

ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS EM UMA UNIVERSIDADE PRESENCIAL E À DISTANCIA: UM ESTUDO COMPARATIVO

EDUCATIONAL STRATEGIES AT A PRESENT AND DISTANCE UNIVERSITY: A COMPARATIVE STUDY

RESUMO: O presente trabalho visou identificar as estratégias educacionais em uma universidade de ensino presencial e a distância. O artigo é dividido em quatro seções. Iniciando com uma contextualização, seguindo de um breve regencial teórico relacionado aos conceitos de gestão estratégica das instituições de ensino superior presencial e em modalidade à distância. Após é apresentado os procedimentos metodológicos empregados na elaboração desta pesquisa. E por fim a análise dos dados e as devidas conclusões. Foi identificado pontos que diferem entre as instituições pesquisadas. Sobre as instituições de ensino a distância identificou-se que as fraquezas estão relacionadas ao aluno, as ameaças vinculadas ao cenário econômico as oportunidades em relação a intervenção da instituição e sobre as forças temos a equipe de trabalho. Analisando os elementos da instituição de ensino presencial teremos a fraquezas aquelas que tratam da gestão instituição com visão de todo o sistema, as ameaças o cenário econômico, as oportunidades intervenção da Instituição e pontos fortes também tratam acerca da gestão como uma visão sistêmica.

Palavras-chave: Ensino Presencial; Ensino a Distância, Estratégias Educacionais.

ABSTRACT: The present work aims to identify the educational strategies in a university of face-to-face and distance learning. The article is divided into four sections. Beginning with a contextualization, followed by a brief theoretical regent related to the concepts of strategic management of institutions of higher learning face-to-face and distance learning. Afterwards the methodological procedures used in the elaboration of this research are presented. And finally, the analysis of the data and the necessary conclusions. We identified points that differ between the institutions surveyed. Regarding distance learning institutions, it was identified that the weaknesses are related to the student, the threats linked to the economic scenario, the opportunities in relation to the intervention of the institution and on the strengths we have the work team. Analyzing the elements of the institution of face-to-face teaching we will have the weaknesses those that deal with the management institution with vision of the whole system, the threats the economic scenario, the intervention opportunities of the Institution and strengths also treat about the management as a systemic view.

Keywords: Present Teaching; Distance Learning, Educational Strategies.

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual existe uma constante mudança em que a competitividade é exigida daqueles que participam do mercado e querem permanecer atuantes. Meios cada vez mais inovadores estão sendo lançados no mercado seja visando a facilidade pessoal ou algum objetivo social.

De certa forma, as mudanças ocorrem tanto no setor público quanto privado, desde a gestão de uma microempresa até os grandes fundos de Investimentos. As demandas organizacionais pressionam para a

lucratividade, crescimento, inovação e mudanças. Nesse contexto fenômenos como a globalização tornaram-se possíveis. Assim, se torna importante pensar globalmente e agir de forma localizada, demandando ideias, entendendo novas culturas, absorvendo novos conhecimentos para execução dos negócios (BIANCHI, 2008). Dessa forma, o cenário atual é marcado por um dinamismo em que o diferencial competitivo confere valor de mercado para as organizações.

Para isso é preciso compreender o ambiente externo e saber se posicionar para o enfrentamento, sendo que o posicionamento está indissociável da estratégia” (BIANCHI, 2008). A administração estratégica nasce com a concepção de um sistema aberto, em que a empresa exerce influência e é influenciada pelo seu entorno (FIGUEIREDO, 2013). Portanto, na busca pela compatibilização dos aspectos fortes e fracos com as oportunidades de mercado surge a ferramenta de análise de S.W.O.T (*streghts/ weakness/ Opportunitties/ Threaths*) (FIGUEIREDO, 2013).

Portanto, um dos grandes problemas enfrentados pelos gestores universitários tem sido integrar pensamento e ação estratégica, pois as organizações universitárias são como sistemas abertos sujeitas às influências das forças externas que impactam seu direcionamento e gestão (JR. MEYER; PASCUCI; MANGOLIN, 2011).

Dessa forma, surge o problema: Quais estratégias educacionais utilizadas em uma universidade privada de ensino presencial e a distância? Esse artigo é dividido em quatro seções. Após essa contextualização, a segunda apresenta um breve regencial teórico relacionado aos conceitos de gestão estratégica das instituições de ensino superior presencial e em modalidade à distância. A terceira seção descreve os procedimentos metodológicos empregados na elaboração desta pesquisa. Na seção quadro a análise dos dados e na quinta seção as devidas conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As universidades são instituições que formam os quadros de

profissionais de nível superior, que obrigatoriamente devem fornecer atividades de ensino, pesquisa e extensão, que são serviços de atendimento à comunidade, nas diversas áreas de conhecimento (HARNIK, 2010). Para ser considerado uma universidade, no mínimo 1/3 do corpo docente deve ter título de mestrado ou doutorado (MEC, 2017). Também devem desenvolver pelo menos 4 programas de pós-graduação *stricto sensu* de boa qualidade. As universidades podem criar cursos sem ser necessário solicitar permissão ao Ministério da Educação (MEC). Os centros universitários em geral, são menores que as universidades e têm menor exigência com programas de pós-graduação, porém, deve também possuir pelo menos 1/3 do corpo docente com mestrado ou doutorado.

As faculdades, diferente dos tipos de instituições citados acima, devem pedir autorização ao MEC para criar algum curso. Elas atuam em um número pequeno das áreas de conhecimento, sendo que na maioria das vezes, elas são especializadas e oferecem apenas cursos na área de saúde, tecnologia ou ciências humanas aplicadas, por exemplo. O corpo docente necessita apenas ter pós-graduação *lato sensu*, ou seja, especialização ou MBA (HARNIK, 2010).

No Brasil, apenas com a vinda da Família Real Portuguesa, no ano de 1.808 é que ocorreram as primeiras iniciativas culturais no Brasil, com a criação da Faculdade de Cirurgia da Bahia-Salvador (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2016). Antes disso, a população brasileira era totalmente desprovida de ensino superior. Somente possuía ensino superior quem era estrangeiro ou era membro de famílias que eram enviados para outros países para esse tipo de educação, principalmente Portugal (HUMEREZ; JANKEVICIUS, 2016)

Hoje, de acordo com sua organização acadêmica, as instituições de ensino superior são credenciadas como Faculdades, Centros Universitários ou Universidades. De acordo com o Ministério da Educação (MEC, 2017), inicialmente a instituição é credenciada como faculdade. Para o alterar para universidade ou centro universitário, depende do credenciamento específico da instituição, em funcionamento regular e com padrão satisfatório de qualidade. Existem prazos pré-determinados para o credenciamento das instituições, sendo o primeiro com prazo máximo de 3 anos para faculdades

e centros universitários, e prazo de 5 anos para as universidades. O credenciamento deve ser solicitado pela instituição a cada ciclo avaliado pelo Sistema Nacional da Educação Superior (MEC, 2017)

Para que a instituição de ensino possa atuar com a modalidade a distância, deverá estar credenciada para atuar nessa modalidade de ensino, e para isso, deverão estar previamente credenciadas para oferta de educação superior na modalidade presencial no sistema federal, conforme o disposto no Art. 10 do Decreto 5.622/2005.

2.1.1 Ensino superior presencial

A modalidade de ensino superior presencial exige a presença do aluno em, pelo menos, 75% das aulas e em todas as avaliações (MEC, 2017). Segundo Andrade (apud COSTA et al, 2014) é quando o aluno deve estar presente na instituição de ensino, onde encontra-se alunos e professores em um mesmo lugar e ao mesmo tempo, ocorrendo a ligação direta entre eles. É de suma importância a didática do professor no ensino presencial, caso ela não for boa ou madura o suficiente, podem os alunos serem prejudicados (COSTA et al, 2014).

2.1.2 Ensino Superior a Distância (EAD)

Segundo a ABED (Associação Brasileira de Ensino a Distância), fazem parte do ensino a distância os cursos nos quais mais de 70% do conteúdo é desenvolvido por meio de atividades que não exigem que aluno e professor estejam no mesmo lugar, na mesma hora. O MEC determina que mesmo no ensino a distância, ao menos 20% da carga horária da graduação seja feita no modo presencial, sendo também obrigatórios os estágios, práticas em laboratório e trabalho de conclusão de curso. O material que o aluno precisa pode chegar de vários meios, sendo a internet o meio mais utilizado (ALVAREZ, 2012).

Os cursos à distância, assim com os presenciais têm exames, trabalhos, frequência, notas mínimas, exigindo tempo e dedicação. Porém para muitos estudantes, essa modalidade se torna mais fácil porque oferece

mais liberdade para estudar no ritmo do aluno, diferente do tradicional.

2.2 ESTRATÉGIAS EDUCACIONAIS

De acordo com Colombo (2005, p. 95), a estruturação da estratégia de captação de novos alunos é baseada em três passos, que devem ser seguidos cronologicamente:

- Identificação claro do público-alvo da instituição de ensino.
- Determinação do valor do aluno e seu respectivo custo de captação.
- Planejamento e implantação das ações de comunicação.

Todo este processo todo provém do marketing, ou seja, para que haja sucesso nas escolhas da instituição é necessário que ela atenda a todas expectativas do público-alvo.

Assim, é preciso considerar ainda as condições internas de resposta ao ambiente externo e a forma de modificá-las visando o fortalecimento da instituição. Para isso o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização”. (FISCHIMANN, 2009, p.27)

O processo de Planejamento Estratégico tem a função de utilizar de forma eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada.

[...] Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é, normalmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. OLIVEIRA (2007, p.17).

O planejamento estratégico não deve ser apenas uma simples programação, as empresas devem tirá-lo do papel e colocá-lo em prática o usando de forma coerente e utilizando-se de seus instrumentos adaptando-se ao dia-a-dia das empresas se adequando as suas necessidades empresariais.

Andion e Fava (2002, p. 27) consideram o Planejamento Estratégico de forma que:

É um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma proativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

O Planejamento Estratégico deve ser adaptado as necessidades das organizações e efetuando as mudanças necessárias para que aja o desenvolvimento das empresas num todo e deve-se citar a importância dessa ferramenta e da prática contínua para que se cresça de forma correta.

No planejamento estratégico a análise de cenários é de suma importância para a vida de uma organização. A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Oppotunities e Threats), que na sua tradução é força fraqueza, oportunidade e ameaça, é uma técnica utilizada para a gestão e o planejamento das empresas, seja ela de pequeno ou grande porte.

A origem segundo Fagundes (2010), modelo da "Matriz SWOT", surgiu na década de 1960, em discussões na escola de administração, que começaram a focar a compatibilização entre as "Forças" e "Fraquezas" de uma organização, sua competência distintiva, e as "Oportunidades" e "Ameaças".

Nos dias de hoje não se pode deixar de realizar a avaliação e o comportamento das empresas diante do mercado competitivo que encontramos e utilizar ferramentas que nos dá o norte necessário para o sucesso organizacional e de extrema importância.

Perceber as características internas e externas do sistema que uma empresa se encontra se torna algo primordial para a tomada de decisões de

gestores seja de pequenas e micro empresas ou até mesmo nas grandes corporações que habitam o planeta.

A análise SWOT é uma dessas ferramentas que proporcionam ao gestor ou até mesmo o pequeno empresário de como está sua empresa perante seus concorrentes fazendo assim que conheça e estude o seu comportamento.

Na concepção de Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Para Andion e Fava (2003, p. 43) “Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo”.

[...] A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Antes de escolher entre essas alternativas, o executivo deve identificar e avaliar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa e sua capacidade real e potencial de tirar vantagens das oportunidades percebidas no ambiente, bem como de enfrentar as ameaças. O executivo deve considerar, também, a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançados pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo, respeitando determinadas políticas ou orientações de atuação. (OLIVEIRA, 2007, p. 39).

A direção da empresa pode controlar o ambiente interno que quando se localiza um ponto forte ele deve ser incentivado até atingir seu ápice e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos.

O ambiente externo a empresa não possui o controle e desta forma ela deve estar sempre atento e monitorando com uma frequência elevada de fora que sabia utilizar-se das oportunidades e evitar que se nascessem ameaças.

3 MATERIAL E MÉTODOS

O presente estudo possui o norteador metodológico de um estudo de caso devido ao aprofundamento da análise de uma unidade social. Assim, tal estudo visa uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real não havendo controle das variáveis (MARTINS, THEÓPHILO, 2009). Para maior confiabilidade dos dados, é feito uma triangulação de fontes de dados visando uma melhor compreensão e interpretação do fenômeno bem como obter uma confiabilidade sincrônica (MARTINS, THEÓPHILO, 2009; FLICK, 2009, p. 343). Os dados utilizados possuem natureza primária e a escolha das duas instituições entrevistadas foram por acessibilidade.

Os dados primários foram coletados por meio de uma entrevista, realizada no primeiro semestre de 2017, guiada por um roteiro com questões semiestruturada na instituição de ensino. A entrevista, segundo Martins e Theóphilo (2009) é uma técnica que coleta dados para compreender e entender o significado que os entrevistados atribuem a determinadas questões. Flick (2009) descreve que essa técnica objetiva a identificação de uma “teoria subjetiva”, ou seja, o conhecimento que o entrevistado possui acerca de determinado assunto. Nesse entendimento o conhecimento explícito pelo entrevistado é sintetizado por meio de uma técnica da disposição da estrutura em que os enunciados do entrevistado são transformados em uma estrutura para a validação comunicativa (FLICK, 2009). Assim, as questões feitas tinham formulação ampla e em seguida eram feitas perguntas para direcionar ao objetivo do trabalho. Esse direcionamento serviu para obter maior objetividade na entrevista e evitar excesso de informações que estejam fora do escopo da pesquisa. Os dados foram validados com a estrutura comunicativa da matriz Swot.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após realizada as entrevistas com as duas instituições, obteve-se o seguinte quadro de respostas.

Quadro 01 – Demonstrativo dos elementos constitutivos da MATRIZ SWOT Instituição Ensino Superior modalidade à distância.

FORÇAS		FRAQUEZAS	
A	Aulas presenciais, transmitidas ao vivo	A	Muitos alunos ainda não estão acostumados ao Ambiente Virtual
B	Presença de Tutor Presencial e Online	B	Ter o acadêmico apenas uma vez na semana junto a instituição
C	Equipe de trabalho treinada e comprometida	C	Dificuldade de contato com o acadêmico
D	Diploma Igual ao do curso presencial	D	Muitas vezes falta de comprometimento do aluno
E	Mensalidades Acessíveis	E	Baixa procura de determinados cursos, ocasionando a não abertura destes devido a não atingir o Ponto de equilíbrio para oferta
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
A	Estrutura do Polo	A	Concorrência
B	Abertura de novos cursos	B	Instabilidade política
C	Qualidade reconhecida pelo MEC	C	Evasão
D	Flexibilidade nos horários de estudo	D	Não ambientação com o modelo de estudo
E	Interação com colegas de turma criando um network expansivo	E	Aumento significativo das mensalidades

Fonte: Autores (2017).

Quadro 02– Demonstrativo dos elementos constitutivos da MATRIZ SWOT Instituição Ensino Superior Presencial

FORÇAS		FRAQUEZAS	
A	Corpo Docente	A	Perfil alunos formação ensino médio
B	Infraestrutura	B	Atendimento setores
C	Acervo Bibliográfico	C	Receita exclusiva mensalidade
D	Localização	D	Investimento Público
E	Mensalidades	E	
OPORTUNIDADES		AMEAÇAS	
A	Egressos	A	Crescimento e IES concorrentes
B	População Acima 60	B	Políticas publicas
C	Novas modalidades de oferta	C	Momento econômico
D	Serviços educacionais técnicos	D	Preço EAD
E	Parcerias / Pós	E	

Fonte: Autores (2017).

Se tratando da instituição de ensino presencial, todos os itens apresentados foram classificados como sendo 3 – Muito Importante. Assim, é preciso fazer as análises dos fatores ameaça x pontos fracos, ameaça x

pontos fortes, oportunidades x pontos fracos e oportunidades x pontos fortes (SILVA, 2011) das duas instituições.

4.1 Ameaças x Pontos Fracos – Ensino à Distância.

Com as respostas apresentadas foi possível encontrar o cenário com os seguintes fatores, respectivamente: Concorrência, Instabilidade política, evasão, não ambientação com o modelo de estudo, aumento significativo das mensalidades x alunos não acostumados ao ambiente virtual, acadêmico apenas uma vez na semana junto a instituição, dificuldade de contato com o acadêmico, muitas vezes falta de comprometimento do aluno, baixa procura de determinados cursos. Verifica-se que os pontos fracos estão diretamente ligados ao aluno, destacando a falta de comprometimento e a não adequabilidade ao ambiente virtual. Quanto as ameaças, elas se relacionam com fatores que fogem da capacidade de intervenção institucional, pois concorrência, instabilidade política e aumento significativo das mensalidades, estão via de regra relacionados com o ambiente externo da instituição. Para Silva (et al, 2011) as ameaças representam fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, podendo prejudicar no desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. Dessa forma, cabe o apontamento que para a sobrevivência institucional é preciso estar constantemente atualizado com os fatores externos e objetivar as estratégias internas para melhor gerir e instruir o aluno inscrito nos cursos ministrados na universidade EAD.

4.2 Ameaças x Pontos Fracos – Ensino Presencial

Analisando os elementos que tratam no item em análise teremos: Crescimento de IES concorrentes, Políticas Públicas, Momento Econômico, EAD x Perfil alunos, atendimento dos setores, receita exclusiva de mensalidade, investimento público. Em relação aos itens que compõe a ameaça os pontos estão relacionados com os mesmo citados pela instituição EAD, ou seja, fatores que fogem de seu âmbito de atuação. Todavia, os

pontos fracos quando observados diferem em si, pois, não possuem um ponto específico que os correlacionam. Temos assim, Alunos, Setores, Receita e Investimento. Podemos desenvolver uma linha que visualize os elementos como uma holística de gestão institucional como pontos que podem atrapalhar a gestão educacional.

4.3 Ameaças x Pontos Fortes – Ensino à Distância

Entende esse comparativo como sendo a Manutenção da organização, pois consiste na sustentação dos pontos de defesa contra as ameaças sendo necessário o uso dos pontos fortes para conservar o nível do serviço prestado (ANDRADE et al, 2008; SILVA et al, 2011). Dessa forma, os pontos fortes são os pontos positivos que a empresa possui controle. Quanto as ameaças e os pontos fortes ou apenas forças, foram três itens considerados Muito Importante, sendo respectivamente: Concorrência, Instabilidade Política, Aumento Significativo das Mensalidades x Presença de Tutor Presencial e Online, Equipe de Trabalho treinada e comprometida, Diploma igual ao do curso presencial. Nesse entendimento as forças derivam dos colaboradores que seu empenho e dedicação será decisivo para alcançar os objetivos da instituição.

4.4 Ameaças x Pontos Fortes – Ensino Presencial

Nesse item os pontos elencados respectivamente foram: Crescimento de IES concorrentes, Políticas Públicas, Momento econômico, Preço EAD x Corpo Docente, Infra Estrutura, Acervo Bibliográfico, Localização, Mensalidades. Semelhante ao observado no item acima do ensino presencial, as forças estão relacionadas a vários aspectos que possuem muita importância. Consoante a Silva (et al, 2011) esses pontos devem ser amplamente explorados pela organização.

4.5 Oportunidades x Pontos Fracos – Ensino à Distância

Entende-se essa comparação como sendo Crescimento (ANDRADE

et al, 2008) e tratando –se das oportunidades são elas as variáveis externas que podem criar condições favoráveis para a organização. Na instituição de ensino a distância os elementos são respectivamente: Estrutura do Polo, Qualidade reconhecida pelo MEC, Interação com colegas de turma criando um network expansivo x Muitos alunos ainda não acostumados ao Ambiente Virtual, Muitas vezes falta de comprometimento do Aluno.

4.6 Oportunidades x Pontos Fracos - Ensino Presencial

São respectivamente: Egressos, população acima de 60 mil habitantes, novas modalidades de oferta, serviços educacionais técnicos, parcerias/ pos x Perfil alunos ensino médio, atendimento setores, receita exclusiva mensalidade, investimento público. Acerca dos pontos fracos, já foram comentados, sobre as oportunidades pode-se perceber que é a interação da instituição perante o cenário em que está inserida. Ou seja, é o posicionamento perante as condições externas que a afetam.

4.7 Oportunidades x Pontos Fortes – Ensino a Distância

Nesse item reside a etapa de Desenvolvimento, conforme Andrade (et al, 2000). Os elementos apresentados são: Estrutura do polo, Qualidade reconhecida pelo MEC, Interação com colegas de turma criando um network expansivo x Presença de tuto presencial e online, equipe de trabalho treinada e comprometida, diploma igual ao do curso presencial. A combinação desses fatores gera condições favoráveis ao desenvolvimento institucional.

4.8 Oportunidades x Pontos Fortes – Ensino Presencial

Os elementos de desenvolvimento estão apresentados respectivamente: Egressos, População acima de 60 mil, novas modalidades de oferta, serviços educacionais, parcerias/pós x Corpo docente, infraestrutura, acervo bibliográfico, localização, mensalidades.

5 CONCLUSÃO

Esse artigo teve como objetivo identificar quais as estratégias educacionais utilizadas em uma instituição de modalidade presencial e outra à distância. Foi identificado pontos que diferem entre as instituições pesquisadas. Sobre as instituições de ensino a distância identificou-se que as fraquezas estão relacionadas ao aluno, as ameaças vinculadas ao cenário econômico as oportunidades em relação a intervenção da instituição e sobre as forças temos a equipe de trabalho. Analisando os elementos da instituição de ensino presencial temos a fraquezas aquelas que tratam da gestão instituição com visão de todo o sistema, as ameaças o cenário econômico, as oportunidades intervenção da Instituição e pontos fortes também tratam acerca da gestão como uma visão sistêmica.

Assim o desenvolvimento desse estudo, apesar de suas limitações, demonstrou o diagnóstico que permite o aperfeiçoamento do desempenho educacional para melhorar a prestação dos serviços.

Sugere-se ainda que novos estudos sejam realizados para enriquecer o tema que proponham plano de ações para a correção das fraquezas e otimização das forças.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, Luciana. **Ensino a distância**. 2012. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2012/02/14/ensino-a-distancia-veja-respostas-para-as-duvidas-mais-frequentes.htm>>. Acesso em: 1 abr. 2017

ANDION, Maria Carolina, FAVA, Rubens, **Gestão empresarial / Fae School**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Bom Jesus, 2002.

ANDRADE, José C. et al. **Aplicação da análise SWOT para identificar oportunidades para o desenvolvimento econômico e social**. XIII Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e IX Encontro Latino Americano de Pós-Graduação - Universidade do Vale do Paraíba. 2008; Cruzeiro; São Paulo; Brasil; Português.

ANDRÉ, Marli Eliza Dalmazo Afonso de. Texto, **Contexto e Significado**: algumas questões na análise de dados qualitativos. 1993. Disponível em <<http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/1491>> Acesso em

03 de abr.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-Graduação**: noções práticas. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIANCHI, Eliane Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 160 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

COLOMBO, Sonia Simoes. : **Marketing Educacional em Ação**: Estratégias e ferramentas. São Paulo: Bookman, 246

COSTA, Vânia Medianeira Flores. Educação a distância x educação presencial: como os alunos percebem as diferentes características. **Esud 2014 – Xi Congresso Brasileiro de Ensino Superior A Distância**, Florianópolis, 2014

FAGUNDES, Rosival. **A “Matriz Swot” do Brasil**. Disponível em: www.administradores.com.br acesso em: 28/03/2017 às 20hs25min.

FIGUEIREDO, Fernanda Cruz. **Estudo sobre as particularidades e a capacidade de formulação e execução de estratégias de organizações da sociedade civil**. 2013. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

FISCHIMANN, Adalberto Américo, **Planejamento estratégico na prática / Adalberto A. Fischimann, Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**: São Paulo, 2ª ed., 14ª reimpr.: Atlas 2009.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa-3**. Artmed editora, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo; Atlas, 2008.

HARNIK, Simone. **Saiba qual é a diferença entre faculdade, centro universitário e universidade**. Disponível em: <http://vestibular.uol.com.br/ultnot/2010/03/09/faculdade_centro_universitario_u_niversidade.jhtm>. Acesso em: 01 abr. 2017.

HUMEREZ, Dorisdaia C. de; JANKEVICIUS, José Vítor. **Evolução histórica do ensino superior no brasil**. Disponível em: <<http://biblioteca.cofen.gov.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MEYER JUNIOR, Victor; PASCUCCI, Lucilaine; MANGOLIN, Lúcia.
Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas.
Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v. 46, 2012

MEC. **Instituições de Ensino Superior - IES**. Disponível em:
<<http://emec.mec.gov.br/>>. Acesso em: 01 abr. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, A. A. et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica– um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 8, 2011.

SILVA, Rosidenis Aragão da. **A análise swot como diagnóstico organizacional no serviço de abastecimento de água e esgoto do município de benevides - pa**. 2016