestores que procuraram a instituição.	O gestor que escolheu a cidade para abertura de polo EAD.	Gestor escolheu a cidade.
Gestor queria ser polo EAD.		E a instituição ofereceu outra cidade.
		No caso deste gestor aconteceu ambos os casos.
		Captação da cidade feita pelo gestor como também pela IES.

Fonte: O autor.

Pode-se verificar no Quadro 10 que o fator mais importante foi que todos os seis gestores de polos entrevistados escolheram a cidade para a abertura do polo. No segundo grupo com um entrevistado destacando: população; IES ser reconhecida na região; região geográfica; vínculo regional com outras cidades; força do marketing local; locais das quantidades de empresas que já tinham convênios com a IES foi aberto os polos; e captação da cidade feita pelo gestor como também pela IES. Segue no Quadro 11 os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 11: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
6	Gestor do polo escolheu a cidade para abertura do polo EAD.
1	IES reconhecida na região. População. Porte pequeno de cidade. Índice de emprego. Concorrência pequena de EAD. Renda per capita da cidade. Fata de mão de obra qualificada. Cidade de Douradina a IES não queria abrir polo. Região geográfica. Próximas regionalmente vínculo regional com outras cidades.

	<p>Pool de empresas que já tínhamos convênios com a IES foi aberto os polos.</p> <p>Polos abertos onde os alunos regionais já estavam instalados.</p> <p>Força do marketing local.</p> <p>E a instituição ofereceu outra cidade.</p> <p>No caso deste gestor aconteceu ambos os casos.</p> <p>Captação da cidade feita pelo gestor como também pela IES.</p>
--	--

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 11 que o gestor de polo escolheu a cidade para abertura de polo EAD apontados por seis dos gestores.

4. Quais as características que você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade?

No Quadro 12 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 13 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de um polo quando existem dois ou mais locais na mesma cidade.

Quadro 12: Características analisadas quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.

Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade?		
E1	E2	E3
Visibilidade do local.	Ponto que tivesse movimentação boa.	Mobilidade.
Fluxo de pessoas.	Fluxo de pessoas geral.	Fluxo de pessoas.
Localização essencial.	Localização importante.	Estacionamento próximo.
Fácil acesso.	Com bons locais para panfletagem.	Aluno que trabalha e está no mercado de trabalho.
Região central.	Bom local de estacionamento.	Aluno está trabalhando.
Pontos de referência próximo.	Fácil visibilidade.	Visão de PDV - ponto de venda.
Próximo rodoviária.	Boa aparência.	Polo com mais uma pegada comercial.
Comunicação forte.	Fácil acesso para as pessoas.	
	Um local onde as pessoas possam se sentir dentro de uma universidade.	
E4	E5	E6
Localização é importante.	Localização em uma cidade pequena não iria mudar.	Cidade menor de 50.000 habitantes.
O espaço e o tipo de instalação são fundamentais.	Não precisa ser em uma região central por que tudo é centro.	Porém mais industrializada.

Amplitude do local.	Se for em uma cidade maior abriria em um local central.	Com necessidade de mão de obra qualificada.
Ter um espaço qualitativo e ter todas as salas para um polo EAD.	Fachada bonita.	Análise do pêndulo urbano.
Polo não pode funcionar em um local pequeno.		
Espaço físico adequado e qualitativo para a abertura de um polo EAD.		
Abre-se um negócio pensando em uma quantidade futura de alunos.		

Fonte: O autor.

Pode-se notar no Quadro 12 que os dois mais importantes fatores são: localização do polo citada quatro vezes pelos entrevistados e ponto com um bom fluxo de pessoas recebeu três citações. No segundo grupo com dois entrevistados destacando: visibilidade do local; fácil acesso para as pessoas e local do polo em uma região central da cidade. Segue o Quadro 13 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 13: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
4	Localização do polo.
3	Fluxo de pessoas.
2	Visibilidade do local. Local do polo em uma região central da cidade. Fácil acesso para as pessoas.
1	Pontos de referência próximo. Próximo rodoviária. Comunicação forte. Com bons locais para panfletagem. Bom local de estacionamento. Boa aparência. Um local onde as pessoas possam se sentir dentro de uma universidade Estacionamento próximo. Aluno que trabalha e está no mercado de trabalho. Aluno está trabalhando. Visão de PDV - ponto de venda. Polo com mais uma pegada comercial. O espaço e o tipo de instalação são fundamentais. Amplitude do local. Ter um espaço qualitativo e ter todas as salas para um polo EAD. Polo não pode funcionar em um local pequeno. Espaço físico adequado e qualitativo para a abertura de um polo EAD. Abre-se um negócio pensando em uma quantidade futura de alunos. Localização em uma cidade pequena não iria mudar. Não precisa ser em uma região central porque tudo é centro. Se for em uma cidade maior abriria em um local central. Fachada bonita. Cidade menor de 50.000 habitantes. Mais industrializada.

	Com necessidade de mão de obra qualificada. Análise do pêndulo urbano.
--	---

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 13 a localização do polo que o gestor irá escolher na cidade para abertura de polo EAD apontados por quatro gestores.

5. Quais as características que você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem duas ou mais opções de cidades para a instalação de um polo EAD?

No Quadro 14 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 15 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de um polo quando existem duas ou mais opções de cidades.

Quadro 14: Características analisadas quando existem duas ou mais opções de cidades para instalação do polo EAD.

Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem duas ou mais opções de cidades para instalação de um polo EAD?		
E1	E2	E3
Análise de concorrência.	Número de habitantes quanto menos melhor.	Cidade de maior porte.
Taxa de empregabilidade.	Número de concorrentes EAD dentro da cidade.	Quantidade de habitantes.
Taxa de alfabetização da região.	As marcas das IES já constituídas de grande representatividade.	Mesmo não sendo um local central.
Número de alunos concluintes da rede estadual.	Como é o atendimento destes polos concorrentes.	Talvez em um bairro estratégico.
Alunos egressos do EJA.	Como é a fama dos polos.	Aluno de cidade menor moveria para uma cidade maior de acordo com a experiência do gestor.
Número de alunos do ensino médio concluído geral.	Como é o atendimento destes polos com o aluno?	Sócio econômica.
	Preço que as IES praticam.	Concorrentes credenciados.
	Qual é a força da marca.	Se tiver uma IES consolidada é mais difícil para performar.
	Qual o trabalho que estas marcas fazem no local/cidade.	
	Local do polo.	
E4	E5	E6
Entender a área de abrangência da cidade.	Número de alunos ensino superior da cidade.	Análise econômica da cidade.
Qual a macro região.	Concorrência.	Entrada de alunos no ensino superior.
Ela deveria ser um polo regional para outras cidades.	Conhecer o público e o perfil das pessoas.	Número da concorrência.

Abrangendo um público maior.	Gestor morar na cidade é importante.	
Você precisa buscar uma cidade e olhar as cidades ao redor.	Conhecer mais pessoas na cidade.	
Verificar se a cidade possui um parque industrial.	Analisa o público e o perfil do seu público.	
	Análise me mercado.	
	Quantos alunos os concorrentes têm.	
	Econômica da cidade.	
	Está evoluindo ou não.	
	A cidade tem fácil acesso a outras cidades.	

Fonte: O autor.

Pode-se notar no Quadro 14 que os dois mais importantes fatores são: análise da concorrência com 5 citações e análise socioeconômica com 3 citações. No segundo grupo com dois entrevistados destacando: local do polo e polo regional para outras cidades. Segue o Quadro 15 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 15: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
5	Análise da concorrência.
3	Análise socioeconômica.
2	Local do polo. Polo regional para outras cidades.
1	Taxa de empregabilidade. Taxa de alfabetização da região. Número de alunos concluintes da rede estadual. Alunos egressos do EJA. Número de alunos do ensino médio concluído geral. Número de habitantes quanto menos melhor. As marcas das IES já constituídas de grande representatividade. Como é o atendimento destes polos concorrentes. Como é a fama dos polos. Como é o atendimento destes polos com o aluno? Preço que as IES praticam. Qual é a força da marca. Qual o trabalho que estas marcas fazem no local/cidade. Cidade de maior porte. Quantidade de habitantes. Mesmo não sendo um local central. Talvez em um bairro estratégico. Aluno de cidade menor moveria para uma cidade maior de acordo com a experiência do gestor. Se tiver uma IES consolidada é mais difícil para performar. Entender a área de abrangência da cidade. Qual a macro região. Ela deveria ser um polo regional para outras cidades. Abrangendo um público maior. Você precisa buscar uma cidade e olhar as cidades ao redor. Verificar se a cidade possui um parque industrial. Número de alunos ensino superior da cidade. Conhecer o público e o perfil das pessoas. Gestor morar na cidade é importante. Conhecer mais pessoas na cidade.

	Analisa o público e o perfil do seu público. Análise de mercado. Quantos alunos os concorrentes têm. Está evoluindo ou não. Entrada de alunos no ensino superior.
--	---

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 15 a análise da concorrência e a análise socioeconômica para escolher a cidade para abertura de polo EAD apontados por cinco e três gestores respectivamente.

6. Se possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.

No Quadro 16 são apresentadas as respostas dos seis gestores de polo EAD e no Quadro 17 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante com relação aos comentários dos gestores de polos.

Quadro 16: Comentários adicionais sobre a importância da abertura de polos pelos gestores de polos.

Se você possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.		
E1	E2	E3
Viabilidade econômica plano de negócio.	Pulverização dos polos.	Quem sofre com esta concorrência toda é o empreendedor.
Conhecimento amplo do negócio.	Expansão para fortalecer a marca.	O gestor do polo parceiro.
Trabalhar em equipe.	Concorrência de uma IES querendo matar a outra.	
Treinamento.	Os polos não estão conseguindo se manter estão captando alunos para sobreviver.	
Despesas diretas e indiretas.	Média de alunos 100 alunos a cada 8000 habitantes.	
Ponto de equilíbrio.		
Entender de gestão.		
Tributação.		
Leis trabalhistas.		
Legislação educacional.		
Importância de o gestor para o polo dar certo.		
Conhecimento amplo do negócio.		
Saber a vida acadêmica dos seus alunos.		
Suporte aos alunos.		
Proximidade com os alunos.		
Transmitir confiança.		
Importância da retenção para o bom funcionamento do polo.		
Disciplinas de cálculo necessitam de um suporte adicional.		

Encontro de ambientação.		
Perfil gerencial.		
Saber liderar.		
Trabalhar com metas.		
E4	E5	E6
Muita concorrência e não analisam muito quem vai ser este parceiro.	Gestor não pode pensar só no retorno financeiro.	Conhecer a instituição na qual o polo irá investir.
Possível parceiro muitas vezes não conhece nem o negócio.	Empatia com o aluno.	Analisar o apoio que a instituição dará ao parceiro.
Estão abrindo polos com estrutura precária e sem padronização.	Próximos dos alunos.	IES precisa dar apoio ao aluno e ao polo também.
Quantidade de funcionários.	Entender e conversar com o aluno e criar uma amizade.	Tem que ter uma rede de polos organizada.
Estamos vendo abertura de polos em qualquer portinha.	Tornar-se íntimo da pessoa e gerar relacionamento para ele é o ponto de maior sucesso para o polo.	LMS tem que funcionar.
Prostituído a educação.		Sistema tem que funcionar.
A instituição deve ver bem como abrir um polo EAD.		Os polos que crescem são aqueles que conversam com o aluno.
		São aqueles que se relacionam.

Fonte: O autor.

Pode-se notar no Quadro 16 que o mais importante fator citado por três dos entrevistados foi o relacionamento com os alunos. No segundo grupo com um entrevistado destacando: visibilidade econômica e plano de negócios, conhecimento amplo do negócio, trabalhar em equipe, treinamento, gestor não pode pensar só no retorno financeiro, conhecer a instituição na qual o polo irá investir, e analisar o apoio que a instituição dará ao parceiro. Segue o Quadro 17 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 17: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Relacionamento com os alunos.
1	Viabilidade econômica plano de negócio. Conhecimento amplo do negócio. Trabalhar em equipe. Treinamento. Despesas diretas e indiretas. Ponto de equilíbrio. Entender de gestão. Tributação. Leis trabalhistas. Legislação educacional. Importância de o gestor para o polo dar certo. Conhecimento amplo do negócio. Saber a vida acadêmica dos seus alunos. Transmitir confiança. Importância da retenção para o bom funcionamento do polo. Disciplinas de cálculo necessitam de um suporte adicional. Encontro de ambientação. Perfil gerencial. Saber liderar. Trabalhar com metas. Pulverização dos polos. Expansão para fortalecer a marca.

	<p>Concorrência de uma IES querendo matar a outra. Os polos não estão conseguindo se manter estão captando alunos para sobreviver. Média de alunos 100 alunos a cada 8000 habitantes. Quem sofre com esta concorrência toda é o empreendedor. É o gestor de polo parceiro. Muita concorrência e não analisam muito quem vai ser este parceiro. Possível parceiro muitas vezes não conhece nem o negócio. Estão abrindo polos com estrutura precária e sem padronização. Quantidade de funcionários. Estamos vendo abertura de polos em qualquer portinha. Prostituindo a educação. A instituição deve ver bem como abrir um polo EAD. Gestor não pode pensar só no retorno financeiro. Conhecer a instituição na qual o polo irá investir. Analisar o apoio que a instituição dará ao parceiro. IES precisa dar apoio ao aluno e ao polo também. Tem que ter uma rede de polos organizada. LMS tem que funcionar. Sistema tem que funcionar.</p>
--	--

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 17 o relacionamento com os alunos para a performance do polo depois de aberto apontados por três gestores.

I - Resumo dos fatores importantes dos gestores de polos EAD.

No Quadro 18 são apresentados os principais fatores apontados pelos gestores de polos EAD. Os fatores mais importantes destacados foram utilizados com no mínimo 50% de respostas dos entrevistados, ou seja, no mínimo três dos seis entrevistados, mostrando relevância.

Quadro 18: Fatores importantes destacados pelos Gestores de polos, por pelo menos 50% dos entrevistados.

Pesquisa	Fatores importantes Apontamentos principais (10)	%
Crerios que vocÊ utiliza para análise da abertura de um polo EAD.	Análise da concorrência. Análise econômica. Análise de mercado	83% 67% 50%
Planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD.	Existe um planejamento de expansão	100%
Escolha da cidade para abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição.	Gestor do polo escolheu a cidade para abertura do polo EAD	100%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.	Localização do polo. Fluxo de pessoas.	67% 50%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem duas ou mais opções de cidades para a instalação de um polo EAD.	Análise da concorrência. Análise socioeconômica.	83% 50%

Comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.	Relacionamento com os alunos.	50%
--	-------------------------------	-----

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 18 que os fatores mais importantes citados em duas das perguntas pelo grupo de entrevistas dos gestores de polos EAD são: a análise da concorrência e análise socioeconômica. No segundo grupo com uma citação nas entrevistas estão: análise de mercado, planejamento de expansão existente na IES, gestor do polo escolheu a cidade para abertura do polo, localização do polo, fluxo de pessoas e o relacionamento com os alunos. No Quadro 19 são apresentados os fatores secundários apontados pelos gestores de polos EAD. Os fatores secundários foram utilizados com 33% dos entrevistados, ou seja, ao menos dois dos seis entrevistados, mostrando uma relevância intermediária.

Quadro 19: Fatores importantes destacados pelos Gestores de polos, por 33% dos entrevistados.

Pesquisa	Fatores importantes Agrupamentos secundários (8)	%
Critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD.	População.	33%
	Transporte regional.	33%
	Migração de alunos para grandes cidades.	33%
	Local de abertura.	33%
	Público-alvo.	33%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.	Visibilidade do local.	33%
	Local do polo em uma região central da cidade.	33%
	Fácil acesso para as pessoas.	33%

Fonte: O autor.

Percebe-se no Quadro 19 que os fatores secundários mais importantes são: população, transporte regional, migração de alunos para grandes cidades, local de abertura, público-alvo, visibilidade do local, local do polo em uma região central da cidade e fácil acesso para as pessoas com 33% de relevância aos entrevistados.

4.2 ENTREVISTAS COM OS GESTORES DE EXPANSÃO DE IES.

Com a grande contribuição que este grupo de entrevistados proporcionou a pesquisa, para os gestores de expansão de IES foram elaboradas oito entrevistas semiestruturadas, procurando 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 desta forma para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

Os gestores de expansão das IES possuem uma análise muito importante da abertura de polos, pois são eles em conjunto com a Reitoria das IES quem decidem os polos que serão abertos na instituição e quais os parâmetros que serão utilizados para esta escolha. Por isso, era de suma importância contar com este grupo de entrevistados e o conhecimento deles para definição dos fatores importantes a serem utilizados no modelo multicritério a ser proposto.

Desta forma foram formuladas oito questões para os quatro entrevistados que são gestores de expansão de IES (G1, G2, G3 e G4).

1. A abertura de polos em sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva? Ou ambas?

No Quadro 20 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão EAD e no Quadro 21 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de polo realizada de forma ativa ou receptiva ou ambas pelas IES.

Quadro 20: A abertura de polos na IES é realizada de forma ativa ou receptiva. Ou Ambas.

A abertura de polos em sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva? Ou Ambas?	
G1	G2
Ativa e receptiva na IES apontada pelo gestor.	Expansão de forma ativa.
Demandas de ouvidoria e contatos externos.	Abriu polos em todos os estados.
	Nas capitais.
	78 polos.
	Nas cidades onde maior contingente populacional.
	Análise tecnológica (internet) infraestrutura.
	Capitais e cidades com maior população.
	Maior quantidade de egressos do ensino médio.
	Utilizando o contingente da parceria do Ministério da Defesa.
	Base de dados IBGE.
	Google Earth.
	Captura era muito artesanal.
G3	G4
Ativo no início.	Ambas as formas.
Mapeava as cidades.	Recebe demandas de interesse pelo site e em cidades estratégicas tenta buscar parceiros nos locais interessados.

Agora no receptivo após a pandemia.	
Captam leads através de portal de franquias.	

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 20 que o mais importante fator foi que a abertura de polos é realizada de forma ativa e receptiva ou ambas em 3 dos entrevistados. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: abertura de polos por demandas de ouvidoria e contatos externos, recebe demandas de interesse pelo site e em cidades estratégicas tenta buscar parceiros nos locais interessados; captam interessados através de portal de franquias; e base de dados do IBGE. Segue o Quadro 21 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 21 – Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva.
1	Demandas de ouvidoria e contatos externos. Expansão de forma ativa. Abriu polos em todos os estados, nas capitais. Nas cidades onde havia maior contingente populacional. Análise tecnológica (internet) e de infraestrutura. Capitais e cidades com maior população. Maior quantidade de egressos do ensino médio. Utilizando o contingente da parceria do ministério da defesa. Base de dados IBGE. Google Earth. Captura era muito artesanal. Mapeava as cidades no início para abertura. Captam leads (interessados) através de portal de franquias. Recebe demandas de interesse pelo site e em cidades estratégicas tenta buscar parceiros nos locais interessados.

Fonte: O autor.

Destaca-se no Quadro 21 a abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva apontados por três gestores.

2. Quais são os critérios que você utiliza para análise de abertura de um polo EAD?

No Quadro 22 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão EAD e no Quadro 23 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante com relação aos critérios utilizados na abertura de um polo EAD.

Quadro 22: Quais os critérios os gestores de expansão utilizam para analisar a abertura de um polo EAD.

Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?	
G1	G2
Avaliação do peso da marca para o território regional.	Análise multifatorial.
Cidades num raio de 100 km que a marca tinha peso.	População.
População potencial.	Quantas escolas segundo grau possuem.
Raio de abrangência.	Fluxo de pessoas que saiam do ensino médio.
Peso da marca.	Análise do estoque de pessoas que concluíram o ensino médio, porém não estavam na universidade.
Peso de valor diferenciado da sua macro região.	Poder público local qual a política quanto ao apoio do ensino.
População potencial 18-24 anos.	Poder aquisitivo da região e das pessoas.
Relação da IES com as instituições e as empresas.	
Confiança na marca.	
G3	G4
Crescimento através de anéis de cebola.	População.
Alcançar os estados próximos da sede da IES.	Concorrentes existentes.
E onde a marca possui influência nos estados próximos do ES.	Lugar estratégico na área de expansão.
Estudos de mercado.	Se já possui um negócio próprio.
Mas apontou crescimento.	Instituição particular presencial no local.
Bahia, Ceará, Pernambuco e Brasília.	Macro ambiente com potencial.
Quantos alunos matriculados no EAD na cidade.	Abrir polos dentro de faculdade presencial acaba não performando bem.
Concorrentes existentes.	
Número de matriculados dos concorrentes.	
IDH.	
Renda per capita.	
Jovens no ensino presencial e EAD.	
Egressos do ensino médio.	

Fonte: O Autor.

Pode-se analisar no Quadro 22 que os mais importantes fatores são: análise da população com três citações, análise da macrorregião com potencial com duas citações, egressos do ensino médio recebeu duas citações, renda per capita recebeu duas citações, avaliação do peso da marca para o território regional e estados próximos recebeu duas citações e análise dos concorrentes recebeu duas citações dos entrevistados. No segundo

grupo com um dos entrevistados destacando: raio de abrangência do polo, poder público local qual a política quanto ao apoio no ensino, quantas escolas de segundo grau possuem a cidade, se o interessado já possui um negócio próprio, crescimento através de anéis de cebola (de dentro para fora ou da sede para outras regiões e estados), estudos de mercado, análise multifatorial, IDH, renda per capita e onde a marca possui influência nos estados próximos. Já o Quadro 23 mostra os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 23: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Análise da População.
2	Análise da macrorregião com potencial.
	Egressos do ensino médio.
	Análise dos concorrentes.
	Renda per capita.
	Avaliação do peso da marca para o território regional e estados próximos.
1	<p>Cidades num raio de 100 km que a marca tinha peso.</p> <p>Raio de abrangência.</p> <p>Peso da marca.</p> <p>Relação da IES com as instituições e as empresas.</p> <p>Confiança na marca.</p> <p>Análise multifatorial.</p> <p>Quantas escolas segundo grau possuem.</p> <p>Análise do estoque de pessoas que concluíram o ensino médio, porém não estavam na universidade.</p> <p>Poder público local qual a política quanto ao apoio do ensino.</p> <p>Crescimento através de anéis de cebola.</p> <p>Alcançar os estados próximos da sede da IES.</p> <p>Estudos de mercado.</p> <p>MS apontou crescimento.</p> <p>Bahia, Ceará, Pernambuco e Brasília.</p> <p>Quantos alunos matriculados no EAD na cidade.</p> <p>Número de matriculados dos concorrentes.</p> <p>IDH.</p> <p>Jovens no ensino presencial e EAD.</p> <p>Lugar estratégico na área de expansão.</p> <p>Se já possui um negócio próprio.</p> <p>Instituição particular presencial no local.</p> <p>Abrir polos dentro de faculdade presencial acaba não performando bem.</p>

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 23 a análise da população com três apontamentos, análise da macrorregião com potencial, egressos do ensino médio, análise da concorrência, renda per capita e avaliação do peso da marca para o território regional e estados próximos foram apontados por dois dos entrevistados.

3. Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

No Quadro 24 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão EAD e no Quadro 25 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante quanto ao planejamento de expansão da IES para nortear o trabalho de expansão de polos.

Quadro 24: Existência do planejamento de expansão para nortear o trabalho de abertura de polos.

Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?	
G1	G2
Tem um projeto de expansão a IES.	No começo não depois teve um planejamento.
Avaliação do peso da marca para o território regional.	Depois teve os procedimentos de criação de Manuais e avançar em novos polos.
Sim existe um planejamento.	Padrão de estrutura de polos.
Concorrência.	Tipo de local onde o polo é aberto.
Potencial de estudantes para a faixa etária.	Planejamento próprio de novos polos após a parceria com as forças armadas.
Força de marca.	Poucas variáveis no início que se levava em consideração.
G3	G4
Existe um planejamento bem informal.	Sim existe um planejamento.
Previu abertura de polos no ES, Nordeste, Mato Grosso e MS e agora em março de 2020 todo o Brasil.	Porém abrimos onde também haja demanda.
Não há um planejamento estratégico.	Mais o maior potencial é onde possuem força de marca.
	Foco principal é onde a marca possui influência.

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 24 que os fatores mais relevantes são: ter um planejamento de expansão a IES entrevistada com duas citações e a força da marca onde a IES possui influência recebeu também duas citações de gestores de expansão.

No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: análise da concorrência, potencial de estudantes para a faixa etária, padrão de estrutura de polos, existe um planejamento bem informal e não há um planejamento estratégico. Segue o Quadro 25 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 25: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
--------------------------------	----------------------------

2	A IES tem um projeto de expansão.
	Força da marca que a IES possui influência.
1	Concorrência.
	Potencial de estudantes para a faixa etária.
	Avaliação do peso da marca para o território regional.
	No começo não depois teve um planejamento.
	Depois teve os procedimentos de criação de manuais e avançar em novos polos.
	Padrão de estrutura de polos.
	Tipo de local onde o polo é aberto.
	Planejamento próprio de novos polos após a parceria com as forças armadas.
	Poucas variáveis no início que se levava em consideração.
	Existe um planejamento bem informal.
	Previu abertura do ES, nordeste, Mato Grosso e MS e agora em março de 2020 todo o Brasil.
Não há um planejamento estratégico.	
Porém abrimos onde também haja demanda.	

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 25 se a IES possui um projeto de expansão e força da marca que a IES possui influência com dois apontamentos dos entrevistados.

4. Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?

No Quadro 26 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão e no Quadro 27 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de polo quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade.

Quadro 26: Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade.

Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?	
G1	G2
Análise do perfil.	Modelo de parceria.
Busca da qualidade do espaço físico.	Visita local.
Princípios e afinidades com a IES.	Capacidade de mobilizar.
Polo deve ser um ninho de acolhimento.	Capacidade de penetração e captação de alunos.
Tem que ter princípio afins com os da IES.	Poder de fazer o marketing.
Sentir que há possibilidade de confiar a marca.	Relações econômicas e profissionais com as entidades.
Acolhimento seriedade com qualidade e responsabilidade.	Perfil de empreendedor.
Poder de mobilizar.	Estrutura de relacionamento.
Como sair de casa com orgulho.	Não se fazia uma análise criteriosa do perfil do parceiro.
Resgatar sonhos das pessoas.	Precisa afinar muito bem esta relação.

Pegada comercial.	Expansão era realizada de forma voluntariosa e não criteriosa.
G3	G4
Potencial da cidade.	Local do polo onde a região é central.
Potencial do parceiro.	Se ele possui um outro negócio em conjunto.
Relação com a educação.	Busca-se um polo que possui estrutura compartilhada de negócio ao invés de uma estrutura própria.
Vamos preferir que o candidato tenha relação com a educação.	Prioridade são polos que possuam outros negócios compartilhados.
Perfil empreendedor.	Rateia locação e colaboradores.
Articulação com a comunidade.	Sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios.
Que goste de trabalhar.	
Disponibilidade de tempo para capacitação.	
Capacidade de ser resiliente.	
Foco em resultado.	
Capacidade de investimentos.	

Fonte: O Autor.

Pode-se visualizar no Quadro 26 que os mais importantes fatores citados por três entrevistados são: análise do perfil empreendedor do gestor do polo e poder de mobilizar e articular com a comunidade. No segundo grupo com dois dos entrevistados destacando: princípios e afinidades com a IES, polo deve ser um ninho de acolhimento e de relacionamento, capacidade de penetração de mercado e captação de alunos e capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócio do polo. O Quadro 27 apresenta os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 27: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Análise do perfil empreendedor do gestor do polo. Poder de mobilizar e articulação com a comunidade.
2	Princípios e afinidades com a IES. Polo deve ser um ninho de acolhimento e de relacionamento. Capacidade de penetração de mercado e captação de alunos. Capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios.
1	Busca da qualidade do espaço físico. Tem que ter princípio afins com os da IES. Sentir que há possibilidade de confiar a marca. Acolhimento seriedade com qualidade e responsabilidade. Como sair de casa com orgulho. Resgatar sonhos das pessoas. Modelo de parceria. Visita local. Poder de fazer o marketing.

	<p>Relações econômicas e profissionais com as entidades. Não se fazia uma análise criteriosa do perfil do parceiro. Precisa afinar muito bem esta relação. Expansão era realizada de forma voluntariosa e não criteriosa. Potencial da cidade. Potencial do parceiro. Relação com a educação. Vamos preferir que o candidato tenha relação com a educação. Que goste de trabalhar. Disponibilidade de tempo para capacitação. Capacidade de ser resiliente. Foco em resultado. Local do polo onde a região é central. Se ele possui um outro negócio em conjunto. Busca-se um polo que possui estrutura compartilhada de negócio ao invés de uma estrutura própria. Prioridade são polos que possuam outros negócios compartilhados. Para ratear locação e custo de colaboradores.</p>
--	--

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 27 a análise do perfil empreendedor do gestor do polo e poder de mobilizar e articulação com a comunidade foram apontados por três dos gestores.

5. Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?

No Quadro 28 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão EAD e no Quadro 29 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante para verificar se um polo foi aberto de forma correta.

Quadro 28: Quais os critérios utilizados pelos gestores de expansão para verificar se um polo foi aberto de forma correta.

Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	
G1	G2
Qualidade do ensino.	Indicadores financeiros.
Avaliação institucional.	Indicadores de marketing.
Estudante satisfeito é a principal análise.	Indicadores comportamentais.
Bom atendimento no polo.	Indicadores atitudinais do gestor do polo com relação a sede e funcionários da IES.
Bom atendimento resulta em mais estudantes.	Localização errada.
	Análise econômica.

	Perfil do bairro onde o polo foi implantado está condizente com o público.
	Rua ou espaço.
	Se tinha passagem de pessoas.
G3	G4
Captação de alunos.	Treinamentos.
Evasão.	Performance comercial.
Vínculo de pertencimento.	Captação de alunos.
Capacitações dentro da universidade corporativa.	Se o polo compôs uma equipe.
	Cumprir horário de atendimento.
	Está engajado com a equipe da IES.
	Performance comercial.
	Performance permanência acadêmica – retenção.

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 28 que os fatores mais relevantes citados por dois entrevistados são: 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. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: cumprir o horário de atendimento, localização errada, análise econômica, indicadores de marketing, indicadores financeiros, avaliação institucional, qualidade do ensino, estudante satisfeito é a principal análise e bom atendimento do polo. Segue o Quadro 29 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 29: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Indicadores atitudinais do gestor do polo com relação a sede e funcionários da IES.
	Captação de alunos.
	Performance da permanência acadêmica – retenção/evasão.
	Participação nas capacitações e treinamentos.
1	Qualidade do ensino.
	Avaliação institucional.
	Estudante satisfeito é a principal análise.
	Bom atendimento no polo.
	Bom atendimento resulta em mais estudantes.
	Indicadores financeiros.
	Indicadores de marketing.
	Indicadores comportamentais.
	Localização errada.
	Análise econômica.
Perfil do bairro onde o polo foi implantado está condizente com o público.	
Rua ou espaço.	

	Se tinha passagem de pessoas. Vínculo de pertencimento. Se o polo compôs uma equipe. Cumpre horário de atendimento. Está engajado com a equipe da IES.
--	--

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 29 os indicadores atitudinais do gestor do polo, captação de alunos, performance da permanência acadêmica e a participação nas capacitações e treinamentos com dois apontamentos dos entrevistados.

6. Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?

No Quadro 30 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão EAD e no Quadro 31 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES.

Quadro 30: Métricas utilizadas para saber se um polo está tendo resultados positivos.

Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	
G1	G2
Qualidade no atendimento.	Indicador financeiro.
	Se faz um bom trabalho em marketing.
	Comprometimento.
G3	G4
Painel de gestor.	Captação de alunos.
Evasão preditiva.	Taxa de permanência acadêmica.
Quais as decisões que ele precisa tomar.	
Quantas ações faz por semana.	
Quantos leads ele cadastra.	
Taxa de conversão dos leads.	
Captação de alunos.	
Retenção.	
Participação nas capacitações e treinamentos.	

Fonte: O Autor.

Pode-se analisar no Quadro 30 que os mais importantes fatores citados por dois entrevistados são: captação de alunos e retenção – permanência acadêmica. No segundo

grupo com um dos entrevistados destacando: participação nas capacitações e treinamentos, taxa de conversão dos interessados, quantas ações o polo faz por semana, evasão preditiva, comprometimento, indicador financeiro, qualidade no atendimento e evasão preditiva. O Quadro 31 apresenta os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 31: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Retenção da permanência acadêmica. Captação de alunos.
1	Qualidade no atendimento. Indicador financeiro. Se faz um bom trabalho de marketing. Comprometimento. Painel de gestor. Evasão preditiva para saber quais as decisões que o gestor precisa tomar. Quantas ações faz por semana. Quanto leads ele cadastra. Taxa de conversão dos leads. Participação nas capacitações e treinamentos.

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 31 a retenção da permanência acadêmica e a captação de alunos com dois apontamentos dos entrevistados.

7. Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para a abertura de um polo EAD?

No Quadro 32 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão e no Quadro 33 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante com relação a existência de uma ferramenta que auxilia a tomada de decisão para a escolha da melhor cidade na abertura de polo.

Quadro 32: Existência de ferramenta de auxílio para tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para abertura de polo.

Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para abertura de polo EAD?	
G1	G2
População.	Não possui.
Concorrentes.	Depende da capacidade de investimento.
População potencial.	Utiliza bases de dados.
Análise da fatia de mercado se ainda não foi atingida.	Não tiveram esta condição de uma ferramenta para dar apoio.
Opinião da reitoria.	
Não possui uma ferramenta e sim um apoio do setor de planejamento.	
G3	G4
Não possui.	Tinha uma ferramenta multicritério depois acabou não utilizando novamente.
Existem estudos sobre a cidade de um gestor interessado.	
Muito manual as análises de viabilidade de um polo EAD.	
E muito lento não sendo preciso as informações para tomada de decisão.	

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 32 que o mais importante fator citado por três entrevistados foi que não existe uma ferramenta de apoio a decisão para abertura de polo. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: população, concorrentes, população potencial, opinião da reitoria, utiliza base de dados, depende da capacidade de investimento, muito manual as análises de viabilidade de um polo EAD e muito lento as decisões não sendo preciso as informações para tomada de decisão. O Quadro 33 apresenta os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 33: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Não possui uma ferramenta de apoio a decisão para abertura de polos EAD.
1	População. Concorrentes. População potencial. Análise da fatia de mercado se ainda não foi atingida. Opinião da reitoria. Depende da capacidade de investimento. Utiliza bases de dados. Existem estudos sobre a cidade de um gestor interessado. Muito manual as análises de viabilidade de um polo EAD.

	Muito lento não sendo preciso as informações para tomada de decisão. Tinha uma ferramenta multicritério depois acabou não utilizando novamente.
--	--

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 33 que a IES não possui uma ferramenta de apoio a decisão para a abertura de polos EAD com três apontamentos dos entrevistados.

8. Se possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.

No Quadro 34 são apresentadas as respostas dos quatro gestores de expansão e no Quadro 35 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante na abertura de polos.

Quadro 34: Outros comentários dos gestores de expansão sobre a importância da abertura de polo.

Se possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.	
G1	G2
Parceria com instituição de ensino superior para polo.	Mercado concorrido no EAD.
Tem que ter afinidades polo e IES.	Movimento pela qualidade do EAD.
Tem que acreditar.	Quem for trabalhar mais forte a qualidade de ensino nos polos e nas plataformas serão estas IES que serão protagonistas daqui para frente.
Não crença no EAD.	A nova geração de pessoas está exigindo qualidade
Grupo do polo precisa comprar a ideia do EAD.	
As pessoas precisam acreditar no projeto.	
G3	G4
Polo que não performa traduz em custo.	Menos quantidade de polos e mais qualidade.
Retrabalho quando substitui polos.	Menos polos com mais qualidade.
	Parceiro satisfeito.
	Investimentos de marketing aos parceiros.
	Priorizar sempre a qualidade dos polos.
	Menos rotatividade de polos.
	Dar qualidade aos nossos alunos.
	Atendendo bem os alunos ficarão bem satisfeitos.

Fonte: O Autor.

Pode-se avaliar no Quadro 34 que o mais importante fator citado por dois dos entrevistados foi o movimento pela qualidade no EAD. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: tem que ter afinidade polo e IES, parceria com instituições de ensino superior para polo, as pessoas precisam acreditar no projeto do polo EAD, não crença

no EAD, mercado concorrido no EAD, polo que não performa traduz em custo, retrabalho quando substitui polos, menos quantidade de polos e mais qualidade, parceiro satisfeito, investimento de marketing nos parceiros e menos rotatividade de polos. Segue o Quadro 35 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 35: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Movimento pela qualidade do EAD.
1	Parceria com instituição de ensino superior para polo. Tem que ter afinidades polo e IES. Tem que acreditar. Não crença no EAD. Grupo do polo precisa comprar a ideia do EAD. As pessoas precisam acreditar no projeto. Mercado concorrido no EAD. Movimento pela qualidade do EAD. Quem for trabalhar mais forte a qualidade de ensino nos polos e nas plataformas serão estas IES que serão protagonistas daqui para frente. Polo que não performa traduz em custo. Retrabalho quando substitui polos. Menos quantidade de polos e mais qualidade. Menos polos com mais qualidades. Parceiro satisfeito. Investimentos de marketing aos parceiros. Priorizar sempre a qualidade dos polos. Menos rotatividade de polos. Atendendo bem os alunos ficarão bem satisfeitos.

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 35 o movimento pela qualidade do EAD com dois apontamentos dos entrevistados.

I - Resumo dos fatores importantes dos Gestores de Expansão de IES.

No Quadro 36 são apresentados os fatores mais relevantes apontados pelos gestores de expansão de IES. Os fatores mais importantes destacados foram utilizados, com no mínimo 50% de respostas dos entrevistados, ou seja, no mínimo dois dos quatro entrevistados, mostrando relevância.

Quadro 36: Fatores importantes destacados pelos Gestores de Expansão das IES, por pelo menos 50% dos entrevistados.

Pesquisa	Fatores importantes Critérios principais (22)	%
A abertura de polos em sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva? Ou ambas?	Abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva.	75%
Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?	População. Macrorregião com potencial. Fluxo de pessoas que saem do ensino médio. Análise dos concorrentes. Renda per capita.	75% 50% 50% 50% 50%
Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?	IES possui um planejamento de expansão de polos. Força da marca.	50% 50%
Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?	Análise do Perfil do gestor do polo. Poder de mobilizar e articulação com a comunidade. Princípios e afinidades com a IES. Polo deve ser um ninho de acolhimento e de relacionamento. Capacidade de penetração de mercado e captação de alunos. Capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios.	75% 75% 50% 50% 50% 50%
Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	Indicadores atitudinais com relação a sede e funcionários da IES. Captação de alunos. Performance da permanência acadêmica – retenção/evasão. Participação nas capacitações e treinamentos.	50% 50% 50% 50%
Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	Captação de alunos. Permanência acadêmica – retenção/evasão.	50% 50%
Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para a abertura de polo EAD?	A IES não possui uma ferramenta de apoio a decisão para abrir polos EAD.	75%
Se possui algum comentário adicional sobre a abertura de polo EAD.	Movimento pela qualidade do EAD	50%

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 36 que os mais importantes fatores citados três vezes pelo grupo de entrevistas dos gestores de expansão das IES são a captação de alunos e a capacidade de penetração de mercado e a performance da permanência acadêmica – retenção/evasão. No segundo estágio com uma citação no grupo de entrevistados estão: abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva, população, macrorregião com potencial, fluxo de pessoas que saem do ensino médio, concorrentes, renda per capita, ter um planejamento de expansão a IES, força da marca, análise do perfil, poder de mobilizar e articulação com a comunidade, princípios e afinidades com a IES, capacidade de

investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios, indicadores atitudinais com relação a sede e funcionários da IES, participações nas capacitações e treinamentos, IES não possui uma ferramenta de apoio a decisão e movimento pela qualidade no EAD.

4.3 ENTREVISTAS COM OS CONSULTORES DE EAD.

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. Foi realizado uma entrevista semiestruturada com seis perguntas para 4 consultores de EAD, sendo um deles especialista em EAD para o setor público de ensino (não sendo o foco desta pesquisa, porém mesmo assim optamos por trazer os resultados para qualificar ainda mais o trabalho), dois consultores são de uma empresa de consultoria do estado do Paraná e outro possui uma empresa de consultoria própria e atende as IES privadas. Procurou-se identificar com este grupo de entrevistados 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 desta forma para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

Desta forma foram formuladas seis questões para os quatro entrevistados que são consultores de EAD (C1, C2, C3 e C4).

1. A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?

No Quadro 37 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 38 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante se a abertura de polo realizada de forma amadora ou profissional.

Quadro 37: Abertura de polos nas IES assessoradas é feita de forma amadora ou profissional?

A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?	
C1	C3
Profissional	Sempre se busca de forma mais profissional possível com georreferencia
	Porém as IES não acabam escutando e abrindo muitas vezes de forma amadora
C2	C4
Profissional	Dois processos
Análise do que a IES tem como produto	UAB pelos editais com concorrência pública nacional e articulado com as prefeituras
Modelo de negócios da IES	É feita na UAB pela capacidade organizacional para oferta de vagas
Avaliação mercadológica de viabilidade	Negociar previamente o interesse com a prefeitura
Concorrência	Aprovar nos conselhos internos esta oferta
Portfólio viável de cursos	Para concorrer no edital da capes
Informações estratégicas repassada pela consultoria	Isto para o edital e no final as vagas não são ofertadas por completo
Estratégias devem ser atualizadas continuamente	Cria um desgaste político enorme
IES deve ter visão de futuro	Deferente da iniciativa privada
	Rede e-Tec Brasil ela possui autonomia para criação e abertura de polos
	Estimulam cada campus a realizar a sua própria malha de polos próprio em um raio de no máximo 200 km distância
	Polos em prefeituras em um raio de até 150 km
	Assim os deslocamentos e a prática fossem facilitados com a logística

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 37 que o mais importante fator foi que a abertura de polos é realizada de forma profissional em 3 dos entrevistados. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: análise do que a IES tem como portfólio de produtos, estuda-se o modelo de negócios da IES, avaliação mercadológica de viabilidade, concorrência, portfólio viável de cursos, informações estratégicas repassadas pela consultoria, estratégias devem ser repassadas continuamente, IES deve ter visão de futuro e as IES não acabam escutando a consultoria e abrindo polos muitas vezes de forma amadora. Segue o Quadro 38 com os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 38: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Abertura de polos realizada de forma profissional.
1	Análise do que a IES tem como produto.

	<p>Modelo de negócios da IES.</p> <p>Avaliação mercadológica de viabilidade.</p> <p>Concorrência.</p> <p>Portfólio viável de cursos.</p> <p>Informações estratégicas repassada pela consultoria.</p> <p>Estratégias devem ser atualizadas continuamente.</p> <p>IES deve ter visão de futuro.</p> <p>Porém as IES não acabam escutando e abrindo muitas vezes de forma amadora.</p> <p>Dois processos.</p> <p>UAB pelos editais com concorrência pública nacional e articulado com as prefeituras.</p> <p>É feita na UAB pela capacidade organizacional para oferta de vagas.</p> <p>Negociar previamente o interesse com a prefeitura.</p> <p>Aprovar nos conselhos internos esta oferta.</p> <p>Para concorrer no edital da CAPES.</p> <p>Isto para o edital e no final as vagas não são ofertadas por completo.</p> <p>Cria um desgaste político enorme.</p> <p>Deferente da iniciativa privada.</p> <p>Rede e-Tec Brasil ela possui autonomia para criação e abertura de polos.</p> <p>Estimulam cada campus a realizar a sua própria malha de polos próprio em um raio de no máximo 200 km distância.</p> <p>Polos em prefeituras em um raio de até 150 km.</p> <p>Assim os deslocamentos e a prática fossem facilitados com a logística.</p>
--	--

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 38 a abertura de polos de forma profissional com três apontamentos dos entrevistados.

2. Quais são os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD?

No Quadro 39 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 40 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante dos critérios utilizados para a abertura de polo.

Quadro 39: Quais os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de polos.

Quais são os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD?	
C1	C2
Potencial de mercado para tornar o polo viável.	Demanda que teremos para a região.
Pesquisa de mercado.	Qual o perfil de demanda da região.
Perfil do dono do polo.	Levantar concorrentes.

Cumprir os requisitos legais do MEC.	Qual o posicionamento de mercado da IES.
	Qual o modelo de negócio da IES.
	Equipe técnica para fazer a expansão acontecer.
C3	C4
População	Demandas regionais
Número de estudantes em idade de consumo do curso superior tanto da base de reserva como dos alunos que se formam a cada ano do ensino médio.	Qual a vocação da região.
Concorrência.	Até para buscar a melhor oferta de cursos.
Número de IES que já estão presentes no local.	Vocações presentes naquela região que será atendida.
A relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem.	Quais as ofertas de cursos presenciais.
Capacidade de investimento do parceiro.	Não justificando a colocação de um campus e contratação docente.
A penetração do parceiro no mercado regional.	Assim rotaciona-se a oferta para as microrregiões deslocando a capacidade de oferta.
O perfil do parceiro do polo é um componente importantíssimo para o sucesso do polo.	Para verificar se haverá necessidade de uma nova oferta ou não.
Conhecimento do comportamento do empresário.	Mobilidade acadêmica - alunos da microrregião se deslocam para a cidade polo. É necessário a malha viária e a macrorregião com a distância física, malha viária boa, cultural a região estudar em outro local.
Dados para que o polo possa compor o trabalho.	Governo não tem a percepção de ter uma quantidade de cursos para viabilizar os custos e o polo ficava subutilizado.
	Como a capes não abria mais vagas os prefeitos estavam fechando as ofertas de polos interiorana.

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 39 que os mais importantes fatores são: o perfil do parceiro do polo é um componente importantíssimo para o sucesso do polo, qual o perfil de demanda da região, análise dos concorrentes e a relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: potencial de mercado para deixar o polo viável, pesquisa de mercado, cumprir os requisitos legais do MEC, qual o posicionamento de mercado da IES, qual o modelo de negócios da IES, equipe técnica para fazer a expansão acontecer e capacidade de investimento do parceiro. O Quadro 40 mostra os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 40: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

‘Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	O perfil do parceiro do polo é componente importantíssimo para o sucesso do polo.
	Qual é o perfil de demanda da região.

	Análise dos concorrentes.
	A relação do portfólio de cursos que as instituições concorrentes possuem.
1	<p>Potencial de mercado para tornar o polo viável.</p> <p>Pesquisa de mercado.</p> <p>Cumprir os requisitos legais do MEC.</p> <p>Qual o modelo de negócio da IES.</p> <p>Equipe técnica para fazer a expansão acontecer.</p> <p>População.</p> <p>Número de estudantes em idade de consumo do curso superior tanto da base de reserva como dos alunos que se formam a cada ano do ensino médio.</p> <p>Capacidade de investimento do parceiro.</p> <p>A penetração do parceiro no mercado regional.</p> <p>Conhecimento do comportamento do empresário.</p> <p>Dados para que o polo possa compor o trabalho.</p> <p>Não justificando a colocação de um campus e contratação docente.</p> <p>Assim rotaciona-se a oferta para as microrregiões deslocando a capacidade de oferta.</p> <p>Para verificar se haverá necessidade de uma nova oferta ou não.</p> <p>Mobilidade acadêmica - alunos da microrregião se deslocam para a cidade polo. É necessário a malha viária e a macrorregião com a distância física, malha viária boa, cultural a região estudar em outro local.</p> <p>Governo não tem a percepção de ter uma quantidade de cursos para viabilizar os custos e o polo ficava subutilizado.</p> <p>Como a capes não abria mais vagas os prefeitos estavam fechando as ofertas de polos interiorana.</p>

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 40 o perfil do parceiro do polo, perfil de demanda da região, análise dos concorrentes e a relação do portfólio de cursos que as instituições concorrentes possuem com dois apontamentos dos entrevistados.

3. Existe um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

No Quadro 41 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 42 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante se existe um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos.

Quadro 41: Existência de um planejamento de expansão nas IES assessoradas para nortear o trabalho de expansão de polos.

Existe um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

C1	C2
Sim existe um planejamento realizado com a IES.	Em players maiores existe sim planejamento com profissionalismo.
Expansão ativa nos locais abrindo polos.	Os players menores fazem expansão menos planejada e de forma mais empírica.
Forma receptiva também como estratégia de expansão.	Falta do planejamento é muito notória nos pequenos players.
Até o polo levantar voo.	
6 primeiros meses para apoiar este polo nascente.	
Sim existe um coordenador de expansão para planejar esta expansão.	
C3	C4
Sim existia um plano bem traçado para abertura de polos.	Sim tem planejamento, porém depende do governo federal.
Conceito de cebola fazendo a expansão no entorno de sua referência local.	Oferta somente onde você já ofertou.
Crescer no seu entorno gerando competência para expandir além fronteiras.	Oferta os mesmos cursos nas mesmas localidades.
Melhor crescer devagar do que crescer em locais que a marca da IES não é conhecida.	Não basta só ter o planejamento na oferta pública porque o critério da capes a matriz orçamentária é perversa.
	Acaba destruindo um planejamento de médio e longo prazo.
	Acaba-se com as equipes multidisciplinares.

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 41 que o mais importante fator foi que existe um planejamento bem traçado para a abertura de polos citados por 3 dos entrevistados. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando: melhor crescer devagar do que crescer em locais onde a marca da IES não é consolidada, conceito de cebola fazendo a expansão no entorno de sua referência local, falta de planejamento é muito notória nos pequenos players, os players menores fazem expansão menos planejada e de forma mais empírica, seis primeiros meses para apoiar este polo nascente, forma receptiva também como estratégia de expansão e expansão ativa nos locais abrindo polos. O Quadro 42 mostra os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 42: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Existe um planejamento de expansão para nortear a abertura de polos EAD.
1	Expansão ativa nos locais abrindo polos. Forma receptiva também como estratégia de expansão.

	<p>Até o polo levantar voo. 6 primeiros meses para apoiar este polo nascente. Sim existe um coordenador de expansão para planejar esta expansão. Os players menores fazem expansão menos planejada e de forma mais empírica. Falta do planejamento é muito notória nos pequenos players Conceito de cebola fazendo a expansão no entorno de sua referência local Crescer no seu entorno gerando competência para expandir além fronteiras Melhor crescer devagar do que crescer em locais que a marca da IES não é conhecida Oferta somente onde você já ofertou no setor público Oferta os mesmos cursos nas mesmas localidades setor públicos Não basta só ter o planejamento na oferta pública porque o critério da capes a matriz orçamentária é perversa Acaba destruindo um planejamento de médio e longo prazo Acaba-se com as equipes multidisciplinares</p>
--	--

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 42 a existência de um planejamento de expansão para nortear a abertura de polos EAD com três apontamentos dos entrevistados.

4. Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?

No Quadro 43 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 44 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante sobre os critérios que são utilizados para verificar se um polo foi aberto de forma correta.

Quadro 43: Indicadores utilizados para verificar se um polo foi aberto de forma correta.

Quais os indicadores você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	
C1	C2
Ter matrículas em um polo EAD é a resposta de mercado.	Se houve planejamento da IES.
Satisfação dos alunos com o trabalho da equipe do polo.	Equipe qualificada da IES.
Condições de infraestrutura.	Cuidado com a área comercial dos polos.
Relacionamento com os alunos.	Atendimento dos polos.
Quantidade de matrículas.	Acolhimento dos alunos.
	Crítérios qualitativos demonstram a qualidade do player.
C3	C4
Métrica de crescimento de alunos.	Não respondeu.
Trabalho forte de retenção.	
E um plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente.	

Fonte: O Autor.

Pode-se verificar no Quadro 43 que o mais importante fator foi o trabalho de acolhimento relacionamento com os alunos citados por 3 dos entrevistados. No segundo grupo com dois dos entrevistados destacando: métrica de crescimento de alunos matriculados em um polo e plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente. No terceiro grupo com um dos entrevistados destacando temos: satisfação dos alunos com o trabalho da equipe do polo, atendimento do polo, condições de infraestrutura, indicadores qualitativos demonstram a qualidade do player e se existe planejamento e equipe qualificada da IES para expansão. O Quadro 44 apresenta os fatores mais importantes apontados pelos entrevistados.

Quadro 44: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
3	Trabalho de relacionamento/acolhimento com os alunos.
2	Métrica de crescimento de alunos matriculados em um polo. Plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente.
1	Satisfação dos alunos com o trabalho da equipe do polo. Condições de infraestrutura. Se houve planejamento da IES. Equipe qualificada da IES. Atendimento dos polos. Critérios qualitativos demonstram a qualidade do player.

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 44 o trabalho de relacionamento e acolhimento com os alunos com três apontamentos dos entrevistados.

5. Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?

No Quadro 45 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 46 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante sobre os indicadores que são utilizados para verificar se um polo está tendo resultados positivos para a IES.

Quadro 45: Métricas utilizadas para saber se um polo está tendo resultados positivos.

Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	
C1	C2
Localização.	Quantidade de alunos.
Perfil do gestor.	Receita financeira.
	Permanência acadêmica.
	Ter visão financeira para ter sustentabilidade do negócio.
C3	C4
Métrica de crescimento de alunos.	Não respondeu.
Rentabilidade.	

Fonte: O Autor.

Pode-se analisar no Quadro 45 que o mais importante fator foi a métrica de crescimento de alunos matriculados citado por dois dos entrevistados. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando temas: localização, perfil do gestor, receita financeira, rentabilidade, permanência acadêmica e ter visão financeira para sustentabilidade do negócio. Pode-se ressaltar no Quadro 46 a importância dos fatores apontados pelos entrevistados.

Quadro 46: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Métrica de crescimento de alunos matriculados.
1	Localização. Perfil do gestor. Receita financeira. Permanência acadêmica. Ter visão financeira para ter sustentabilidade do negócio. Rentabilidade.

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 46 a métrica do crescimento de alunos matriculados com dois apontamentos dos entrevistados.

6. Existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a melhor decisão para abrir polo na IES?

No Quadro 47 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 48 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante com relação se existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a IES a tomar a melhor decisão para abrir polo.

Quadro 47: Existência de uma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar na abertura de polo.

Existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a melhor decisão para abrir polos na IES?	
C1	C2
Quase sempre um Excel.	Estudo de viabilidade.
Não existe uma ferramenta.	População do target.
É um suporte para tomada de decisão.	Renda per capita.
	Concorrentes.
	Mercado atingiu o seu nível de maturidade ou não.
	Olhar mais sistêmico.
	Geofusion funciona até certo ponto.
	Concorrentes.
	Inteligência mercadológica.
	Ferramentas devem ser customizadas para tomar a decisão.
	Sempre estar olhando para o futuro e não olhar somente os números do passado.
C3	C4
Sim existe ferramenta com georreferenciamento.	Não existe uma ferramenta fornecida pelo governo federal.
Pesquisa local para saber se os alunos estão satisfeitos.	O gestor consideraria importante, porém para o EAD público seria criado pela empresa de fomento que seria a CAPES.
	Parfor - articulação de ofertas.

Fonte: O Autor.

Pode-se notar no Quadro 47 que o mais importante fator foi que não existe uma ferramenta de apoio a decisão para às IES tomarem a melhor decisão na abertura de polo EAD citado por dois dos entrevistados. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando temas: quase sempre um Excel, estudo de viabilidade, população do target, renda per capita, concorrentes, mercado atingiu seu nível de maturidade ou não, olhar mais sistêmico, geofusion funciona até certo ponto, inteligência mercadológica, ferramentas devem ser customizadas para tomar a decisão e sempre estar olhando para o futuro e não olhar somente os números do passado. Segue o Quadro 48 com os principais apontamentos dos entrevistados.

Quadro 48: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Não existe uma ferramenta de apoio a decisão para abertura de polos EAD
1	<p>Quase sempre um Excel. É um suporte para tomada de decisão. Estudo de viabilidade. População do target. Renda per capita. Concorrentes. Mercado atingiu o seu nível de maturidade ou não. Olhar mais sistêmico. Geofusion funciona até certo ponto. Concorrentes. Inteligência mercadológica. Ferramentas devem ser customizadas para tomar a decisão. Sempre estar olhando para o futuro e não olhar somente os números do passado. Pesquisa local para saber se os alunos estão satisfeitos. O gestor consideraria importante, porém para o EAD público seria criado pela empresa de fomento que seria a CAPES. Parfor - articulação de ofertas.</p>

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 48 a não existência de uma ferramenta multicritério de apoio a decisão para a abertura de polos EAD com dois apontamentos dos entrevistados.

7. Se possui algum comentário sobre a abertura de polo EAD.

No Quadro 49 são apresentadas as respostas dos quatro consultores de EAD e no Quadro 50 é apresentado o número de vezes que cada fator foi destacado como importante com relação aos comentários sobre a abertura de polo EAD.

Quadro 49: Outros comentários dos consultores sobre a abertura de polo EAD.

Se possui algum comentário sobre a abertura de polo EAD.	
C1	C2
Fluxo de caixa que atende um polo pequeno	Pensava-se muito em abrir polos
E fluxo de caixa da IES para apoiar os polos parceiros	Temos mais de 10.000 polos efetivos, porém somente uns 4.000 que são sustentáveis
Ajudar o polo a ter um espaço melhor	Produto não pensa que será somente EAD mais não
Campanha de marketing mais assertiva	Olhar o que é ofertado no mercado de maneira sistêmica
Bom relacionamento com o aluno	Olhar o produto que possa fazer sentido para quem vai fazer a aquisição do produto
Relacionamento com os alunos	Quando o aluno sair ele deve sair de maneira efetiva para a empregabilidade
Base é o relacionamento com os alunos	

Polo tem que sentir a importância que a IES não vai abandoná-lo	
C3	C4
Ensino autônomo orientado	Não pode o gestor público trabalhar com dados coletados e o empirismo diagnostica as melhores ofertas
Como vai ser o polo agora pós pandemia?	Sistemas que levassem em conta a capacidade operacional do polo nas cidades públicas
O que será o polo após a pandemia? Centro de convivência	Enquanto uns estavam ociosos outras cidades não comportavam novas vagas
Nossos modelos de polos são copiados do modelo da Espanha	Fenômenos culturais e sociais podem não comportar uma oferta

Fonte: O Autor.

Pode-se verificar o Quadro 49 que o mais importante fator foi o bom relacionamento com o aluno. No segundo grupo com um dos entrevistados destacando temas: fluxo de caixa da IES para apoiar os polos parceiros, ajudar o polo a ter um espaço melhor, campanha de marketing mais assertiva, polo tem que sentir a importância e que a IES não vai abandoná-lo, olhar o que é ofertado no mercado de maneira sistêmica, olhar o produto que possa fazer sentido para quem vai fazer a aquisição e quando o aluno sair ele deve sair de maneira efetiva para a empregabilidade. O Quadro 50 mostra os fatores importantes levantados pelos entrevistados.

Quadro 50: Quantidade de fatores importantes apontados pelos entrevistados.

Número de Entrevistados	Fatores importantes
2	Bom relacionamento com os alunos.
1	Fluxo de caixa que atende um polo pequeno. E fluxo de caixa da IES para apoiar os polos parceiros. Ajudar o polo a ter um espaço melhor. Campanha de marketing mais assertiva. Polo tem que sentir a importância que a IES não vai abandoná-lo. Pensava-se muito em abrir polos. Temos mais de 10.000 polos efetivos, porém somente uns 4.000 que são sustentáveis. Produto não pensa que será somente EAD mais não. Olhar o que é ofertado no mercado de maneira sistêmica. Olhar o produto que possa fazer sentido para quem vai fazer a aquisição do produto. Quando o aluno sair ele deve sair de maneira efetiva para a empregabilidade. Como vai ser o polo agora pós pandemia? O que será o polo após a pandemia? Centro de convivência. Nossos modelos de polos são copiados do modelo da Espanha. Não pode o gestor público trabalhar com dados coletados e o empirismo diagnostica as melhores ofertas. Sistemas que levassem em conta a capacidade operacional do polo nas cidades públicas. Enquanto uns estavam ociosos outras cidades não comportavam novas vagas. Fenômenos culturais e sociais podem não comportar uma oferta.

Fonte: O Autor.

Destaca-se no Quadro 50 o bom relacionamento com os alunos com dois apontamentos dos entrevistados.

I - Resumo dos fatores importantes dos Consultores de EAD.

No Quadro 51 são apresentados os principais fatores apontados pelos consultores de EAD. As características mais importantes destacadas foram utilizadas, com no mínimo 50% de respostas dos entrevistados, ou seja, no mínimo dois dos quatro entrevistados, mostrando relevância.

Quadro 51: Fatores importantes destacados pelos Consultores de EAD, por pelo menos 50% dos entrevistados.

Pesquisa	Fatores importantes Agrupamentos principais (12)	%
1. A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?	A abertura de polos é realizada de forma profissional.	75%
2. Quais são os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD?	O perfil do parceiro do polo é um componente importantíssimo para o sucesso do polo. Qual o perfil de demanda da região. Análise dos concorrentes. Relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem.	50% 50% 50% 50%
3. Existe um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?	Sim existe um planejamento de expansão para nortear o trabalho de abertura de polo.	75%
4. Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	Trabalho de relacionamento e acolhimento com os alunos. Métrica de crescimento de alunos matriculados. Plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente.	75% 50% 50%
5. Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	Métrica de crescimento de alunos matriculados.	50%
6. Existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a melhor decisão para abrir polo na IES?	Não existe uma ferramenta de apoio a decisão.	50%
7. Se possui algum comentário adicional sobre a abertura de polo EAD.	Bom relacionamento com o aluno.	50%

Fonte: O Autor.

Analisando o Quadro 51, verificamos que os mais importantes fatores citados são a métrica de crescimento de alunos matriculados e trabalho de relacionamento e de acolhimento com os alunos. No segundo estágio com uma citação no grupo de entrevistados estão: abertura de polos realizada de forma profissional, perfil do parceiro do polo é um componente importantíssimo para o sucesso do polo EAD, qual o perfil de demanda da

região, análise dos concorrentes, relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem e plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente.

4.4 ESTRUTURA DOS POSSÍVEIS FATORES PRINCIPAIS

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. O Quadro 52 mostra o conjunto de fatores mais relevantes no contexto das entrevistas. Cabe destacar que foram definidos como **fatores principais**, aqueles critérios que obtiveram pelo menos 50% de respondentes nos seus respectivos grupos.

Quadro 52: Conjunto de fatores geral no contexto das entrevistas.

Pesquisa com os Gestores de Polos	Fatores \geq 50% Candidatos a fatores principais (10)	%
Critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD.	1. Análise da concorrência. 2. Análise econômica. 3. Análise de mercado	83% 67% 50%
Planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD.	4. Existe um planejamento de expansão	100%
Escolha da cidade para abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição.	5. Gestor do polo escolheu a cidade para abertura do polo EAD	100%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.	6. Localização do polo. 7. Fluxo de pessoas.	67% 50%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem duas ou mais opções de cidades para a instalação de um polo EAD.	8. Análise da concorrência. 9. Análise socioeconômica.	83% 50%
Comentário sobre a importância da abertura de um polo EAD.	10. Relacionamento com os alunos.	50%
Pesquisa com os Gestores de Expansão das IES	Candidatos a fatores principais (22)	%
A abertura de polos em sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva? Ou ambas?	1. Abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva.	75%
Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?	2. População. 3. Macrorregião com potencial. 4. Fluxo de pessoas que saem do ensino médio. 5. Análise dos concorrentes. 6. Renda per capita.	75% 50% 50% 50% 50%
Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?	7. IES possui um planejamento de expansão de polos. 8. Força da marca.	50% 50%
Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?	9. Análise do Perfil do gestor do polo. 10. Poder de mobilizar e articulação com a comunidade. 11. Princípios e afinidades com a IES.	75% 75% 50%

	12. Polo deve ser um ninho de acolhimento e de relacionamento. 13. Capacidade de penetração de mercado e captação de alunos. 14. Capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios.	50% 50% 50%
Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	15. Indicadores atitudinais com relação a sede e funcionários da IES. 16. Captação de alunos. 17. Performance da permanência acadêmica – retenção/evasão. 18. Participação nas capacitações e treinamentos.	50% 50% 50% 50%
Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	19. Captação de alunos. 20. Permanência acadêmica – retenção/evasão.	50% 50%
Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para a abertura de polo EAD?	21. A IES não possui uma ferramenta de apoio a decisão para abrir polos EAD.	75%
Se possui algum comentário adicional sobre a abertura de polo EAD.	22. Movimento pela qualidade do EAD	50%
Pesquisa com os Consultores de EAD	Candidatos a fatores principais (12)	%
A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?	1. A abertura de polos é realizada de forma profissional.	75%
Quais são os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD?	2. O perfil do parceiro do polo é um componente importantíssimo para o sucesso do polo.	50%
	3. Qual o perfil de demanda da região.	50%
	4. Análise dos concorrentes.	50%
	5. Relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem.	50%
	6. Sim existe um planejamento de expansão para nortear o trabalho de abertura de polo.	75%
Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?	7. Trabalho de relacionamento e acolhimento com os alunos.	75%
	8. Métrica de crescimento de alunos matriculados.	50%
	9. Plano de metas para captação para o polo ser sustentável financeiramente.	50%
Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?	10. Métrica de crescimento de alunos matriculados.	50%
Existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a melhor decisão para abrir polo na IES?	11. Não existe uma ferramenta de apoio a decisão.	50%
Se possui algum comentário adicional sobre a abertura de polo EAD.	12. Bom relacionamento com o aluno.	50%

Fonte: O Autor.

Foi observado oito fatores apontados pelos Gestores de Polos que tiveram indicações de dois dos seis gestores ($33\% \leq$ indicações $< 50\%$). O Quadro 53 mostra o conjunto de características que foram definidos como fatores secundários.

Quadro 53: Conjunto de fatores secundários no contexto das entrevistas.

Pesquisa com os Gestores de Polos	33% ≤ indicações < 50% Fatores secundários (8)	%
Critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD.	1. População.	33%
	2. Transporte regional.	33%
	3. Migração de alunos para grandes cidades.	33%
	4. Local de abertura.	33%
	5. Público-alvo.	33%
Características e critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade.	6. Visibilidade do local.	33%
	7. Local do polo em uma região central da cidade.	33%
	8. Fácil acesso para as pessoas.	33%

Fonte: O Autor.

Após a análise dos critérios de cada grupo, foi realizado 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 dos mesmos. Segue o Quadro 54 com os 44 candidatos a fatores principais mencionados nas entrevistas.

Quadro 54: Fatores principais destacados pelos três grupos nas entrevistas.

Gestores de Polos 10 fatores	Gestores de Expansão 22 fatores	Consultores EAD 12 fatores
1. Análise da concorrência	1. Abertura de polos realizada de forma ativa e receptiva	1. A abertura de polos é realizada de forma profissional
2. Análise econômica	2. População	2. O perfil do parceiro do polo
3. Análise de mercado	3. Macrorregião com potencial	3. Qual o perfil de demanda da região
4. Existe um planejamento de expansão pelas IES	4. Fluxo de pessoas que saem do ensino médio	4. Análise dos concorrentes
5. Gestor do polo escolheu a cidade para abertura do polo EAD	5. Análise dos concorrentes	5. Relação de cursos que estas instituições concorrentes possuem
6. Localização do polo	6. Renda per capita	6. Existe um planejamento de expansão para nortear o trabalho de abertura de polos
7. Fluxo de pessoas	7. IES possui um planejamento de expansão de polos	7. Trabalho de relacionamento e acolhimento com os alunos
8. Análise socioeconômica	8. Força da marca	8. Métrica de crescimento de alunos matriculados
9. Relacionamento com os alunos	9. Análise do perfil do gestor do polo	9. Plano de metas de captação para o polo ser sustentável financeiramente
10. Análise da Concorrência	10. Poder de mobilização e articulação com a comunidade	10. Métrica de crescimento de alunos matriculados
	11. Princípios e afinidades com a IES	11. Não existe uma ferramenta de apoio a decisão
	12. Polo deve ser um ninho de acolhimento e de relacionamento	12. Bom relacionamento com o aluno
	13. Capacidade de penetração de mercado e captação de alunos	

	14. Capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira analisando o plano de negócios	
	15. Indicadores atitudinais com relação a sede e funcionários da IES	
	16. Captação de alunos	
	17. Performance da permanência acadêmica -retenção/evasão	
	18. Participação nas capacitações e treinamentos	
	19. IES não possui uma ferramenta de apoio a decisão para abrir polos	
	20. Captação de alunos	
	21. Permanência acadêmica – retenção/evasão	
	22. Movimento pela qualidade do EAD	

Fonte: O Autor.

O Quadro 54 mostra alguns critérios que convergem entre os três grupos como análise da concorrência e relacionamento com os alunos. Estes fatores principais de cada grupo que são evidenciados por estarem citados em mais de um grupo de entrevistados demonstram a força do critério para a abertura de polos EAD.

4.5 PROPOSTA DE INDICADORES.

Com os fatores importantes apontados como candidatos a **indicadores principais** encontrados através das entrevistas semiestruturadas com os grupos de entrevistados, temos 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 esta inteligência para dar apoio a tomada de decisão quanto a abertura de polos EAD. Depois da análise do item 4.4, foram reagrupados diversos fatores importantes – por repetição ou sobreposição – restando desta forma **27 indicadores** que foram organizados em quatro conjuntos: um quantitativo a ser analisado antes da abertura do polo com **seis indicadores** e outro quantitativo a ser analisado depois da abertura do polo com **quatro indicadores**, totalizando **dez indicadores quantitativos** (Ind_Quanti_Pré – i) (Ind_Quanti_Pós – i); e o outro qualitativo a ser analisado antes da abertura do polo com **quinze indicadores** e outro qualitativo a ser analisado após a abertura de polos com **dois indicadores**, totalizando **dezessete indicadores qualitativos** (Ind_Quali_Pré – i) (Ind_Quali_Pós – i). Além disto foi feita uma análise para verificar se os fatores importantes apontados pelos entrevistados poderiam ser analisados e/ou calculados antes da abertura do polo EAD ou após o início da sua operação. Uma vez definido 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_Quanti_Pré - i) foi descrito** e estabelecido 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.

Ind_Quanti_Pré - 1) Indicador grau de concentração de mercado – deverá mostrar o número de polos concorrentes existentes na cidade em questão. De acordo com Falsarella *et al.* (2014) entendemos que os autores podem referenciar com a teoria a análise da concorrência pois citam que a inteligência mapeia as mudanças organizacionais, tanto interno quanto externo, gerando informações para tomada de decisão ou até alteração do plano estratégico. Neste indicador quanto menos polos na cidade melhor. Este indicador terá **peso três**.

Ind_Quanti_Pré - 2) Indicador demográfico – deverá mostrar o número de habitantes da cidade desejada. Para este indicador, de acordo com a maioria dos entrevistados, quanto menor o número de habitantes da cidade, maiores são as possibilidades de sucesso do polo e do gestor se integrar com a comunidade. De acordo com Baumol, Litan Schramm (2007), o fator demográfico analisa o quão grande é a população, fator preponderante para avaliação de um mercado potencial. Cidades com uma população menor estão apresentando crescimento no poder econômico com a vantagem de menor concorrência, gerando novas oportunidades para a cidade e/ou região com negócios e franquias reduzidas (MOITA & GUERRA, 2012; CUNHA ET AL., 2015; BITTI, AQUINO, & AMATO, 2010; PORTAL DO FRANCHISING, 2015). Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pré - 3) Indicador renda per capita – deverá mostrar o grau de desenvolvimento econômico da cidade e quanto maior a renda per capita melhor, mostrando que a cidade é bem desenvolvida economicamente.

Baumol, Litan Schramm (2007) citam que a questão econômica auxiliar no entendimento do quanto uma cidade e/ou região tem poder de consumo, critério essencial para a análise de mercado promissor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pré - 4) Indicador educacional egresso do ensino médio – este indicador pode ser conseguido analisando os dados de egressos do ensino médio da cidade para compor uma faixa de potenciais candidatos a matrículas do polo EAD. Neste indicador quanto mais egressos do ensino médio a cidade e a região possuírem melhor. A IC, através de sua coleta e análise de dados, deve permitir identificar novos mercados de atuação, criar produtos, fusões, prever alternâncias mercadológicas, análise de mercado de potenciais competidores, possíveis aliados e verificando sempre forças e fraquezas dos concorrentes. (GOMES; BRAGA; LAPA, 2012). Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pré - 5) Indicador capacidade de investimentos e sustentabilidade financeira – é importante para a sustentabilidade do polo que o gestor tenha capacidade de investimentos financeiros, analisando o plano de negócios realizado pelo polo. A análise financeira permitirá ao gestor o entendimento correto de suas despesas para instalação do polo EAD, sua capacidade de fluxo de caixa, seu ponto de equilíbrio para equalizar despesas com receita e tempo de retorno do investimento realizado. De acordo com Jambulingan e Nevin (1999), os principais indicadores para a escolha de um parceiro podem ser categorizados em quatro grupos: capacidade financeira, habilidade gerencial e experiência, indicadores demográficos e atitude e comportamento do gestor. Diante do indicador, quanto maior for a capacidade de investimentos do gestor do polo EAD melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pré - 6) Indicador de portfólio de cursos concorrentes – deve ser mensurado com uma pesquisa de mercado analisando o portfólio de cursos que as instituições concorrentes ofertam visando analisar oportunidades de mercado e possível excesso de oferta em determinados cursos por parte das IES concorrentes. Hilsdorf (2009) embasa este conceito citando que a IC coleta e ordena informações sobre os competidores, clientes e do mercado em geral, visando prever cenários para tomar melhores decisões a curto ou a longo prazos. Para este indicador quanto menor o número de cursos sendo ofertado pelas instituições concorrentes melhor. Este indicador terá **peso um**.

Para os **4 indicadores quantitativos após a abertura do polo (Ind_Quanti_Pós - i) foi descrito** e estabelecido 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.

Ind_Quanti_Pós - 1) Indicador de captação de aluno – é um dos principais para o resultado do polo, porém é um indicador de trabalho após o polo ser aberto e não antes da operação iniciar. Gestor e equipe do polo EAD devem ter claro a meta de captação que é necessária para que o polo possa pagar suas contas e obter resultados positivos para buscar a lucratividade necessária para o andamento do projeto. Gamble e Thompson (2012, p. 12) salientam que “a estratégia de uma empresa se compõe em iniciativas e abordagens construídas para atrair clientes e contentá-los, conduzidos pelas operações, e assim promovam o crescimento dos seus negócios e atingimento dos seus objetivos”. Para este indicador quanto mais participação de mercado o gestor do polo tiver e quanto mais alunos o polo captar melhor. Este indicador terá **peso dois**.

Ind_Quanti_Pós - 2) Indicador Performance da permanência acadêmica – a performance da permanência acadêmica é um indicador fundamental para que polo possa ser assertivo e produzir o seu trabalho com a devida qualidade administrativa e acadêmica. Cuidar para que os alunos captados pelo polo se sintam pertencentes a IES e ao projeto pedagógico, recebam todo o apoio para o uso da ferramenta LMS da IES e dos detalhes acadêmicos para que possam desempenhar um estudo de qualidade é muito importante. Analisar os alunos em status de pré-evasão e com potencial de abandono para reversão dos casos de dificuldades acadêmicas, ficando mais próximos dos mesmos para dar todo o suporte faz toda a diferença no trabalho do polo de permanência acadêmica. De acordo com Kotler e Armstrong (2015) fidelizar um cliente é retê-lo. Encantar o cliente significa deixá-lo acolhido e realizado diante de sua experiência com a empresa. Portanto, diante deste indicador que é analisado após a abertura do polo, quanto maior for o percentual de retenção e de matrícula acadêmica a cada ciclo de matrícula da IES, melhor para a performance do polo. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pós - 3) Indicador percentual de participação nas capacitações e treinamentos da sede da IES – será avaliado após a abertura do polo EAD e não antes de seu início de operação e credenciamento. A capacitação inicial da operação como os treinamentos constantes de melhoria de processos e reforços de argumentos de metodologia, comercial, acadêmico, dos produtos e demais treinamentos são fundamentais para que a equipe do polo EAD possa melhorar sua performance, aumentar seu engajamento com o projeto, proporcionar melhores argumentos de vendas, melhor entendimento da metodologia de ensino e demais melhorias de

processos. Teixeira e Valentim (2016, p. 1) comentam a importância da disseminação do conhecimento, citando que “o uso sistemático de modelos de gestão voltados à informação e ao conhecimento como, por exemplo, a GI e a GC, por meio de atividades de busca de informação relevante para os sujeitos organizacionais, que uma vez organizadas, analisadas e disseminadas pela equipe de ICO, pode evidenciar ameaças e oportunidades, propiciando a obtenção de vantagem competitiva”. Diante da análise deste indicador, quanto maior for a participação da equipe do polo nas capacitações e treinamentos da equipe da sede para a rede de polo EAD instalada melhor para a operação do polo. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quanti_Pós - 4) Indicador de alunos matriculados – será mensurado após o polo estar credenciado e ativo. Este indicador analisa não somente o número de captação de alunos ingressantes como também os alunos veteranos do polo que necessitam a cada período realizar a sua matrícula acadêmica e continuarem seus estudos em seus respectivos períodos de estudo. Desta forma, o polo maximiza a sua base de alunos ativos estudando no polo (alunos ingressantes mais alunos veteranos que realizarem sua matrícula) e aumenta seu faturamento de acordo com o repasse de recursos da IES representada. Falsarella e Jannuzzi (2017) citam que com base no planejamento estratégico, a empresa antecipa cenários gerando metas de crescimento factíveis, auxiliando a decisão organizacional com redução de falhas. Para este indicador, quanto maior o número de alunos matriculados no polo melhor. Este indicador terá **peso um**.

Para os **15 indicadores qualitativos antes da abertura do polo (Ind_Quali_Pré - i)** foi descrito e estabelecido 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.

Ind_Quali_Pré - 1) Indicador econômico – a cidade analisada deverá ter uma elevada produção industrial, justificando inclusive a instalação do polo para qualificação da mão-de-obra local. Redes de polos se assemelham com relação ao negócio de redes de franquias. Haddad (2009), Eberhardt & Lima (2012) e Fonseca et al. (2013) dizem que franquias precisam de mão-de-obra qualificada para operar, pois produzem mais. Aumentando a produtividade dos profissionais eles terão mais poder de compras. Quando existe mais riqueza na cidade e/ou região, novas empresas e produtos poderão ser ofertados. Isto gera um fluxo de riqueza com mais empresas e mais trabalhadores produzindo, melhorando o desenvolvimento social e

econômico da região. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 2) Indicador para escolha da localização do polo – a localização do polo em uma área central da cidade, de fácil acesso para estacionamento e com uma fachada de destaque deve ser analisada para abertura do polo EAD de qualidade. Segundo Mazzarol e Choo (2003), a melhor localização de uma empresa, seja ela indústria, comércio ou serviço, depende de uma inteligência na análise dos locais possíveis para o sucesso do negócio. Acertar no local deixa a empresa mais competitiva, como por exemplo, redução de custos, aumento de receitas e expansão. Este indicador deve ser mensurado da seguinte forma: quanto mais próximo o polo estiver do centro da cidade melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 3) Indicador densidade demográfica – o polo deverá ser instalado em um local que possua um grande fluxo de pessoas, como perto de terminais rodoviários, centro da cidade, calçada, pontos de acesso a locais de aglomeração como lotéricas e demais situações que permitam ao polo trabalhar panfletagem, ações de marketing e chamar a atenção da comunidade e do público-alvo. Barringer e Greening (1998) citam que para os varejistas, a seleção do local do ponto do negócio é crucial para o sucesso do negócio, analisando locais que tenham prioritariamente grande fluxo de pessoas. Neste indicador analisado quanto maior o fluxo de pessoas onde o polo será instalado melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 4) Indicador da macrorregião potencial – a macrorregião deve ser considerada na análise, verificando o potencial das cidades vizinhas, potencial industrial das cidades e a necessidade de mão-de-obra especializada para compor a abertura do polo EAD. Verificar se a cidade analisada é uma cidade polo da região, trazendo pessoas para estudarem e trabalharem de outras cidades vizinhas, mostrando o potencial da cidade polo perante as outras da região. Para Kahkha (2015), a IO é fundamental para a gestão, tendo conhecimento sobre o ambiente externo, concorrentes, processos, economia e tudo que afeta a organização como um todo e permitindo uma tomada de decisão mais assertiva, com as análises de tendências. Neste indicador, quanto maior o potencial da macrorregião melhor para a instalação do polo EAD nesta cidade. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 5) Indicador de força da marca – a força da marca local tem peso substancial para que o polo performe bem e realize seu trabalho com qualidade. A força da marca poderá ser analisada de acordo com o Market Share local e assim analisarmos o quanto a marca possui prestígio localmente. Kotler e Keller (2006) reforçam que a força da marca é mensurada pela sua imagem e o seu posicionamento no mercado. É a agregação de valor e como ela afeta a decisão de consumo dos clientes.

Quanto mais força a marca da IES tiver na cidade e região melhor para colocação de um polo EAD. Sugerimos uma pesquisa de mercado para analisarmos o quanto a marca da IES possui penetração de mercado e é bem avaliada pelo público-alvo da cidade analisada. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 6) Indicador de análise do perfil do gestor do polo - é um dos pontos mais importantes para a produtividade e o desenvolvimento do polo. Gestor deve possuir conhecimento no segmento da educação, cultura empreendedora, deve ter uma pegada comercial, saber gerenciar a equipe do polo, deve conhecer de gestão de negócios para analisar os indicadores importantes de performance do polo como captação e retenção acadêmica. O perfil do gestor do polo, segundo pesquisa feita por Wolf (2014), pressupõe que seja empreendedor para atuar como tal. O gestor tendo este perfil continua o autor, traz qualidade ao processo de ensino no polo e realiza modernidades na estrutura do polo aos estudantes. Torres e Vieira (2012) citam a importância do gestor do polo no envolvimento da comunidade local, auxiliie na formação dos estudantes, que seja atuante na cidade e região de atuação do polo, promovendo ações que auxiliem o desenvolvimento do polo. Para este indicador, quanto melhor e mais assertivo for o perfil do gestor do polo EAD, melhor para a performance do polo. Este indicador terá um peso médio, **peso dois**.

Ind_Quali_Pré - 7) Indicador de poder de mobilização e articulação com a sociedade – o poder de articulação local é parte crucial para que o polo possa trabalhar uma boa captação de alunos e relacionar-se com a sociedade local. Muito do sucesso do polo dependerá do poder de mobilização do gestor com a comunidade local e regional e o quanto esta relação propiciará frutos positivos para o polo em termos de captação de alunos. Segundo Diana (2015), as atividades feitas pelo polo de apoio contribuem para o desenvolvimento socioeconômico, acessibilidade ao ensino em função da flexibilidade e da pulverização dos polos, qualificação da mão-de-obra de trabalho, além do ensino ser interiorizado. Portanto, para este indicador, o gestor do polo quanto mais mobilizado localmente melhor para o polo performar. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 8) Indicador de cultura organizacional com a IES – os princípios e afinidades do gestor com a IES são fundamentais para que o modelo de negócios da IES seja trabalhado por completo pelo polo e sua equipe de trabalho. Alinhar a forma de trabalho, como a IES deve auxiliar o polo nas ações de marketing e de captação de alunos, quanto aos relatórios de performance de permanência acadêmica para cuidar dos alunos matriculados e de como a IES deve apoiar o polo através de folders, software, CRM e demais ferramentas de apoio a decisão são fundamentais

para o sucesso de um polo EAD. De acordo com Schneider et al (1991), o perfil do gestor pessoal e de negócios conta muito para o negócio, para a escolha dos futuros interessados e são como pré-requisitos como condição financeira e local do polo. Portanto, para este indicador, quanto maiores são as afinidades e os princípios do gestor do polo e sua equipe com a IES melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 9) Indicador de qualidade do EAD – este indicador é muito amplo e entendemos como uma busca das IES de melhorar a qualidade pedagógica em seus métodos de ensino, priorizando não somente a precificação para a comercialização de produtos e esquecendo da qualidade do aprendizado acadêmico, das metodologias ativas de ensino com inovação e criatividade, da busca pela melhoria tecnológica no processo de ensino aprendizagem e de uma melhor relação de acompanhamento do aluno com a tutoria. Pesquisas de qualidade acadêmica a cada disciplina e acompanhamento do ensino aprendizagem do aluno pelo corpo docente e de coordenação são indicados para compor este indicador. Diana e Catapan (2017) salientam que o polo EAD possui planejamentos diferenciados de ensino em seus espaços com flexibilidade e interação, com o objeto de estimular ainda mais o aluno e proporcionar educação de qualidade. Desempenhos dos indicadores IGC (índice geral de cursos), CPC (conceito preliminar de curso), CI (conceito institucional) e notas do Enade (exame nacional de desempenho dos estudantes) são exemplos de indicadores da IES que demonstram qualidade acadêmica. Diante deste indicador, quanto maior o processo de qualidade do ensino melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 10) Indicador Análise do perfil de demanda da região do polo – espera-se que a IES analise o perfil de demanda da região e equilibre o seu portfólio de cursos com o que o mercado local necessita para especialização de sua mão-de-obra local. Segundo Engel, Blackwell e Miniard (2010), após a segunda guerra mundial, houve alterações na forma de oferta, que trouxe um novo comportamento de demanda, sendo muito mais variado e exigente. Este cenário fez com que as empresas analisassem com mais inteligência a forma de consumo. Para este indicador quanto mais cursos com o perfil de demanda da região melhor para a economia local. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 11) Indicador de planejamento de expansão – é crucial para um bom projeto de expansão a IES possuir um planejamento de expansão que possa nortear o trabalho de abertura de polos com indicadores bem definidos e escolha da melhor cidade de acordo com os indicadores pré-estabelecidos. Kich e Pereira (2011) citam que o planejamento estratégico é umas das ferramentas gerenciais mais adotadas pelas organizações, inclusive pelas

IES privadas. Diante deste indicador, quanto mais indicadores bem definidos melhor para a expansão de polos e escolha da melhor cidade. Este indicador terá **peso três**.

Ind_Quali_Pré - 12) Indicador análise de mercado do gestor do polo – indicador que mostra a necessidade também do gestor do polo ter um planejamento e analisar o possível local para abertura do polo EAD e não somente a IES. Desta forma, o gestor buscando a melhor cidade em conjunto com o planejamento da IES, crescem as possibilidades de êxito na abertura do polo. Outro fator importante é que o gestor escolhendo a cidade possui a capacidade de penetração aumentada em um possível local que o mesmo conhece a sociedade e região, facilitando o trabalho do polo. Lenzi (2010) afirma que o gestor do polo deve ser o agente que organiza, administra e acompanha as ações do polo. Ferreira (2013) reafirma que um polo é um ambiente educacional, e nele tem-se ações de planejamento, direção e controle. Mauro (2006) complementa que o empreendedor deve sim ter seu estudo de mercado e não só a empresa para uma expansão e ter claro o entendimento de um negócio de rede onde todos precisam saber fazer. Para este indicador quanto mais o gestor do polo escolher a cidade viável de acordo com indicadores de análise pré-estabelecidos e buscando a cidade que ele possui um maior relacionamento local melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 13) Indicador expansão de polos – este indicador complementa o anterior. A IES deverá trabalhar a abertura de polo de ambas as formas: ativa e receptiva. A forma ativa é analisar quais as melhores cidades para abertura de polos de acordo com indicadores estabelecidos para a expansão e buscar interessados e empreendedores dentro da cidade escolhida. Já a forma receptiva é receber gestores e empreendedores interessados em abertura de polos nas cidades analisadas por estes interessados. Para Jin e Bouthillier (2013) inteligência é um processo de captura de informações, através da captura, guarda, analisa e dissemina a informação sobre seu ambiente de negócios, a fim de auxiliar na tomada de decisões e buscar tendências para o seu negócio. É importante nesta análise a IES ter seu planejamento e comparar com as suas métricas para avaliar a viabilidade deste local. Diante deste indicador, a IES deve trabalhar de forma ativa e receptiva na abertura de polos quanto mais melhor. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 14) Indicador ferramenta de apoio a decisão – relata que as IES pesquisadas através dos entrevistados não possuem uma ferramenta multicritério para analisar a melhor cidade para abertura de polos de acordo com vários indicadores específicos que possam mensurar e criar um ranking de análise para cidades de um determinado estado e/ou região.

Diante deste indicador, as IES podem perceber a importância de uma ferramenta para análise multicritério, gerando maior embasamento a decisão dos gestores e velocidade com a informação mais detalhada de inteligência. Para Jannuzzi et. al. (2009) o processo de decisão não é intuitivo, ele requer uso de técnicas de inteligência que possam dar uma maior precisão ao decisor. Uma das técnicas é o Apoio Multicritério a Decisão (AMD), ferramenta que utiliza critérios definidos considerados pelos envolvidos relevantes para solucionar o problema. Para este indicador ter uma ferramenta multicritério auxilia na tomada de decisão por parte dos gestores das IES na análise para expansão de polos EAD. Este indicador terá **peso um**.

Ind_Quali_Pré - 15) Indicador de expansão qualificada – é apontado pelos consultores de EAD que as IES assessoradas por eles possuem uma abertura de polos profissional, porém eles apontam também que as IES menores não possuem planejamento e que esta falta de gestão atrapalha muito o processo de expansão de polos EAD. Zilli e Vargas (2012), salientam que ao investir em polo EAD, não existe somente benefício aos estudantes pela qualificação como também o desenvolvimento local. Vianney (2017) destaca que com a expansão do EAD no Brasil cria-se para às IES novos acessos ao ensino superior bem como apoio ao ensino virtual através de ambientes de práticas nos polos. Portanto para este indicador a métrica é a importância do planejamento de expansão para uma abertura de polos mais qualificada pelas IES. Este indicador terá **peso um**.

Para os **2 indicadores qualitativos após a abertura do polo (Ind_Quali_Pós - i)** foi descrito e estabelecido 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.

Ind_Quali_Pós - 1) Indicador de relacionamento com aluno – será analisado após a abertura do polo EAD e não antes de sua instalação. Em muitos momentos das entrevistas realizadas com os gestores de expansão das IES, gestores de polos e consultores EAD, a maioria demonstrou a importância do acolhimento e relacionamento do polo para com o aluno para que a operação funcione com sucesso. Pode-se na teoria apoiar este indicador citando Martins (2012) de que o mundo moderno altamente informatizado e digital fez as organizações perceberem a importância da diferenciação estratégica para satisfazer e engajar seus clientes. Diante do exposto, levando em consideração que este indicador será analisado após a abertura do polo EAD, quanto melhor for o trabalho de acolhimento e de

relacionamento do polo com os alunos melhor para o sucesso do polo EAD. Este indicador terá **peso três**.

Ind_Quali_Pós - 2) Indicador atitudinal Polo Sede - Será analisado após a abertura do polo EAD e não anteriormente ao seu início de operação. A atitude do gestor do polo e sua equipe contam muito para uma boa comunicação e trabalho entre a sede da IES e seus colaboradores do polo EAD. Para referenciar o indicador citamos que mais que assumir responsabilidades e gerar resultados dentro da meta traçada, o gestor moderno deve ter atitudes que demonstrem profissionalismo e competência para ter uma gestão de alto desempenho na sua carreira de trabalho ou em um projeto bem sucedido (SPARROW; BOGNANNO, 1994; FONTES; FAY, 2016). Sugerimos que pesquisas de avaliação institucional realizem análises do trabalho do polo com a sede e da sede com o polo, identificando possibilidade de melhoria contínua nesta relação de trabalho. Para este indicador, quanto maior for a relação dos colaboradores do polo com a IES melhor. Este indicador terá **peso um**.

5 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 dar resposta ao problema deste trabalho, foi proposto uma pesquisa qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com três grupos de profissionais: gestores de polos, gestores de expansão de IES e consultores de EAD. Foi realizado uma análise dos conteúdos que permitiram propor dez indicadores quantitativos (seis indicadores antes da abertura do polo e quatro após a abertura do polo EAD) e dezessete indicadores qualitativos (quinze indicadores antes da abertura e dois após a abertura do polo), totalizando vinte e sete indicadores para a tomada de decisão na abertura de um polo EAD.

Os pontos mais importantes destacados pelos três grupos para possíveis indicadores foram a importância de um **planejamento estratégico de expansão de polos para nortear o crescimento da IES e da escolha da melhor cidade para abertura de polos**, indicador qualitativo analisado antes da abertura de polo que obteve 100% de respostas no grupo de gestores de polos EAD, 75% no grupo de consultores de EAD, e 50% no grupo de gestores de expansão de IES, ou seja, foi apontado pelos três grupo de entrevistados, tornando-se um indicador com peso 3 na planilha do futuro Modelo Multicritério a ser utilizado na tomada de decisão na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

Foi também evidenciado outro possível indicador que está relacionado a importância da **análise da concorrência**, indicador quantitativo analisado antes de abrir um polo EAD, para que na pesquisa de mercado seja analisado a quantidade de polos na cidade desejada para verificar a implantação de um polo EAD. A análise da concorrência foi apontada por 83% dos entrevistados no grupo de gestores de polos, 50% dos entrevistados pelos gestores de expansão de IES e por 50% dos entrevistados dos consultores EAD, recebendo um peso 3 na planilha modelo.

O **relacionamento com o aluno** também foi um ponto evidenciado como um indicador qualitativo analisado após a abertura do polo, mostrando a importância do acolhimento e do trabalho da permanência acadêmica e como isto influencia o trabalho de qualidade do polo e de sua equipe de trabalho. O trabalho de relacionamento e de acolhimento foi evidenciado por 50% dos entrevistados no grupo de gestores de polos EAD, por 50% dos entrevistados pelos gestores de expansão de IES e por 75% dos entrevistados

dos consultores EAD, sendo peso 3 na planilha modelo multicritério.

A **análise do perfil do gestor do polo** foi apontada como um dos indicadores qualitativos analisados antes da abertura do polo mais relevantes para a escolha do polo EAD. Este indicador foi evidenciado por 75% dos gestores de expansão de IES e por 50% dos entrevistados dos consultores EAD, ficando com peso dois na planilha modelo multicritério.

Outro ponto importante da pesquisa foi a **capacidade de penetração de mercado e o poder de captação de alunos pelo polo**. Esta inteligência comercial e relacionamento com o mercado local e regional é o que foi apontado pelos entrevistados como crucial para que o polo possa performar comercialmente e tornar-se sustentável perante seu projeto de plano de negócios. Este indicador quantitativo analisado após o polo ser aberto foi apontado por 50% dos entrevistados dos gestores de expansão das IES e por 50% dos entrevistados de consultores de EAD, sendo peso dois na planilha modelo multicritério.

Outro ponto marcante a se destacar evidenciado por 50% dos consultores EAD é o fato de **não existir uma ferramenta de apoio a decisão para abertura de polos EAD nas IES**, indicador qualitativo antes da abertura do polo. É justamente aí que o trabalho realizado mostra relevância, pela possibilidade de criação de uma ferramenta multicritério que auxilie o gestor da IES a tomar a melhor decisão para a escolha da melhor cidade diante dos indicadores analisados que permitam uma tomada de decisão mais assertiva e com menor tempo possível.

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. Outro ponto importante que acabamos não tendo acesso são os planejamentos de expansão das IES para analisar como estão organizados os processos de abertura de polos em cada IES entrevistada e os indicadores estabelecidos para este processo de expansão, verificando 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, sugerimos como trabalho futuro a implantação destes 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 estes indicadores com os pesos sugeridos e validando os mesmos para verificar na prática se os polos indicados pela ferramenta estão de fato performando nas IES que utilizaram a planilha multicritério. Seria interessante também avaliar o uso dos 8 indicadores secundários apontados pelos Gestores de Polos.

Também é sugerido um processo de validação dos pesos dos indicadores, através de grau de importância, utilizando a metodologia QFD – Desdobramento da função qualidade, que busca cruzar não só o grau de ocorrência dos fatores, mais relacionar o grau de importância atribuído aos participantes, numa rodada posterior as entrevistas.

Outra melhoria que se pode apontar seria uma ferramenta para os polos implantados que analise a performance dos indicadores quanti e quali após a abertura do polo EAD com os indicadores apontados aqui no trabalho.

REFERÊNCIAS

- ACOLET, Tatiana. **Modelo de análise de crédito fundamentado no ELECTRE TRI**. Rio de Janeiro: Faculdades Ibmecc. Dissertação de Mestrado Profissionalizante apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração das Faculdades Ibmecc, 2008.
- ALBRECHT, Karl. **O Poder das Mentes em Ação**: desenvolvimento e gestão da inteligência organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ALMEIDA, Adiel Teixeira de. **Processo de decisão nas organizações**: construindo modelos de decisão multicritério. São Paulo: Atlas, 2013.
- ALONSO, Kátia Morosov. A Expansão do Ensino Superior no Brasil e a EAD: Dinâmicas e Lugares. **Educ. Soc.**, Campinas/SP, v. 31, n. 113, p. 1319-1335, out./dez. 2010. Disponível em: <http://www.cedes.unicamp.br/>. Acesso em; 12 set. 2019.
- ALVES, João Roberto Moreira. **A história da EAD no Brasil**. Disponível em http://www.ipae.com.br/putpt/cme/cme_82/index.htm>. Acessado em: 07 nov. 7/11/2020. Capítulo do livro EAD:EDA Educação a Distância: O estado da Arte, Volume II, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - ABED 20 anos. **A educação a distância no Brasil**: presente, passado e futuro. São Paulo: Saraiva, 2015.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA – ABRAIC. **Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva**. 2019. (On-line). Disponível em: <http://www.abraic.org.br>. Acesso em: 09 out. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Ed. 70, 1979.
- BARRINGER, Bruce R.; GREENING, Daniel W. **Growth through geographic expansion**: A comparative case study. *Journal of Business Venturing*, 9026(97), 467–492. 1998.
- BAUMOL, Willian; LITAN, Robert; SCHRAMM, Carl J. **Good Capitalism, bad capitalism, and the economics of growth and prosperity**. Michigan: Yale University, 2007.
- BELLONI, Maria Luiza. **Ensaio sobre a educação a distância no Brasil**. *Educação & Sociedade*, Campinas, Unicamp, v. 23, n. 78, p. 117-142, abr. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/es/v23n78/a08v2378.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- BELLONI, Maria Luiza. **Educação a distância**. 3. ed. Campinas/SP: Autores Associados, 2003.
- BIANCO, Nelia R. Del. **Aprendizagem por Rádio**. In: LITTO, Fredric; FORMIGA, Marcos. *Educação à distância. O estado da arte*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009. p. 9 – 13.

BITTI, Eugenio José Silva; AQUINO, André C. B; AMATO, João Neto. **Vectors of influence on the contractual mix: Geographical dispersion vs. automation in Brazilian franchised chains.** International Annual EurOMA Conference, Porto, 17. Managing Operations in Services Economies. 2010.

BRANS, Jean-Pierre; MARESCHAL, Bertrand. **Promethee Methods.** In: FIGUEIRA, José; GRECO, Salvatore; EHRGOTT, Matthias. Multiple Criteria Decision Analysis: State of the Art Surveys. Operations Research Management Science. 2005. p. 163-195.

BRASIL. Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Lei das Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 27933. Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n° 5.622, de 19 de dezembro de 2005. Regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 1. Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-norma-actualizada-pe.doc>. Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n° 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. **Diário Oficial da União**, seção 1, p.4. Brasília, DF, 9 jun. 2006. Disponível em: <http://www.mec.gov.br>. Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n° 6303/2007. **Diário Oficial da União**, seção 1, p.4. Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6303.htm. Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Decreto n° 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. **Diário Oficial da União** n° 100. Brasília, DF, 16 maio 2017. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=65251-decreto9057-pdf&category_slug=maio-2017-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Parecer n° 562/2015 -CNE/CES.** Diretrizes e normas nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=36441-parecer-cne-ces-562-15-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 14 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portal MEC. **Atualizada legislação que regulamenta Educação a Distância no país. 2017 (On-line).** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/component/content/index.php?option=com_content&view=article&id=49321:mec-atualiza-legislacao-que-regulamenta-educacao-a-distancia-no-pais&catid=212&Itemid=86. Acesso em: 13 out 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria n° 4.361, de 29 de dezembro de 2004. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 30 dez. 2004. Disponível em: <http://www2.mec.gov.br/sapiens/portarias/port4361.pdf>. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa n° 2, de 10 de janeiro de 2007. Dispõe sobre os Procedimentos de regulação e avaliação da Educação superior na modalidade a distância. **Diário Oficial da União**, seção I, p.39. Brasília, DF, 13 dez. 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/portaria2.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria Normativa n° 11, de 20 de junho de 2017. Estabelece normas para o credenciamento de instituições e a oferta de cursos superiores a distância, em conformidade com o Decreto n° 9.057, de 25 de maio de 2017. **Diário Oficial da União**, seção 1, p. 9-11. Brasília, DF, 21 jun. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9057.htm. Acesso em: 10 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Referenciais de qualidade para a Educação Superior a Distância**. Brasília, DF: SEED-MEC, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>. Acesso em: 13 out. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. **Resolução n° 1, de 11 de março de 2016**. Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=35541-res-cne-ces-001-14032016-pdf&category_slug=marco-2016-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 11 out. 2019.

BREEDING, Bret. **CI and KM convergence: a case study at Shell Services International**. In: PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Ed.). *Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches*. [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.

CAPELATO, Rodrigo. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. 5. ed. São Paulo: SEMESP, 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4.^a ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. ed. [s.l.: s.n.], 1998.

CHOO, Chun Wei. **Towards an organization model of organizations**. *The Canadian Journal of Information Science*, v. 16, n. 3, p. 32-62, 1991. Disponível em: <http://choo.fis.utoronto.ca/FIS/respub/CJIS.html>. Acesso em: 10 jan. 2020.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. Tradução de Eliana Rocha. São Paulo: SENAC, 2003.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2. ed. São Paulo: SENAC, 2006.

CHOO, Chun Wei. **Information Management for the Intelligent Organization**: the art of scanning the environment. ASIS (Monography Series), 1995.

COSTA, Helder Gomes. **Auxílio multicritério à decisão**: método AHP. Rio de Janeiro: Abepro, 2006.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. T / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2.^a ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, Yunier Rodriguez; DOMINGUEZ, Esther Galán. **La Inteligência Organizacional**: necesario enfoque de gestión de información y del conocimiento. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 3. p. 51-58, set/dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/ci/v36n3/v36n3a06.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2020.

CUNHA, Antônio Geraldo da. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. 4. ed. São Paulo: Lexikon, 2010.

CUNHA, Olavo; ABIDA, Rim; WOODS, Douglas; SONNEVELD, Silva & CARRERA, Heitor. **Capturing retail growth in Brazil's rising interior**. BCG, 1(1), 1–15. 2015.

CURY, Waldir. **Caleb Phillips, um professor de taquigrafia pioneiro**. 2015. (On-line). Disponível em: http://www.taquigrafia.emfoco.nom.br/variedades_seis_mat%C3%A9rias/caleb_phillips_um_professor_de_taquigrafia_pioneiro.doc. Acessado em: 09 out. 2019.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. **Toward a model of organizations as interpretations systems**. Academy of Management Review, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/238747177_Toward_A_Model_of_Organizations_AsInterpretationSystems. Acesso em: 10 jan. 2020.

DAVENPORT, Thomas Heis; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.

DAVENPORT, Thomas Heis; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVENPORT, Thomas Heis. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. Tradução de Bernadette Siqueira Abrão. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

DAY, George S.; REIBSTEIN, David J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DEMO, Pedro. **Pesquisa, princípio científico e educativo**. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DIANA, Juliana Bordinhão. **O polo de apoio presencial e o desenvolvimento socioeconômico: uma leitura do entorno**. 2015. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de PósGraduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2015/06/Juliana-Bordinh%C3%A3o-Diana.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2021.

DIANA, Juliana Bordinhão; CATAPAN, Araci Hack. **Práticas pedagógicas nos polos de apoio presencial**. Revista de Educação a Distância em Rede, v. 4, n. 2, 2017. Disponível em: http://aunirede.org.br/revista_2.4.8-2/index.php/emrede/article/view/237/240>. Acesso em: 25 fev. 2021.

DIAS, Cláudia Cristina Mota. **Um olhar sobre a Abordagem Metodológica do curso online de Iniciação à Leitura em Inglês do Projeto Unimontes Virtual**. Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, 2004.

DOURADO, Luiz Fernandes *et al.* **Diretrizes e Normas Nacionais para a oferta de Programas e Cursos de Educação Superior na Modalidade a Distância**. Parecer 564/2015, publicado no D.O.U. de 10/03/2016, Seção 1, p. 22. Conselho Nacional de Educação/Câmara de Educação Superior (CES). Disponível em: http://www.abedabed.org.br/arquivos/parecer_cne_ces_564_15.pdf. Acesso em: 05 set. 2019.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade Pós-Capitalista**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

EBERHARDT, Paulo Henrique de Cezaro; LIMA, Jandir Ferreira de. **Evolução e estágio do desenvolvimento econômico regional: O caso das regiões do Paraná**. Desenvolvimento Regional em Debate, 2(1), 189–203, 2012.

ENGEL, J. F.; BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W. **Comportamento do consumidor**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. Editora S.A., 2010.

ELGÜN, Mahmut Nevfel. The Foundation Basis And Selection of Set Up Locations of Freight Villages in The National And International Transportation & Trade. **Journal of Economics & Administrative Science**, v. 13, n. 2, p. 203-226, 2011. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/275517461_Selection_of_Logistics_Centre_Location_via_ELECTRE_Method_A_Case_Study_in_Turkey_Electre_Yontemiyle_Lojistik_Merkezi_Kurulus_Yeri_Secimi. Acesso em: 20 jan. 2020.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aida Sirotheau Correa; SUGAHARA, Cibele Roberta. **Planejamento estratégico empresarial: proposta de um sistema de inteligência organizacional e competitiva**. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação.v.12, n.2, p.193-216, 2014.

FALSARELLA, Orandi Mina; JANNUZZI, Celeste Aida Sirotheau Correa. **Planejamento estratégico empresarial e planejamento de tecnologia e informação e comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão e Produção. v.24, n.3, p.610-621, 2017.

FERREIRA, Eliane Duarte. **Práticas de gestão do conhecimento adotadas na coordenação dos polos do curso de graduação em administração a distância da Universidade Federal de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/122703>>. Acesso em: 4 abr. 2021.

FIO CRUZ. **Rádio Sociedade**. On-line. (s.d.). Disponível em: <http://www.fiocruz.br/radiosociedade/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=35>. Acesso em: 12 jan. 2020.

FLEISHER, Craig S.; BENSOUSSAN, Babette E. **Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods**. New Jersey: FT Press, 2007.

FONSECA, Francisco; BELTRÃO, Ricardo Ernesto Vasquez; PRADO, Otávio. **Avaliando a capacidade de governo: Reflexões sobre a experiência do Prêmio “Municípios que Fazem Render Mais” (2010 e 2011)**. Revista de Administração Pública, 47(1), 249–272. 2013.

FULD, Leonard. **The new competitor intelligence**. [S.l.]: John Wiley & Sons, 1994.

GAMBLE, John E.; THOMPSON, Arthur A. Jr. **Fundamentos da Administração Estratégica: A busca pela competitividade**. 2 ed. São Paulo: AMGH Editora, 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: EUFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; ARAYA, Marcela Cecilia González; CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Thomson, 2004.

GOMES, Luiz Flavio Autran Monteiro; ARAYA, Marcela Cecilia Gonzalez; CARIGNANO, Claudia. **Tomada de decisão em cenários complexos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2009.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane; LAPA, Eduardo. **A construção de um sistema de inteligência competitiva**. In: STAREC, C. (Org.). Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2012.

HADDAD, Paulo R. **Capitais intangíveis e desenvolvimento regional**. Revista de Economia, 35(3), 119–146, 2009.

HAECKEL, Stephan. H; NOLAN, Richard L. 1993, Managing by wire., **Harvard Business Review**, v. 71, n. 5, p.122-133, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/09/managing-by-wire>. Acesso em: 03 jan. 2020.

HERRING, Jan P. **KITs. Key intelligence topics**: A process to identify and define intelligence needs. 1999. (On-line). Disponível em: https://www.wlu.ca/documents/22437/04_Herring___KITs__A_Process_to_Identify.pdf. Acesso em: 12 out. 2019.

HILSDORF, Carlos. **O que é inteligência competitiva?** 2009. Disponível em: <http://carloshilsdorf.com.br/conteudo/artigo/o-que-e-inteligencia-competitiva>. Acesso em: 31 mar. 2021.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário eletrônico Houaiss**. São Paulo: Objetiva, 2009. CD ROOM.

HOVIS, John. H. IC na Avnet: impacto nos resultados. *In*: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Orgs.). **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

JAMBULINGAN, Thani; NEVIN, John R. **Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor**. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363-395. 1999.

JANNUZZI, Paulo de Martino; MIRANDA, Wilmer Lázaro de; SILVA, Daniela Santos Gomes da. **Análise multicritério e tomada de decisão em políticas públicas**: aspectos metodológicos, aplicativo operacional e aplicações. *Informática Pública*. Ano 11. p. 69-87, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Paulo-Jannuzzi/publication/228421871_Analise_Multicriterio_e_Tomada_de_Decisao_em_Politiccas_Publicas_Aspectos_Metodologicos_Aplicativo_Operacional_e_Aplicacoes/links/5d9af7b992851c2f70f255dd/Analise-Multicriterio-e-Tomada-de-Decisao-em-Politiccas-Publicas-Aspectos-Metodologicos-Aplicativo-Operacional-e-Aplicacoes.pdf. Acesso em: 18 abr. 2021.

JIN, Tao; BOUTHILLIER, France. **What Do Competitive Intelligence Professionals Do?** A Pilot Study. Working Paper, 2013. Disponível em: <http://www.cais-acs.ca/ojs/index.php/cais/article/view/697/454>>. Acesso em: 12 mar. 2021.

JUHARI, Ariff S.; STEPHENS, Derek. **Tracing the origins of competitive intelligence throughout history**. *Journal of competitive intelligence and management*, v. 3, n. 4, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/293152098_Tracing_the_origins_of_competitive_intelligence_throughout_history. Acesso em: 09 nov. 2019.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**: how to gather, analyze, and use information to move your business to the top. New York: Touchstone, 1997.

KAHKHA, Atefeh Oveisi; POURGHAZ, Abdulwahab; MARZIYEH, Afsane. **Examining the Relationship of Organizational Intelligence with Innovation Management and Career Advancement in an Organization**. *Journal of Behavioral and Brain Science*, v. 5, p. 395-404, 2015. Disponível em: <https://www.scirp.org/journal/PaperInformation.aspx?PaperID=59511>. Acesso em: 15 out. 2019.

KATES, Amy; GALBRAITH, Jay R. **Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges**. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

KICH, Juliane Ines Di Ffrancesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. *Cadernos EBAPE*. BR, n. 4, p. 1045-1065, 2011.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 15. ed. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KNÜPPEL, Maria Aparecida Crissi. Educação a Distância no Brasil: a construção de identidades para os polos do Sistema Universidade do Brasil. *In*: COSTA, M. L. F.; ZANATTA, R. M. (Org). **Educação a distância no Brasil: aspectos históricos, legais, políticos e metodológicos**. 3. ed. Maringá: Eduem, 2014.

KNUPPEL, Maria Aparecida Crissi. Polos de Educação a Distância no Brasil: identidade e representação. **Unirede**, v. 4, n. 2, jul. 2017. Disponível em: https://r.search.yahoo.com/_ylt=awre18wnqqhgacavelz6qt.;_ylu=y29sbwnizjeecg9zazeednnpzamec2vja3ny/rv=2/re=1611182478/ro=10/ru=https%3a%2f%2fwww.aunirede.org.br%2frevista%2findex.php%2femrede%2farticle%2fview%2f254%2f336/rk=2/rs=bctknm4jcjmegaamtpsknn198i0-. Acesso em: 07 set. 2019.

KUHLTHAU, Carol C. A principle of uncertainty for information seeking. **Journal of Documentation**, v. 49, n. 4, 1993. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/eb026918/full/html>. Acesso em: 05 set. 2019.

LEFTER, Viorel; PREJAMERAN, Mihaela; VASILACHE, Simona. The Dimensions of Organizational Intelligence in Romanian Companies: a human capital perspective. **Theoretical and Applied Economics**, v. 10, p. 39-52, 2008. Disponível em: <http://store.ectap.ro/articole/339.pdf>. Acesso em: 22 set. 2019.

LEITE, Denise; GENRO, Maria Elly Herz; BRAGA, Ana Maria e Souza. **Inovação e pedagogia universitária**. Porto Alegre: EUFRGS, 2011.

LENZI, Greicy Kelly Spanhol. **Diretrizes para a gestão de projetos de cursos de capacitação na modalidade de Educação a Distância**. 2010. 147 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em

Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Greicy-Lenzi.pdf>>. Acesso em: 19 fev. 2021.

LIEBOWITZ, Jay. **Strategic intelligence: business intelligence, competitive intelligence, and knowledge management**. [s.l.]: Auerbach, 2006.

LIMA E SILVA, Daniela Ernesto de; FERREIRA, Adir Luiz. **Trajetória da Educação a Distância: do surgimento a educação superior no Brasil**. Ciet-EnPED, 2018. Disponível em: <https://cietenped.ufscar.br/submissao/index.php/2018/article/download/732/269>>. Acesso em: 31 mar. 2021.

LITTO, Fredic Michael; FORMIGA, Marcos. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education, 2009.

LITTO, Fredic Michael; FORMIGA, Marcos (Orgs.). **Educação a distância: o estado da arte**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LOPES, Daniel Farias. **Proposta de Instrumento para Análise do Processo da Inteligência Organizacional**. 2009. Dissertação (de Mestrado em. Gestão do Conhecimento e Tecnologia de Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009. Disponível em: <https://1library.org/document/yr357o7y-proposta-de-instrumento-para-analise-processo-inteligencia-organizacional.html>. Acesso em: 10 dez. 2020.

MACHADO, Liliane Campos. **Cenários da EAD no mundo, no Brasil e na ENFAM: alguns apontamentos**. 2015. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2016/05/Cen%C3%A1rios-da-EaD-no-mundo-no-Brasil-e-na-Enfam-com-coment%C3%A1rios-aceitos-pela-autora-Liliane-Machado-R1A.pdf>>. Acesso em: 07 mar. 2021.

MACHARIS, Cathy; SPRINGAEL, Joham; Et Al. **PROMETHEE and AHP: The design of operational synergies in multicriteria analysis. Strengthening PROMETHEE with ideas of AHP**. European Journal of Operational Research. ELSEVIER. 2003. Disponível em: <<http://www.dss.dpem.tuc.gr/pdf/PROMETHEE%20and%20AHP.pdf>>, Acessado em: 25 abr. 2020.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EAD**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARCH, James G. How Decisions Happen in Organizations. **Human-Computer Interaction.**, v. 6, p. 95-117, 1991. Disponível em: <https://gradlectures.berkeley.edu/lecture/how-decisions-happen-in-organizations/>. Acesso em: 12 jan. 2020.

MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração análise e interpretação dos dados**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, A.R.M. O nível de qualidade dos serviços de bares e lanchonetes da cidade de Santa Cruz do Piauí-PI. 63f. Monografia (Bacharelado em Administração). Universidade Federal do Piauí, Piauí, Picos, 2012.

MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: it's significance as a process and a product. **Sanno College of Management and Informatics**, Isehara, Japão, 1992.

MATSUDA, Takehiko. Organizational Intelligence: theory of collectively intelligent behaviors and engineering of effective information systems in the complex organizations. **Sanno College of Management and Informatics**, Isehara, Japão, 1993.

MATTA, Alfredo Eurico Rodrigues. Comunidades em rede de computadores: abordagem para a educação a distância – EAD acessível a todos. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, abr. 2003. Disponível em: http://www.abedabed.org.br/revistacientifica/revista_pdf_doc/2003_comunidades_rede_computadores_alfredo_matta.pdf. Acesso em: 20 nov. 2019.

MAURO, Paulo Cesar. **Guia do franqueado**. São Paulo: Nobel, 2006.

MAY, Tim. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAZZAROL, Tim; CHOO, Stephen. **A Study of the Factors Influencing the Operating Location Decisions of Small Firms**. Property Management, [S. l.], v. 21, n. 2, p. 190-208, 2003.

McGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. Tradução de Astrid Beatriz de Figueiredo. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENDOÇA, Fabricio Molica de; Et Al. **Avaliação de desempenho de redes de empresas produtoras de artesanato**: o caso da região de campo das vertentes em minas gerais por meio da aplicação do método ELECTRE III. XXXI Encontro Nacional de Engenharia De Produção. Belo Horizonte, MG, Brasil, 04 a 07 de outubro de 2011.

MENEZES, Eстера Muszkat. Inteligência competitiva: uma revisão de literatura. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 3, n. 1, p. 103-130, jul./dez. 2005. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/26437892_Inteligencia_competitiva_uma_revisao_de_literatura/fulltext/0e605450f0c46d4f0ab07767/Inteligencia-competitiva-uma-revisao-de-literatura.pdf. Acesso em: 24 out. 2019.

MEYER, Antonia Izabel da Silva; MONT´ALVERNE, Clara Roseane da Silva Azevedo. **Os acontecimentos que marcaram a evolução da Educação a Distância no Mundo e no Brasil**. Id on Line Rev.Mult.Psic., Julho/2020, vol.14, n.51, p. 380-392. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Os-acontecimentos-que-marcaram-a-evolu%C3%A7%C3%A3o-da-a-no-e-Meyer-Mont%C2%B4alverne/b952f0743541d956612d67eff7d185f65cd921ca?p2df>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MILLER, Jerry P. O nascimento e o crescimento do seu processo de inteligência: fatores comportamentais, culturais e estruturais. *In*: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MILLER, Jerry P. O processo de inteligência: como funciona, seus benefícios e sua situação atual. *In*: MILLER, J. P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIRABEDABEDINI, Seyedeh Masoume; MEHRABIAN, Ahmad. Review: Organizational Intelligence and Organizational Learning Capability. **Journal of Management Sciences**, v. 1, n. 10, p. 228-233, 2015. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Review-%3A-Organizational-Intelligence-and-Learning-Mirabedini-Mehrabian/21306645db6d848865584206ee943832c5c0df84>. Acesso em: 14 dez. 2019.

MOITA, Rodrigo Menon Simões; GUERRA, Alexandre. **Entradas e bandeiras: Estratégia de interiorização das cadeias de fast-food**. Revista de Administração de Empresas, 52(1), 85–99. 2012.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Inteligência Organizacional: um referencial integrado. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 30. n. 2, p. 35- 46. maio/ago. 2001. Brasília. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ci/v30n2/6210.pdf>. Acesso em: 14 out. 2019.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Monitoramento ambiental. *In*: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: EUnB, 2001.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra; LOPES, Daniel Farias. Inteligência Organizacional e Aprendizado. *In*: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Aprendizado Organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares**. Curitiba: Ibepe, 2011.

MORGAN, Garret. **As imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTA, Ronaldo. A Universidade Aberta do Brasil. *In*: LITTO, F. M. ; FORMIGA, M. M. M. **Educação a distância: o estado da arte**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

MULLER, Rodrigo; CASTILHO JÚNIOR, Newton Correa de. **Inteligência Organizacional como Ferramenta de Gestão: um referencial teórico integrado**. Revista Expectativa. Unioeste. Vol. XI. nº 11 2012. p. 83 – 102. Disponível em : <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/7276/5323>. Acesso em: 28 nov. 2019.

NOBRE, Farley Simon; TOBIAS, Andrew; WALKER, David S. A Theory of organizational cognition: principles and concepts. **Revista de Administração FACES**

Journal, v. 7, n. 4, p. 11-30, out./dez. 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/44152444_a_theory_of_organizational_cognition_principles_and_concepts. Acesso em: 14 out. 2019.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NUNES, Ivônio Barros. (1992). **Noções de Educação a Distância**. Disponível em: <<http://www.intelecto.net/ead/ivonio1.html>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de educação a distância**. Revista Educação a Distância, v. 4, dez. 1993. Disponível em: <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/EAD/document/?code=3>. Acesso em: 14 jan. 2020.

NUNES, Ivônio Barros. **Noções de educação a distância**. Revista Educação a Distância, v. 5, abr. 1994. Disponível em: <http://www.rau-tu.unicamp.br/nou-rau/EAD/document/?code=3>. Acesso em: 14 out. 2019.

NUNES, Ivônio Barros. (2014). **A história da EAD no mundo**. In: Litto, F. M.; Formiga, M. (Org.). Educação à Distância: o estado da arte. São Paulo: Pearson EDUCATION DO BRASIL.

NUNES, Ivônio Barros. **A história da EAD no mundo**. 2020. (On-line). Disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Distance_education#cite_note-15. Acessado em: 11 out 2019.

OLIVEIRA, Maria do Socorro. **A história da educação a distância e contexto atual**. In: Francisco José Figueiredo Coelho; Andréa Velloso. (Org.). Educação a Distância: história, personagens e contextos. 1 ed. Curitiba: CRV, v., p. 15-35, 2014.

PARRY, Roger. **A ascensão da mídia**: a história dos meios de comunicação de Gilgamesh ao Google. Rio de Janeiro: Elsevier: 2012.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

Portal do Franchising. Interiorização das franquias avança e ABF e Sebrae investem em capacitação de empreendedores. 2015. Recuperado de <http://www.portaldofranchising.com.br/noticias/interiorizacao-das-franquias-avanca-e-abf-e-sebrae-investem-em-capacitacao-de-empresendedores/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

PORTER, Michael Eugene. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Tradução de Elizabeth Marinho de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PRESCOTT, John E. The evolution of competitive intelligence: Designing a process for action. **Proposal Management**, p. 37-52, 1999. Disponível em: <http://files.paul-medley.webnode.com/200000023-97ce398c7e/Competitive%20Intelligence%20A-Z.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2019.

- PRESCOTT, John E.; MILLER, Stephen H. (Ed.). **Proven strategies in competitive intelligence: lessons from the trenches.** [S.l.]: John Wiley & Sons, 2001.
- PRIOR, Vernon. **Glossary of Terms Used in Competitive Intelligence and Knowledge Management.** 2009. (On-line). Disponível em: http://www.institute-for-competitive-intelligence.com/download/Intelligence%20Glossary%20_US_.pdf. Acesso em: 25 nov. 2019.
- QUEYRAS, Joachim; QUONIAM, Luc. Inteligência competitiva. *In*: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento.** Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.
- ROY, Bernald; VANDERPOOTEN, Daniel. **The European school of MDCA: Emergence, basic features and current works.** Paris: Université Paris Dauphine. 2005.
- RUSSO, Rosária de Fátima Segger; CAMANHO, Roberto. Criteria in AHP: a systematic review of literature. **Procedia Computer Science**, v. 55, p. 1123-1132, 2015. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050915015562>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- SANTOS LEITE, Igor Michel; TAVARES DE FREITAS, Felipe Fonseca. Análise comparativa dos métodos de apoio multicritério a decisão: AHP, ELECTRE E PROMETHEE. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Bento Gonçalves, RS, 15 a 18 de outubro de 2012.
- SANTOS, Raimundo Nonato Macedo dos. **Métodos e ferramentas para gestão de inteligência e do conhecimento.** Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 205-215, jul./dez. 2000. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/viewFile/125/322>. Acesso em: 10 jan. 2020.
- SARAIVA, Terezinha. **Educação a Distância no Brasil: lições da história.** Em Aberto, Brasília, Ano 16, n. 70, abr./jun., 1996.
- SCHEIN, Edgard. **Cultura Organizacional e Liderança.** USA: Jossey Bass Publishers, 1995.
- SCHNEIDER, Alexandre Alves et al. **Franchising: da Prática à teoria.** São Paulo: Maltese, 1991.
- SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS - SCIP. Disponível em: <http://www.scip.org/>. Acesso em: 30 out. 2020.
- SHOLO, Arisa. **The Role of Business Intelligence in Organizational Decision-Making.** Copenhagen: Limac, 2013.
- SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos.** *In*: ENCONTRO DE

ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE. 4., 2013. **Anais** [...]. Brasília, 2013.

SILVA, Kelly da. **Currículo, Gênero e Identidade na formação de professores/as**. Dissertação (Mestrado) Programa de Pós-Graduação em Educação, da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2011.

SIMON, Herbert A. Rational Decision-Making in Business Organizations. **Nobel Memorial Lecture**, v. 8, p. 343-371, 1977. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1808698>. Acesso em: 09 out. 2019.

SOCIETY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE PROFESSIONALS - SCIP. **Strategic and Competitive Intelligence Professionals**. 2019. (On-line). Disponível em: <http://www.scip.org>. Acesso em: 09 dez. 2019.

SPARROW, Paul R., BOGNANNO, Mario. **Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment**. In: MABEY, C., ILES, P. (Orgs.). *Managing learning*. London : Routledge, p. 57-69. 1994

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Traduzido do idioma chinês para o francês pelo Padre Amiot em 1772 e traduzido do francês para o português por Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L & PM, 2008.

SVEIBY, Karl E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: EUnB, 2001.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. *In*: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. *In*: TARAPANOFF, Kira. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006

TAVARES, Valquíria de Lima; GONÇALVES, André Luiz. Gestão da EAD no Brasil: Desafio ou Oportunidade? **Revista Eletrônica Gestão & Saúde**, São Carlos/SP: UFSCar., p. 970-984, dez., 2012. Disponível em <file:///C:/Users/distancia/desktop/arquivos%20diversos/ricardo%20ead/mestrado%20unesco/artigos%20ead/gest%20c3%83o%20da%20ead%20no%20brasil.%20desafio%20ou%20oportunidade.pdf>. Acesso em: 13 set. 2019.

TAYLOR, Robert S. **Value-added processes in information systems**. Michigan: Ablex, 1986. 257p.

TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Inteligência Competitiva Organizacional: um estudo teórico. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 6, Número Especial, p. 3-15, jan. 2016. Disponível em <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. Acesso em: 25 set. 2019.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento e inteligência competitiva**. 2008. (On-line). Disponível em: http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/biblioteca/inteligencia_empresarial.aspx. Acesso em: 30 out. 2019.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Inteligência competitiva: roteiro de filme ou trabalho de formiguinha?** 2008. (On-line). Disponível em: http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/biblioteca/inteligencia_empresarial.aspx. Acesso em: 25 set. 2019.

TESTA, Maurício Gregianin; FREITAS, Henrique Mello Rodrigues. Fatores importantes na gestão de programas de educação a distância via Internet: a visão dos especialistas. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*. 2002. **Anais [...]**. Salvador, BA, Brasil, 2002.

TORRES, J. L.; VIEIRA, M. R. R. **O gestor no polo de apoio presencial: limites e potencialidades**. In: CORRÊA, A. R. et al. Educação a distância e seus espaços de formação: artigos do curso de especialização em gestão de polos. Pelotas: UFPEL, 2012. Disponível em: http://eadem.ufpel.edu.br/site/v02-01/wp-content/uploads/2013/04/EAD_e_seus_Espacos_de_Formacao_v.1.pdf#page=223>. Acesso em: 30 mar. 2021.

TURBAN, Efraim. *et. al.* **Tecnologia da Informação para Gestão: transformando os negócios na economia digital**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

TYSON, Kirk. W. M. The complete guide to competitive intelligence. *In: TARAPANOFF, Kira (Org.)*. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: EUnB, 2001.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, p. 1-13, ago. 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/31828689/Intelig%C3%Aancia_Competitiva_em_Organiza%C3%A7%C3%B5es_dado_informa%C3%A7%C3%A3o_e_conhecimento. Acesso em: 05 jan. 2020.

VALENTIM, Maria Lígia Pomim. Inteligência competitiva organizacional: modelo de gestão, processo ou ferramenta? In: SOUTO, L. F. (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014.

VIANNEY, João. **MEC muda regras da educação a distância, e vem queda nas mensalidades**. Bússola Educacional, Hoper Educação, 10 jul. 2017. Disponível em: <http://www.hoper.com.br/single-post/MEC-MUDA-REGRAS-DA-EDUCACAO-A-DISTANCIA-E-DEM-QUEDA-NAS-MENSALIDADES>>. Acesso em: 20 mar. 2021.

VIANNEY, João; TORRES, Patrícia Lupion; SILVA, Elizabeth Farias da. **A universidade virtual no Brasil: o ensino superior a distância no país.** Tubarão/SC: Unisul, 2003.

VIEIRA, Fábila Magali Santos. **Ciberespaço e educação: possibilidades e limites da interação dialógica nos cursos à distância.** Dissertação de Mestrado em Educação. Faculdade de Educação da Universidade de Brasília – UnB. Brasília, 2003.

WALLE, Alf H. **Qualitative research in intelligence marketing: the new strategic convergence.** Westport, Connecticut: Quorum books, 2001.

WILENSKY, Harold. **Organizational Intelligence: knowledge and policy in government and industry.** New York: Basic Books, 1967.

WOLF, Sérgio Machado. **Influência da competência empreendedora dos coordenadores nos indicadores de desempenho dos polos EaD.** Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Florianópolis, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/123245>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

XUEZHONG, Chen; QIAN, Tian; ZHAOHAN, Sheng. **Organizational Intelligence and Its Impact on Organizational Innovation.** 2008. (On-line). Disponível em: http://ieeexplore.ieee.org/xpl/freeabs_all.jsp?arnumber=4680752. Acesso em: 20 out, 2019.

ZILLI, Mariluz.; VARGAS, José Eduardo Nunes. **Função social do polo de apoio presencial: desafio do gestor.** In: CORRÊA, A. R. et al. Educação a distância e seus espaços de formação: artigos do curso de especialização em gestão de polos. Pelotas: UFPEL, 2012. Disponível em: http://eadem.ufpel.edu.br/site/v02-01/wp-content/uploads/2013/04/EAD_e_seus_Espacos_de_Formacao_v.1.pdf#page=96>. Acesso em: 5 mar. 2021.

APÊNDICE 1

Roteiro para Entrevista Semiestruturada direcionada aos gestores de expansão EAD das IES

Pesquisa Semiestruturada

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

O problema de pesquisa consiste em: como qualificar o processo de abertura de polos das IES privadas, com base na IO, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

De acordo com o problema de pesquisa e o que se pretendeu alcançar, o trabalho teve como objetivo geral propor um modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em IO. Diante das informações acima, segue um roteiro de entrevista a ser realizado com os gestores de expansão das IES.

1. A abertura de polos em sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva? Ou ambas?
2. Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?
3. Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?
4. Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?
5. Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?
6. Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?
7. Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para a abertura de polo EAD?
8. Se você possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de polo EAD.

APÊNDICE 2

Roteiro para Entrevista Semiestruturada direcionada aos gestores de polos EAD

Pesquisa Semiestruturada

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

O problema de pesquisa consiste em: como qualificar o processo de abertura de polos das IES privadas, com base na IO, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

De acordo com o problema de pesquisa e o que se pretendeu alcançar, o trabalho teve como objetivo geral propor um modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em IO. Diante das informações acima, segue um roteiro de entrevista a ser realizado com os gestores de polos EAD.

- 1) Quais são os critérios que você utiliza para análise da abertura de um polo EAD?
- 2) Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?
- 3) Você escolheu a cidade para abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?
- 4) Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação do polo em uma mesma cidade?
- 5) Quais características você analisa e quais critérios de seleção utilizados quando existem duas ou mais opções de cidades para instalação de um polo EAD?
- 6) Se você possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de polo EAD.

APÊNDICE 3

Roteiro para entrevista semiestruturada direcionada aos consultores de EAD.

Pesquisa Semiestruturada

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

O problema de pesquisa consiste em: como qualificar o processo de abertura de polos das IES privadas, com base na IO, contribuindo para uma tomada de decisão mais assertiva na escolha das cidades para implantação de polos EAD.

De acordo com o problema de pesquisa e o que se pretendeu alcançar, o trabalho teve como objetivo geral propor um modelo multicritério para qualificar a tomada de decisão para a abertura de polos EAD das IES privadas, com base em IO. Diante das informações acima, segue um roteiro de entrevista a ser realizado com os consultores de EAD.

1. A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?
2. Quais são os critérios que as IES utilizam para análise da abertura de um polo EAD?
3. Existe um planejamento de expansão nas IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?
4. Quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?
5. Que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a sua IES?
6. Existe alguma ferramenta de apoio a decisão para auxiliar a IES a tomar a melhor decisão para abrir polo EAD?
7. Se você possui mais algum comentário sobre a importância da abertura de polo EAD.

ANEXOS

Entrevista Gestor de Polo EAD – E1

RZ: Quais são os critérios que você utiliza para análise de abertura de um polo de EAD?

E1 - Ok, então os critérios de abertura? então deixa eu elencar aqui no meu rascunho aqui os pontos principais que são de extrema importância hoje, então eu acho que em primeiro a gente deve fazer uma análise de concorrência, então a gente deve ter uma análise do mercado junto com uma análise de mercado a análise de concorrente pra gente estar podendo ali verificar o nosso share de participação de mercado de como a gente consegue estar se inserindo ali dentro.

RZ: ok

E1 - Segundo ponto: população, então é muito importante fazer essa relação população público-alvo com relação com a primeira resposta que eu falei que é análise de viabilidade de mercado e participação de mercado. Ok

RZ: Ok

E1 - Então análise de concorrência, deixa eu ir anotando aqui se não depois eu me perco, análise de concorrência, população, renda, então o fator renda ele é muito importante apesar do curso ele ter uma, um preço de mercado menor que o presencial, mas é importante que essa localidade ela tenha uma geração de renda suficiente para que você consiga ter alunos para arcar com o custo do projeto.

RZ: Deixa só eu te interromper desculpa, essa renda você se refere ao PIB?

E1 - é ao PIB a renda local a renda do município, a renda do local de instalação não a renda individual mais sim a geração de renda que essa cidade consegue gerar o que a cidade ou a região na qual vai está inserida que ela consegue ta gerando por que a gente apesar de ser um mercado como eu falei com um custo reduzido a gente precisa analisar que esse curso ele é pago então a gente não está trabalhando com gratuidade a gente precisa ter essa relação de renda então importante analisar questões como indústria comercio participação então não adianta ser uma cidade que tenha uma alto índice de população mas que seja uma população extremamente pobre e que a gente não tenha renda suficiente para arcar com os custos do projeto então pra que esses alunos venham a efetivar matrícula.

RZ: Perfeito.

E1 - Vamos ver aqui outra coisa que a gente precisa estar elencando, região como que a participação também ne do EAD é quando eu me refiro a região por exemplo hoje a gente fala muito com a, do decreto de 2017 pra cá a gente tem trabalhando muito municipalização de educação a distância então praticamente todos os municípios hoje estão inserindo educação a distância isso geralmente mais de uma instituição. Quando se a gente, dependendo da região você precisa fazer uma análise também da viabilidade regional, então quando você vai ter uma outra região pra se está atendendo então qual é a viabilidade de transporte locomoção por que apesar de ser educação a distância nós temos momentos presenciais que esses alunos precisam esta né.

RZ: Sim

E1- então a gente tem que ter essa noção dessa realidade de como que vai funcionar esse entorno então essa questão georreferencial ela também faz muita importância pra que você não se limite também somente em um lugar que você possa buscar oportunidades em outras cidades, talvez outra cidade ao lado não tenha, tenha educação a distância, mas ela não tenha a instituição com a qual você oferte então você precisa esta é fazendo essa análise também pra poder aumentar ali o seu público.

RZ: Joia

E1- Georreferenciamento, eu acredito assim que dentro dos pontos principais ali da escolha, da escolha pra analise ela vem muito de encontro com isso, deixando um pouquinho de lado essa análise mais estatística e a gente partindo ali numa analise dia a dia uma análise de vivencia de gestão de polos a gente vê o seguinte que com essa, com esse aumento expressivo do número de instituições ofertando hoje educação a distância o número de cursos ofertados, também um fator a se analisar ele vai de encontro com o que eu coloquei que é a quantidade de instituições de ensino superior que já tem presente na cidade até por que quanto menor o número de instituições já ofertantes maior vai ser a sua participação no mercado então quem chega primeiro acaba tendo um pouco mais de credibilidade já consegue ta alavancando mais o mercado foi o que eu fiz foi a minha estratégia utilizada aqui então a gente só tinha uma concorrente e quando a gente inseriu o projeto deu super certo por que a gente tinha essa análise de mercado já outras cidades talvez a viabilidade não seja tão efetiva em relação aos concorrentes, e um dos pontos mais importantes por exemplo pra você ainda levar em consideração na abertura de um polo você precisa pensar o que cidades maiores ela tem faculdades presenciais, geralmente hoje essas faculdades presenciais elas tem unidade de polos próprios então você não consegue ter uma estrutura pra concorrer, então a estrutura faz diferença? faz diferença sim, então em cidades com uma população

maior você vai brigar com um público muito mais assertivo por que essa instituição já está ali a um determinado período e ela já tem uma certa credibilidade dentro do mercado, então você se inserir, você conseguir fazer uma marketing share dentro de um mercado desse ele é muito mais difícil pra você a instalação não é que não vai dar certo o projeto o projeto pode sim dar certo ter viabilidade, assim como a gente sabe cidades com cem mil, duzentos mil, trezentos mil habitantes, tem unidades de educação a distância que elas funcionam muito bem, mas a gente sabe que é muito mais difícil pra você está brigando com os grandes do que você brigar em cidades menores somente com polos parceiros, então analise de concorrência com polos próprios ela dificulta bastante também no processo de crescimento de participação de mercado dos polos parceiros.

RZ: Sobre... você falou bastante sobre os critérios de que você utiliza para abertura de um polo, existe um planejamento de expansão na IES que você atua que norteia o trabalho de expansão de polos EAD?

E1 - Olha o projeto ele existe a instituição ela trabalha sim com essa análise né, então a gente sabe que tem equipe, equipe que está sempre buscando novos parceiros, novos polos para esse crescimento, então isso eu acho que todas as IES que hoje trabalham com educação a distância tem buscado muito aumentar sua participação no mercado né, e com isso aumentar o número total de alunos, então sim tem essa participação e tem essa, esse projeto de auxiliar a expansão.

RZ: ok, você escolheu a cidade pra abertura do polo EAD ou foi a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?

E1 - Eu escolhi a cidade.

RZ: Você pode falar um pouquinho mais sobre isso? Sobre o porquê que você escolheu esta cidade?

E1 – sim posso sim, então assim Ricardo a escolha da cidade ele veio de encontro já com um anseio como eu trabalhava dentro da instituição em um polo próprio, e através de uma análise de carteira verifiquei Terra Roxa que era uma cidade em potencial que ela tinha somente uma instituição que ofertava educação a distância e que os alunos eles acabavam indo pra outras cidades, então que a gente tinha um público inicialmente que daria pra começar a IES ela já era reconhecida e é reconhecida na região então ela tem uma forte participação de mercado, foram todos fatores determinante assim pra poder escolher a cidade então a cidade também ela entrou naqueles critérios né não adianta você ter alguns alunos que estudam em um polo em outra cidade e achar que isso vai ser o único motivo para o sucesso de uma abertura, é então veio esses outros fatores que eu falei pra você, população

então uma cidade de porte médio porte pequeno médio, mas é uma cidade com forte área de atuação então população tem renda então o índice de desemprego é baixo, o índice de qualificação ele é, o índice de qualificação ainda é baixo então ainda tem uma deficiência muito grande de captação de novos profissionais para o mercado e isso tudo vem de encontro ali na hora de escolher a cidade ne então juntaram-se vários fatores que foram determinantes para, para que isso pudesse acontecer.

RZ: Quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação de um polo em uma mesma cidade.

E1 – Entendi, então assim na hora da gente fazer a escolha de um local de um local para implantação do polo dentro da cidade o que que a gente deve levar em consideração? Muita visibilidade então tudo que se chega novo quando você tem uma visibilidade de localização com um fluxo de pessoas ela se torna muito mais fácil seu conhecimento dentro do mercado do que quando você está em um local oculto então um local de baixa visibilidade então a escolha do local ela vai muito de encontro você precisa além de seguir a exigência do MEC com disponibilidade, tamanho padronização e tudo mais, e aquilo que a instituição exige, você precisa pensar muito num local de fácil acesso um local que ele precisa ser uma região mais central da cidade mais a gente por exemplo a gente analisa não somente a questão da parte, quando a gente fala na parte central ela não precisa necessariamente está numa esquina na avenida principal mais ela tem que está num local central de fácil visibilidade com fluxo bom de pessoas e um local que tenha pontos de referência próximo que você possa dar um ponto de referência, então diferente de você falar que você está, estou com o polo, eu tenho um polo na cidade x e o meu polo fica na rua C número cinquenta, penúltima quadra então você não tem nem um ponto de referência comercial que ele te traga facilidade, agora por exemplo no meu polo quando eu vou citar que eu converso com o aluno que ele vem que ele entra em contato ele me questiona aonde está o polo eu falo eu estou em frente à rodoviária, em frente ao SESI então é um ponto de referência que a gente conseguiu ter essa flexibilidade uma rua que ela não é a avenida principal mas que ela é uma rua que ela concentra rodoviária SESI câmara de vereadores secretaria de saúde postos de saúde consultório odontológico então ela está numa rua paralela ao centro mas ela está numa rua com alto fluxo de movimento, por exemplo eu tenho a duas quadras do meu polo eu tenho a segunda maior indústria da cidade que ela tem quinhentos funcionários então esse funcionários passam diariamente em frente ao polo então isso traz pra mim uma visibilidade muito grande e também a questão da faixa do polo que eu acho que é um diferencial muito grande pra nos por que nós escolhemos um polo que ele tivesse uma faixa larga pra que gente fazer uma

comunicação visual muito forte as vezes você tem um polo grande mais ele é um polo estreito e longo a gente preferiu um polo curto mais que ele tivesse uma faixa principal muito grande então a média hoje você encontra ai uma faixa em torno de dez metros a nossa faixa ela tem vinte e dois metros de banner então a nossa testa tem vinte e dois por dois tem quarenta e quatro metro só de layout né, então isso com a comunicação visual ela é muito forte que é difícil você passar e passar despercebido então você passar em frente a uma instituição de educação a distância e ela se torna, se ela tem uma comunicação muito pequena as vezes você acaba não identificando o que que é você sabe que ali tem um comercio tem algo que funciona mais você não consegue ter essa fácil identificação do que que vem a ser ali, então a partir do momento que você consegue visualmente verificar essa analise ver essa faixa ter essa comunicação visual ali já nasce o processo de interesse do aluno pela instituição e pelo curso talvez naquele momento não mais ele vai ficar, aquilo vai ficar marcado ali pra ele ne pra que quando ele despertar o interesse ele lembrar de entrar pelo menos em contato com a instituição de verificar curso, de consultar um web site um Facebook pra que isso possa está fazendo uma análise dos cursos ofertados na IES.

RZ: Quais as características que você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existe duas ou mais opções de cidades para instalação de um polo?

E1 – Eu, na escolha, eu na escolha de eu tendo duas cidade para a abertura de um polo primeiro item que eu vou verificar primeiro item é analise de concorrência então a gente sempre, eu sempre vejo muito analise de concorrência então se você tem uma opção eu tenho duas cidades que são semelhantes mais eu tenho alguma que a concorrência é menor então não que a concorrência ela é um medo mas que ela é um fator que ela acaba sendo é um fator que acaba menos na hora de se trabalhar então você consegue fazer uma participação do mercado muito maior por que você trabalhar com duas instituição você consegue ter um cher de participação muito maior agora você entrar em uma cidade com sete não é que você não vai ter público mais você vai dividir o seu público com sete IES então a divisão de carteira de público que queira estudar é muito maior então a primeira é analise da viabilidade em relação a quantidade de instituições na cidade e a segunda eu penso muito na taxa de empregabilidade também e a gente ainda tem um outro fator que eu esqueci de falar na primeira pergunta que a gente ainda precisa analisar também que acho que são os dados do IBGE que quem trabalha com estatística a gente consegue analisar muito bem isso que a gente ainda precisa também analisar a taxa de alfabetização e escolarização da região então por exemplo eu tenho uma cidade eu tenho um potencial pra abrir não tem concorrente eu tenho tudo pra dar certo mas eu esqueço de verificar ou fazer uma pesquisa de analise fazer

uma consulta no SEED por exemplo número de alunos que tem na rede estadual concluindo nos próximos anos eu esqueço de verificar o número de alunos, o índice de alfabetização da cidade então talvez a cidade ela não tem concorrência ela não tem quase IES mas por que por que as vezes a população não é uma população que tenha um índice de estudo mais qualificado então você vai ta vendendo pra quem um curso superior? então se você não tem ali uma população que ela tenha um índice de nível médio elevado ou que por exemplo ela não oferte hoje a gente trabalha muito com o EJA? Então muitos alunos que vem para educação a distância são alunos que são egressos do EJA e a gente precisa analisar isso então se a gente também tem essa, qual que é o percentual de escolaridade? então é um público que tenham ensino médio concluído quer ele vai entrar numa instituição de ensino superior? por que mesmo em locais aonde a gente tenha um público maior a gente ainda acaba debatendo com muito alunos que nos procura mais que não tenha a escolaridade necessária para iniciar aquele curso então isso sempre vai nos pegando ali então são fatores que a gente tem que ta analisando minuciosamente fazendo ali na hora de fazer um plano de negócio não é uma coisa que você vai abrir as segas então tudo tem que ser muito esquematizado muito desenhado muito projetado seria isso.

RZ: Joia.

E1 – apesar de que não é todos que tem essa capacidade de fazer isso né, alguns vão só pelo desejo de abrir.

RZ: A última pergunta é se você tem mais algum comentário a realizar sobre o processo de abertura de polo e que você possa contribuir com essa pesquisa.

E1- então vamos lá eu vou falar um pouquinho sobre análise de abertura então assim como qualquer empresa um polo apesar de você já ter um produto você trabalhar com um produto que ele já venha de uma instituição essa instituição ela já tenha um certo período de mercado ela já tenha feito um estudo de viabilidade para implantação de um projeto de educação a distância, que você tá recebendo um produto que é necessariamente comercialização e gestão você precisa trabalhar ainda muitas coisas então necessariamente você tem que ter uma análise de viabilidade econômica então assim como acontece em diversas empresas hoje é importante para iniciar um processo de abertura de um polo que o gestor ele faça uma análise ou um plano de negócio pra curto médio e longo prazo pra então pra se entender esse negócio então quando a gente coloca, quando a gente coloca lá um processo a vou abrir um polo de educação a distância tudo bem eu sei que a maioria dos projetos tem tudo pra dar certo desde que o gestor ele saiba trabalhar com aquilo então muitas vezes o problema não é somente da instituição mais é um problema gerencial e que isso é um acontece em diversos

segmentos da não só de educação a distância mais em diversos segmentos empresariais dentro do Brasil que muita gente abre por, abre um negócio sem conhecer o negócio sem ter uma experiência daquela área ou muitos não são empreendedores são apenas investidores tem capital pra abrir tem vontade de abrir mais ele não sabe empreender ele não sabe levar o negócio pra frente ele simplesmente tem dinheiro pra aquilo por que quem é empreendedor ele não precisa ter dinheiro ele conseguiu fazer o negócio acontecer, e assim dentro dessa análise você tem que pensar muitas coisas você precisa pensar em equipe você precisa pensar em treinamento você precisa pensar em despesas operacionais diretas e indiretas que isso vai acontecer e isso pesa então você não fazer uma análise minuciosa dentro de um ponto de negócio por exemplo um ponto de equilíbrio você precisa entender de ponto de equilíbrio você precisa entender de gestão você precisa saber aonde você tem que chegar no número de alunos que você tem que chegar para que o seu negócio possa ser viável pra que você possa a partir da aquele start começar a ter resultado você precisa compreender buscar estudar antes e compreender fatores como tributos, leis trabalhistas você precisa buscar compreender de legislação você precisa saber de legislação educacional então assim quando você tá entrando num mercado como esse de educação a distância não é simplesmente você abrir uma empresa colocar uma fachada e fazer matrícula e o aluno vai fazer tudo em casa o gestor ele precisa ter um conhecimento muito amplo eu falo que o gestor ele tem que conhecer trezentos e sessenta graus dentro da empresa ele tem que conhecer todo o processo de funcionamento não adianta eu, e eu também não posso confiar somente na minha equipe a mais eu tenho uma determinada funcionária que trabalha comigo ela é ótima ela que cuida da parte pedagógica ela que cuida da parte de matrículas e eu só venho aqui fazer a parte financeira mas eu não tenho a garantia que essa funcionária vai estar comigo daqui um ano daqui dois anos daqui três meses ou que amanhã ela vai estar aqui então eu preciso eu como gestor eu preciso conhecer o meu negócio a fundo que indiferente de funcionário, funcionário vai entrar e vai sair a empresa sendo minha o negócio sendo meu eu tenho que conhecer e assumir as rédeas do comando a qualquer momento que precisar então eu preciso ter um conhecimento amplo do meu negócio eu preciso saber minuciosamente como que funciona cada processo então não adianta você conhecer partes isoladas por que as vezes você deixar de conhecer um processo ao responder um candidato um possível candidato ou um acadêmico uma dúvida que você não sabe resolver isso acaba tirando a credibilidade da sua instituição então você tendo todas as respostas você conseguindo ter um suporte necessário pro acadêmico você consegue ter um resultado muito melhor enquanto instituição então eu vejo que isso que essa participação essa proatividade dentro dos negócios ela não é

algo importante ela é algo extremamente necessário ela tem que acontecer então o gestor ele não pode ser aquele que ele tem capital ele saia abrindo dez quinze polos e cada polo ele coloque um funcionário pra cuidar ele pode sim fazer isso mas ele tem que conhecer e saber dentro do negócio como que funciona todas as políticas como que vai acontecer cada processo pelo menos comigo é assim eu hoje não tenho mais tanta centralização da minhas atividade como eu tenho um equipe que já está comigo o polo tá no terceiro ano de funcionamento a gente tem uma todos os meus funcionários fazer o que eu faço mas indiferente deles saberem fazer eu sei também sei fazer então as vezes como eu tenho outras atividade que eu faço também por exemplo eu tenho quarenta horas e aula de estado então eu não estou cem por cento no polo mas eu estou todo dia no polo e isso faz com que a gente você precise estudar conhecer saber das mudanças saber como que tá a vida acadêmica dos seus alunos então eu acompanho você precisa acompanhar como quer tá o aluno como que tá o andamento do polo como que tá eu cobro os funcionário olha os alunos tão meio de lado nessa pandemia vamos mandar mensagem vamos conversar vamos buscar dar esse suporte. E outro fator importante do sucesso de um polo de educação é a aproximação então indiferente, não é por ser um curso a distância que eu não precise ter um contato próximo com meu aluno eu preciso sim eu tenho que passar essa confiança pra ele pelo menos no início eu tenho que mostrar pra ele que ele é capaz de dar sequência nos estudos, por que tudo que é novo ele acaba assustando então assim eu tenho de analise que a gente percebe assim os alunos no primeiro módulo é o módulo de maior desistência por que ele se assusta com a ferramenta ele se assusta com a plataforma ele se assusta com a metodologia de estudo e quando você consegue junto com esse aluno quebrar essas barreiras de medo dele e fazer com que ele prossiga pelo menos a partir do terceiro modulo em diante você já consegue tá fidelizando esse aluno, então enquanto você o primeiro modulo o segundo modulo ele ainda não está fidelizado ele ainda tem insegurança ele ainda não conhece cem por cento a ferramenta então a partir de um determinado processo você pode sim o índice de cancelamentos ele pode sim acontecer mas ele não vai ser um cancelamento ele vai muitas vezes acontecer de acordo por partes acadêmicas e ele pode vir pelos outros fatores, fatores financeiros fator do aluno não gostar do curso não se adaptar então são tudo situações que a gente precisa tá analisando e essa questão da evasão é algo muito difícil você já trabalhou até pouco tempo na instituição você sabe o quanto é difícil pra nos trabalharmos com retenção com retenção. Eu vou fazer uma conta agora só pra eu ter uma análise se aquilo que eu to falando se tá verdadeiro, é hoje por exemplo a gente trabalha com vinte por cento a gente teve eu tive desde que o polo abril a gente entre o número de alunos matriculados e

cancelamentos que eu já tive hoje eu tive em torno de vinte por cento de cancelamentos então dentro desse cancelamentos a gente tem muitos cancelamentos pela parte financeira então a gente sabe que a parte financeira pesa bastante na vida do aluno e muitos cancelamentos também que a gente sabe que tem pela parte pedagógica que o aluno não se adapta a metodologia ou ele tem algum bloqueio em relação a algumas atividades tem um pouco mais de dificuldade apesar de a gente buscar sempre alternativas enquanto polo de tentar quebrar todas essas barreiras então que sei que estágios eu faço encontro presencial em todos os estágios pra explicar pros alunos como que funciona todos esses estágios acho que isso é muito importante pro polo e pro pra instituição né trabalhar essa proximidade por que o aluno quando ele vai pro estágio que ele vai pra uma regência de sala de aula ele já vai com medo então se ele vai inseguro é mais difícil ainda então muitos alunos chegam no momento do estágio e falam não eu não vou mais trabalhar isso aqui e depois que a gente começou a trabalhar essa forma a gente conseguiu reverter e outra situação que nos pegava muito mais isso a gente já sabia antes de abrir o meu polo eu já abri o meu polo corrigindo os erros né você precisa pegar os erros dos outros e corrigir pra que você consiga sair na frente que era em relação a disciplina de matemática financeira e algumas disciplinas de cálculo que a gente tinha muita dificuldade dos alunos os alunos entravam ali numa aula de matemática financeira eles se apavoravam então durante o modulo que ele acontece da matéria toda sexta feira a gente fazia uma revisão sobre aquilo que o professor passou de modulo só que antes de iniciar a matéria então a matéria começar a gente tem ali aquela semana de conhecimentos gerais eu dava um pré-aula sobre as maiores dificuldades, então quando eles chegavam ali já estavam mais preparados e eu fazia revisão presencial com todos os exercícios que o professor passava durante a aula durante as três semanas de aula antes da semana de prova geralmente na sexta feira que antecede a semana de prova pra que eles possam revisar e estudar no final de semana ainda então isso trouxe pra nos um índice de reprovação em matemática financeiro quase zero então as vezes gente tinha dez alunos fazendo dois iam pra sub o restante todos conseguiam então essa proximidade a IES ela tem que pensar muito no polo também não só mente na a gente entende as vezes a educação a distância a gente pensa muito que o aluno tem o tutor presencial que ele tem um tutor on-line que ele tem que tirar dúvida com o tutor online mais tem momentos que é crucial que você precisa tá ali presencial com esse aluno então o encontro de ambientação que é onde você começa ali a quebrar o gelo de relacionamento com o aluno e voltando nessa parte de gestão e abertura de polos é essa análise né você tem que ter uma análise você tem que ter um perfil gerencial você tem que saber liderar sua equipe você tem que saber trabalhar com metas você tem

saber trabalhar com resultados você tem que buscar constantemente cobrar você tem que saber a importância dos seus colaboradores ali dentro por que você sozinho numa empresa eu digo sempre falo pra eles que eu sozinho não sou ninguém e eu com eles sou tudo por que preciso deles diariamente pra me auxiliar em tudo que eu faço não que eu tenha a necessidade mas por que a gente precisa trabalhar pra que a gente possa trabalhar fazer algo de qualidade a gente precisa que cada um desempenhe o seu papel e quando a gente consegue dividir as funções cada um consegue fazer aquela função melhor da melhor forma possível então isso nos ajuda muito então a questão da qualificação dos funcionários dentro de um polo você abrir um polo procurar pessoa pra trabalhar encontrar pessoa que busca emprego é muito fácil agora você busca alguém que tenha perfil pra trabalhar com educação a distância e que tenha domínio tanto de plataforma quando domínio comercial quanto domínio pedagógico esse é o maior desafio eu acho num processo de abertura ainda por que se você vai depender de funcionário esse processo captação esse processo de treinamento não é um processo que você consegue fazer da noite pro dia e muitas vezes a IES quando ela resolve abrir um polo o próprio gestor de polo ele já começa ali meio que as cegas então ele já não entende muitas vezes o processo ali inicialmente ele não foi bem treinado bem qualificado por que não dá pra falar que participar de um treinamento de um dia de dois dias você vai conseguir pegar todos os caminhos isso é ilusório você precisa de muito mais que isso pra que você conheça a ferramenta pra que você conheça a instituição pra que você estude e assim como você vai se preparar pra um concurso pra uma prova pra que você possa abrir um negócio como um polo de educação a distância você tem que estudar muito sobre o negócio você tem que conhecer muito o seu negócio e eu sempre digo que eu acho que eu sou muito conhecedor dos meu concorrente então se você tem que conhecer a sua concorrência você tem que conhecer as falhas da sua concorrência os pontos fracos da concorrência a mais você só foca em concorrência não eu não foco em concorrência mas eu sei que eles são importantes pra mim e quando eu consigo encontrar as falhas desse processo junto aos meus concorrentes eu consigo ter uma vantagens competitiva de mercado em relação junto a eles então isso também vai me auxiliar bastante depois lá na frente, acho que seria mais ou menos isso.

Entrevista Gestor de Polo EAD – E2

RZ: A pergunta Gestor X faz o seguinte posicionamento, quais são os critérios que você utiliza para a análise de abertura de um polo EAD? Você como gestor de polo, quais os critérios que você utiliza para a análise de abertura de um polo EAD?

E2: Ricardo, o meu o meu critério não é de repente o critério usado pelos demais gestores né, que eu prefiro cidades menores, só que eu prefiro cidades, assim, de 8 mil habitantes acima, desde que ela não tenha já um polo EAD nela, ou que não tenha um polo EAD tão próximo dela, e às vezes eu procuro é saber qual é o investimento que o município faz pra deslocar o estudante né, pra outras cidades, que o município que investe pesado também pra deslocar os outros, os estudantes pra fora, às vezes você não tem um fluxo tão grande de estudante né, se o município paga o transporte, por exemplo, se tem um número de estudante maior que sai pra estudar, quando o município não arca com essa despesa, então aquela pessoa que é mais, que tem um emprego razoável ali com as pessoas com um poder aquisitivo um pouco mais baixo, ela não tem condições de pagar o transporte mais uma faculdade fora do município, então você pode investir tranquilamente num polo ali, que daí você vai ter muita gente que tem vontade de fazer faculdade, que de imediato vai procurar o polo pra fazer, então eu sempre procuro saber isso, qual é o investimento que o município faz pra transportar esses alunos fora do município e qual é, e se não tem nenhum polo EAD por ali, ou se esse polo, se tiver às vezes até já abri polo em cidade que tem, mas às vezes que não seja uma marca muito representativa né, e hoje pra nós as marca representativa, mas tem marca aí que a gente... é de fora, é de outro estado, muito longe da sede, marca que as pessoas não acreditam muito, então nesse sentido eu vou.

RZ: Perfeito, mais alguma análise que você faça em relação a algum critério de abertura de polo que você julga importante pra gente entender?

E2: Mas, o critério maior que eu, que eu mais vejo mesmo é a concorrência... é ver se a cidade comporta, também é ver a economia da cidade né... depende se, mesmo que seja uma cidade ali com 8 mil habitantes, 9 mil habitantes, mas se é uma cidade que não tem uma economia forte, não tem uma fábrica, é uma cidade de aposentados, por exemplo, os filhos

já saiu muito pra fora pra estudar, Icaráima, por exemplo, era uma cidade desse nível, ela demorou muito para ter outro porte, que os filhos ficassem mais aqui né, os filhos saíam muito e deixavam muitos pais por aqui, eles saíam muito pra outras cidades, morar em Umuarama, Maringá, uma cidade mais metropolitana e deixavam muitos pais aqui, voltavam muito nos finais de semana, uma vez por mês e deixavam muito os pais, então teve muito, por um período muito grande que era uma cidade velha, né, então você tem que analisar isso também. Aí depois começaram a investir, a própria usina, a renovar a agricultura, são algumas coisas assim que foi melhorando a rentabilidade da cidade e foi inovando, mas você tem que olhar isso também, mas o mais importante que você deve olhar é se ela não tem concorrência, que senão quebra.

RZ: OK. A segunda pergunta: existe um planejamento de expansão na IES que você trabalha para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

E2: Ricardo, tanto uma que eu trabalho eles são forte nisso, eles norteiam muito isso, e eles olham também o lado do parceiro né, eles inclusive orientam muito sobre isso, às vezes a gente conversa com o diretor de expansão e fala, eu quero abrir em tal lugar, eles já abrem o mapa e falam olha esse lugar é um campo minado, tem fulano lá, tem tal instituição lá, tem tal instituição lá, você acha viável abrir um polo lá, você abrindo um polo lá você vai ter que investir além da estrutura, você vai ter que investir pesado em marketing, porque o concorrente da instituição x a mensalidade dela gira em torno de tanto, tal instituição gira em torno y, a nossa gira em torno z, a nossa é compatível, dá pra competir? Só que você vai ter que investir muito, porque a marca dela já está consolidada lá, entendeu? Então eles têm muito disso, então uma delas sim; E a outra eles pensam nisso também, mas eles pensam mais em invadir a marca deles, impor a marca deles... pensa muito nisso, que a marca já é uma marca conhecida na região e pensa de estar mostrando presença, mas eu acho que é um pouco perigoso tá abrindo muito assim, muito em cidades que já têm outra marca, mas eles pensam sim né, de deixar por conta dessa questão do parceiro mesmo, eles orientam a gente nesse sentido, de tomar cuidado, porque faz um investimento alto depois chega lá e não consegue se manter, às vezes a gente pede uma cidade, eles oferecem outra, porque já tem estudo pra uma outra cidade.

RZ: Legal. Você escolheu a cidade para a abertura do polo EAD ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?

E2: Não, as que eu tenho, eu escolhi, da primeira instituição as que eu tenho eu escolhi, porque realmente dela não existia, quando eu comecei eu escolhi, agora uma delas, que nem o caso de Douradina, não era, eles não queriam abrir, eles achava que não era uma cidade

pra abrir, que não comportava um polo EAD, porque já tinha Umuarama, eles só abriram mesmo por causa do empresário que ajudou a implantar o polo, que tem na região, que gravou um vídeo e mandou pra eles apoiando a abertura do polo EAD.

E2: Eles não queriam abrir, eles achavam que não era uma cidade que comportava um polo EAD, que era queimar um cartucho pra uma cidade pequena, que eu poderia ir para uma cidade que tinha um espaço maior, que eu já tinha um polo em Icaraíma, já tinha dois polos em Umuarama, e que eu ia queimar um cartucho em Douradina.

RZ: Certo, próxima pergunta: quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais para instalação de um polo em uma mesma cidade.

E2: Dentro da mesma cidade...

RZ: Isso...

E2: Eu olharia um ponto que tivesse uma movimentação boa, tipo uma lotérica por exemplo, onde tem um fluxo de gente que é um público geral, né, uma lotérica por exemplo às vezes tem fila de gente de todos os níveis sociais, então é um público que você tem um bom lugar pra panfletagem, por exemplo, e um lugar de estacionamento, que tivesse fácil acesso para as pessoas parar e pedir uma informação, ou que elas pudessem estacionar fácil para poder ir até o polo, fácil visibilidade, aonde que ela passasse pudesse ver uma fachada, uma boa aparência, e que desse pra ver de longe e tal, e fácil acesso para as pessoas, não precisaria ser muito centralizado, mas desde que fosse um local de boa aparência e as pessoas vissem aquilo ali como se realmente elas pudessem estar dentro de uma universidade, mesmo que ela fosse compacta, mas dentro de uma universidade.

RZ: Bacana. Quais características você analisa e os critérios de seleção utilizados caso você tivesse duas cidades diferentes para instalar um polo EAD? Então vamos dizer Presidente Prudente e Bauru em São Gestor, então são duas cidades diferentes, então quais os critérios de seleção você utilizaria gestora Gestor X pra escolher a melhor cidade dentro dessas duas opções para a instalação de um polo EAD?

E2: Primeiro, o número de habitantes. Segundo quantas instituições EAD cada uma tinha, quantos polos cada um tinha.

RZ: Certo, número de habitantes você diz quanto mais melhor ou quanto menos melhor?

E2: Quanto menos melhor, de acordo com o número de EAD que já tivesse lá dentro de cada um, de acordo com o número de habitantes, entendeu?

RZ: Entendi, número de habitantes e concorrentes.

E2: Isso, iria olhar, depois por exemplo, se uma tivesse 4 já EAD e outra tivesse 5, dentre essas eu iria olhar as marcas delas quais seriam 5, se nenhuma tivesse 5, mas se dentro dessas 5 tivesse 3 que era de grande porte, se são marcas com representatividade, eu mesma assim iria lá verificar qual eram esses polos, daria uma sondada como seria o atendimento desses polos, se eram uns polos bem equipados, se era polo que teria referência no atendimento, se realmente esses polos davam suporte para o aluno, como que era a forma desses polos, a gente faz isso né hoje, do jeito que esses polos atendem, porque de repente tem lá 5,6 concorrentes, mas nenhum atende como a gente faz, aquele atendimento no tête-à-tête, dá aquele atendimento ao aluno, aquele atendimento individualizado né, um atendimento que chama a atenção do aluno, que não deixa o aluno desistir, de repente tem um monte de EAD, mas não tem nenhum que atende o que o aluno precisa, esse tipo de sondagem. E o preço que essas instituições praticam ... seria isso, a quantidade de EAD que já tem, qual é a força da marca, e qual é o tipo de trabalho que essas marcas fazem no lugar, se elas fazem realmente um trabalho bom de credibilidade, se tá com a marca queimada, se não está, que às vezes a instituição é boa, mas o polo tá queimado né, as coisas assim.

RZ: Entendi, e o número de habitantes também do local conta?

E2: Isso, isso sem contar né o local a esse tipo de trabalho.

RZ: Bacana, e a última pergunta é se você tiver mais algum comentário pra ser realizado importante para a expansão de polos, para a abertura de polos EAD que a gente possa utilizar na pesquisa, por favor se você puder pontuar.

E2: Não isso daí que eu falo sempre né, acho eu já cansei até de falar isso, principalmente com você, com o Gestor da outra IES da outra instituição, essa questão de pulverização dos polos né, que muito polo pulverizando pra todo lado parece que há um excesso...tá assim uma expansão pra ganhar dinheiro, pra fortalecer a marca, tá uma expansão de concorrência mesmo de uma querer matar a outra e com isso acaba, a gente tá conversando, acaba conversando e tendo amizade com outros parceiros de outras marcas né, e eles sentem isso na pele, porque ninguém, muitos não estão conseguindo se manter, não está conseguindo captar aluno suficiente pra manter o polo estão desanimados né, acaba daí queimando a marca, não conseguindo colocar o número de aluno pra manter, pra incentivar e a concorrência é muito, aí divide por exemplo uma cidade com 10 mil habitante com 3, 4 polos, o máximo que uma cidade dessa tem, uma cidade hoje com 8 mil habitantes a média de aluno dela por ano é 100 alunos. Se você dividir isso por 4 ou por 5 concorrentes, é uma quantidade muito pouca de aluno para um polo captar, porque um pouco sempre sai pra fora né, vai pra instituição fora da cidade, aí divide 30% sai fora, os outros 70% divide entre 3, 4

polos, nenhum atinge a meta da instituição e tem que investir muito pra poder captar esses 25, 30 alunos, não atinge a meta e não atinge a carteira do parceiro. Aí chegando 2 anos já existe formandos com uma quantidade razoável de alunos por causa dos tecnólogos, aí ele já fica defasado, não consegue repor o número de alunos concludentes e não consegue atingir a meta de crescimento, e com isso o polo vai cada vez mais vai só decaindo.

Entrevista Gestor de Polo EAD – E3

RZ: Quais os critérios que você utiliza para analisar a abertura de um polo EAD?

E3: Eu acredito, Ricardo, que, como gestor de IES, você vai fazer uma análise mais, acredito que mais fria e levar isso pra uma análise de estatística, com ferramentas quantitativas, dados demográficos etc. etc. O gestor de polo é a pessoa que vai arriscar, ele vai sentir na pele realmente se a escolha dele foi correta ou não para, se aquela decisão foi correta ou não pra abertura de um polo em determinado local. Ele, então, que ele recebe essa informação, ele recebe essa informação, as informações de mercado, as informações que o gestor da IES passa pra ele, de dados estatísticos, índices etc. etc. Tudo que uma instituição pode passar... Fica à vontade, se quiser falar.

RZ: Não, não. Só baixei aqui.

E3: Ah, tá. Tudo que uma instituição pode abastecê-lo de informações, mais a experiência dele e a vivência dele daquele mercado e mais o feeling dele de dar certo ou não naquela região. Então, depois de uma caminhada de mais de dez anos de EAD, eu, já como gestor de polo, ter feito isso mais de vinte vezes, eu vou te falar... Os dados, os dados estatísticos são importantes? São. Mas eu acho que o que realmente fez a diferença nas unidades que deram certo para o meu negócio não foram os dados externos ou situações de mercado ou informações que vieram da instituição. Sempre é o fator humano da operação, entendeu? Eu acho que sempre isso pesou no acerto ou erro da abertura de um polo. Então...

RZ: Você, você se refere, então, à equipe de trabalho?

E3: Equipe de trabalho, sempre... Por mais... Eu acredito que, nessas vinte operações que eu abri como gestor de polo, dez por cento eu errei em local, que realmente a cidade não tinha potencial, duas cidades eu errei, que a cidade não tinha potencial realmente para se abrir um polo de EAD. Duas. As outras dezoito tinham potencial. Dessas dezoito, o fator equipe decidiu se a operação teria sucesso ou não, entendeu? Então, teve casos, eu abri em uma

capital, em uma das cidades mais ricas de um determinado estado, que a operação não acontecia, ela era negativa e aí, com uma rotatividade de colaboradores muito alta, eu acertava a equipe, a operação começava a, passava a ser lucrativa e vice-versa. Eu acho que tem muito a ver com isso. Vendo como gestor de polo. Como gestor.

RZ: Legal.

E3: Que viveu isso por algumas vezes na minha vida, durante alguns anos. Não sei se essa é uma informação relevante pra você...

E3: Não sei, não sei se eu respondi à sua pergunta, entendeu? Mas com relação a indicadores, mas os indicadores são importantes, eles são levados em consideração, quanto mais informações um parceiro de polo receber e utilizá-los para uma abertura melhor, mas o sucesso do negócio, ele é decidido de uma outra maneira. Eu acho que é isso que eu quis dizer, entendeu?

RZ: Perfeito. Eu entendi, sim. Eu entendi. E essa capacitação relevante, Gestor, ela sempre foi proporcionada, ao teu modo de ver, por você, gestor, ou pela IES, que proporcionou isso a você?

E3: Eu acho que isso, ele tem que ser feito nas duas pontas.

RZ: Nas duas mãos, né?

E3: É, dos dois lados. Não existe o sucesso, ele não vem se o parceiro não tiver uma parcela de responsabilidade sobre isso, se ele se isentar nesse processo, deixar sob responsabilidade da IES. Então, ele não vai ter sucesso também. Ele tem que investir em capacitação, ele tem que acompanhar, ele tem que fazer parte dos treinamentos, ele tem que saber cobrar, ele tem que saber motivar, ele tem que criar programas de incentivo paralelo aos programas de incentivo que a própria IES apresenta aos colaboradores do polo, ele tem que ser feito a quatro mãos.

RZ: Bacana. A segunda pergunta, ela diz respeito ao seguinte contexto: existe um planejamento de expansão na IES que você trabalha, para nortear o trabalho de abertura de polos EAD?

E3: Existe um projeto, uma célula muito forte de expansão. Ela foi desenvolvida... Eles criaram uma estratégia muito interessante. Primeiro, o movimento de expansão foi feito com a própria rede de parceiros. Então, eles selecionaram os parceiros que eles achavam ou que tinham determinado potencial, mapearam determinadas microáreas ou determinadas regiões de interesses desses parceiros e blindaram, criaram ali uma espécie de... Blindaram aquela região. Então, deram essa primeira opção ao parceiro, falaram “Ó, então essa região é seu até determinado momento”. Então, caso você não tenha interesse, até um determinado

momento, nós passaremos a buscar novos parceiros pra rede. Então, existe essa célula de expansão, criada em primeiro momento com os parceiros da rede, para a partir daí fazer esse movimento de expansão com novos parceiros, novos franqueados.

RZ: Legal.

E3: Existem alguns critérios de avaliação pra esses novos parceiros, então, eles passam por uma entrevista, eles passam por uma avaliação de gestores, ele é avaliado... Tem uma análise de créditos, sua vida financeira, seus dados cadastrais, eles vêm por um programa de integração obrigatório, basicamente chamado, em redes de franquias, de TNF, que é Treinamento de Novos Franqueados, com outro nome pra área da Educação, onde ali é apresentada a instituição, os valores, as figuras com quem ele vai tratar durante a sua caminhada, seu plano de negócios, seu plano de ação, os consultores que vão atendê-lo, pra a partir daí ele começar a caminhar com a instituição. Então, existe, sim, um projeto bem definido pra isso.

RZ: A terceira pergunta diz assim: você escolheu a cidade pra abertura de polos EAD ou foi a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida?

E3: Não. Como eu falei...Eu que escolhi, nós que escolhemos as cidades. Como foi um... Nós éramos, nós iniciamos as operações, nós que escolhemos as cidades para fazer a expansão.

RZ: Legal.

E3: Cidades que nós entendíamos que existia um potencial para abertura de novos polos.

RZ: Então, você, como gestor, escolheu a cidade, né?

E3: Isso. Nós analisávamos da seguinte forma: elas eram estratégicas, elas tinham uma estratégia geográfica, ou seja, elas eram próximas, ligadas...

RZ: Tá.

E3: Regionalmente...Um vínculo regional com alguma unidade que nós já tínhamos ou elas tinham um pool de empresas que dialogava com as empresas que nós já tínhamos convênio e já trabalhávamos juntos, por exemplo, em Santa Catarina, uma WEG da vida, que existiam algumas filiais, então, seria mais fácil essa transição pro trabalho comercial...

RZ: WEG?

E3: Isso, isso. Um movimento muito simples que aconteceu que eu posso citar pra você, por exemplo, foi quando eu fiz... Eu tinha a unidade de Balneário Camboriú e foi o primeiro, o primeiro lote, a abertura do primeiro lote, foi autorizado, veio junto o endereço e o credenciamento de Itajaí, onde eu já tinha trezentos alunos estudando comigo. Então, eu já migrei ali uma base de alunos ali, então... Uma receita ali... Então, já tinha uma base de

alunos naquela região, e um outro ponto interessante, quando eu fiz a expansão pra cidade de Brusque, no Vale do Itajaí, onde a minha mídia de Itajaí, que era RIC TV, ela dialogava totalmente com essa cidade, então tudo que eu fazia de Record naquela cidade, ela repetia em Itajaí, ela repetia em Brusque. Então, quando nós chegamos em Brusque, todo mundo já conhecia a IES. Então, são fatores que influenciam muito na tomada de decisão de uma escolha de... De uma microrregião pra um parceiro. Eu acho que foi nesse caminho, Ricardo.

RZ: A próxima pergunta, ela tem o seguinte questionamento: quais as características você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando você tem dois ou mais locais de instalação do polo numa mesma cidade?

E3: Eu acredito que, pra abertura de uma unidade...

E3: Sempre, sempre, Ricardo, a questão da mobilidade, da mobilidade, se existe fluxo de pessoas, se existe um fluxo de pessoas, se existe estacionamento próximo, porque eu ainda entendo que o aluno do EAD é um aluno que trabalha, que ele está, ele está no mercado de trabalho, ou seja, ele está no comércio, ele está no varejo, ele está na empresa, ou seja, ele está atuando no mercado durante o dia, então, eu gosto de trabalhar nessa, com essa visão, de um PDV, basicamente. Isso é uma visão minha, eu gosto de atuar com PDV.

RZ: Tá. Bacana.

E3: Eu gosto de atuar com... Até pela minha estratégia comercial de abordagem de rua, de blitz, de guerrilha, de ponto estratégico, de fachada, mesmo que eu atue em determinado bairro, essa unidade, ela tem que estar em uma rua central do bairro onde haja movimento. Então, tem que ter estacionamento, que tenha comércio, que tenha fluxo, que tenha um ponto de ônibus próximo, que tenha essa questão da mobilidade urbana pra atender o aluno.

RZ: Perfeito. Você acredita nisso, né?

E3: Eu... Eu prefiro trabalhar dessa forma, do que um ponto...

RZ: Legal. Legal. Você acredita nisso, né?

E3: Eu acredito nisso. Até hoje, eu sempre preferi trabalhar com essa, nessa linha. Tem parceiros ou instituições que “Ah, não, eu vou pra um bairro, eu vou pra uma estrutura maior, mais afastada”, naquela ideia de existir uns campi, alguma coisa assim, mas não é a minha, não é a minha linha de trabalho. Eu prefiro atuar mais com o polo em caráter de PDV mesmo. Mais uma pegada comercial mesmo.

RZ: Quais as características, você analisa, e os critérios utilizados quando você tem duas cidades pra escolher, pra abrir um polo?

E3: Essa é uma pergunta, é uma pergunta interessante, poderia até levar lá pra sua região, por exemplo, eu abriria uma unidade em Florianópolis ou em São José?

RZ: Pois é. É. Exatamente.

E3: Em Florianópolis ou em Palhoça?

RZ: É, exatamente.

E3: Em Balneário, em Balneário Camboriú ou em Camboriú, na cidade de Camboriú?

RZ: É, é isso aí. Em Umuarama ou em Pérola?

E3: É...

RZ: São cidades próximas, mas...

E3: Uma cidade-dormitório, alguma coisa assim, né?

RZ: Qual o critério, com a tua experiência, tu utilizarias?

E3: Eu... É uma pergunta difícil.

E3: É uma pergunta... Algumas linhas de... Que eu já li, já estudei ou já participei de discussões, abririam nas cidades-dormitório, mas eu ainda ficaria com uma cidade maior, de maior porte.

RZ: Aí você, então, o primeiro critério que você olharia então, quantidade de habitantes?

E3: Isso. Ainda assim. Ainda abriria numa cidade maior, mesmo que não necessariamente, não conseguiria abrir num local talvez não central, mas talvez mapearia essa cidade e traria ela pra um entroncamento, pra um bairro estratégico, alguma coisa... Não sei. Porque, assim, trazendo pra uma realidade, por exemplo, de Balneário Camboriú e Camboriú, vou falar da minha realidade.

RZ: Pode trazer pra tua realidade, sim.

E3: Então, eu abri unidade nos dois, eu tive que abrir. Primeiro, eu só tinha Balneário Camboriú, e aí você conhece lá a região, na hora que você atravessa a BR, ela se torna o município de Camboriú, que é outro município.

RZ: De Camboriú.

E3: Exatamente. E eu abri lá, e deu certo o polo. E eu tinha alunos de Camboriú que estudavam em Balneário Camboriú, que é uma cidade maior, só que nenhum aluno meu de Balneário Camboriú faria o movimento inverso.

RZ: Entendi.

E3: É, de sair de Balneário Camboriú para estudar em Camboriú, que é uma cidade menor, uma cidade-dormitório. Ele provavelmente procuraria um concorrente.

RZ: Então... Então o aluno de um porte de cidade menor se moveria pra cidade maior, agora, ao inverso, não. O aluno de uma cidade maior não vai pra uma cidade menor em sua opinião.

E3: Isso não vai. Jamais. A não ser por uma exceção de um curso, alguma coisa assim, muito específica.

RZ: OK.

E3: É. Eu acho que só por uma situação dessa, assim.

RZ: Tem mais algum critério, Gestor, que tu analisarias, diante de duas cidades, além da quantidade de habitantes, que tu poderias citar?

E3: Lógico, se você olhar toda a parte socioeconômica do município, sem dúvida, os concorrentes, credenciados, toda a movimentação de polos. Um exemplo, assim, que nós tínhamos... Aí, como gestor da sede, de sede, nós tínhamos uma dificuldade, por exemplo, em uma determinada cidade de Minas Gerais, era uma excelente cidade e o parceiro trabalhava, só que tinha uma unidade de uma instituição concorrente muito consolidada lá, com mais de quatro mil alunos. Então, não importava o que era feito... O parceiro não conseguia... Não conseguia fazer o trabalho dele lá, e nós gastávamos uma energia gigantesca naquele polo, pra fazê-lo dar certo, e ele não conseguia...

RZ: Performar.

E3: Performar. Então, são esses indicadores...

RZ: Detalhes.

E3: Detalhes, detalhes. Então, acho que é isso. Acho que é isso.

RZ: Se você tem mais algum apontamento pra realizar, da importância da expansão de polos, de um critério pra abrir polos, que tu possas falar e contribuir.

E3: Eu acho que é basicamente isso, Ricardo, como eu te falei no começo da nossa conversa. O cenário do EAD hoje ficou realmente, com essa capilarização existem pontos positivos pro mercado, pro consumidor, pro aluno, ter um acesso, só que, a meu ver, aí, houve um movimento muito brusco e... Eles não levaram em conta alguns critérios pra que isso acontecesse. Eu acho que a retomada disso aí vai demorar um pouco. Então, quem vai sofrer, quem sofre mais... Como eu te falei, as instituições, os players, eles crescem em número de parceiros, eles corrigem essa curva de alunos dos parceiros com abertura de novos polos e quem fica meio à deriva é o empreendedor, que faz o investimento dele na cidade, na hora que ele vê, ele vai ter um cenário de três, quatro concorrentes, para um cenário de quinze, vinte concorrentes num mesmo local. Então, é... Hoje é um cenário muito difícil de se atuar para o parceiro.

Entrevista Gestor de Polo EAD – E4

RZ: (Introdução) A primeira pergunta é assim: Quais seriam os critérios que você utiliza pra analisar a abertura de um polo EAD?

E4: Sim. Ah, eu acho que a gente tenta sempre fazer uma pesquisa do mercado mesmo, né? Ver quais são as condições do local, o que é o carro-chefe ali da economia, quantas instituições já estão instaladas naquela região, se a gente tem campo pra trabalhar. Esse tipo de coisa assim, que acho que é o básico mesmo.

RZ: Legal. Uhum. Tem mais alguma coisa que você analisa ou analisaria pra fazer a abertura do teu polo EAD?

E4: Definida a instituição?

RZ: Após definida a instituição. Isso. Eu digo em relação a critério que tu utilizarias pra fazer a análise de uma abertura de um polo?

E4: É, eu acho que hoje seria mais a questão da concorrência, de quantos polos já tem naquele local, e se a gente tem ainda uma abertura que seria viável pra trabalhar, né? Se naquele local já tem alguma instituição presencial, quantas EAD tem, o tipo de curso que é ofertado pelas outras instituições, valores, público, enfim.

RZ: Existe um planejamento de expansão na IES onde você trabalha para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

E4: Sim. Até aqui, sim.

RZ: Você escolheu a cidade de abertura do polo ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição?

E4: A abertura do polo não foi feita por mim, né? Mas na época foram os gestores que procuraram a instituição.

RZ: Foram os gestores que procuraram a instituição?

E4: Sim.

RZ: Quais as características que você analisa e quais os critérios de seleção utilizados quando existem dois ou mais locais de instalação de um polo em uma mesma cidade?

E4: Você fala em questão de cidades próximas?

RZ: Não na mesma cidade você analisando pontos diferentes considerando dois possíveis locais de instalação do polo?

E4: Dois pontos.

RZ: Isso.

E4: Ok. É... eu acho que a localização é importante, porém, mais do que a localização, que eu considero importante mesmo, é o espaço, o tipo de instalação que a gente conseguiria ter naquele local, né? A amplitude, principalmente do local. Tem que atender o que eu considero que é o mínimo, entendeu? Então tem que ter o espaço, tem que ser bem dividido, ahn... tem que ter todas as salas que a gente precisa, porque na minha opinião, um polo funcionar em uma portinha 4 x 4 não existe, tá, se a gente é uma instituição de ensino superior, a gente tem que ter uma estrutura que represente essa instituição, ... então acredito que mais do que, é muito importante sim a localização, mas mais do que a localização eu acredito que é o porte da instalação.

RZ: Você diz a robustez né? Espaço adequado...

E4: É, espaço físico mesmo...

RZ: O espaço físico mesmo, condizente com a quantidade de alunos, que realmente traga conforto né, qualidade para que o aluno possa estudar?

E4: É, quando a gente abre um polo, eu acho que o nosso aqui, apesar de ter mudado a gestão né, não como eu disse, não fomos nós que abrimos, é como se a gente tivesse reaberto ele novamente, que a nossa visão é totalmente diferente da visão dos antigos gestores.

E4: Eu penso, pensando que eu fosse abrir hoje, a gente não abre como se fosse um negócio né, eu acho que tem que ter essa visão de um polo de educação ser um negócio também.

RZ: Certo.

E4: A gente tem que ver por esse lado, tem o lado comercial, tem o lado financeiro de estudo, a gente não abre um negócio pensando no tamanho que você pode ter agora, você tem que

abrir um negócio pensando no tamanho que você vai ter daqui 5 anos, né, e foi isso que eu fiz quando eu fiz as mudanças, então não só um determinado..., sei lá uma quantidade x de alunos, é é triste isso, né, eu não tô pensando num polo pra 50 alunos que é a previsão durante 1 ano, eu tô pensando em 200 alunos que a previsão pra 3 anos...acho que a gente tem que ter essa visão, porque depois fica difícil você ficar mudando o local do polo, então você precisa de uma estrutura física que comporte uma quantidade de alunos, que é o que você deseja ter.

RZ: A próxima pergunta: que características você analisa e quais os critérios de seleção tu utilizas quando existem duas ou mais cidades para a abertura do polo EAD?

E4: É, eu acredito que o principal critério é você entender a área de abrangência dela né, não só o tamanho da cidade, mas o que você tem de campo pra trabalhar em volta, qual... é, essa cidade, ela tem que ser polo para as outras cidades, aí acredito que é a melhor forma de você escolher, você pode ter uma cidade com 100 mil habitantes, mas pode ter outra com 80 mil, que tem mais 5 com 20 mil cada, né, aí você acaba abrangendo um público maior, até porque, normalmente, as cidades vizinhas não têm nada, não tem nenhuma instituição instalada, então é melhor você pegar uma cidade que tenha outras cidades em volta, ali próximo pra você poder atender a todos.

RZ: Tem mais alguma característica que você analisaria pra abertura de polo além dessa?

E4: Huumm, das cidades diferentes?

RZ: É, em relação a duas ou mais opções de cidade pra você compor um polo EAD.

E4: Ah, eu acho que é importante ver a questão do comércio local, instalações de indústrias, é muito legal também porque acaba atraindo bastante gente pro local, então você tem um público maior pra poder atender, acho que que esses são os principais, assim... que eu analisaria.

RZ: Você tem mais algum comentário em relação ao processo de abertura de um polo de educação a distância, o que é que você entende que seria produtivo pontuar aqui né, pra essa proposta de pesquisa, o que é que tu entendes e analisas que seria essencial para um gestor que abriria um polo e pra uma instituição de ensino que estaria também analisando a abertura de polos EAD?

E4: É acho que um ponto muito importante, que daí não é, não compete a um gestor que queira abrir um polo, mas à própria instituição que quer expandir, eu acho que tá numa situação assim, tão crescente né, todas as instituições querem expandir de uma forma tão rápida, que não analisam nem quem vai ser esse parceiro, não é? Às vezes, a pessoa ela quer abrir um negócio, mas ela não entende nada daquilo, ela não tem experiência nenhuma, às

vezes ela não tem conhecimento dentro daquela cidade, que é um empecilho, e a estrutura que... esse polo vai oferecer, eu acho que as instituições, elas têm que dar uma, fazer um projeto né, dar um..., que era uma exigência mínima, né, até de espaço mesmo, padroniza, ou ainda que não padronize, mas que tenha uma estrutura mínima, tanto de quantidade de funcionários, qualificação profissional ou experiência na área, enfim, porque... o que a gente ver é abertura de polos em qualquer portinha né, e aí acaba, não sei, me dá uma impressão de que está prostituindo a educação, sabe,.. mas enfim, acredito que seja isso, é muito importante que a instituição veja onde vai ser instalado um polo, né, porque é uma ramificação da instituição, né, quem tá ali dentro, como que vai ser o atendimento, padronize isso também, até o atendimento, tem sido padronizado, mas de forma muito mecânica, as pessoas atendem, eu vejo isso muito, muitas reclamações sobre isso, as pessoas atendem os alunos dentro de um polo como se fosse um robzinho né, tá tudo ali gravado, tudo muito mecânico, e principalmente no EAD, como a pessoa já tem uma autonomia muito grande né, e já tá muito distante, eu acho que quando eles procuram o polo, eles precisam de um atendimento mais humanizado, então é uma questão pra ser vista pela instituição, né, e aí com relação aos gestores, muita gente tem o desejo de abrir um polo né, porque tem aquela visão de que há um negócio muito lucrativo, mas nem sempre é bem assim né, o pessoal não entende o quanto de trabalho é dedicado né, dentro de um polo, e aí acaba se escolhendo parceiros que não, que de repente não têm, é, esse desejo de estar, é, ali dentro tantas horas por dia, ou que não entendem nada daquilo, enfim, é isso.

Entrevista Gestor de Polo EAD – E5

RZ: [Introdução] Professor, vou fazer, então, a primeira pergunta. Quais são os critérios que você utiliza para analisar a abertura de um polo EAD?

E5: Na verdade, assim, vamos partir do princípio de que eu sempre quis abrir um polo EAD, né? Eu sempre gostei muito da educação a distância, sendo professor no presencial. Então eu, no meu caso, esse primeiro polo que a gente abriu na cidade de Santa Rosa é pela demanda mesmo, né? Eu sei que a cidade é pequena, é uma cidade pequena mesmo, mas nós abrimos um polo com o objetivo até de não ter muito lucro, mas, sim, de fornecer uma educação de qualidade aqui no município, né? Então uma cidade pequena, a valorização do município, né? Muito importante isso.

RZ: Uma causa social mesmo, né?

E5: Exatamente. Porque todo mundo tinha que sair de Santa Rosa pra fazer as coisas, né? Então, hoje em dia eles pode estudar aqui na cidade. Então não precisa ficar procurando grandes centros.

RZ: Qual o critério que você analisou quando abriu o seu polo na cidade escolhida?

E5: Foi conhecer a cidade. A primeira coisa foi conhecer a cidade, as pessoas que residem nela, o perfil e descobrir se realmente tem público, né? Então assim, eu fui atrás, comecei a conversar com algumas pessoas de várias idades. Tanto é que o polo hoje, se você for ver, a maioria, ele é um público mais velho, digamos assim. Não é um público de 18, 19 anos, né?

RZ: Certo.

E5: Então assim, eram pessoas que já têm filhos, que já trabalham, que queriam estudar, mas não se deslocariam, mesmo no EAD, não se deslocariam uma vez por mês ou duas vezes por mês ou uma vez por semana pra uma cidade vizinha, então meu critério principal foi realmente a questão das pessoas numa cidade pequena, e não, até mesmo por não ter nenhum polo nesta cidade.

RZ: Perfeito. As pessoas na cidade pequena, você se refere conhecer o público... você se refere só em que sentido, só pra mim poder entender.

E5: É, na verdade...

RZ: O relacionamento, né?

E5: Isso. Na verdade, assim, eu sempre fui... todo mundo aqui me conhece como professor. Então quando você é professor e abre um polo EAD, eles, isso passa uma credibilidade. Então você. E por ser cidade pequena, você conhece todo mundo, então é fácil. As pessoas falarem “Ah, o Gestor X abriu um polo. O Gestor X que é professor há tantos anos abriu um polo”. Quer dizer que vai ser bom. Então isso é importante.

RZ: Existe um planejamento de expansão na IES da sua marca, né, para nortear aí o trabalho de expansão de polos EAD?

A: Sim. Dentro do estabelecido, né, pela própria instituição que nós estamos hoje. Nós temos ali ainda duas cidades pra abrir polos, né? Que a gente tem interesse. Porém não para por ali. Meu interesse é que no ano que vem a gente abra mais, em outras cidades. Que eu tenho alguns amigos também, né, assim... Aqui no Paraná, por exemplo, indo pro DDD 42, pro Rio Grande do Sul. Tem várias cidades que eu vejo que tem campo pra abertura ainda.

RZ: Você escolheu a cidade de abertura ou a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida?

A: Não. No nosso caso, foi eu que escolhi. É, foi eu que escolhi. Aquela vez foi eu. É isso aí.

RZ: Joia. Quais as características, professor, você analisa aí os critérios de seleção que você utiliza quando existem dois ou mais locais para a instalação de um polo na mesma cidade.

E5: Em Nova Santa Rosa, é uma cidade pequena, de oito mil habitantes. Então, se você for parar pra pensar, a localização, ela é pequena. Então, eu posso ter um polo na região extremamente central da cidade, no cruzamento das duas avenidas, ou eu posso ter o polo no anel viário, por exemplo. Entendeu? Então assim, em volta da cidade. Que a diferença não iria mudar. Assim, na minha opinião. Conhecendo já do comércio, né? Até porque eu já tive empresa de outro ramo, também não era na região central, era no bairro. No bairro que eu digo, até em Nova Santa Rosa não tem bairro, tudo é centro, né? Cidade pequena, então... Se você mora a quatro quadras da avenida, ainda é centro. Mas se hoje fosse pra eu analisar, obviamente... Assim, abrir o polo do zero, eu abriria como eu fiz aqui. Eu abriria o polo na região extremamente central, bem localizado e colocaria placas, assim como a gente colocou, de informações que ele tem. Investiria em outdoors, como a gente já investiu em outdoor, panfletagem, som, rádio, pra divulgação, porque é algo novo. Mesmo quase um ano, quer dizer, meio ano já com o polo, tem pessoas que às vezes passam e não sabem o que é o polo. Então a gente tem um trabalho árduo com isso. Hoje, se for pra levar me comparação, pra abrir um polo do zero numa cidade que não tem nenhum polo, abre-se na região central. Mas

depois de um ano, dois anos, você pode mudar da região central pra em volta da cidade, que você tem um público igual, que as pessoas já conhecem.

RZ: Quais características você analisa e os critérios de seleção que você utiliza quando existem duas ou mais opções de cidade para a seleção de um polo.

E5: Eu analiso muito assim a questão de alunos. Assim, Marechal e Palotina são duas cidades que já existem concorrência, no sentido de já ter polos de outras instituições. Tranquilo. Porém, aqui, se for analisar no nosso conceito, Nova Santa Rosa é uma cidade alemã, assim como Marechal Cândido Rondon. Palotina é uma cidade de italianos. Palotina é uma cidade extremamente fechada pra pessoas que vêm de fora, entendeu? Mais do que Marechal e Santa Rosa. Então, se eu abrir um polo de Palotina, e as pessoas souberem que o dono não mora em Palotina. É muito fácil falar “Ah, não...”. Aquela questão de “Não, ele não mora aqui”. Então eu vou fazer no concorrente porque o concorrente é daqui. Então eu prefiro abrir em Marechal Rondon primeiro por isso. E até porque eu conheço mais pessoas. Por mais que eu dei aula por quatro anos em Palotina, eu percebo essa diferença. Quando eu tinha uma gráfica – e a minha cidade é bem no meio, entre Palotina e Marechal – então, quando eu tinha uma gráfica, vendi um milheiro de cartão de visita durante quatro anos, e pra Marechal, vamos dizer eu vendi 400, 500 milheiros, entendeu? Vamos dizer assim, né? Então a diferença é bem razoável. As duas cidades aqui, Marechal, Santa Rosa, andam junto, parece. Agora Palotina é como se ela ficou pra lá, né? É tipo eles e só eles.

RZ: Isso. Então você, então só pra mim esclarecer a nível de pesquisa: você analisa o público, né, de uma forma geral? O seu perfil de público? O que que mais você pode considerar nessa análise da melhor cidade? Vamos pensar que seriam, que fossem duas cidades diferentes. Vamos dizer, vamos pensar que fosse Dourados/MS e por exemplo Ponta Porã/MS? Quais seriam os critérios que você buscaria para a análise?

E5: Aí entraria a questão dos concorrentes, quantos e quem são. Uma análise de mercado. Faria também uma análise de mercado no sentido assim estudando os concorrentes. Quantos alunos concorrentes tem dentro dessas cidades, pra ver qual delas eu vejo se aqui tem pouco aluno no EAD. Mas por quê? Ah, por que a cidade é menor? Ah, por que a demanda é menor? Então assim, a primeira coisa que eu verificaria da cidade é os concorrentes, e faria uma pesquisa em cima disso. Depois eu passaria pra parte de... como que fala? Do público, né? Pra ver a demanda do público. Seriam basicamente essas duas. E também assim a questão econômica da cidade. Porque tem toda essa questão econômica da cidade. Ela tá evoluindo ou não. É uma cidade que ficou esquecida. É uma cidade que tem fácil acesso pra outras cidades ou não, né? Então que nem aqui em Santa Rosa a gente tem aluno de Marechal, de

Palotina, dessas cidades regionais. Mas é uma cidade que tem asfalto, que é toda bem habitável tranquilamente?

RZ: Quantidade de população, macrorregião, isso interferiria pra você?

E5: É, mas assim, eu não vou dizer pra você que ficaria talvez em quarta, quinta opção. Primeira coisa estudaria os concorrentes e veria se eles têm capacidade, se está indo bem.

RZ: Legal.

E5: Depois o público daí.

RZ: Professor, e a última pergunta é se você tem algum comentário que possa contribuir para a abertura de polo dentro de uma educação a distância de uma forma mais assertiva.

E5: É, eu digo assim, que hoje, numa abertura de um polo, o gestor, ele não pode pensar só no dinheiro, né? Na verdade, o dinheiro, ele é necessário pra pagar as contas. Eu tenho essa visão. Tanto é que hoje aqui o polo de Santa Rosa, Ricardo, tá chegando nos 50 alunos. Olha só que bom. Isso é um resultado, né, assim, de trabalho, né? Do teu trabalho, de todos nós. Então isso é muito importante. Então assim, o dinheiro, ele vem, vem. Só que pra chegar em 50 alunos, a gente precisa ter a empatia com o aluno, né? Eu tenho... Eu digo assim pra você que nós precisamos ser próximos dos alunos. Eu dei aula em outras instituições que eles falavam assim: que o professor, a vida do professor; o aluno, o aluno. E eu não sou a favor disso, né? Eu gosto de entender o meu aluno, conversar com o meu aluno. Eu acho que ter essa empatia e criar uma certa amizade com ele, né, entendendo-o, é o ponto crucial dele falar assim: “Eu não vou sair da IES, por mais que a instituição B me ofereça 70% de desconto, eu não saio da IES, porque lá eu tenho amizade, lá eu sei como eu conheço o polo, o polo é a minha casa”, digamos assim. Ele se sente em casa. Então a minha dica que eu dou pra quem vai abrir um polo ou uma expansão é isso: se torne, digamos que amigo, se torne íntimo da pessoa, dos alunos. Conheça a vida dos alunos. Conheça a família.

Entrevista Gestor de Polo EAD – E6

RZ: Você prefere que a gente te analise como gestor de polo? Você se caracteriza melhor assim hoje ou você prefere...?

E6: Eu acho que é melhor como gestor de polo. É que eu tô com a barriga no balcão, né? Como eu sempre falo. É o que eu tô fazendo hoje. Acho que é melhor.

RZ: Quais são os critérios, que você utiliza pra analisar a abertura de um polo EAD?

E6: Bom, é... a questão da infraestrutura da cidade relacionada à economia dela, né? Então assim... Do que que a cidade, do que aquela cidade vive. Qual o maior fato gerador de receita. Acho que é um ponto importante. Porque aí ele vai te mostrar quão forte é a economia, o quanto essa economia pode crescer e conseqüentemente gerar mão de obra, mão de obra de trabalho. Eu acho que esse é o primeiro, esse é o primeiro ponto. Aí, em todos esses polos que eu abri – são quatro polos –, eu sempre olhei também a taxa de crescimento de alunos ingressantes no Ensino Superior. É um ponto importante também. E obviamente, né, a taxa de crescimento dentro da educação a distância.

RZ: Legal.

E6: E um outro ponto extremamente importante é a questão dos concorrentes, né? Quem são os seus concorrentes dentro de uma cidade. Eu acho que esses três pontos são os prioritários, assim.

RZ: Legal.

E6: É o que faz decidir pela cidade. E aí...parte econômica...crescimento do ensino superior a taxa de crescimento no Ensino médio... Parte econômica, taxa de crescimento no Ensino Superior e o médio.

E6: E o concorrentes. É isso aí.

RZ: Existe um planejamento de expansão, na IES desses polos que você trabalha para nortear o trabalho aí de abertura de polos EAD?

E6: Existe. Existe um planejamento. Só que assim, como eu sou polo, né, eu sou a ponta, eu não tenho acesso porque tudo isso tá dentro de uma, dentro da diretoria executiva deles, né? Então eu não tenho acesso a esse planejamento.

RZ: Legal. E existe algum direcionamento de abertura de polo para a malha, para a rede de polos, ou seja, algum, alguma priorização nesse sentido?

E6: Olha, Ricardo, é... eu acho que... assim, aí eu vou, eu tô falando como gestor de polo, mas eu vou olhar como mercado, tá? Assim, pelo que eu percebo da instituição a qual eu represento, existe um direcionamento sim. Tá? Agora, vai do gestor também fazer esse estudo pra ver se cabe ou não cabe dentro da cidade que a instituição tá buscando, né? Mas existe sim, existe direcionamento.

RZ: Você escolheu a cidade pra abrir o polo EAD ou foi a IES que lhe captou dentro de uma cidade já escolhida pela instituição.

E6: Bem, foi assim. Eu tinha um negócio dentro de uma cidade, tá? E aí a instituição... Eu entrei em contato com a instituição pra abrir nessa cidade, a cidade onde eu já tinha esse negócio. Só que no momento ainda existia a portaria na qual precisava do credenciamento do polo. Então tinha que ter a visita... Enfim, tinha que ter todo aquele processo, né?

RZ: Antes da portaria normativa 11 de 2017 do MEC, né?

E6: É. Aí a instituição me ofereceu outra cidade. Então eu fiquei assim: em uma delas eu tinha o meu negócio, e ela me deu outra. Então eu abri da outra, que... Aí o endereço já estava credenciado. Então foi fácil abrir, né?

RZ: Legal!

E6: E aí em seguida veio a portaria liberando a abertura dos polos. E aí eu já abri nessa cidade que eu tinha o meu negócio. E depois disso, os outros dois polos... É, eu coloquei o interesse pra instituição e a instituição liberou os endereços pra mim.

RZ: Bacana, bacana... Então, de uma certa forma, foi um trabalho de captação de polos aí não só instituição como também sua. De buscar aí o melhor local.

E6: Sim, sem dúvida. Sem dúvida.

RZ: Quais as características você analisa e os critérios de seleção que tu utiliza quando existem dois ou mais locais de polos pra serem instalados numa mesma cidade.

E6: Olha só, Ricardo, eu vou falar minha experiência, do que eu fiz, e vou te falar o que eu acho correto hoje. Porque a gente erra, né?

RZ: Sem dúvida...

E6: Então assim, eu tive experiência de analisar o tamanho da cidade em população e analisar os alunos sem Ensino Superior. Então foi um critério que eu utilizei. E aí eu fui pra essa cidade...

RZ: Ok...

E6: E aí eu fui pra essa cidade que era maior. Aí o número de alunos... Teoricamente o número de alunos ingressantes poderia ser maior porque eram alunos com Ensino Médio e Ensino Superior. E aí eu fui. E depois de oito meses eu abri um outro Polo numa cidade menor, porém mais industrializada, que precisa de mão de obra qualificada. E aí eu tive a minha surpresa, que essa cidade aonde... ela é menor. E assim, menor que eu tô falando é metade, tá? Eu tô falando de uma cidade de 110 mil habitantes e tô falando de uma cidade de 50 mil habitantes.

RZ: Certo.

E6: E aí essa cidade menor, ela me deu um resultado assim extraordinário. O polo da cidade menor ele já tá maior do que o polo da cidade maior. E isso me fez organizar os meus critérios novamente baseados na primeira pergunta ali.

RZ: Entendi.

E6: É muito interessante. Assim, Ricardo, uma outra questão que é... que só a experiência traz, né, é a questão do pêndulo urbano assim. Então você analisar como que se comporta essa população diante das cidades, que nem eu tô na região metropolitana de Curitiba, né? Quatro cidades na região metropolitana. É... Essa cidade que eu te falei aí, de 110 mil habitantes, ela depende 100%, 100% não, mas uma grande parte das pessoas que estão ali, elas trabalham em Curitiba. Vem pra Curitiba, trabalham, semana de prova elas fazem a prova no Polo e vão para casa, entende? Aí elas chegam em casa lá nove e meia da noite, mas com tudo resolvido. Numa outra situação, elas teriam que vir para Curitiba a trabalho, sair seis horas do trabalho, chegam no Polo na minha cidade, fazem a prova e vão pra casa. Então assim, é uma análise também mais aprofundada que deve ser feita. Agora, você pega essa outra cidade menor, ela tá um pouco mais distante, existe esse pêndulo urbano, né? Mas ela tá um pouco mais distante e é uma cidade que tem muitas médias indústrias, né? Então... E muito mão de obra da cidade que trabalha nela mesma.

RZ: Quais os critérios que você analisa e também os critérios de seleção que você utiliza quando existem duas ou mais cidades pra você escolher?

E6: Pra dividir, pra escolher se eu vou pra São José dos Pinhais ou vou pra Colombo?

RZ: Isso. Você abriria um polo só e aí você tem... você tá analisando duas cidades, não dois pontos. Seriam duas cidades diferentes.

E6: São esses três itens, Ricardo: a análise econômica da cidade, pra ver do que essa cidade vive; a questão da entrada de número de alunos, a entrada de alunos no Ensino Superior; e a questão da concorrência. Então assim...

RZ: Os mais fortes, né?

E6: Então assim, se eu tenho uma cidade industrializada, tenho um número relativo de entrada maior e tenho menos concorrente, pô, eu vou pra essa. Eu acho que... É o pilar assim de escolha, é o pilar de escolha.

RZ: Você tem aí mais algum comentário que possa nortear a abertura de um polo EAD?

E6: Ricardo, eu acho que hoje, olhando como gestor de polo, tá?

RZ: Ok.

E6: Assim, minha visão como gestor. É necessário você conhecer a instituição na qual você vai investir, porque o gestor do polo, ele investe na instituição. Ele tá pagando a

infraestrutura, ele tá pagando, né? Eu acho que tem que conhecer essa instituição. Conhecer a fundo. Os valores, os princípios, a missão. Eu acho que esse é um ponto, né? Pra ver se você se identifica com ela. Esse é o primeiro ponto. O segundo ponto é analisar o apoio que a instituição te dá. Porque a gente fala assim: “Ah, o polo bom é polo que vende”. Mas de nada adianta o polo vender, e a instituição não entregar aquilo que o polo tá vendendo. Então a instituição precisa dar apoio. O polo é a porta de entrada ao aluno, tem que ser algo bom, mas ela precisa dar apoio para o polo também. O polo, ele precisa de uma campanha de marketing bem montada. Ele precisa conversar com o back office da instituição pra entender como que as coisas acontecem, né? Tem que ter uma rede de polo organizada. O sistema tem que funcionar, sabe? O marketing tem que funcionar. Então eu acho que o dono do polo tem que avaliar isso. Tem que avaliar isso.

E6: Até mesmo a questão da informação. O polo... o cara que tá ali na ponta, ele precisa ter informação, ele precisa saber quem que é o aluno que vem, ele tem que acessar o financeiro do aluno, ele tem que acessar a nota do aluno, ele tem que se saber se o aluno foi bem na prova ou não, sabe? Ele precisa viver uma vida da instituição, uma vida da instituição.

RZ: Legal.

E6: Porque o polo, ele é, o polo é um elo operacional entre aluno e instituição, mas ele é um elo emocional também, cara. Sabe? Os polos que crescem e os polos que performam bem é aquele que não só vende, mas é aquele que fala com o aluno, que manda mensagem, que liga, que pergunta...

RZ: Se relaciona, né?

E6: Se relaciona, cara. Sabe? E pra esse polo realmente se relacionar, ele precisa de informação e ele precisa que a instituição entregue as coisas funcionando.

RZ: Certo.

E6: Né? Porque se relacionar pra ligar pro aluno pedindo desculpas porque o sistema caiu, na terceira desculpa o aluno vai pedir transferência. Agora, você ligar pra dar um “feliz aniversário”, pra você ligar pro cara e perguntar por que que ele não foi tão bem na prova e se ele precisa de ajuda, você cria um outro parâmetro de relacionamento.

RZ: Cria esse elo realmente de confiança. O aluno se sente acolhido.

E6: Se sente acolhido. E assim, não existe mais educação a distância, né? É educação digital.

RZ: Exatamente.

E6: Porque o cara, ele pode tá muito próximo do tutor dele na dúvida lá. Agora, o polo também tem que fazer esse papel de aproximação, sabe? Porque o polo é a referência, o polo é a instituição do cara na cidade onde ele mora.

Entrevista Gestor de Expansão de IES – G1

RZ: A abertura de polos da IES em questão é realizada de forma ativa ou receptiva ou ambas??

G1: Ambas, na verdade ambas.

RZ: Você tem tanto a abertura de polos através de interessados pelo site e também por mapeamento de mercado, que você vai buscar o empreendedor, correto?

G1: Na verdade, não pelo site, Ricardo, as demandas vêm por outras formas, inclusive até por ouvidoria, por e-mail, por contatos externos a nós. Nunca colocamos nada no nosso site com relação a isso, ficamos um pouquinho temerosos, na verdade.

RZ: Quais são os critérios, professora, que você utiliza para analisar a abertura de um polo EAD?

G1: Então, Ricardo, o início foi um pouco diferente do que está sendo agora, tá? Então, eu te explico rapidamente, que lá em 2017, tivemos a assessoria da consultoria, que fez todo um trabalho, sim, de avaliação e do peso da marca, dentro do nosso território regional como universidade comunitária, a partir daí, a consultoria estava conosco nisso. Acabou-se definindo, também, via Reitoria, cidades num raio de 100 km do nosso campus, onde houve um entendimento de que a marca IES tinha um peso interessante para concorrer com outras instituições que ofereciam EAD. Foi isso, levou-se em conta, sim, população potencial, mas principalmente o raio de abrangência do valor do peso da nossa identidade. Atualmente, temos polos para além de 100 km de distância daqui sim, e nunca houve um processo assim de busca, inclusive para fora do Estado. Por exemplo, nunca nem se cogitou, sempre foi um

entendimento de até onde a marca da IES tem o peso de valor diferenciado dentro do Rio Grande do Sul, dentro da nossa macrorregião, a partir de agora sim estamos com esse processo muito lento, Ricardo, porque a pandemia nos fez olhar com prioridade para muitas outras áreas e, sim, preservando o que tínhamos. Nós tentamos preservar os estudantes que tínhamos além ir em busca de outros, e sim agora, busca-se esse estudo da população potencial dentro dessa idade 18 a 24 anos, e a relação que a IES tem com instituições, com empresas. A continuidade da confiança que as pessoas depositam na marca ainda continua muito forte.

RZ: Terceira pergunta. Existe um planejamento, professora, de expansão para nortear o trabalho de abertura de polos EAD?

G1: Sim, isso é o que a gente começou a fazer. Eu vou dizer com um pouquinho mais de dados, né? Onde o próprio planejamento da casa, busca dentro das regiões que se considerem interessantes, repito, onde a marca IES ainda tem um poder de credibilidade, de confiança, e a partir daí, sim, qual a população, quantas IES EAD existem na cidade, qual o potencial de estudantes na faixa etária considerada para a EAD. Então agora sim conseguimos realizar.

RZ: Quais as características, você, como gestora, analisa, e quais os critérios de seleção você utiliza quando tem dois empreendedores interessados em uma mesma cidade? Vamos supor que você queira abrir um polo em Santa Cruz, Santa Cruz do Sul, né? Aí tem duas pessoas lá, que tão querendo botar um polo da IES em Santa Cruz do Sul. Qual seria a análise que você faz e os critérios que você utilizaria para dizer assim: olha entre o X e o Y, eu vou escolher o X, por causa disso e disso?

G1: Compreendi, Ricardo. Então, nós temos diferentes estruturas de polo no sentido de quais são as empresas ou as instituições que querem ser polo EAD? Temos polos próprios em três cidades, temos polos dentro de escolas básicas, escolas de educação básica, e temos polo de empreendedores, né? Pessoas que normalmente já tiveram alguma ligação com educação, e daqui a pouco entende que um polo da IES seria interessante como um valor da marca, né? E para empreender na área do ensino, olha, a gente já cometeu umas bobagens, viu? De sonhar junto com gente que acha que é fácil a EAD, né? E quando a gente passa por aí encontra com carro de som. Não, a IES não faz isso, mas fazem isso ao redor de nossos polos, né, de outras instituições passam, chegam a passar na quadra com carro de som anunciando promoções e coisas do tipo, né? Mas normalmente a gente conversa, tá? A gente conversa com essas pessoas e acho que, assim, acho não tenho muita clareza. Quando se trata de uma escola, tem que ter, tem que ser uma escola que tenha qualidade, que seja reconhecida na comunidade, né? Escolas cujos princípios tenham alguma afinidade conosco.

As escolas que são nossos ninhos, né? Porque eu sempre falo que polo tem que ser um ninho de acolhimento pros nossos estudantes.

RZ: A própria Legislação diz, né, que um polo é uma unidade descentralizada da sede.

G1: E tem que ser esse ninho, né? Enfim, tem que ter, tem que ter princípio, princípios afins, como os da IES. Não pode ser a grana pela grana, tem que ser, a gente tem que sentir que há possibilidade de confiar a nossa marca a essa nova instituição, né? É, a gente tem que ter, assim, orgulho de ver as duas plaquinhas juntas, sabe? É... e a gente sente isso na conversa com as pessoas, então, assim, eu sou uma velha professora, sabe, e esse cargo que eu que sempre enquanto gestora de rede, né, eu sempre dizia que a gente quando entra numa escola, a gente logo sente a alma da direção ali presente, né? Então, ao mesmo tempo tem que ser essa coisa do acolhimento, tem que ser essa coisa da seriedade, do puxar da educação, de ir para frente com qualidade, com responsabilidade, mas tem que ter pegada, né? E essa coisa da pegada, assim, como a gente consegue potencializar nosso trabalho, mas não torná-lo apenas mais um dentro desse universo de EAD, né? Isso que a gente vem aprendendo a fazer, e é o que a gente tenta é vender isso para quem é um empreendedor, né? Como é que tu sai de casa para vender com orgulho esse serviço, esse coisa de educação a distância para favorecer sonhos das pessoas, para resgatar aquilo que não conseguiu fazer lá atrás na vida, para ajudar quem não tá com tempo, outro que não seja tarde da noite, sabe? Como fazer isso e, mas também cuidar em casa, então tem que ficar em casa cuidando de quem aí chega, fazendo um atendimento legal, mas com pegada de ir para rua, fazendo uma venda séria, comprometida, isso é que eu busco em polo parceiro sabe.

RZ: Que bacana, que bacana! Resumidamente eu senti de você, que você quer um parceiro que tenha a mesma identidade e cultura, que respire a IES com paixão, que tenha uma pegada comercial também, para que obviamente possa trabalhar a oferta potencializando as matrículas, e que enxergue na educação realmente uma visão de sonho, não só uma visão de ganhar dinheiro.

G1: Exatamente, exatamente. E tem que chorar, tem que chorar comigo, tem que rir comigo, sabe? Tem que festejar. A gente tem um grupinho tão legal de atendimento aos polos Ricardo, que faz isso, sabe? A todo momento a gente dizendo... ai você perdeu três aí. Por que perdeu? Vamos tentar resgatar, vamos atrás, porque essas pessoas podem, talvez, retornar. E falaram tão bem porque foram atendidas bem, porque alguém viu que elas desistiram porque estavam com alguma dificuldade, né? E a maioria das vezes é isso, a maioria das vezes não é porque não gostou. Porque a gente tem muito assim. A gente aqui, Ricardo, a gente tem muita certeza que o nosso material é um material muito bom, que aquilo

que a gente não tá conseguindo fazer ainda, assim com excelência, nós vamos fazer amanhã, sabe?

RZ: Próxima pergunta: quais os critérios que você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?

G1: A forma, a forma de...olha, vamos lá, nós não estipulamos, só para te explicar, nós não estipulamos, por exemplo o número de alunos por polo tá, uma das questões que acaba, acaba sendo importante a gente não estabeleceu o mínimo por polo, então nós temos polos com pouca gente, nós temos polo com 50 alunos, tá. Se esse empreendedor está satisfeito com esses 50 alunos que ele tem e, principalmente, se os alunos estão contentes, se a avaliação com os alunos, e a gente faz inclusive a avaliação, não só a avaliação institucional, que pega todo mundo, a gente tem o tempo todo a possibilidade aberta do estudante estar dizendo, fazendo sugestões, se pronunciando sobre a educação, inclusive EAD, mas quando a gente faz reuniões por Meet, com os estudantes de EAD, Reitoria, eles dizem tudo que lhes vêm na mente tá, é completamente aberto, o que você tem a dizer, teremos agora dia 17, dia 19 de novo. Quando um estudante está satisfeito com o que ele recebe, tá bem, tá bem, acho que o polo tá bem aberto, está, todo processo foi feito de forma correta. Tá trancando Ricardo? Tua imagem tá trancada para mim.

RZ: Tá trancada? Eu vou ver aqui...

G1: Tô vendo, tô vendo, agora movimentou tá.

RZ: Tá.

G1: Ah, volto então, se os estudantes do polo estão satisfeitos com o que eles recebem da IES, o que eles têm de atendimento no polo, eu fico satisfeita com isso, se os estudantes não estão sendo bem atendidos, eu repenso que talvez não tenha sido aberta de forma adequada.

RZ: Legal essa tua análise, uma análise qualitativa, né.

G1: Uhum, sem dúvida,mas é claro, é claro que para sobreviver a gente precisa de mais estudantes, então assim, o passo seguinte é esse de um polo crescer também né.

RZ: A próxima pergunta é que métricas que você utiliza para saber se o polo tá tendo resultados positivos? É uma composição que nós entendermos como que você utiliza mesmo, porque tem instituições que analisam qualitativamente ou quantitativamente, ou as duas, então a gente queria entender de que forma você analisa, como o polo está tendo resultado positivo de uma forma, de uma forma bem usual mesmo de como vocês trabalham isso.

G1: Certo, certo, então de novo Ricardo, aquele empreendedor que começou isso também como um novo negócio, ele precisa dar conta das suas contas, ele vai precisar levar em conta

muito a questão financeira também, óbvio. Nós temos vários polos que é apenas uma receita a mais, entendeu, quando é dentro de escola...

RZ: Uma receita compartilhada né?

G1: Isso ele não precisa, ele não precisa, assim, de investir nem em funcionário, nem em infraestrutura né, então para ele apenas está tendo mais umas pingadinhos de receita, digamos assim, com a mesma estrutura de pessoal e de infra que ele tem, entendeu? Então, de novo é diferente de um para o outro, porque nossos polos... é... têm estruturas diferenciadas.

RZ: Legal, professora, bacana. Professora existe alguma ferramenta que auxilia a sua tomada de decisão, como gestora, para escolha da melhor cidade para abertura de polo EAD, alguma ferramenta de apoio à decisão?

G1: Eu trabalho com os dados que o setor de planejamento nos entrega em termos de qual a população, quantas instituições, qual a população potencial para estudantes né, e qual fatia ainda não foi atingida tá, dentro do grupo potencial para EAD.

RZ: Perfeito.

G1: E sempre, e sempre muito a opinião da Reitoria.

RZ: Legal, legal, legal. Professora era isso, a última pergunta a gente deixa em aberto para que você comente o que você considera importante para abertura de um polo, para expansão de uma IES para nossa pesquisa de Mestrado?

G1: Olha, acho que não tenho nenhum elemento a mais a dizer, eu gostaria de aprender rapaz, eu tô louca para ler a tua tese criatura.

RZ: Vou te encaminhar sim.

G1: Que legal, que legal, talvez agora me ocorre uma questão. Ricardo, nós temos inclusive parceria de polo com instituição de ensino superior tá.

RZ: Ah que legal.

G1: É...por exemplo, a IES X é polo parceiro da nossa IES né, e qual o grande drama que a instituição x nos trouxe, essa é a percepção que a gente tem, a própria instituição não crê no potencial do EAD, então se eu tivesse, é como um namoro filho, não adianta, pode ter muitas divergências entre o casal, mas tem que ter alguma afinidade né, alguma coisa a gente tem que olhar para diante e a pessoa dizer sim é isso que nós vamos construir juntos né, apesar de cada um ter os seus desafios e os seus gostos particulares.

RZ: Concordo.

G1: Acho que é assim ó, tem que acreditar, então nós dentro da própria IES foi assim um trabalho, e ainda existe, tá, e ainda existe, mas agora a pandemia também veio para romper

mais algumas dificuldades de alguns para entender que é possível ensinar, aprender através de ferramentas de comunicação e informação que não seja só corpo a corpo né, e as resistências, a não crença no EAD, eu acho uma coisa muito importante, é assim em escolas, eu muitas vezes dizia para Direção que às vezes, não nós queremos, porque nós somos buscados por escolas que queriam ser, e eu dizia...Diretor, Diretora o seu grupo acredita nisso, porque assim, se internamente não consome EAD, que não consegue fazer essa entrega se não tem os seus apoiadores vendendo o próprio produto.

RZ: Exatamente.

G1: É isso aí, é isso aí, porque Ricardo, e aconteceu, só para te relatar ainda, numa escola em que eu já, já éramos polo, já tínhamos polo na escola, e visitei a escola, já tinha tido uma entrada, mas pequenininha de matrículas ali, visitei a escola e casualmente peguei a hora do intervalo, onde eu fui atendida era no ambiente do polo dentro da sala, eu estava com a referência do polo Diretor Presidente da mantenedora e fui atendida pela pessoa que opera o EAD lá, e, perguntei a eles algumas coisas e me relataram de alguma dificuldade, que a cidade não acredita muito, que tá mais difícil do que a gente pensa, sabe aquele papinho assim...aí eu disse... tá bem, quem é que tá vendendo aqui? Não, é a Angelita. Perguntei então quantos professores têm? 25. Onde eles estão? Porque era a hora do intervalo, 10 horas da manhã, pouquinho antes das 10h. Onde é a sala de professores? Era no andar seguinte, daí ele é lá em cima, eu disse vamos lá? E fomos, cara nunca ninguém tinha falado pro grupo de professores que a escola era polo EAD, entende? Então assim ó, esse tipo de coisa as pessoas não conseguem conceber, cara se como é que eu vou vender um produto, que eu mesma não gosto, eu não gosto daquela marca de margarina, eu não vou conseguir vender né, vamos lá, vamos ver, tem problema? Vamos arrumar, primeiro vamos arrumar, mas vamos consumir né, eu dizia para o Presidente da mantenedora, Artur tu tens aqui 25 vendedores, tu só precisas trabalhar com eles, olha cada um deles tem quanto, tem 15 alunos por turma? Em média sei lá, 15, 20, olha potencializa isso, em quantas famílias chega, não adianta botar o papelzinho na mochila, na agenda, não é isso, é como tá no sinal panfletando cara, sabe?

Entrevista Gestor de Expansão de IES – G2

RZ: Bom, a primeira pergunta, Professor é: a abertura de polos na sua instituição é realizada de forma ativa, ou receptiva, ou ambas?

G2: Ricardo, na IES a nossa expansão, ela se deu praticamente do ano de 2007 a 2013. Então, de 2013 até esse momento, nós ficamos com o mesmo número de polos e não fizemos um trabalho de expansão nesses últimos cinco, seis anos. Então, assim, pra contextualizar. Mas eu me lembro que a expansão, porque a IES e acredito que junto com a Unicesumar, lá no início de 2005, 2006 e 2007, por aí, eram duas instituições bastante reconhecidas em termos de qualidade de ensino. E naquele momento, a expansão da IES, ela foi feita de forma ativa, a IES foi em busca dos lugares onde ela iria colocar os polos. Naquele momento, foram definidos que ela iria fazer, se estruturar em todo o Brasil e em todos os estados e, assim, um critério que foi utilizado para fazer essa expansão, em primeiro lugar, que fossem nas capitais. Então, nas capitais e, em seguida, foram setenta e oito polos e, em seguida, então, nas cidades onde havia maior contingente populacional e também onde o ensino de EAD, pelas condições que naquele momento se tinha, a questão da, da questão técnica mesmo, tecnológica, de internet, etc. e tal. Então, foram basicamente esses critérios, esse critério que

foi utilizado, no caso, pra expansão. E isso resultou nos setenta e oito polos e, além das capitais, as cidades com maior população, maior contingente, também, de alunos egressos dos colégios de segundo grau etc. Além disso, pra essa expansão, nós tínhamos um convênio com o Ministério da Defesa também, que fez com que nós fizéssemos a expansão de acordo com o contingente do Ministério da Defesa. Nas cidades, principalmente, onde eles estavam presentes em maior número ou naquelas localidades mais remotas que tinham condições de se estabelecer minimamente um polo, porque a legislação mudou e naquele período, 2006, 2007, foi aquela, saiu aquela, a legislação, não me lembro o número, mas acho que foi no final de 2006, que fez com que, com Carlinhos [incompreensível], toda uma estrutura de polo, bem pesada, etc. e tal. Então, em alguns lugares, nós optamos e também, em conjunto com o Ministério, lugares bem remotos, por exemplo, São Gabriel da Cachoeira, que é lá na divisa com, lá no fim do Amazonas, e, pra se chegar lá, era muito difícil, etc. e tal. Então, mas o processo foi mais ativo lá e depois a gente parou. Então, nós ficamos com o mesmo número de polos durante seis anos, mais ou menos. Então, o processo foi basicamente esse. Me lembro ainda, também, que, do ponto de vista das cidades, além das capitais, a gente fazia um levantamento naquele tempo, 2007, 2008, a gente analisava a base de dados do IBGE, etc. e tal. Tinha acabado de sair também o software do Google Earth...

RZ: Ah, o Google Earth.

G2: Aí a gente fazia mais ou menos um trabalho artesanal, no sentido de fazer essa captura do local pra se estabelecer. Mais ou menos esse movimento, tá, Ricardo?

RZ: Bacana. Professor, quais são os critérios que vocês utilizam hoje na IES para uma análise de abertura de um polo EAD?

G2: Olha, é como eu estava colocando, nesse período, nesses últimos seis anos, a gente não fez essa expansão. Nós... Evidentemente, surgiram sempre pessoas etc. – “Vamos abrir um polo naquela cidade” etc. – e ficamos um pouco reticentes. E no final do ano passado, me tornei gerente esse ano, um pouco responsável por essa área de polos e, nesse período, a gente está também nessa relação de troca de manutenção, etc. e tal. A nossa intenção era de que nós abrísssemos mais polos e a metodologia que a gente estava buscando era uma metodologia multifatorial, analisando aspectos em que nós, nessa análise, a gente se baseou, e a pessoa que estava um pouco antes nessa parte, eu acredito que, se não me engano, foi um trabalho de doutorado de alguém de Rio de Janeiro, ele pegou alguns elementos, em que se analisava a questão da população, a questão de quantas escolas do segundo grau tinha, qual era o contingente de fluxo de pessoas que saíam duma escola do Ensino Médio, uma análise de estoque, podia chamar entre aspas aqui, “estoque”, por exemplo, de pessoas que

concluíram o Ensino Médio, mas não estavam na Universidade ou abandonaram, a participação, não a participação, mas o... De como o Poder Público local, ele trabalhava com... Qual era a política em relação ao ensino, nem tanto o Ensino Médio, o ensino de graduação, mas se o município tinha uma política de ensino consistente. Então, eram vários fatores que nós colocávamos. O poder aquisitivo, o poder aquisitivo da região também, porque nisso, eu não trabalho com um patamar, em termos de mensalidade, não é a mais barata, então, o poder aquisitivo das pessoas... Então, eram multicritérios que a gente colocava e, de acordo com eles, a gente tentava fazer uma tabela e, a partir disso, a gente definia se aquele local, a gente poderia trabalhar com, estabelecer um polo.

RZ: Legal, professor.

G2: Mais ou menos assim, essa ideia que a gente estava trabalhando. Então, eu me lembro, lembro como a gente começou a trabalhar um pouco no final do ano, a gente vê pouca literatura também nessa parte, então, sei que eu fiz uma, fui fazer uma coleta de literatura nessa área, se encontra muito pouco academicamente, trabalhos acadêmicos que tratam desse, dessa questão de expansão de polos. O que existe muito é que cada Universidade tem sua metodologia e também, muitas vezes, não tá público isso, então, fica um pouco restrito, mas, em termos de trabalhos, acredito que tenha encontrado esse material do, não me lembro agora, tá?

RZ: Eu tenho acesso, sim, professor.

G2: De um doutorando do Rio de Janeiro, né?

RZ: Isso mesmo. Ele fez uma pesquisa pra abrir polos em um Instituto Técnico lá, Fluminense.

G2: Exatamente. Isso. Esse que eu encontrei e depois eu encontrei, acho, dois ou três artigos que falavam, que trabalhavam mais essa questão do... De instituições públicas. Então, mais fácil, então, fazer a parceria com o município, fazer isso etc. Então, o município que estava a fim, OK. O município que não estava a fim, não se fazia. Então, mas assim, um estudo mais aprofundado do que se deve levar em consideração, não... Lembro aqui, não tive muito sucesso.

RZ: Professor a próxima pergunta seria assim: existe um planejamento de expansão na IES que norteie o trabalho dessas aberturas dos polos?

G2: Sim. É o que eu digo, a gente tá numa fase, provavelmente, de passagem, mas dentro do... Como eu estou na parte da IES virtual, ali, desde 2003, acho que fui um dos primeiros a trabalhar como professor e também conteudista, fui um dos primeiros a trabalhar com isso, então, teve um período que isso não era sistematizado. Então, acredito que, a partir de dois

mil e... Assim, pela minha lembrança, porque daí eu saí um pouco da área do ensino e fui um pouco pra área administrativa, do ensino a distância. Aí, nós definimos todos os procedimentos, manuais, funcionamento, projetos de polo etc. Então, definimos, estruturamos, e também de como a gente poderia avançar, avançar de estabelecer novos polos. Não era ainda um estudo baseado, como a gente tem possibilidade de fazer hoje, por exemplo, uma análise multicritérios ou sei lá o que, outra numerologia, mas nós tínhamos um padrão de estrutura de polo e também uma concepção de local onde a gente... Tínhamos claro que tipo de local nós iríamos colocar nossos polos. Então, só pra te entender, basicamente, até 2008, a gente teve um processo. Depois, a gente teve uma fase que não estava muito ligada às Forças Armadas. Depois, novamente, um processo mais autônomo, não autônomo, mas um processo de planejamento próprio de novos espaços para a instalação de um polo. Então, tínhamos uma certa organização, tinha uma gerência, tinha um setor responsável, pra fazer um pouco a prospecção, só que, nessa prospecção, as variáveis eram, eram menos variáveis, porque era o boom da EAD, então, “Ah, vamo lá, né?”. Então, eram poucas variáveis que se levava em consideração, acho que era um pouco isso, mas a gente tinha já uma visão de como poderia ir pra frente. Aí, eu não sei se tu é de Tubarão ou não, mas a gente enfrentou algumas dificuldades.

RZ: Professor, que características que você analisa ou que analisava, na época que você abria polos, e quais os critérios de seleção que vocês utilizam ou utilizavam quando existem dois ou mais empreendedores interessados?

G2: Ahã. Olha... Como é que era o nosso modelo, o nosso modelo era um modelo de parceria. Então, em cada cidade, nós temos um parceiro que trabalha, que a gente trabalha com ele. Como é que se faz a parceria? Do nosso ponto de vista e da prática que a gente utilizava, se tivesse um ou mais parceiros, a gente fazia, às vezes, uma visita local, uma visita pra conhecer, no sentido de conhecer o parceiro, e o fator determinante era como ele também era responsável pela divulgação, pela captação, e nós analisávamos muito essa, essa capacidade que ele tinha de mobilizar, de se mobilizar e também de, a capacidade que ele tinha de penetração na cidade, no sentido de trabalhar essa captação de aluno. Então, era um pouco essa questão do poder de fazer um marketing, das relações que ele tinha dentro daquele local, porque era... Podia ver as relações tanto econômicas e também das relações que ele mantinha, por exemplo, a participação no CDL e sei lá o quê. Era um pouco dessa forma, pouco estruturado, mas se analisava mais essa questão da... Como é que poderíamos dizer isso, dum status não tanto econômico, mas um status de perfil de querer empreender também e de, com isso, também ter o seu, sei lá, sustento, ou melhorar a sua capacidade

financeira. Era um pouco esse o perfil de empreendedor, empreendedor com uma estrutura de relacionamento que ele poderia ter dentro da cidade.

RZ: Bacana. A próxima pergunta: quais os critérios que você utilizava ou utiliza pra verificar se o polo foi aberto de forma correta.

G2: Deu um cortezinho ali no áudio. Podia repetir?

RZ: Ah, claro, claro. Quais os critérios que vocês utilizam pra analisar se o polo foi aberto de forma correta?

G2: Olha, bastante sincero, nós abrimos polos em praticamente todos os estados do Brasil e o que evidentemente, em algumas cidades, nós analisamos depois, acredito que também isso, foram cidades que não tinham, por exemplo, acho, aí foi um erro que a gente cometeu, foram a relação do nosso ticket de mensalidade com o poder aquisitivo daquela cidade. Então, isso foi uma questão que nós observamos, que nós erramos. Segundo, uma outra questão, na pergunta anterior, você mencionou “Ah, qual é o tipo...”...

RZ: Como que você analisa os critérios pra selecionar dois ou mais empreendedores interessados na mesma cidade?

G2: Isso. Era a última pergunta, né?

RZ: Isso.

G2: E eu acho, em 2010, quando começa o boom ali, um pouco, do EAD, não ficava claro ainda essa questão da importância do perfil do parceiro. Então, o que aconteceu? Ah, então não se fazia uma análise criteriosa, o perfil do parceiro e esse foi, um erro, ou foi uma questão que nós erramos. Então, o critério de análise, o critério de análise foi muito “ah, o cara mostrou interesse, tá, fecha”, porque aí resolvemos, vai e colocamos um polo. Não é bem assim. Então, dependendo do modelo de negócio, o modelo de negócio lá no Sul foi escolhido em parceria, aí nós erramos. Erramos no início em não... Que na pergunta anterior era um pouco “Como você analisa, poderia analisar o parceiro”...

RZ: Isso.

G2: Nessa aqui, nessa pergunta, de fato foi no afã dos nossos polos, porque depois a gente não abriu mais, nós erramos ali no perfil do parceiro. Então, é praticamente como relacionar com uma franquia. Então, você precisa afinar muito bem essa relação e isso foi, não foi feito ali, o nosso setor de expansão. Então, foi mais, foi muito, foi uma expansão voluntariosa e não criteriosa.

RZ: Criteriosa. Bacana. Bacana, professor. Olha, muito feliz aí com os seus comentários. Mas eu só vou puxar um pouquinho a última pergunta, que é a quinta, onde ele pergunta pra você, professor, como que você verifica se um polo foi aberto de forma correta por vocês.

Só pra resgatar um pouquinho os indicadores, que eu sei que você vai conseguir mensurá-los muito bem.

G2: Certo. Como é que nós fizemos o... Não sei... Lógico, não tenho em mãos aqui a planilha, mas como é que nós verificamos se o polo, se isso tá correto. Então, nós temos variáveis e nós temos indicadores que demonstram pra nós se aquele local, nós, que são... Nossos locais são todas... Praças que têm demanda, correto? São capitais, e setenta e oito polos são todos cidades, menos duas cidades, que são de menor porte, mas que têm demanda. Então, nós temos uma tabela em que nós analisamos os vários fatores, principalmente, do nosso parceiro, do nosso parceiro que está lá. Então, se ele faz isso, não faz... Então, é uma tabela meio gigante, mas que nos permite chegar, “Vem cá, ô, fulano, nós temos que conversar, nós temos que conversar porque nós temos problemas aqui, temos aqui, temos acolá”, etc. e tal, então nós temos que rever nossa parceria. Então, nós temos indicadores tanto financeiros, nós temos também indicadores, por exemplo, de marketing, que ele faz. Temos também... Como... Se é uma universidade comunitária, a gente tem indicadores comportamentais ou atitudinais dele também, em relação à nossa sede, como ele se relaciona conosco, com os funcionários. Então, basicamente, é isso. Se quiser repetir a pergunta, pra ver se eu pego mais alguma coisa.

RZ: Claro. Com certeza, professor. Quais os critérios que você utiliza pra verificar se um polo foi aberto de forma correta pela instituição?

G2: Certo. Então, do ponto de vista do parceiro, é toda uma planilha de indicadores. Então, se isso tá correto, e também a questão, muitas vezes, por uma questão de emergência etc., é a questão da localização etc. também, que aí há a necessidade de verificar e de uma análise, a gente faz análise, “Pô, aqui nós comemos dólar, achar o parceiro e deixar o parceiro fazer nesse local e nessa localidade”. Então, e como é que a gente faz isso? Pelas condições, são visitas in loco, mas que diminuíram um pouco nesses últimos anos, e aí a gente fazia tanto... A gente não tinha um sistema de geoprocessamento, mas, às vezes, a gente utilizava umas análises que a gente fazia por algum software na internet e pelos bancos de dados também pra verificar se o local onde a gente fez, se a gente... O que acabamos de fazer. Fizemos uma burrada. Então, era através de análise como o perfil do bairro, o perfil, se tinha escola, se era uma rua, um espaço que tinha onde, se tinha muita passagem de pessoas ou não, então... Então, são essas, no fim, que determinavam um pouco se a gente tinha feito algo de errado ou não, ou poderia ter feito melhor.

RZ: Professor a próxima pergunta é: que métricas a instituição usa pra saber se um polo tá tendo resultados positivos para a IES?

G2: É. Assim, a métrica... Lógico, a gente faz esse... O acompanhamento mensal, acompanhamento mensal de... E aí a gente usa, por exemplo, o nosso, o contrato de parceria, ele tem as cláusulas. E a partir dessas, do contrato de parceria, é que nós também elencamos os indicadores, alguns indicadores que ele deve cumprir. Então, desde que não se alcance aquele resultado, há a necessidade, porque se sabe que, naquela praça, a gente teria condições melhores, e aí, pelo indicador financeiro, por exemplo, de marketing, de comprometimento, de várias questões, aí a gente... Não fechamos nenhum polo desses setenta e oito, desde 2008...

RZ: OK!

G2: Mas há troca de parceiro. Existe troca de parceiro.

RZ: Não fecharam nenhum polo desses setenta e oito. Só trocaram parceiros.

G2: É, só trocamos de parceiro.

RZ: Que joia.

G2: É que... Passamos pra setenta e nove porque abrimos um polo ali no centro de Florianópolis, na Trajano. Na própria unidade. Então, a gente tem os polos próprios ali e tem os polos com parceiros. Então, a gente... Essa métrica ali, a gente... É muito do parceiro, então... Nós não fechamos nenhum polo, não.

RZ: Existe alguma ferramenta que auxilia sua tomada de decisão para a escolha da melhor cidade para abertura do polo?

G2: Não. Eu acho que isso é uma deficiência nossa, da instituição, e depende também da capacidade de investimento da instituição. Então, nós não... Lógico, a gente tem essas bases de dados que a gente utiliza, tem a do IBGE, depois tem até o... Não me lembro agora, Educa...

RZ: Educa Insights.

G2: Isso. Então, a gente, muitos dados ali etc. Mas em relação, por exemplo, a outras instituições de ensino, que têm, muitas vezes, programas de geoprocessamento, têm uma equipe de inteligência, têm etc. etc. etc. Nós não temos essa, não tivemos essa condição e seria muito importante até pra uma política de expansão e, de repente, ao longo de um trabalho, no sentido da inteligência, da inteligência pra abertura de um polo. Se você não tem... Você precisa ter dados, você precisa cruzar dados, você precisa analisar situações e eles, muitas vezes, estão disponíveis e se a gente, às vezes, não tem a ferramenta adequada, a gente perde um pouco o time e está mais sujeito também a alguns erros. Por exemplo, hoje é muito fácil, você sabe disso, você tem alguns instrumentos, você já, sei lá, por cores, por não sei que... De calor, você já acha um lugar melhor etc. Então, ainda, nós não tivemos,

nesse processo todo, uma ferramenta robusta de análise. A gente trabalhava com as bases de dados, pra gente desenvolver alguns critérios, alguma forma de a gente trabalhar no Google Earth e, a partir disso, a gente determinava, às vezes, algumas questões. Então, é mais ou menos isso. Falta realmente isso.

RZ: Legal, professor. E a última é se você tem mais algum comentário sobre essa questão da abertura de polos. Fica à vontade, professor, pra poder contribuir.

G2: Queria dizer, Ricardo, do ponto de vista, hoje, a gente vê um mercado muito concorrido no EAD e agora, estamos passando pela pandemia, alguns dizem que a gente não sabe o que vai sair depois, mas eu acho que, nessa evolução do EAD, que já tá passando também o ensino presencial em número de matrículas, aos poucos, acredito que está surgindo um movimento pela qualidade do EAD. Então, mas você tá falando em critérios etc., estabelecer um polo, eu acredito que não uma saída, mas que as instituições que começarem a trabalhar a questão muito forte da qualidade do ensino, da estrutura um pouco mais tanto robusta nos polos como também robusta na plataforma, providenciando todas as condições de a pessoa ter uma boa formação, são essas instituições que vão ser protagonistas daqui pra frente. Eu vejo assim. Essa análise, conheço a Unicesumar, é uma instituição, conheço pouco, conheço, tenho um material dela aqui, tal, tudo, também preza pela qualidade, a Unicesumar, e é de qualidade também, e eu vejo, é a única saída, lógico que ainda vão existir as instituições que têm, que vão batalhar por preço, porque ainda tem um “estoque”, mas se não for com a qualidade, essa nova geração que está surgindo está exigindo isso, essa qualidade também. Não é tão baseado em cima só de conteúdo, de leitura, mas tem que explorar todas as possibilidades tecnológicas que a gente tem, já estão disponíveis. Isso aí, a gente tem que colocar a serviço da educação. A instituição que fizer isso vai estar se consolidando cada vez mais. Rapidamente, é isso.

Entrevista Gestor de Expansão de IES – G3

RZ: A primeira é a abertura de polos na IES é realizado de forma ativa, ou receptiva, ou ambas Gestor X?

G3: Bom, a maneira como nós captarmos polos até o dia 16 de março 2020 né, ativo, mapeávamos as cidades e os possíveis parceiros e eu como gerente de expansão ia a campo

buscar esses parceiros, a partir de 16 de março 2020, quando começou o isolamento social, nós estamos trabalhando apenas no receptivo com a captação de Leads através do site e de duas plataformas de franquias, que captam leads, então estamos divulgando em portal de franquias e a gente capta leads através dessas duas ferramentas.

RZ: Joia, quais são os critérios que você utiliza para análise de um polo EAD?

G3: Bom, primeiro nós quando criamos, quando nós criamos mapeamento né, vamos mapear os estados que nós queremos trabalhar, inicialmente nós buscamos o que a gente chamou de crescimento anéis de cebola, criamos essa nomenclatura, é anéis de cebola, então quando você lembra de um anel de cebola, ele começa, a cebola, você começa a cortar ela né, vem a primeira pontinha, vai crescendo, então nós, o Espírito Santo é um estado pequeno, que faz divisa com Bahia, sul da Bahia, leste de Minas, depois também pega o Rio de Janeiro, então nós temos 3 estados. O nosso objetivo foi, primeiro, alcançar os 3 estados, porque logisticamente ficaria mais fácil de penetração né, e ainda a marca IES tem uma pequena influência nesses estados por fazer divisa, então primeira estratégia foi crescer neste modelo, depois que nós entramos nesses 3 estados, nós mapeamos outros estados que tinham interesse, então por estudos de mercado, o Mato Grosso do Sul apontou um potencial grande para oferta do EAD, entramos mais adentro da Bahia né, chegamos em Salvador, e depois outras cidades da Bahia, fomos pra Ceará, Fortaleza, Pernambuco, então pegamos ali a região Nordeste, e agora durante a pandemia nós abrimos Brasil, a primeira questão foi a logística, agora quais são os aspectos que nós adotamos para validar a viabilidade de uma cidade? Primeiro, vamos analisar quantos alunos nós temos matriculados no EAD, então é importante saber se já tem uma cultura de EAD, quais são os concorrentes existentes, ok?

RZ: OK.

G3: E o número de matriculados em cada um, em cada uma dessas concorrências, beleza?

RZ: Certo

G3: Depois nós vamos pegar o IDH, a renda per capita, matriculados no ensino presencial e EAD, mas a ferramenta, mas a informação mais importante pra nós são os matriculados no ensino médio daquele ano, e nos últimos 5 anos os egressos do ensino médio, ok.

RZ: Entendo.

G3: Então essa, esses são os indicadores que nós validamos como potencial de estudo, de georreferenciamento, usando uma ferramenta Educa Insights pra nos auxiliar nessa demanda, temos uma área de inteligência, inovação que faz esse estudo e quem baliza é a área de expansão, se aquela cidade é ou não viável para entrarmos no mercado.

RZ: Existe um planejamento de expansão constituído em sua IES para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

G3: Então, tem um planejamento né, bem formal, ok? Como eu disse inicialmente o planejamento, ele contemplava os estados que faziam divisa com o Espírito Santo...

RZ: Certo.

G3: Posteriormente o Nordeste e a região de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, e agora durante o isolamento social né, os estudos apontavam aí um crescimento para oferta de educação a distância, em todos os níveis e a IES então começou a expansão Brasil, e esse planejamento ele não é um plano estratégico, não existe um planejamento estratégico, ele é um planejamento, vamos dizer assim, de oportunidade, né?

RZ: Gestor X, quais as características que você analisa como gestor e quais os critérios de seleção que tu utilizas quando existem dois ou mais empreendedores interessados em uma mesma cidade?

G3: Estamos com esse caso agora, tô com 3 interessados em Sorocaba...

RZ: Certo.

G3: É, então os critérios né, como eu disse, a gente primeiro avalia o potencial da cidade, depois nós avaliamos o potencial do parceiro, ele tem que preencher uma ficha de interesse, nessa ficha de interesse ele vai demonstrar, para nós, qual a relação dele com a educação, nós preferencialmente vamos preferir que o candidato tenha relação com a educação, a gente já definiu, por exemplo, algumas características que a gente avalia como essenciais para o perfil ideal. Primeiros aspectos, primeiro aspecto é a relação com a educação; segundo aspecto é o perfil empreendedor, articulação com a comunidade, ele tem que ter uma relação forte com a comunidade, porque ele vai trabalhar com eles de relacionamento, tem que ser um hardwork, uma pessoa que goste de trabalhar, não pode ser aquele cara que é acomodado, tem que ter um tempo, ele tem que ter disponibilidade de tempo pra ser capacitado, porque nós estamos investindo hoje muito na capacitação dos nossos parceiros, deve ser um cara resiliente, porque ele pode sair de um ciclo com um resultado muito bom, ou ele pode sair de um ciclo com um resultado muito ruim, e ele tem que enxergar que ele pode superar isso no próximo ciclo, então ele tem que ter a capacidade de se reinventar, enxergar suas falhas e melhorar, foco e metas né, um cara que tem que ter foco e metas e resultado e capacidade de investimento, no caso, se ele não tiver capacidade de investimento também, não é interessante, porque ele não pode esperar que a instituição faça isso por ele o tempo todo, ele tem que ter capacidade de investir no negócio dele como em qualquer outro negócio,

então se eu tenho mais de um parceiro na cidade, eu vou avaliar esses requisitos, quem apresentar o perfil mais próximo do ideal é o candidato que a gente vai selecionar.

RZ: Próxima pergunta, quais os critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta?

G3: A expansão Ricardo, ela estava centralizada em mim mesmo, então só existia o Gestor X abrindo polos, a partir de março de 2020, criou-se uma força tarefa, a gente criou uma rede de apoios, convidamos funcionários do presencial, convidamos funcionários do EAD pra ajudar, os nossos desenvolvedores de área nós chamamos de masters, então hoje tem que ter um controle muito grande pra saber se a qualidade dos polos abertos vão nos dar uma boa performance. Hoje nossa média de polos performando está em 84%, nós estamos perdendo 16% dos polos abertos, o que mostra pra nós que nós estamos acima da média.

RZ: Desculpa te interromper, o que é que você considera performando um polo?

G3: Performando é um polo ter 80 alunos em 1 ano.

RZ: OK.

G3: Ele passar os 4 ciclos de captação do ano com no mínimo 80 alunos.

RZ: Legal.

G3: Então, é, uma captação média né de 30/30, 10/10, 30 alunos do ciclo 1, 30 alunos no ciclo 3, e o ciclo é 2 e o ciclo 4, que são ciclos muito fracos tem que ter pelo menos 10 alunos, isso é o mínimo tá Ricardo, a gente espera que tenha 40/40, 20/20 mas é 80 alunos matriculados ano já nos deixa satisfeito, e se ele não performar nesse 1 ano, nós apresentamos o distrato pra ele.

RZ: Então o critério que você utiliza pra verificação se um polo foi bem aberto é o critério de captação?

G3: Principalmente captação, principalmente captação, só que nós avaliamos outras variáveis, como evasão. É um polo que capta? É um polo que capta e mantém seus alunos? É um polo que dá assistência aos seus alunos durante o ano? Ele cria vínculo de pertencimento? É um polo que participa das captações? Nós criamos a faculdade corporativa, então o polo tem que participar toda segunda-feira, começou de uma forma muito informal, hoje tá um pouco melhor, e, além disso, temos a universidade corporativa, que é uma imersão de 5 dias, e temos a convenção anual, então se esse polo, ele está ativo em todas essas frentes, e aí tem a questão da estrutura comercial, o polo tem que ter a figura do comercial, se ele não tem a figura comercial, e ele não faz o comercial, ele é convidado também pro distrato, ele precisa, porque ele não vai performar, se ele não tem o comercial e ele não faz o

comercial, ele não vai performar, então nós colocamos em contrato o nosso termo de parceria, é condição de sine qua non, ele precisa ter a figura do comercial.

RZ: Bacana.

G3: Isso é coisa nova né Ricardo, isso vem com a aprendizagem da gente.

RZ: A próxima pergunta é: que métricas você usa como gestor e como instituição pra saber se um polo tá tendo resultados positivos para sua IES?

G3: Ele ele tem o painel gestor, ele tem as informações em tempo real, nós implantamos há 2 há 3 meses a evasão preditiva, ele consegue ver em tempo real quais alunos estão com potencial de evasão, esse sistema mostra pra ele quais são as decisões que precisa tomar, o que precisa fazer, e a gente implantou aquele projeto do mapa do sucesso, então a gente avalia quantas ações ele tá fazendo por semana, quantos leads ele tá captando, quantos links ele tá cadastrando no CRM, qual é a taxa de conversão desses interessados, então assim, ele tem que trabalhar as redes sociais, a gente avalia toda essa frente de captação, retenção e capacitação, essas 3 frentes Ricardo.

RZ: Existe alguma ferramenta que auxilia a sua tomada de decisão para escolha da melhor cidade para abertura de polos?

G3: Então, a gente usa sim Ricardo uma ferramenta para mostrar isso pra mim, é, vamos supor, uma pessoa recebe um Lead pra abrir um polo em Macapá, então eu quero conhecer aquela cidade, aí eu peço um estudo para aquela cidade, esse estudo eles vão pegar os dados do INEP, aí tem uma ferramenta, uma ferramenta que a gente utiliza pra fazer esse estudo, um software com informações segmentadas, que é basicamente as informações do INEP, só que tão mais fácil né, mais fáceis de retirar, mais assim, sinceramente, é muito manual, é muito lento o processo e não é preciso, tá, o ideal é que a gente tivesse uma ferramenta mais bem elaborada.

RZ: Você gostaria de contribuir com mais alguma constatação sobre a questão de abertura ou expansão de polos, na sua IES de uma forma geral o que que você considera importante nessa análise de expansão.

G3: Este estudo vai permitir que as instituições de ensino superior, e sobretudo as pequenas instituições de ensino consigam buscar com mais assertividade polos, e dessa forma vão ter uma performance melhor, porque quando você não tem uma performance, o nome disso se chama retrabalho, retrabalho traduz em custo, né, imagina um polo que você abriu lá em Santarém, e ele depois de 1 ano, ele conseguiu 8 alunos e ele desiste, a sua instituição vai ter que manter aqueles 8 alunos, até a formatura? Vai saber como o polo trabalhou a sua marca

né, queimado a sua marca na cidade, então tudo isso aí tem uma consequência extremamente danosa.

Entrevista Gestor de Expansão de IES – G4

RZ: [Introdução.] A primeira pergunta é: a abertura de polos na sua IES é realizada de forma ativa ou receptiva ou ambas?

G4: Ambas. A gente recebe pelo site, e em cidades estratégicas a gente tenta buscar parceiros lá. Tentava, né, Ricardo? Que agora eu segurei.

RZ: Joia. Sim, verdade. Quais os critérios que vocês utilizam pra abertura de um polo EAD?

G4: Certo. O número da população, se tem concorrência na cidade, se ela tá em lugar estratégico na nossa área de expansão, se ele já tem um negócio próprio – que a gente recomenda, se vai categorizar, ter um negócio próprio exclusivo da EAD. Aí é um investimento ou se ele vai levar o polo concomitante ao negócio já em funcionamento. Eu acho que os principais são esses, né, Ricardo? E o macroambiente também, né? Às vezes a

cidade é pequenininha, mas ao redor dela tem um bom potencial. Agora, o que que a gente percebe quando é faculdade? A gente abriu em Marechal Cândido Rondon numa faculdade, lá em Pereira Barreto numa faculdade. Só que aí aquela dificuldade do pessoal do presencial de aceitar a EAD dificulta a gente implantar a EAD lá. Às vezes é mais fácil fazer num pequenininho, numa escola de inglês, por exemplo, do que fazer numa própria instituição de ensino. Agora, Ricardo, talvez vá começar a mudar. Como o presencial tá em baixa, eles não têm o credenciamento ainda, então é uma forma de poder se adaptar. Mas botar pra rodar. A pessoa pega lá e soa a camisa.

RZ: Existe um planejamento de expansão em sua IES para nortear o trabalho da abertura e expansão de polos?

G4: Existe, existe, mas onde aparece a gente tá abrindo pra garantir endereço. Mas, oh, o investimento maior é dentro da nossa área de abrangência, onde a gente tem força de marca.

RZ: Força de marca, né?

G4: Fora Rio de Janeiro, Mato Grosso... a gente já tá abrindo pra garantir endereço lá, mas sem investimento forte de marketing, essa coisa toda. A gente deixa meio que o parceiro se desenrolando sozinho pra ver se vai, mas não é o nosso foco principal. O foco principal, que tá dentro do planejamento mesmo é o que tá aqui dentro das nossas sete regiões universitárias, né?

RZ: Quais características, professora, você analisa e os critérios de seleção utilizados quando você tem dois ou mais empreendedores interessados numa mesma cidade.

G4: Inicialmente eu observaria o local do polo, onde que ele ia estar instalado. Numa região mais de centro, numa região de mais fácil acesso, alguma coisa assim. Fica difícil mensurar inicialmente, logo de cara, performance, né, de empreendedor. Eu acho que talvez ainda não conhecendo eles a fundo, o ponto principal que eu selecionaria seria a localização do polo. Além da localização do polo, se ele tem já um outro negócio junto. Porque se for um polo que vai ser exclusivo da EAD, entre um polo que tá exclusivo da EAD e um outro que vai levar atividade concomitante, eu prefiro o da atividade concomitante. O outro vai demorar mais tempo pra chegar no ponto de equilíbrio. E aí pode ser que ele se desanime. Eu acho que primeiro, assim... os dois pontos principais eu consideraria isso, eu acho. Às vezes ele não aguenta pagar, né? Porque se ele tem um outro negócio, a EAD vai acrescentando. Aí tem outras dificuldades, né? Que é fazer quem já tá trabalhando nesse outro negócio também considerar a EAD como importante... Tem uma série de situações que a gente tem pra administrar. Mas de retorno pro parceiro, é mais rápido quando ele tem um outro empreendedor junto, né?

RZ: Legal.

G4: Que aí ele rateia aluguel, se for o caso, ele otimiza infraestrutura, materiais, equipamentos, funcionário, essa coisa toda, né? Ele vai otimizando tudo isso daí, em horários alternativos ou horários concomitantes. Geralmente horários alternativos, porque geralmente essas escolas funcionam no período da manhã, tarde. A EAD vai ser mais à noite. Então é alguma coisa nesse sentido aí.

RZ: É isso aí. Legal. Então você disse que os critérios mais importantes seriam o local do ponto pra ter acesso, pra ter bastante gente passando; movimentações perto do centro, né; e se ele tem um outro negócio juntamente com a EAD, pra que possa, esse outro negócio, gerar receita até que ele possa chegar no ponto de equilíbrio da educação a distância. Seria mais ou menos isso?

G4: Isso mesmo. Isso mesmo. Eu não sei se a... a sustentabilidade financeira dele é importante também, mas eu não sei se eu consigo aferir a sustentabilidade financeira dele antes, na hora de fechar. Eu não sei se eu tenho essas informações. Eu acho que não, né? Pra ver a sustentabilidade financeira.

RZ: A gente até às vezes consegue, professora, se o parceiro interessado estiver abrindo as análises pra nós. Quanto é que eu pago de aluguel? Quanto é que eu pago de luz? Quanto é que eu pago de salários... Às vezes o gestor nem quer que a gente faça. Se ele quiser que a gente faça, a gente tinha aquele plano de negócio lá que a gente fazia, né? Lembra? Mas ele tem que passar os dados pra gente.

G4: É ... eu acho que no escuro eu ficaria com esses dois pontos mesmo.

RZ: Quais critérios você utiliza para verificar se um polo foi aberto de forma correta.

G4: Ah, números. Se ele tá participando dos treinamentos, se ele tá performando, se ele... tá vendendo, né? Se ele tá fechando bem as matrículas... Se ele compôs uma equipe, se ele tá cumprindo todo o horário de atendimento... Então vai... Se ele tá, se ele tá em sinergia pra operar direitinho. A gente fez... A performance dele comercial e performance da operação. É... dos treinamentos. Se ele tá performando é porque ele tá participando dos treinamentos, se ele tá performando... É tanto em questão de números e de operação. Aí a operação engrenava.

RZ: Joia. Bacana. Que métricas você usa pra saber se o polo tá tendo resultados positivos para a sua IES.

G4: Números.

RZ: Números, né?

G4: Se tá ingressando alunos, se tá permanecendo alunos (rematrículas).

RZ: Existe alguma ferramenta que auxilia a tomada de decisão da IES, para a escolha da abertura de polo?

G4: Tinha do ex-coordenador de gestão de polos, a gente tinha. Agora a gente não... Na verdade a gente quase nunca usou, né, Ricardo? Porque a gente estava mais receptivo. Mais deu subsídio pra anunciar no jornal. Logo que a consultoria prestou sugestões, a gente fez um anúncio no LinkedIn, essa coisa toda. Logo depois a gente se acalmou mais e não utilizou mais a ferramenta.

RZ: O que que você poderia contribuir com a pesquisa, explicando, na sua percepção e na sua experiência, o que que é importante pra expansão e pra abertura de um polo EAD.

G4: Eu acho, Ricardo, que acima de tudo, antes de quantidade, aquilo que a gente sempre conversou antes, de quantidade de polo, mais qualidade de polos. Eu prefiro ter uma rede lá de 50 polos arrumadinhos, dando retorno pro investidor, do que ter lá 200, 300 polos que ainda não dá retorno pra eles, com alunos todos espalhados, né, e aí a gente com dificuldade pra fazer a operação, pela quantidade de polos. O parceiro insatisfeito porque tem pouco retorno. A gente não conseguindo dar investimento pra eles... incentivo de investimento pra mídia, por exemplo, pra todo mundo. Então eu... eu ainda prefiro, com relação à expansão, eu acho que... Dentro da realidade da IES, eu não digo realidade de outras instituições, mas dentro da política nossa, do nosso DNA, a gente vai priorizar sempre a questão da qualidade. E tentar fazer com que esses poucos, então, que ficarem junto com a gente dentro da nossa região de força de marca, performem bem, eles consigam ganhar dinheiro com isso daí também, né? Pra poder investir nisso com mais funcionários qualificados, diminuir rotatividade, dar qualidade de atendimento pro nosso aluno, conseguir, de fato, ser a nossa IES dentro lá do polo. Então... Eu penso nisso, que acho que uma expansão bem-sucedida, na minha opinião, é isso aí. Eu acho que vai nesse caminho. Não sei se vai... Não, mas eu acho que sim. Aí a gente consegue mais alunos que vai fazendo boca a boca, a gente faz o... a gente tem condições de fazer um crescimento com menos polos, mais, mais consolidado, mais enraizado e aí vai prezando isso com o critério que a gente sempre considerou, que é a questão da qualidade, né? Acho que é isso.

Entrevista Consultor de EAD – C1

RZ: A abertura de polos nas IES que você assessora é feita de forma amadora ou profissional?

C1: Profissional.

RZ: Profissional.

C1: É.

RZ: Ok. Quais são critérios que as IES utilizam para análise de abertura de um polo EAD?

C1: Ah, vamos lá então. O fundamental na análise de critério pra abertura de um polo de EAD é análise do potencial de mercado. O regulatório, ele é obrigatório. Mas o regulatório você cumpre. Não adianta você cumprir o regulatório se você fizer um polo sem uma adequada, uma adequada pesquisa de mercado. Então, o principal fator hoje é o potencial de mercado pra tornar aquele polo viável. Então esse é o requisito número um. Por que esse é o requisito número um? Porque nós temos uma saturação no mercado. Nós temos um excesso de (incompreensível), um excesso de polos. Então é um mercado hipercompetitivo. Então, o ponto de habilidade mudou muito e a disputa é muito acirrada. Então, o primeiro critério é mercado. O segundo critério é o perfil do dono do polo ou do coordenador executivo de vendas do polo. Porque eu posso ter mercado e não ter ação pró-mercado. Então eu fracasso. Primeiro critério: mercado. Segundo critério: o perfil do dono do polo é o do executivo que vai fazer o polo virar. Aí o terceiro critério, então, é cumprir os requisitos do Ministério da Educação pra atender as necessidades para uma hipotética visita que o polo

venha a sofrer. Então esses são os três principais requisitos pra abertura de polo. Análise de mercado, potencial de mercado, curso, consumidores, preços, perfil do dono do polo, do executivo encarregado, e depois a infraestrutura.

RZ: Legal. Existe um planejamento de expansão nas IES que você assessora para nortear um trabalho de expansão dos polos EAD?

C1: Sim. Sim, a resposta. Sim. A maioria das instituições dispõe de hoje de um coordenador de expansão ou um gestor de polos, que ele faz exatamente esse planejamento pra poder escalar a expansão da instituição. E ele vai cruzando isso com um mapa hoje de intenção, tem duas expansões: uma intenção determinada, que a IES estipula o mercado que ela quer alcançar, então ela proativamente vai buscar parceiros ou por agência própria estabelecer uma unidade; e o outro modelo é a IES acolhendo pedidos que lhes chegam. Então, mas sempre tem um gestor profissional cuidando dessa área. Não em todas. A que eu trabalho tem esse gestor dessa área. E ele não só cuida da seleção, como ele cuida também do polo. Quando levantar voo, treinamento do dono, treinamento dos funcionários, estampa inicial, apoio de marketing inicial, acesso a painel de informações. O polo nasce, mas ele precisa de um treinamento, não é? Um preparatório. E durante os seis primeiros meses de operação, o cuidado intenso e até o final do primeiro ano, ele tem que ter o apoio da organização. A organização tem que apoiar esse polo nascente, pra ele não derrapar, né? Então isso é fundamental, ainda mais agora num cenário de hiper competição.

RZ: Quais os critérios que você utiliza pra verificar se um polo foi aberto de forma correta?

C1: Pera aí, repete a pergunta.

RZ: Quais critérios que uma IES deve utilizar pra verificar se um polo foi aberto de forma correta ou não?

C1: Tá. O primeiro critério é ter matrículas. É se a análise de mercado foi assertiva. Então o primeiro critério, o objetivo do planejamento é mercado. O primeiro critério de verificação é ver se houve uma resposta de mercado em relação à oferta iniciada, tá? Então esse é o primeiro critério. Resposta de mercado. Segundo critério é a satisfação ou não dos alunos daquele polo, que aí eu vou ter, eu posso casar esse critério, eu posso casar esses dois critérios e a partir da reclamação ou não dos usuários, eu consigo avaliar o desempenho do dono ou do executivo do polo e consigo avaliar as condições de infraestrutura, tá? Então eu vou saber se aquele proprietário do polo ou executivo do polo tem um relacionamento ou não com os alunos. Os alunos vão me dar esse feedback. Então, na real, na real, a mensuração da avaliação, ela passa por duas dimensões na categoria aluno. Uma é a quantidade de matrículas, tá? Segundo o feedback de relacionamento e de avaliação em infraestrutura. Com

esses critérios, eu consigo ter um indicador se o polo merece uma intervenção, merece um apoio de expansão. Eu consigo mensurar pra onde vai aquele polo com esses dois critérios.

RZ: Certo.

C1: Olha, eu posso ter essa estrutura: sala de tutoria, de cadeira, de ar-condicionado. Mas não precisa fazer tudo isso elencado nessa pesquisa. A pesquisa tá me dizendo o indicador, não é?

RZ: Exatamente.

C1: O indicador é mercado, primeiro. E o segundo é o feedback dos alunos.

RZ: Que métricas você usa para saber se um polo tá tendo resultados positivos para a IES assessorada?

C1: É o importante da métrica é o seguinte: eu posso ter alunos, mas posso não ter o ponto de criatividade, né?

C1: A métrica que a gente tem que utilizar é o polo, ele tem que ter ali um ano de chegada, tá, pra ele poder se achar dentro do mercado, com o apoio da IES, e ele tem que ter mais dois anos de maturação na praça, tá? Então um ano de chegada mais dois anos de maturação da praça. Se ele não atingir o ponto de equilíbrio, não atingir ou superar o ponto de equilíbrio de determinado, esse polo tá fadado ao fracasso, se ele não fizer duas análises: uma, localização, ele pode tá no lugar errado; e segunda, perfil da liderança, que a liderança pode tá com o perfil equivocada. Então basta, praticamente... Tem esses dois fatores que podem viabilizar um polo: localização e perfil da liderança.

RZ: Existe ferramenta na IES assessorada que auxilia a tomada de decisão do gestor da expansão para a escolha da melhor cidade para abertura do polo?

C1: Quase sempre é um excel.

RZ: Um excel...

C1: A planilha feita pela equipe, não é uma ferramenta, é um suporte, né? Uma ferramenta é se a gente fosse específica para isso. Não, a gente pega um excel e bota variados ali dentro. Faz uma análise multicritério.

RZ: A maioria possui um excel, a maioria não possui?...

C1: Não, todos têm o excel, mas ele não é uma ferramenta pra isso, né?

RZ: E aí você que auxilia dizendo quais são os indicadores?...

C1: Os variáveis, sim. A gente constrói junto as variáveis.

RZ: Junto com o gestor de expansão?

C1: O gestor de expansão e o diretor da EAD ou a própria reitoria.

RZ: Você tem mais algum comentário que possa ser realizado sobre essa questão da expansão de polos, a importância, realmente, da escolha da melhor cidade EAD?

C1: A coisa mais importante hoje é você ter fluxo de caixa que aguarde um polo pequeno, fluxo de caixa do dono do polo, tá? E o fluxo de caixa na IES também, pra ela aguentar o tranco e dar apoio pra expansão do polo durante mais do que um período inicial. O que é isso? Com um cenário de hiper competição, a maioria dos polos que foram abertos nos último três, quatro anos, não vai conseguir ponto de equilíbrio. Poucos vão conseguir. Então, você tem que ter paciência com o dono do polo, que é um polo que começa pequeno, pra ir trabalhando com ele as perspectivas de expansão. Ajudar ele a encontrar um espaço melhor, ajudar ele a fazer uma campanha de marketing bem feita. Ajudar ele a estabelecer um bom relacionamento com o aluno, pra que o veterano traga o calor da próxima temporada. Tudo isso vai um tempo de maturação. E aí, como você tem muitas unidades instaladas praticamente com os mesmos cursos, com os mesmos preços, com as mesmas promoções, a única vantagem que você tem, agora na covid, é o relacionamento. Depois da covid, localização e relacionamento. Então, durante a covid, a base é relacionamento com o usuário, essa é a base. E o polo não sabe fazer isso, não aprendeu ainda, tá começando agora. Então você ter esse fluxo de caixa pra aguentar esse um ano, um ano e meio pra maturar um polo – que já foi muito mais rápido, né? –, é importante, porque o dono do polo tem que sentir a segurança de que você não vai abandoná-lo.

RZ: OK.

C1: Né? E aí a maioria dos polos vai piorar. Porque não é por má gestão. É porque é impossível você ter alunos na quantidade dos polos que foram abertos.

Entrevista Consultor de EAD – C2

RZ: (Introdução)

RZ: A primeira pergunta: a abertura de polo nas IES que a sua consultoria assessora na tua visão ela é feita assim de uma forma profissional ou de uma forma mais amadora?

C2: Na medida que a gente é demandado para atender um movimento não só de entrada como de expansão ou até de diagnóstico de como que está a rede e tudo ela é sempre estruturada e pautada exatamente nessa condição de levantar, primeiro a gente procura fazer uma avaliação por que às vezes o gestor tem um conceito de qual que é o modelo de negócio dele mas ele não parou ainda nem para avaliar se esse modelo de negócio tem uma aderência para aquele mercado to falando por exemplo do produto, então em alguns casos é incrível o próprio gestor não conhece o produto dele às vezes o diferencial que ele acha que é tão diferencial assim já não é, já é commodities todo mundo está oferecendo a mesma coisa então a primeira coisa é a gente entender o que ele tem como produto, se ele está indo para expansão estou falando de expansão Está se ele tem então bem mais claro se já chegou no momento que Está tranquilo para ele do produto dele e tudo ai a gente vai observar se ele está sendo coerente no trabalho desse marketing do produto e tudo e aí sim a gente vai buscar fazer uma avaliação mercadológica de viabilidade. Ai é bem aquela história mesmo como eu vou fazer para trabalhar a estrutura de concorrência se nesse mercado que ele ainda tenha aonde a marca dele está alcançando essa malha de polos que ele tem hoje ela tá no seu limite tá efetiva ou não, se o portfólio que ele está oferecendo nesse contexto é um portfólio viável, se ainda precisa fazer uma expansão então eu preciso saber qual é a maturidade dele praticamente funciona mais ou menos assim, se ele já está no mercado eu vejo o nível de maturidade, avaliamos o produto e em cima de produto ai sim a gente vai ver qual é a principal ou as principais premissas da estratégia dele de expansão por que as vezes você tem uma malha de polo de parceiros ai eu vou observar mercadologicamente se aquela estrutura de polo ela é viável ou ela já está saturada, senão eu tenho uma premissa que é buscar parceiros mas a partir de uma geografia definida que eu vou esperar você me dizer qual é essa geografia esse mercado considerando a minha marca então eu consigo fazer diversos enfoques nesse sentido então eu preciso ouvir muito o gestor do ponto de vista de estratégias até onde ele está maduro para isso se ele não tem essas estratégias aí a gente começa a construir essas estratégias com ele. Então normalmente ela é muito mais pautada nessa decisão de levantar realmente informações mercadológicas, estratégicas para eu entender qual que é a condição efetiva que ele tem, a gente sempre faz isso, qual estado no

momento atual e como se eu pudesse pensar: olha eu to tirando uma foto de seu mercado agora mas o passo dois sempre que a gente procura recomendar como consultoria é trazer para ele uma visão de futura daquela estrutura de mercado que ele tá entrando ou que ele tá querendo fazer expansão e ai é por exemplo no movimento de pandemia desse ele não pode ficar atrelado ao que ele estava fazendo antes, a gente tem um processo todo catalisado, né, não só de aceitação como de diferenciação de mercado então eu tenho que trazer para ele um cenário mais estratégico de visão de futuro também.

RZ: Legal, Gestor.

C2: Bem, na verdade, é um conjunto de metodologias que dependendo da estrutura e do momento de mercado do cliente eu vou agregar vou diferenciar.

RZ: Porque em alguns momentos a gente percebe que tem algumas instituições de ensino muitas vezes fazem essa abertura de uma forma não tão funcional.

C2: Eu acho que oitenta por cento das que estão tentando entrar elas fazem isso de maneira intuitiva e as vezes até precária o que é um risco muito grande para marca né, para marca é prejuízo.

RZ: Quais são os critérios Gestor que a IES assessorada utiliza hoje como análise de critério para abertura de um polo?

P: Você tá falando qual é a minha leitura do mercado ou como a gente faz?

RZ: Não, não como vocês assessoram hoje para que as instituições possam abrir um polo?

C2: Entendi. Eu acho que uma condição assim primordial é eu avaliar como que é a possível demanda que eu vou ter para aquela região, estou falando de prospect mesmo por que as vezes eu posso ter uma instituição entrando com um posicionamento mais premium que ela não vai ter necessariamente uma grande escala mas ela tem um posicionamento de marca diferente então eu tenho que ver primeiro isso, eu vou avaliar o quanto oferta esse mercado, para que produto que eu to querendo ofertar, a partir disso eu vou levantar quem são todos os concorrentes, quais são todas as ofertas para que ele possa ter pelo menos um segurança de entender se ele tem diferencial lá ou não tem, eu estou falando de modelo de negócio, olha você vai ter que trabalhar por escala ou não então vou ter que pautar nisso logo de início então nessa estrutura a gente procura sempre organizar essa entrada dessa maneira, se você achar que eu to dando um resposta que ela é muito direta me pauta que eu tento refinar.

RZ: Não legal é isso que eu ia te pontuar agora, na questão da abertura do polo que você entende primeiro então seria você analisar um modelo de negócio, primeiro posicionamento de mercado depois um modelo de negócio.

C2: Se ele tem modelo de negócio nem sempre ele tem se ele não tem?

RZ: Nem sempre ele tem na maioria das vezes não tem né?

C2: Não tem a maioria não tem então você tem que deixar claro para ele que precisa de um conceito desse produto tudo bem se for igual o de todo mundo não tem problema mas ele vai ter que entender que a realidade vai ser outra se ele tivesse um diferencial.

RZ: Mas quais os critérios que a consultoria por exemplo indica para as instituições assessoradas para fazer análise de abertura de um polo a partir desses critérios.

C2: Vamos supor então ele mapeou a informação a segunda condição é, você tem equipe técnica para fazer isso? A partir desse momento então você tem braço para resolver isso se você não tiver braço ou a gente acaba muitas vezes também fazendo não só essa leitura de mercado mas faz uma leitura da instituição ou pior você tem problema nessa estrutura você tá levando produtos que são por exemplo o EAD com o presencial usando a mesma régua usando o mesmo marketing você vai ter que diferenciar essa estrutura então normalmente é recomendado que eu tenha ali um gestor para própria operação só do EAD que ele tenha ali pelo menos um cuidado mais especial no EAD, não levar isso tudo junto e misturado com o presencial então eu tenho que fazer essa coordenação com o cliente.

RZ: Gestor a terceira pergunta é se existe um planejamento de expansão nas IES para nortear ao trabalho de expansão de polos.

C2: Eu acho que quando a gente tá falando de players que já tenham uma marca mais consolidada a mais tempo e tenha uma representatividade regional maior eu acho que normalmente eles procuram fazer isso com muito mais profissionalismo, quando você encontra um player menor mesmo assim ele tá angariando entrar nesse mercado ele normalmente vai fazer isso tudo junto e meio misturado da maneira assim mais empírica menos planejada e aí é claro ele vai sofrer com os erros tudo na tentativa de acertos e erros ele vai acabar cometendo mas o que é interessante é que muitas vezes não dá para ter uma regra geral o que normalmente se percebe é que a falta do planejamento ela é muito notória tá?

RZ: É importante o planejamento para abertura de polos.

C2: Agora isso não quer dizer que não exista no mercado players fazendo isso tá nós inclusive já atendemos vários clientes onde inclusive a gente faz ali uma estratégia de fazer uma análise da marca de tal forma que em determinado mercado ele tenha uma estratégia de entrada de permanência e brigar por share e em outros mercados por exemplo quando a marca é nunca vista ele vai ter uma outra entrada diversificando muitas vezes um super polo no mercado ou outro cem por cento online ele vai mexer produto dependendo da configuração do porte desse player.

C2: não sei como que você tá estruturando o teu trabalho mas não dá para falar que todo mundo tem o mesmo comportamento, tem sim uma relação muitas vezes, uma reação muito comum do mercado mas eu tenho portes muitos distintos o mercado EAD ele é estritamente concentrado, se você pegar os dez últimos anos ai você vai ver quem tá na ponta hoje em quase oitenta por cento do share são as mesmas marcas ainda, porém existe um movimento da entrada de muitos players, então é essa entrada ai que diferencia bastante.

RZ: Perfeito. Quais os critérios você utiliza Gestor para verificar se um polo EAD foi aberto de forma correta, o que você analisaria?

C2: Eu acho que a primeira coisa é ver se houve planejamento você checa os documentos internos você vê se tem equipe qualificada para trabalhar só com esse braço do negócio inclusive fazendo toda uma sensibilização e acompanhamento se é do parceiro ou então se é da equipe técnica que tá nesse polo a outra é até como você vai observar a estrutura do polo então você tem toda uma identidade visual que muitas vezes é o cuidado com o conceito da marca com a transferência de credibilidade da marca para que o mercado que ela tá entrando ou que ela já está, que ela esteja ali sendo visível. E também vem a parte comercial né qual é o cuidado que se tem com esse comercial então ai você vai ver esse cuidado principalmente pela estrutura de campanha e ai não é só a campanha de lançamento mais sim o atendimento, essa espécie vamos pensar assim no conceito de acolhimento desse aluno, muitas vezes você vai perceber por indicadores mais até qualitativo do que quantitativo que você percebe a maturidade do player e até em situações de muitos sucesso o player a marca ofertante com seu parceiro quando é o caso por exemplo ela chega até a qualificar do ponto de vista de oferecer ferramentas de informação ou qualificação mesmo, colocar as vezes o gestor do polo parceiro ali para fazer uma graduação para entender um pouco mais por que as vezes tem um trato ele faz o acolhimento mais ele ainda carece de uma estrutura de conhecimento mais técnica mais acadêmica.

RZ: Bacana.

C2: Essas frentes quando elas são olhadas me dá um indicativo da maturidade desse player no seu movimento de expansão.

RZ: A próxima pergunta Gestor é que métricas você usa para saber se um polo está tendo resultados positivos para a IES assessorada?

C2: Não adianta a gente olhar só o polo tendo lá uma quantidade de alunos sem ter receita né? Então eu tenho que ver os resultados financeiros também desse polo e o nível de programação que eu tenho nesse polo na condição de planejamento então eu acho que aí você passa para olhar o portfólio, ver o quanto que ele tá tendo um processo por exemplo

de evasão ou não então tudo isso vai passar mais com um olhar um pouco mais refinado financeiramente.

RZ: Legal então seria algo pensando no processo de receita, mas também não esquecendo do trabalho de permanência né dos indicadores de matrícula e do processo de evasão.

C2: Por que normalmente quando nós estamos trabalhamos na consultoria a gente sempre faz um olhar muito sistêmico, pode parecer que as vezes fica até estranho mas você consegue realizar isso, você não tendo a visão financeira do processo você não garante sustentabilidade, ao mesmo tempo você não pode só olhar financeiramente por que você precisa investir e qualificar a estrutura pro atendimento ai você passa desde o acolhimento até para infra que é ofertada mas tudo isso tem que tá muito pautado com o modelo de negócio que você tá buscando então as vezes você tem que saber qual que é o parâmetro, qual que é o limite vai estar em cima do modelo de negócio.

RZ: Nas IES que a consultoria assessora existe uma ferramenta que auxilia na tomada de decisão do gestor da expansão para escolha da melhor cidade para abertura de polo?

C2: Aí a gente faz o estudo de viabilidade mesmo então eu vou olhar população no local, eu vou olhar renda eu vou olhar concorrentes eu vou olhar se aquele mercado já atingiu um nível de maturidade ou não, hoje quando a gente começa, não dá mais, a gente vai encontrar um cenário daqui para frente Ricardo que não vai dar, que minha avaliação vai ser só para EAD eu vou encontrar uma instituição um player num determinado mercado fazendo a oferta de um portfólio que praticamente esse portfólio tá trazendo alunos do presencial de alguns concorrentes locais então eu vou ter que ter um olhar muito mais sistêmico então um geofusion como muitas vezes o pessoal gosta de querer usar tudo ele vai funcionar até certo ponto eu vou ter que conhecer as regras do negócio e muitas vezes essas empresas não conhecem as regras do negócio ela consegue te levantar um conjunto de indicadores que muitas vezes pode até fazer sentido e te dar um desenho mais não te garante efetivamente uma configuração mais consistente para você traçar estratégias, então numa estrutura igual a essa é primordial você olhar quem são os concorrente e olhar a sinergia de desempenho que eles têm tendo naquele mercado local, ai uma ferramenta única você não vai conseguir ai é parar e fazer uma inteligência mercadológica mesmo.

RZ: É importante hoje ter inteligência?

C2: E aí você vai encontrar grandes grupos até tendo isso mas de certa forma muitas vezes até tem gigantes grupos eu estou falando de grandes conservadores eles até tem isso mais com o nível de precariedade grande ainda por que muitas vezes o porte atrapalha e também você acaba tendo uma visão muito superficial quando nós estamos atendendo a gente

costuma customizar muito essas ferramentas ao ponto de vista de conseguir efetivamente trazer um pouco mais de estratégia, você vê muitas vezes o levantamento de grandes indicadores, de alguns indicadores que são convencionais só que quando você junta tudo isso sem inteligência você toma uma decisão que muitas vezes não era a melhor para aquele contexto, então sempre essa estratégia de tentar olhar o futuro a gente procura muito fazer isso na consultoria, tentar mapear um cenário futuro por que eu tenho a foto do que tá agora e quais são os próximos passo então eu sempre vou encontrar de alguma maneira informações do censo, mas eu vou um pouco além disso eu não posso ficar só pautado no censo por que eu tenho um delay aí eu to olhando meio que pro retrovisor então eu tenho que arrumar métricas, arrumar indicadores que me dê uma sustentação para fazer algumas referências.

C2: a minha percepção é que muitas vezes é que a gente tem uma visão errada de um cenário projetivo de você pegar a eu vou pegar então o volume de mercado nessa região de abrangência nesse mercado local, eu vou fazer uma avaliação histórica e vou tentar projetar o valor, tudo bem isso as vezes cada um tem suas métricas suas metodologias e por mais que elas estejam corretas vamos pensar assim visa o exercício em si é que você não vai fazer um exercício de futurologia mas você vai mapear uma espécie de cenário para qual o gestor possa exercitar tomadas de ações estratégicas, a gente não vê isso muito comumente no Brasil, o brasileiro tem um péssimo habito de a gente tem que acertar o futuro e o mercado vai ficar estático isso não acontece mais tá cada vez mais diferenciado ainda por que a velocidade das mudanças elas tão cada vez mais acentuadas, é na hora, é um time, o negócio é rápido, então não dá mais para você tentar pensar numa estratégia igual como nós fazíamos antes, pessoal pro marketing arrumava um planejamento de marketing e achava que ia ficar dois três meses como a mesma condição, não hoje você revisita semanalmente essa estrutura então exige do gestor um pouco mais de habilidade e não tem como delegar tudo isso mas ele tem que participar e as vezes a grande falha tá exatamente nessa condição dele delegar e não conseguir acompanhar.

RZ: Gestor a última pergunta é o seu comentário que você entenda que seja relevante para qualificar a pesquisa nesse cenário de expansão. O que você entende que é importante para uma IES para uma abertura de polo ser realizada de forma qualitativa?

C2: Eu acho que se a gente fosse pensar no que que a gente vai encontrar num olhar um pouco mais avante desse processo de pandemia tudo, é que em 2019 a 2017 se pensava muito em abri polo, abrir polo tudo bem e registro de polo houve aquele movimento de 2017 e se você observar que nós temos quase efetivamente uns dez mil polos mais tem até mais

que dez mil polos por causa do sistema e MEC e você for olhar a efetividade desses polos do ponto de vista de qualidade de endereço do mercado e tudo, você vai ver que a gente continua pautado lá ainda aí em no máximo quatro mil polos que realmente são sustentáveis e olha lá, então eu acho que não é mais o momento só pensar em abrir mas é pensar também em como que eu vou fazer uma qualificação daquela estrutura que eu já tenho, de maneira que possivelmente esse negócio ele vai ficar diferenciado. É como se eu pudesse pensar que daqui a pouco eu vou encontrar por exemplo uma agilidade desse mercado então você tá falando de também um produto que necessariamente não sei se ele vai ser presencial ou se ele vai ser EAD não me interessa mais isso, isso é mais regulamentação MEC, eu vou tá fazendo a oferta no mercado de um produto se realmente ele for diferenciado, eu vou tá pegando o mercado estando do presencial quanto do EAD, então quando o gestor for olhar para esse mercado deixando o mindset EAD que eu tô vendo agora tô entrando no mercado EAD e pensar, olha eu estou sendo competitivo no mercado e nesse momento pode-se fazer no sentido até um pouco mais didático para ele olhar que aquela modalidade é EAD, mas no futuro eu não deixaria de fazer essa observação: olhar sim esse mercado, mas não pensa que ele é só EAD mais não porque ele vai ser o mercado onde tem oferta de graduação.

RZ: Se é online, se é híbrido.

C2: Até porque vai fazer muito sentido você fazer uma estrutura de um curso semipresencial, outra hora não, mas se você não olhar o que é ofertado no mercado de maneira muito sistêmica você corre o risco de errar bastante nesse sentido, porque as estratégias estão muito rápidas e o mercado tá muito agressivo nesse sentido, então nesse sentido eu olharia esta estrutura e a outra que é olhar o produto mesmo, mas olhar o produto de tal forma disponível e possa fazer sentido para quem vai fazer aquisição do produto, é um produto que eu possa fazer efetivamente a mudança desse aluno que tá entrando ali, que quando ele saia, ele saia em compensação com a experiência realmente efetiva, e aí para mim o principal indicador que eu teria para isso é a empregabilidade, e deixando de lado nesse momento e pode até fazer muita relevância os indicadores do MEC e tudo, mas se eu pensasse em avaliar uma instituição de ensino, independente se é EAD ou não, se ela tá sendo efetiva, se eu pegar todo matriculado dela, olhar o concluinte, vejo essa condição de evasão e tudo, mas olhar o concluinte se eu vejo que a empregabilidade é alta, ela tá fazendo a diferença.

C2: Agora eu acho que o mercado vai ser mudado viu Ricardo, porque eu sei que muitas instituições às vezes até com uma qualidade de marca relevante no mercado a um bom tempo e tudo, às vezes ela ainda não conseguiu identificar, mas quem vai, se a gente não tomar cuidado, quem vai acabar fazendo essa mudança de pegar currículo, fazer uma adequação

de currículo e fazer essa entrega, vai se dar bem, porque na verdade o sucesso do aluno é o que mais garante o sucesso da marca.

RZ: Bacana.

C2: Então assim é só uma questão de você focar, ao invés de você focar no processo mais imediato você procura pensar no mais estratégico.

Entrevista Consultor de EAD – C3

RZ: A abertura de polos nas instituições de ensino que você assessora como consultor, ela é feita de forma profissional ou de uma forma assim mais empírica, né, sem um planejamento adequado?

C3: A orientação que a gente faz é sempre pra trabalhar de forma mais científica possível. Trabalhando georreferenciamento, trabalhando análise de concorrência, trabalhando o catálogo dos concorrentes, a base regional da cidade. É... Mas a gente sabe muito bem que as instituições de ensino, elas têm uma vontade muito grande de fazer ampliações e nem sempre seguem essas orientações. É... o que leva, no curto prazo, uma ampliação grande no número de polos, mas a médio prazo um número de insucesso na sustentabilidade do polo. O que é um risco pra instituição, porque na hora que o polo fica insolvente, qualquer tipo de eventual lucro que ela teve durante o desenvolvimento do polo, ela vai consumir esse recurso pra manter o polo de forma é... privada, né? Ela não vai conseguir mudar para um outro mantenedor pra que não prejudique os alunos. Então não tenha dúvida que a base científica seria o mais apropriado.

RZ: Bacana, professor. Quais são os critérios a IES que você assessora utiliza para analisar a abertura de um polo EAD?

C3: O primeiro é a população. O segundo, o número de estudantes em idade pra ser um, vamos dizer assim, um consumidor dum curso superior, tanto numa base de reserva quanto os alunos que formam a cada ano. A concorrência. O número de instituições de ensino que já estão presentes no local. E a relação do catálogo que essas instituições têm. A capacidade de investimento do parceiro. E a sua penetração no mercado regional.

RZ: Joia.

C3: Todos os dados científicos são muito importantes, mas, sem sombra de dúvida, o perfil do parceiro do polo, ele é um componente assim importantíssimo no sucesso do polo. Você pode estar no risco em vários desses índices, e ter um parceiro extremamente assertivo, por ter uma penetração interessante no mercado e por ter um perfil comercial muito interessante. Então é uma média de um pouco de conhecimento de perfil e de comportamento do empresário e uma parte de base científica pra que ele também não tenha uma indisponibilidade de informação pra desenvolver seu trabalho.

RZ: Nas IES que você assessora, existe um planejamento de expansão para nortear o trabalho de expansão de polos EAD?

C3: Nas últimas instituições que eu trabalhei, nas últimas três, sim. É... tinha um plano bem traçado, o número de polos pra serem construídos. Todas elas eram entrantes. A gente sempre trabalhou em cima ou do conceito de anéis de cebola, no conceito de cebola, cada um dá um nome, né? Que é exatamente pra você fazer a expansão no entorno na sua referência como uma instituição presencial. Se você é multicampi, você pode fazer um conjunto maior de expansões no entorno de cada uma das suas unidades. Se você é uma instituição com uma unidade só, você tem que crescer no seu entorno e gerar competência e a partir dessa competência crescer um pouco mais. Uma expansão com uma distância muito grande da sua referência, aonde a instituição não vai ter nenhuma força mercadológica, é um risco muito grande de capital que é desnecessário. É melhor você investir melhor no seu entorno e ir crescendo devagar.

RZ: Maravilha. A outra pergunta, professor, fala o seguinte: quais os critérios, né, que você utiliza pra verificar se um polo foi aberto da forma correta?

C3: Se você faz o planejamento da abertura do polo e isso tá no seu plano de trabalho, ele tem uma sequência de atividades que ele tem que cumprir. Desde a inauguração do polo até a realização dos convênios necessários pra que você tenha não só a ação comercial do curso, mas também a possibilidade de os alunos desenvolverem seu estágio. É muito arriscado você deixar pra fazer os convênios de estágio mais próximo da necessidade, porque se você não conseguir, o aluno vai ficar prejudicado, sem a possibilidade de realização de estágio. A resposta do mercado em relação à abertura desse polo... É... eu costumo falar o seguinte: nenhum polo chega a 200 alunos antes de chegar a 30. Então você tem que fazer uma métrica de crescimento pra cada ciclo. Pra chegar no que você chama de sustentabilidade do polo. E deixar muito claro pro seu parceiro: “Olha, você vai ter a sua sustentabilidade em X semestres. Com um trabalho muito forte de retenção e com uma sequência de captação que te leva à sustentabilidade do polo”. Eu nunca entrei numa de falar: “Olha, vamos abrir aqui e... pra daqui a seis meses você tá pagando tuas contas”. Que não é assim que funciona.

RZ: Então, pela resposta do professor, a métrica que você... o critério que você utiliza pra saber se um polo foi aberto de forma correta seria, de uma forma resumida: a captação de alunos e a sua relação com a rematrícula pra você trabalhar uma base de alunos ativos pra que ele possa gerar aí ponto de equilíbrio e fazer depois o payback de retorno. É isso, né?

C3: Exatamente. Ele cumprir o planejamento e responder pelo planejamento.

RZ: Perfeito. Que métricas, professor, você usa, pra saber se um polo está tendo resultado positivo pra IES assessorada.

C3: É. É exatamente em cima da métrica de crescimento, a gente quer entender se vai precisar de suporte pra atingir esse patamar de sustentabilidade e rentabilidade ou se você entende que vai ter que trocar o seu parceiro.

RZ: Perfeito.

C3: Porque como a gente tinha comentado anteriormente, o parceiro é muito importante. E às vezes ele no meio do caminho ele vai pra outro negócio. Aí o polo fica perdido.

RZ: Ok. Sexta pergunta. Existe ferramentas na IES assessorada que auxilia a tomada de decisão do gestor de expansão para a escolha da melhor cidade para a abertura de um polo EAD?

C3: Nas últimas três, sim, a gente trabalhava em cima de números de georreferenciamento bem atualizados, com informações de concorrência, de base local e uma pesquisa local também, pra entender o nível de satisfação que os alunos que estão hoje naquelas unidades, a concorrência, o nível de satisfação dele. É muito você abrir um polo já fazendo transferência de aluno, né? Mas você tem que entrar com um padrão de nível de satisfação acima da sua concorrência, que se você for um entrante novo, a sua concorrência pode trabalhar há mais de 10 anos, né? Então não pode menosprezar esses grupos que são muito bem estruturados, porque eles têm métricas muito bem estruturadas, têm equipes muito bem estruturadas e um acompanhamento diário de cada um dos polos. Eles têm sinalizadores muito científicos do comportamento de cada um dos polos.

RZ: Professor, por último, se você tem mais algum comentário que você possa contribuir sobre um trabalho de abertura de polo EAD de uma forma mais profissional, o que você poderia contribuir com a pesquisa relação a essa expansão de polos EAD? Se você tem mais algum comentário importante.

C3: A minha grande... não é um comentário. Assim, a minha grande dúvida, né, é qual será o modelo de expansão de um polo depois de um domínio maior de você tá fazendo uma relação muito síncrona com os alunos, em grande escala, com a tecnologia que a gente tem hoje disponível e o modelo de educação a distância que nós vamos trabalhar daqui pra frente, né? Todo o nosso modelo de educação a distância nos últimos 20 anos, ele foi centrado na... ele teve como objetivo a mudança da centralidade do processo para o aluno. Eu sempre chamei de ensino autônomo orientado. Educação a distância é na verdade ensino autônomo orientado. Então assim, como a gente vai fazer essa orientação, vai continuar sendo ensino autônomo. Como que a gente vai fazer essa orientação? Se através do polo, se através de

outros canais de comunicação ou outras redes de comunicação. Essa que é a minha maior dúvida.

RZ: Que é a dúvida, né? É verdade.

C3: Vai continuar sendo ensino autônomo orientado, não tenha dúvida. Mas é... qual orientação é que a gente vai ter que identificar um caminho mais apropriado prum mercado um pouco diferente. Da mesma forma dos alunos irem hoje pra uma instituição de ensino, como eles tão fazendo no Rio de Janeiro hoje, né? Abriram as escolas no Rio de Janeiro. Acho que eles abriram a escola e devem ter aberto mais cova também, né? Porque é uma maluquice você abrir escola agora. Não é um aluno ficar separado, né? É todos os funcionários, todas as pessoas que tão envolvidas nessa movimentação. É um risco assim muito grande.

RZ: É um risco muito grande.

C3: E nos dias de prova fica muito cheio. Como é que vai ser o polo, agora? O polo vai ser a casa do aluno, o escritório ou o telefone. E aquela unidade vai ser um centro de convivência, e não um centro de aprendizagem.

RZ: Exatamente. É um bom questionamento.

C3: Bom, nós ainda estamos trabalhando com polo no Brasil num modelo da Uned, da Universidade Nacional de Educação a Distância da Espanha, que em 90 definiu esse modelo de polo, e o Brasil copiou o modelo da Uned, identificando que o polo era a base, é a forma de fazer expansão e fazer os relacionamentos interpessoais pra que o aluno conseguisse se desenvolver. É... o modelo acabou se desvirtuando, né? O polo não tinha esse conceito tão comercial, mas a base do nosso polo foi essa.

Entrevista Consultor de EAD – C4

RZ: A abertura de polos nas IES que o professor assessora é feita de forma amadora ou profissional?

C4: Tem dois processos né, tem processos, por exemplo, relacionados à universidade aberta do Brasil, são polos para ministrar o curso de graduação e pós-graduação, que eles ocorrem através é, ou de editais aonde você participa de uma concorrência pública nacional e portanto você diz aonde você vai fazer a sua oferta, então a instituição de ensino, caso a instituição que eu pertença, a gente tem que fazer a articulação com as prefeituras que já possuem polos habilitados para poder fazer a oferta, isso no âmbito que a gente chama universidade aberta do Brasil, né, então a questão é da escolha do polo, ela é feita, primeiro em função da capacidade organizacional para oferta de vagas, eu imagino que um curso, por exemplo, de licenciatura, você tem uma capacidade estimada é de ofertar 500 vagas, por exemplo né, é num edital, então você, se você está demandando que vai trabalhar com turmas com 25 alunos, por exemplo, se é um curso de caráter mais prático, você sabe que você vai ter então um contingente, você vai poder abrir no máximo 20 turmas, certo? 20 turmas vezes 25 alunos dá então 500 vagas, com as quais você vai fazer a ... vai concorrer no edital com essa proposição, e isso os coloca adiante é de um paradigma né, ou de um impasse digamos assim, você tem que negociar previamente com as respectivas prefeituras o interesse ou não de fazer essa oferta, você tem então que... não chega a ser uma carta de intenção, mas você coloca isso no seu planejamento estratégico, você tem que aprovar nos conselhos internos, no CONSUPE né, Conselho do Ensino Superior, essa oferta, esse, que vai, que a gente chama de POV plano de oferta de vagas, e ... depois de aprovada no CONSUPE, é que você então encaminha essa carta de pré-autorização do CONSUPE às anuências da prefeitura, mas tudo isso só pra você concorrer no edital da CAPES, por exemplo...

RZ: Joia.

C4: Né, só que isso nos coloca numa situação muito delicada, que nos últimos anos você faz todo esse esforço e no final você não obtém a aprovação da íntegra das vagas que você pleiteou, então você faz um planejamento estratégico, gera uma expectativa, gera uma demanda junto à comunidade local, junto aos prefeitos, principalmente né, que são os mantenedores do polo, porque o polo é da prefeitura, ele não é um polo, o polo não é da instituição de ensino superior, né, ele é responsabilidade da prefeitura que sede um espaço em uma de suas escolas municipais e banca infraestrutura, coordenador de polo né, e as pessoas que fazem toda a parte administrativa dentro da localidade, então imagina que você faça todo esse planejamento depois a CAPES te autoriza 300 vagas, como foi o caso do último edital né, que nós pleiteamos um quantitativo e ganhamos uns 60% das vagas pleiteadas mais ou menos, né, então imagina que depois é que a CAPES repassa pra a

instituição dizer para os quais os prefeitos não vão ser atendidos, então ... transtorno gravíssimo depois, né, porque você faz um planejamento estratégico em função da tua capacidade de atuação; na área pública é, a gente mais ou menos articula nossa capacidade de oferta com aquilo que a gente estima que a CAPES vai financiar, e que a instituição não poderia ofertar mais vagas, normalmente a gente poderia ofertar muito mais, mais cursos, mais vagas, mas a gente já sabe de antemão pela característica do edital da CAPES, como que é a o número de vagas totais, que a gente já estima o que vai ter pra cada região, se já é uma reoferta do curso, se é um curso novo, né, se a demanda ainda existe na sua plenitude, ou se ela já foi atendida em parte em ofertas em anos anteriores, então a gente é acaba fazendo essa pactuação dessa previsão de oferta em cima desse cenário. É muito diferente da iniciativa privada, entendeu? é ... isso era antes da universidade aberta do Brasil cursos de graduação e pós-graduação, isso OAB, o outro lado da oferta é a Rede E-TEC Brasil, a Rede E-TEC Brasil, veja bem, é ao contrário da OAB, os polos, o credenciamento de polos é de responsabilidade, de autonomia dos institutos federais, a OAB não, os polos, o processo de criação e os polos homologados e habilitados é em 3 níveis, é que a CAPES adota né, o polo o polo que plenamente apto, o mais ou menos e o não apto, né, e é tudo uma classificação da própria CAPES pros polos OAB, então na verdade o polo é da prefeitura e nós ofertantes da área pública podemos ofertar nos polos habilitados nos APS, isso no âmbito da OAB né da CAPES, CAPES-OAB. Já na Rede E-TEC Brasil é um cenário totalmente diferente, a Rede E-TEC Brasil nós podemos ofertar cursos técnicos e cursos superiores de tecnologia a distância e também cursos de pós-graduação, também podemos ofertar especialização. A própria legislação da antiga Rede E-TEC também permitiria fazer a formação de professores, mas na prática nunca se acabou usando dessa prerrogativa, mas ela existe no arcabouço legal, ok. Como eu estava te falando a Rede E-TEC Brasil, ela é um, é a autonomia para a a criação, a prospecção de um polo, ela é totalmente institucional, então como que as instituições se organizam, é, os institutos federais por serem multicampi né, é, por exemplo, nós temos 14 campus, espalhados dentro do estado do Rio Grande do Sul, e muito bem espalhados, eles não são concentrados na parte sul do estado, por exemplo, nós temos um campus lá em Passo Fundo, base na fronteira norte, no centro mais para cima, e outro campus também espalhados mais na região central do estado; aí como que nós operamos nesse caso, nós estimulamos cada campus é criasse sua própria malha de polos num raio de 150km, 180, no máximo 200km, do seu campus, por que isso... é porque a gente percebeu em anos anteriores, que alguns campus acabaram gerindo polos a 540km de distância.

RZ: Entendi.

C4: Então, por exemplo, o campus de Pelotas...

RZ: O que é difícil né?

C4: Exatamente, o campus de Pelotas tinha um polo de EAD muito próximo a Paso fundo né, então imagina, isso era... é... pra você fazer um encontro presencial, fazer uma prática, deslocar uma equipe, você gastava 8 horas de viagem, entendeu? Então ficava muito complicado, você fazer essa logística de transporte, é para dar aulas práticas, para fazer algumas dinâmicas, né, então a gente na última, na última vez que eu estava com o gestor da EAD da Ifsul, nós mudamos um pouco essa sistemática de procuramos fazer com que os campus tivesse uma malha operacional com o quantitativo que depende, dependia muito da própria capacidade de cada campus, né, mas procurando trabalhar com polos, prefeituras, sempre na mesma lógica das prefeituras né, é com prefeituras que ficasse numa órbita, num raio, aí que a gente recomendasse algo que fosse em torno de 120, 150km, mas claro, se houvesse alguma necessidade ou alguma demanda né, e que não pudesse ser atendida de outra forma, poderia ter uma exceção e ter um polo até 200km; pra quê?? Para que para que os deslocamentos para os, algum encontro presencial ou alguma prática feita com professores, né, alguma coisa assim, é pudesse ser feito um deslocamento com ida e retorno ali por volta de 2, 3 horas de viagem no máximo.

RZ: Legal.

C4: Outros, outros problemas até que advêm de viagens mais longas, né, até pela logística, o próprio custo, daí já tem hospedagem, tem estadia, pernoite aquela coisa toda que complica né...

RZ: Entendo.

C4: Isso, até os próprios motoristas, aí fica uma logística já meio inviável, mas observe, isso nos permite então fazer é com que é você... estabeleça essa relação no entorno das prefeituras e na área pública você dê o segmento público, os prefeitos veem nos campus uma possibilidade de levar o acesso a uma educação pública gratuita, de qualidade para o seu município, então tem uma questão política também né, eles montam uma infraestrutura e nós, claro, avaliamos essa infraestrutura, homologamos ou não esse local como sendo um local, um polo de atuação da instituição, é um por cidade no máximo ok.

RZ: Legal.

C4: E você tem que aprovar nos ritos internos, e você homologa e a própria instituição aprova, e a listagem dos polos que a instituição vai operar ela só tem que formalizar o envio

e a documentação junto ao órgão competente. OK, então essa é a sistemática bem diferente em dois programas de fomentos, é de fomento governamental.

RZ: Governamental.

C4: Né, isso, teria ainda algumas turmas, mas não chegamos a participar de nenhum edital, fazer nenhuma oferta, então não seria, eu não, eu não, eu não sou conhecedor da sistemática de como são os polos ou não da universidade aberta do SUS.

RZ: Do SUS?

C4: Seria o terceiro programa de fomento público, é, nacional, relacionado à educação a distância, ok.

RZ: Legal.

C4: Isso não impede agora tá, não impede que nos últimos editais uma prática que não era permitida, mas nos últimos editais, nós também, é, também foi possível colocar os campus para as nossas instituições também como polo de apoio, tá, com esse último edital da CAPES foi possível você colocar como local de oferta, só que aí a CAPES, ela pra não estimular muito isso, porque a ideia é interiorizar a oferta e não colocar mais oferta onde já tem oferta presencial né, pra não canibalizar e ... ela não dava todos os estímulos, digamos assim, ou seja aí o campus teria que dar a contrapartida de diversas despesas operacionais, assim como o prefeito do município, ok.

RZ: Quais os critérios que você gestor utiliza para análise dessa abertura de um polo EAD na cidade X, Y, quais os critérios que você utiliza professor?

C4: Primeiro, nós temos que partir pra questão das demandas regionais, né, então qual é a vocação da região pra que tu possa justificar a aprovação à abertura de um curso tanto no CONSUPE quanto junto a Cetec, por exemplo, no caso da Rede E-TEC Brasil, você tem que dizer qual é a a as vocações presentes naquelas regiões que vão ser atendida e quais são as ofertas dos cursos que já existem e presenciais naquela região, e aí você entra com a justificativa da necessidade daquela oferta, né, isso, normalmente um curso a distância, ele é para a oferta de um curso que mantém demanda permanente, ou seja, aquela aqueles cursos que nós detectamos que não valeria a pena ter um campus físico para oferta permanente, uma contratação permanente de um corpo docente, e por você faria 3,4 ofertas e você atenderia a demanda daquela microrregião, portanto não justificaria a contratação de um... a escalação de um campus físico ou a contratação de um corpo permanente de docentes, esse é o cenário ideal né que a gente chama né, de ideal dentro dessa perspectiva de atender e rotacionando essas ofertas para outras microrregiões, é lógico às vezes você não tem vagas pra ofertar em todas as localidades que necessitam, então você oferta durante um ano num

local, depois você desloca essa capacidade de oferta pra outras, outras microrregiões, Rio Grande do Sul é um estado bem grande, com diversas microrregiões, então você tem condição de fazer essa...é deslocar essa capacidade de oferta, que a gente detecta até bem depois pra própria concorrência no vestibular, a matrícula né, que faz o cruzamento disso pra ver se vai haver necessidade de uma reoferta ou não, porque o prefeito quer realmente que você abra tudo que é curso que for possível, né, o perigoso é isso, como moeda de capitalização política, né...

RZ: Claro.

C4: Tava vendo aqui, é, que não confiava muito é no interesse ou na expectativa, porque assim, quase tudo que é perfeito é aquele curso de informática né, então eles têm alguns cursos que são a menina dos olhos né, na época a gente tinha um tecnólogo, que era sistemas pra internet, então tudo que era prefeito queria um tecnólogo de sistemas pra internet, só que muitas regiões não tinham a mínima vocação, não que isso não possa também ser fator de incentivo e você abrir novas frentes, mas às vezes é uma microrregião que os dados populacionais revelam que você poderia ter dificuldade até em abrir uma turma naquela microrregião tá, outro aspecto interessante é que na área pública por serem cursos gratuitos a gente observa muito a mobilidade acadêmica, entendeu Ricardo?

RZ: Entendi.

C4: O que seria essa mobilidade acadêmica? Alunos da microrregião se deslocam até aquela cidade...

RZ: A cidade polo no caso né?

C4: A cidade polo, então isso é importante, você não pode levar em conta somente a população da cidade onde está o polo, você precisa perceber, os fluxos, a malha viária certo...

RZ: A macrorregião, né?

C4: A macrorregião e ver como são os acessos, mas não é só uma questão de distância física, notamos algumas particularidades, tinha regiões que as distâncias eram pequenas, mas a malha viária era tão, era de uma condição... quando chovia você não conseguia ter aula né, os alunos não conseguiam se locar ao polo, entendeu? Outros locais as distâncias eram maiores, mas era asfaltado, tinha uma, tinha uma boa né, malha viária era boa, então mesmo com chuva os alunos se locavam, até porque já era cultural na região, os alunos andarem 1 hora 1 hora e meia pra estudar, porque ali naquela lo..., naquele local não tinha oferta de curso superior, por exemplo, dentro da cidade, então quem quisesse fazer um curso superior já era já era, como é que eu vou dizer...

RZ: Uma cultura né, já era natural.

C4: ...cultura da cidade. Isso, o pessoal saía pegava um ônibus da prefeitura, a prefeitura até já tinha ônibus fretados e o pessoal entrava dormia e saía 5 horas da tarde, e 7 horas estava acordando já entrando na universidade ou no polo de educação a distância, tem essas particularidades num estado que tem uma dimensão maior, o Rio Grande do Sul por exemplo, e é...que a gente andar 2, 3 horas pra nós é algo normal né, a gente até brinca né, o pessoal na Europa se tu fala, eu vou dar um pulinho 3 horas de viagem, aí o cara, mas com 3 horas eu cruzei o país, saí de Portugal e tô entrando na França, pra nós é de uma cidade pra outra né? Mas se você tá numa outra densidade populacional, você atravessou um estado, atravessou dezenas de cidades, aqui no Rio Grande do Sul a densidade populacional e a distância entre as cidades, ela é muito grande, então são, tudo isso, nesse contexto de abertura, né, não só abertura de polos, é, mas também oferta de cursos, uma coisa tá muito ligada à outra na área pública, por que? porque existe o prefeito, que mantém os custos operacionais dos polos, ele é e, nós tivemos alguns problemas em polos onde o próprio governo, seja pelo Ifsul ou pela Rede e-tec não autorizou o número de cursos pretendidos, então alguns polos os prefeitos depois...acabaram trocando a administração da prefeitura e o prefeito estava dizendo assim: “Não vale a pena, porque eu só tenho um curso de graduação e uma especialização aqui em funcionamento, é muita pouca oferta pra justificar o meu gasto mensal de internet tal.” Eu vejo assim, o governo às vezes não tinha essa percepção do que tem que haver uma densidade mínima de oferta pra ser interessante pro parceiro, que é a prefeitura no caso.

RZ: Que é a prefeitura no caso.

C4: Veja que isso não tinha nada a ver com a instituição, porque no planejamento interno todas as instituições previam as ofertas, então o prefeito se entusiasmava, montava uma megaestrutura, às vezes 2 laboratórios, quer dizer toda uma preparação, e aí os programas de fomento nacional não aprovava os quantitativos previstos e o polo ficava subutilizado, aí às vezes 1 ano, 2 anos, 3 anos você acaba é dilapidando esse corpo de tensão, que eu chamo né, você estressa o teu parceiro e coloca em alguns casos prefeitos que não quiseram depois ofertar ou manter a estrutura de funcionamento.

RZ: Que é uma pena né professor, querendo ou não, foi feito um planejamento, foi feito toda uma organização de demanda e foi feito toda uma estrutura física em cima disso, né.

L: No encontro da Unirede, organizamos seminário regional, ano passado foi em Florianópolis e foi a federação dos prefeitos né, e aí então os prefeitos fizeram caravana, até a gente fez uma reunião dos prefeitos, porque os prefeitos estavam dizendo assim que é que todo uma malha que havia sido constituída ao longo dos governos federais anteriores às

gestões dos últimos 12 a 16 anos, era uma malha, uma capilaridade muito grande de polos né, e essa malha ela estava sob o risco de ser descontinuadas ou esfaceladas, porque não estavam sendo aprovadas as ofertas. A CAPES passou muito tempo sem abrir um edital pra novas vagas, as instituições podendo ofertar, o material já produzido, as equipes mobilizadas, e você não, não tendo continuidade de oferta, os prefeitos estavam muito fechando as localidades, observe que algo que você construiu ao longo de 12 anos, pode uma gestão em 2, 3, 4 anos pode destruir algo construído ao longo de uma década, quase 2 décadas de oferta de EAD consistente né... pública, gratuita e interiorana, porque nós vivemos em um país de dimensão continental.

RZ: Existe um planejamento de expansão nas edições públicas para nortear o trabalho de expansão dos polos EAD?

C4: Tá eu vou, eu vou te dar um novo cenário. O que aconteceu, como os programas governamentais CAPES começaram... os editais da EAD começaram a ficar mais rarefeitos, não só no quantitativo de vagas, demora muitos anos para sair, 2, 3 anos sem um novo edital, e às vezes aprovava edital num quantitativo de vagas muito pequeno, a instituição ficou muito insegura de pleitear todo seu potencial de EAD com ofertas da CAPES. A Rede E-TEC até que não foi muito diferente, porque desde a troca da gestão do Governo Federal, a Rede E-TEC não recebeu mais aporte recurso, somente agora no final do ano passado que de maneira emergencial alguns institutos conseguiram uma liberação, mas sem o edital nacional, mas uma negociação particular, junto à própria Cetec e muito mais pra oferta de curso profissional do que de curso técnico, isso colocou as instituições num xeque-mate; é dentro da rede federal de educação profissional, o que nós conseguimos para não ficar, a nossa, as nossas instituições de ensino tá, não ficamos tão dependentes do Governo Federal, foi que conseguir na matriz orçamentária dos institutos federais é uma rubrica para que a oferta de cursos a distância por esforço próprio tivesse uma um impacto na matriz orçamentária, ou seja, não depender de programas de fomento externo, e sim computar os alunos como esforço institucional...

RZ: Correto.

C4: Só que assim, primeiro nós não conseguimos, na primeira matriz orçamentária onde a gente implementou isso, não conseguimos uma paridade de um por um, ou seja, o aluno a distância não era equivalente a um aluno presencial...

RZ: Entendi.

C4: É, ah, então foi mais ou menos assim que foi, na última matriz, ... a gente teve condição de chegar a 0,8 com relação ao aluno presencial, ok, só que aí o Governo Federal, ele, como

é que eu vou te dizer, ele não reajustou as tabelas, então na verdade a gente não chegou a ser uma canibalização, mas imagina que uma instituição se ela dobrasse sua oferta, se todas as instituições de rede dobrassem a sua capacidade de oferta todas continuariam ganhando a mesma coisa, proporcional ao orçamentário total era o mesmo.

RZ: É o mesmo orçamento.

C4: Então eu imagino assim pô, você ganhava dinheiro 100 bilhões, tô chutando um número tá, 100 bilhões pra todo Brasil, pra rede federal, no outro ano eles mantiveram os 100 bilhões, então se todas as instituições crescessem, o dinheiro não dava.

RZ: Continuariam os mesmos 100 bilhões.

C4: Isso, se todo mundo crescesse 30%, não ia ganhar 30% a mais, todo mundo ia ganhar exatamente a mesma coisa.

RZ: Resumindo, você teria muito mais aluno para atender, com a mesma verba para poder gerir.

C4: Viu que caos.

RZ: Obviamente, a educação teria um problema porque você não teria uma quantidade de recurso pra poder atender uma malha maior.

C4: Agora o seguinte, só tem um detalhe, como as instituições crescem ao natural, porque a gente teve implantação de campus tudo, se você não crescer e fizesse a mesma oferta do dia anterior, como outros institutos cresceram o que ia acontecer com teu orçamento?

RZ: Diminuiria?

C4: Exatamente, então todos se obrigaram a crescer pra tentar manter o mesmo orçamento do ano anterior.

RZ: Interessante.

C4: Mas se todos crescerem na mesma taxa, ganham a mesma coisa, mas se alguém crescer mais que os outros ganha mais.

RZ: É um canibalismo mesmo.

C4: É.

C4: Então foi uma coisa, aí o que acontece, então veja, aí você vai fazer uma gestão, então o que que acaba fazendo, se você não tem novos aportes seja pra produzir material e você tem que reduzir os teus custos, tu tens que tomar algumas decisões que afetam o teu planejamento; primeiro, tu só oferta, onde tu já ofertou, porque se tu abrir novos polos, tem novos custos, você vai impactar mais negativamente é as suas despesas; segundo, você oferta os mesmos cursos que você já ofertou, você não precisa fazer produção de material...

RZ: Perfeito.

C4: Imagina a relação perversa....

RZ: Compreendi.

C4: Pra poder ofertar mais vagas ou se você, tipo se eu trocar, se eu colocar totalmente novos cursos, e usar outras localidades eu não tenho, não tenho orçamento pra bancar essa nova iniciativa, ainda que ela fosse necessária não conseguiria fazer é uma gestão sustentável, e dentre esses aspectos. Nem tudo é intenção ou digamos assim né, não basta a intenção de fazer o melhor.

RZ: Não basta ter o planejamento.

C4: Não, nem o planejamento, nem a intenção, nem a demanda, nem a necessidade né, não é isso que infelizmente, não é sobre esses critérios que você consegue pautar o que o teu planejamento, você sabe o que é que é necessário, sabe o que deveria, poderia fazer, mas a a gestão pública não te dar os recursos, a infraestrutura, a condição e faz uma matriz orçamentária perversa e com o contingenciamento e a redução, por exemplo, nós já sabemos que o orçamento pro ano que vem da rede federal, ela vai ser menor e não é um pouquinho menor, se não, eu não sei se, eu vi um valor, não sei se é 30% ou foi de 200 pra 170 uma coisa assim, eu não sei se caiu em 30% ou se caiu em 30 milhões, alguma coisa assim que é menor do que era, e esse ano já foi menor.

RZ: Menor de 30%, se for 30% já baixa 60 bilhões.

C4: É alguma coisa assim cara, eu sei que é, dos montantes eu não saberia te falar, mas hoje eu ouvi que é, acredito que é 30 alguma coisa a menos, não sei se é milhões ou o que é que é, só sei que tá menor do que no ano passado, e este ano já tá menor que o outro, só que todas despesas de água, luz todas, são maiores né, então na verdade né, você tem que reajustar pra manter a mesma capacidade de operação, se você além de não reajustar, você decresce as instituições é muitas, é chegou ao cúmulo, você sabe faz 1 ou 2 anos, muitas instituições que não conseguiram pagar as despesas mínimas operacionais de conta de luz, água, telefone; teve campus aí que perdeu até pesquisas de doutorado, porque, não pagou energia elétrica, a companhia elétrica cortou a energia elétrica, e você perdeu tudo que estava nos freezers, estufas, perdeu anos de pesquisa né.

RZ: Caramba.

C4: Acontece isso né, então veja assim, fazer a gestão nesse modelo, você destrói um planejamento de médio longo prazo, destrói uma relação de confiança, você, você desmobiliza as equipes de EAD, principalmente as equipes multidisciplinares, eu cheguei a contar com 180 pessoas trabalhando dentro do departamento, fazendo projetos nacionais que tiveram repercussão internacional, e simplesmente porque depois não teve mais

continuidade, não teve mais apoio e tudo, eu cheguei a ficar com 20 pessoas no setor, de 180 pra 20 pessoas, isso que eu não tenho vagas permanentes, então se eu não tenho recursos, esse programa de fomento, eu não consigo pagar as bolsas, não consigo manter as pessoas, porque eu não tenho, nós não temos quadro e nos institutos federais, nós não temos um quadro de EAD, o número de vagas, então você depende de convênios, programas de fomento, parcerias, principalmente com ... o terceiro setor né pra poder fazer a manutenção das duas ofertas...né, então essa medida de tempo pra usar, de conseguir captar recurso de autossuficiência via matriz orçamentária, era fantástico, era a solução dos sonhos, à medida que, você tinha que fazer um esforço, no primeiro e segundo ano de oferta, mas depois você colocasse a máquina em movimento, né, vencendo a inércia da engrenagem, você teria recurso para bancar novas ofertas né, só o que aconteceu, ou seja, o plano perfeito, só esqueci dos cursos né, que era o que...não tem aquela piada né... o problema é que ninguém pensou, ninguém pensou no orçamento global federal, em vez de crescer e acompanhar a inflação, na verdade ele ficaria congelado e sofreria cada vez mais cortes ano a ano, aí não adianta...aí cria aquele impasse que te falei do crescimento da matriz que torna esse cálculo não fecha não.

RZ: É o canibalismo mesmo.

C4: Canibalismo, verdade, se você não quer ofertar menos, aí, então a EAD... acabou sendo a válvula de escape para algumas instituições pra não perder tanto orçamento, porque a delas nem conseguiriam manter um número quantitativo de vagas só com o esforço presencial, o EAD entra como um coringa pra você conseguir crescer com a rapidez, porque crescer no presencial não é fácil, né, e pra tentar manter o orçamento, imagina você ter que crescer em número de ofertas, pra tentar manter um orçamento que já não cobria as despesas anteriores, imagina...

RZ: É muito incoerente, né? É muito incoerente.

C4: Então, mas é a regra meu amigo, é umas coisas, acaba, eu acredito até que, às vezes o setor público nem avalia de maneira precisa esse impacto porque todos eles querem aumento de vagas, quantitativo, atendimento, e às vezes uma decisão que é pequena acaba tendo um impacto que é, por exemplo, quando a gente tava na época, vou dizer assim, como se fosse uma época de ouro, que a gente tinha orçamento, tinha uns programas e estava demandando, nós estávamos crescendo na oferta em EAD, na taxa de 100%, 200, 300% ao ano, mas rapidamente íamos passar a EAD na rede dos institutos federais no número de vagas ofertadas presencialmente, se a gente continuasse com aquele fomento, a nossa curva de crescimento nós...

RZ: Passaria do presencial né?

C4: ...que nós chegaríamos, exatamente, nós íamos, nós íamos bater 1 milhão, 2 milhões de vagas... entendesse?

RZ: Legal.

C4: Hoje a rede federal tá com 1 milhão e 100 mil, né, na rede, rede federal, IPT, né..., na rede tecnológica é 1150, mil cento e pouco, não chega a 1 milhão e 200, mas nós queríamos isso, tranquilamente se tivéssemos continuado com o aporte que existia há uns 4 anos atrás, tivéssemos naquilo, naquele ritmo, hoje estaríamos só na EAD ofertando 1 milhão de vagas, porque nós chegamos rapidamente a 600 mil, né, e caímos agora, não temos 100 mil acho...

RZ: Isso é um grande impacto.

C4: É, uma pena né, uma estrutura, polos, uma malha operacional...

RZ: Toda pronta, toda montada.

C4: Pronta, os conteúdos, tudo, redes de colaboração estabelecidas, pra fazer uma oferta, né, e com necessidade né, e ainda imagina com esses tempos de pandemia o impacto positivo que isso poderia causar...

RZ: Existe uma ferramenta na rede pública que auxilia a tomada de decisão do gestor, como você, para fazer essa expansão dos polos da educação a distância da rede pública?

C4: Entendi a sua pergunta, vou dizer assim ó, não existe, é, uma ferramenta fornecida pelo Governo Federal para fazer isso, eu faço parte da Associação das Universidades em Rede, a Unirede, que reúne todas as instituições públicas que ofertam educação no Brasil, certo?! Universidades federais, universidades estaduais, institutos federais, eu sou representante dos institutos federais da Unirede e nós tivemos uma ação no estado de Minas Gerais, aonde algumas instituições se uniram, e foi feito uma ação chamada observatório da educação a distância, que o objetivo desse observatório era mapear as demandas dos ofertandos e nós tínhamos gráficos dinâmicos, onde, tanto a gente conseguia lançar as demandas ... o potencial de ofertas das instituições ofertantes quanto das necessidades das prefeituras e interesse em várias, pra quê? Porque como era muitas instituições públicas podendo ofertar, os prefeitos às vezes faziam assim, eles diziam sim pra todo mundo, às vezes iam seguir os mesmos cursos e depois, quando a gente ia fazer o cruzamento ou quando a CAPES ia cruzar, acabava tendo tipo 3 instituições ofertando o mesmo curso, o mesmo quantitativo de vagas numa cidade pequena, entendeu? E lógico, a CAPES não ia aprovar todas e aprovar numa só, então a gente queria esse observatório, esse mapeamento, esse cruzamento de informações, evitava que a gente ficasse à mercê, porque a instituição, ela negociava com o

prefeito, mas ela não sabia, o prefeito necessariamente não dizia pra ela quantos ele já tinha negociado.

RZ: Queriam garantir de todos os lados.

C4: Mas isso até é em função do próprio comportamento da CAPES, porque se eles ofertassem apenas com uma instituição, e a CAPES não aprovasse a oferta daquela instituição, ele podia correr o risco de não ter oferta nenhuma na sua cidade,

RZ: Verdade, que ele atirava para todo lado numa forma de buscar o apoio para a cidade dele.

C4: Claro, de garantir pelo menos alguma oferta na cidade dele, só que isso bagunçava o planejamento institucional né, e operacional de vagas das instituições que estavam concorrendo no edital, entendeu?

RZ: Entendi.

C4: Veja como é a urgência e a necessidade, a gente chegou a, como Unirede essa iniciativa foi muito interessante, a gente pleiteou junto à CAPES um acordo de cooperação técnica pro desenvolvimento da ferramenta a nível nacional, né, mas aí você sabe essas danças políticas dos últimos anos aqui né, com a troca do Governo Federal, você imagina que nada disso teve fomento, né, o financiamento.

RZ: Não teve evolução?

C4: Nada evoluiu, mas assim, a necessidade da gente ter painéis, diagnósticos, que mapeassem ofertas né, tem necessidade.

RZ: Você consideraria, você consideraria importante professor?

C4: Com certeza, não, é indispensável, só que isso fica em iniciativa dos problemas de fomento, a CAPES, ela chegou a criar um sistema chamado SISUAB, e aí também tinha o demandante, tinha que colocar informações, coordenador de polo, mas era um sistema que ele servia muito mais pra própria CAPES do que pra nós como instituição, a gente não tinha uma visibilidade do que o outro está preenchendo, entendeu? Então até atende, poderia atender na cidade da CAPES determinado estágio, né, de confirmação de vagas, aquela coisa toda, mas necessariamente ela não atendia, o digamos assim, as instituições, existiam outros, não sei se você ouviu falar do PARFOR, que era um, o PARFOR fazia essa questão de articulação de ofertas de professores, né, e cada rede estadual tinha que se organizar no PARFOR, tanto para ofertas presenciais quanto a distância. Aqui no Rio Grande do Sul eu participei da PARFOR junto com coordenadores, gestores de EAD de outras IES e nós fizemos um mapeamento, mas foi uma iniciativa pessoal de mapear essas demandas, gerar gráficos, redimensionar... aquela coisa toda, usando um pouco ali de perspicácia, né...

RZ: Aquela inteligência...

C4: Para tentar mapear a nossa capacidade de ofertas, demandas...

RZ: A experiência foi boa professor?

C4: Foi muito boa, a visibilidade do dado Ricardo, ela é importantíssima, só que existe uma demanda real, existe o desejo dos prefeitos dos cursos, que não corresponde, muitas vezes, à demanda real da localidade, às vezes a própria secretaria de educação municipal demandava ofertas ou dizia tipo ela livremente ela dizia, gostaria que tivesse tal curso, tantas vagas, só que isso, às vezes, não era sustentável, entendesse? Era só um desejo que a gente não sabe se era do prefeito, do secretário municipal, mas aquilo, às vezes, não se configurava, já chegou a acontecer já na história né, vou te dizer, de você fazer, abrir a turma, porque não havia candidatos interessados, imagina, que ruim.

RZ: Que ruim isso. Esse é o impacto, talvez a oferta seja colocada num local, que talvez o curso não seja destinado para aquela cidade ou talvez não tenha nenhuma tentativa propícia pra isso.

C4: Não e às vezes tu tem o polo, você tem tudo certo, só que assim, normalmente a demanda, os sistemas que o governo criou, normalmente era o gestor público que informava a demanda, só que sob que critérios ele informa a demanda?

RZ: Exatamente.

C4: Até mesmo agora...

RZ: Pede tudo aí pra gente ver o que ganha.

C4: Exatamente, e no setor produtivo industrial, a forma como o governo também se organizou para que os setores primários, secundários fossem atendidas suas demandas, também era de preenchimento, sem uma metodologia científica, entendeu? Então, as bases de informação onde se dizia que aqui, ah não, mas aí o sindicato das indústrias tem condição, a o conselho nacional de indústria ou regional diz que precisam 300 vagas de soldadores, claro o empregador lança intenção desse estímulo, mas ele faz o levantamento desses números desses cursos, também em um pragmatismo, numa vivência pessoal para aquele coletivo de pessoas que ali estão, e esses números vão e eles acabam sendo adotados como uma demanda.

RZ: De uma forma empírica...

C4: Exatamente, muito empírica essa demanda é regional, ela não é expressa numa coleta de dados que não passe num grau de subjetividade de empiria do dos que preenchem essas bases de dados de todos os níveis, seja da área educacional, ou seja as demandas de formação profissional, então essas demandas não são confiáveis, já aconteceu da gente abrir ofertas

com base nessas informações, as instituições que se movimentarem e feita a oferta não...não se configurava, os demandantes não apareciam, certo.

C4: Então assim, parece, na teoria, tudo funciona muito bem né, então você... por que que eu estou te falando isso? É indispensável um sistema? É. Tem que ter um planejamento estratégico, tem que ter informações confiáveis, lógico, mas aí você erra às vezes no fundamento, que é, você já atribui que o gestor tanto público ou privado vão te fornecer informações confiáveis que não vêm da sua empiria.

RZ: Exatamente.

C4: Porque cada um delega a outro, então prefeito...o governador delega ao prefeito, o prefeito delega ao secretário de educação, o secretário de educação delega para os diretores de escolas para que eles digam seus interesses na oferta de seus professores, pronto, eu tô te dizendo a sistemática do PARFOR no nosso estado, né, não tô dizendo nacional, aí o que acontecia, ah aqui o pessoal, uns têm interesse em fazer, e o cara dava aula de matemática, mas ele sonhava em fazer biologia, mas ele nunca fez uma licenciatura em biologia.

RZ: As demandas surgem sem planejamento.

C4: A granel, compunha um quadro de ofertas, quando você ofertava o profissional dizia assim: “Ah mas eu tenho tanta aula de matemática, se não me derem uma redução de carga horária eu não vou fazer biologia.”, só que o cara não dava aula de biologia, era um desejo dele... entendeu?

RZ: Um desejo dele, na verdade, e não pensava no todo, na coletividade.

C4: Mas, isso, esses problemas acontecem quando você coleta dessa forma, então o dado ele, o sistema pode ser perfeito, mas se o micro dado coletado não for confiável, e se não tiver uma sistemática que ele não dependa da opinião pessoal, da empiria, do acho, né, de uma delegação que delega, que delega, que quem acaba fornecendo também se baseia só na sua impressão, na sua opinião pessoal, você no final vai construir painéis de gestão, que vão gerar demandas que não vão ser factíveis de serem preenchidas, a ideia é boa, a sistemática é ruim.

RZ: É ótima.

C4: ... É ótima, mas a alimentação ela é precária, e no Brasil esse é um problema que nós temos, até cultural, né, de como que você realmente detecta essa informação na base... então, tô te falando porque esse é um problema que a gente tem que falar.

RZ: Fique a vontade Professor.

C4: Não é só o sistema não, é lógico que isso também é importante, e, como eu te falei no observatório que foi feito de cruzar os dados, dos ofertantes com os demandantes, as

densidades populacionais, as demandas microrregionais, tudo isso deveria ter uma visibilidade, não só pro Governo Federal...

RZ: Exatamente.

C4: Mas para as instituições que são parceiras...

RZ: Com certeza, concordo com você.

C4: Tudo isso deveria balancear e gerar informações factíveis de serem analisadas também, uma coisa importante seria sistemas que levassem em conta a capacidade ocupacional do polo, né, porque, às vezes, você encontrava apoio, e aí nós tínhamos que fazer visitas, verificação in loco no polo, porque tinha prefeito que já tinham 2, 3 cursos em andamento e ele queria mais 4 cursos, né, mas você ia ver a infraestrutura do polo.

RZ: Se havia condições de atender.

C4: Exato, enquanto outros estavam ociosos, tinham uma infraestrutura melhor, com capacidade para receber mais polos, mas a oferta e o nível de necessidade da microrregião já não comportava um volume muito grande de abertura de vagas que você não iria conseguir fechar, né.

RZ: Porque é complexo né professor. Como que um programa desse pode ser auditado só pelo governo e as bases estaduais e municipais não aproveitam isso, né.

C4: (...) é um sistema dinâmico, né, quase um organismo vivo, vou te dizer né, daí ele teria que ter esses balanceamentos e eles não são obtidos através de dados secundários diretos, assim então, vou te dizer o seguinte, se for pra contar com esses números, teria que ter sistemas multiagentes, sistemas dinâmicos, um pouquinho de BI, tem que aprender um pouco esses movimentos e, principalmente, ser alimentado com dados de, de uma série histórica, né, que mostrassem as ofertas anteriores e número de matrículas, e concluintes também, né, mas, principalmente, quantos se inscreveram e quantos efetivamente se matricularam.

RZ: Série histórica.

C4: Você pode cometer os mesmos erros que se cometeu quando você oferta 3, 4 vezes no mesmo lugar, você começa a ter um feeling, olha tal coisa aqui nessa região não, nos últimos dois vestibulares não foi, não deu, não vou arriscar na terceira vez, porque nas duas últimas vezes, teve uma procura abaixo do esperado e às vezes não se explica pelos dados microeconômicos, tem uma população, tem pouca oferta, tem não sei o que, às vezes há outros fenômenos, fenômenos culturais, sociais, que levam, que aquele curso, apesar de ser bom, de ser interessante, ele pode ser culturalmente na região nada apreciado, por exemplo, se eu fizer em determinadas regiões trabalho com o público, com agentes, de repente vou

fazer um curso produção do fumo, se eu fosse olhar sobre o dado da característica da produção rural da cidade da região, seria algo extremamente interessante...

RZ: Talvez até seria.

C4: Só que culturalmente os filhos, nem os pais querem que seus filhos continuem trabalhando naquele negócio, aí ninguém se inscreve, entendeu, eles vão preferir informática, mas não tem nada de informática pra ninguém, e porque eles querem mudar de vida, né, mudanças culturais, a sensibilidade, ela, ela não está expressa em número, é uma questão de outra compreensão que não é relacionado ao dado de produção bruta do que é produzido na região.