

## A EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA COMO FATOR DE INFLUÊNCIA NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA UFSC

**Anderson Antônio Mattos Martins** - [anderson@cefetsc.rct-sc.br](mailto:anderson@cefetsc.rct-sc.br)

Doutorando do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC  
Escola Técnica Federal de Santa Catarina

**Idone Bringhenti** - [idone@pg.materiais.ufsc.br](mailto:idone@pg.materiais.ufsc.br)

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC

**Édis Mafra Lapolli** - [edis@eps.ufsc.br](mailto:edis@eps.ufsc.br)

Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC  
Campus Universitário – Florianópolis – SC

***Resumo.** O presente estudo objetiva identificar o tipo de estratégia, assim como classificam Miles e Snow (1978) defensiva, prospectiva, analítica ou reativa, adotada pelos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC, no período de 1997 a 2000, decorrentes da inclusão da Educação a Distância - EAD na LDB da Educação Nacional, bem como os produtos/cursos oferecidos, pelos programas pesquisados que fazem uso da EAD. A partir das considerações contidas na fundamentação, torna-se possível operacionalizar o problema proposto, considerando-se como variável independente a inclusão da EAD na LDB da Educação Nacional e como variável dependente as estratégias adotadas, no período proposto, pelos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC. Os dados da pesquisa devem ser obtidos por meio de técnicas tais como a análise documental e a entrevista não estruturada. Os dados precisam ser tratados através do método qualitativo. Os resultados deste estudo devem indicar a situação em que se encontram os Programas de Pós-graduação pesquisados frente a inclusão da EAD na LDB, verificando-se, o comportamento estratégico adotado, por esses Programas, ao lidar com as ameaças ou oportunidades que este novo contexto representa.*

***Palavras-chave:** Educação a distância, Estratégia, Programas de pós-graduação em engenharia*

### 1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma estratégia empresarial que permita a flexibilização das organizações frente às constantes exigências do ambiente externo, no qual está inserida e

sobre o qual exerce influência, é o objetivo principal do dirigente organizacional preocupado com a sobrevivência da empresa a médio e longo prazo.

Munidos dos avanços da ciência e da tecnologia, que estão invadindo os espaços na vida moderna, antecipando de certa forma o século XXI, educadores vislumbram uma competente modalidade de ensino: a Educação a Distância.

Desde que o governo decidiu incluir o ensino a distância na Lei de Diretrizes e Bases da Educação em 1996, essa modalidade passou a freqüentar o contexto das universidades, atraindo o interesse de profissionais dos mais diversos setores, que não dispõem de tempo ou condições para se ausentar do seu ambiente de trabalho, mas que estando numa era em que as telecomunicações, a informática, a automação, a gestão, estão em constante evolução, não podem mais ignorar o processo de construção de um novo mundo em que as atitudes devem vislumbrar uma nova forma de agir, de gerir e de pensar.

Com o crescimento da procura por capacitação a distância, algumas instituições de ensino, se lançaram de imediato no desenvolvimento desse processo de educação que aparece no contexto em que surgem a tecnologia e a educação, atuando com diversos recursos e ferramentas como suporte pedagógico e tecnológico. Propiciando a auto-aprendizagem através de variados meios de comunicação.

Inicia-se assim, a busca das melhores dentre as alternativas de solução existentes.

Com base nessa suposição, a presente pesquisa procura:

**“Verificar que tipos de comportamentos estratégicos foram adotados pelos programas de pós-graduação em engenharia da UFSC, no período de 1997 a 2000, e se resultaram da inclusão da Educação a Distância na LDB da educação nacional.”**

## **2 DEFINIÇÃO**

### **2.1 Educação a Distância**

Dohmem apud Vianney et al (1998, p.21), apresenta em 1967 a seguinte definição:

“Educação a distância é uma forma sistematicamente organizada de auto-estudo em que o aluno se instrui a partir do material de estudo que lhe é apresentado, e o seu acompanhamento e a sua supervisão são levados a cabo por um grupo de professores. Isto é possível de ser feito a distância através da aplicação de meios de comunicação”

Moore apud Vianney et al (1998, p.22), apresenta em 1973 a seguinte definição:

“Ensino a distância pode ser definido como a família de métodos instrucionais em que as ações dos professores são executadas à parte das ações dos alunos, incluindo aquelas situações continuadas que podem ser feitas na presença dos estudantes”

Vinte anos mais tarde, em 1996, Moore apud Vianney et al (1998, p.22) aperfeiçoa sua definição, como sendo a Educação a Distância um processo de aprendizado com planejamento, ocorrendo na maioria dos casos em lugar diferente do de ensino, requerendo para tanto, técnicas especiais de planejamento, de instrução, bem como métodos especiais de comunicação, além de uma estrutura organizacional e administrativa específica.

Além de outras definições que aparecem, cabe ainda apresentar a definição que consta da minuta de decreto encaminhada pelo Ministério da Educação à presidência da república no final de 1997, propondo a regulamentação da educação a distância no Brasil, da seguinte forma:

“Art. 1º Educação a distância é uma forma de ensino que possibilita a auto-aprendizagem com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados, apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados, e veiculados através dos diversos meios de comunicação”

## **2.2 Estratégia Empresarial**

Chandler (1962) define estratégia como sendo “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo da empresa e a adoção de linhas e a alocação de recursos para alcançar os objetivos” apud Bethlem (1981a, p.6).

Para Stoner (1985, p.70), estratégia:

“é o programa geral para a consecução dos objetivos de uma organização e, portanto, para o desempenho de sua missão”.

Partindo-se das definições apresentadas, pode-se identificar alguns pontos comuns ao conceito de estratégia. São estes: alcance dos objetivos e metas, tomada de decisão, alocação de recursos e determinação de linhas de ação.

## **3 HISTÓRICO**

### **3.1 Educação a Distância**

Ao se historiar Ensino a Distância não se pode deixar de citar as cartas de Platão, as epístolas de São Paulo bem como as experiências por correspondência praticadas no final do século XVIII, tal processo recebeu um impulso em meados do século XIX, e chegando então aos multimeios, aos simuladores *on-line*, em redes de computadores, avançando em direção à comunicação instantânea de dados via satélite ou por fibra ótica, garantindo a interação aluno e centro produtor, fazendo uso da inteligência artificial-IA ou comunicação instantânea com condutores. Desde 1850, programas de Ensino a Distância, são realidade em países como Rússia, Alemanha e Estados Unidos da América. Em Berlim, no ano de 1856, foi criada a primeira escola de Línguas por correspondência. William Rainey Harper, fundador da Universidade de Chicago, ofereceu em 1881, um curso de Hebreu por correspondência. Em 1889 o Queen's College do Canadá deu início a uma série de cursos a distância, apontando uma grande procura, principalmente por seu baixo custo, além de possibilitar a oferta aos centros urbanos localizados às grandes distâncias. No início do século XX, em 1906, a Calvert School de Baltimore implanta a primeira escola primária a ministrar cursos por correspondência. No ano de 1936, o Instituto Rádio-Monitor, foi destaque no Brasil. Em 1941, o Instituto Universal Brasileiro, junto com Movimento de Ensino de Base - MEB, propiciou nas regiões Norte e Nordeste do Brasil, o ensino através das “escolas radiofônicas”. Entretanto, as idéias de educação popular foram deixadas de lado com a conjuntura política dominante no início da ditadura militar no Brasil. Em 1995, é criada através do Ministério da Educação a secretaria de Educação a Distância – SEED. Em 1996, o ensino a distância aparece na Lei 9.394, LDB.

Segundo Saba (1997) e Roberts (1996) a Educação a Distância pode ser dividida em três gerações, tendo-se como fundamento a tecnologia de transmissão. apud Oliveira (1999)

A primeira foi a da correspondência, sendo aprimorada para textos impressos, durando até a década de 1960. A segunda geração foi a analógica, com suporte em textos impressos complementados com vídeo e áudio, com predominância entre as décadas de 60 e 80. A terceira, concentra seus esforços em recursos tecnológicos, como sistemas de telecomunicação digital e via satélite, computadores pessoais e redes de computadores.

Com o surgimento de tecnologias interativas, educadores tiveram a sua disposição, internet, correio eletrônico, videoconferências, com um ou mais caminhos de áudio e vídeo, além de avançados recursos de multimídia.

Diante dessa diversidade de recursos, fica garantido não só a possibilidade de propagar a informação, mais principalmente, encurtar o tempo de resposta, possibilitando, mesmo a distância, a interatividade entre professor e aluno.

Segundo Oliveira (1999), nos dias atuais mais de 80 países adotam o ensino a distância em todos os níveis de ensino, atendendo a milhões de alunos.

### **3.2 Estratégia Empresarial**

A origem do termo “estratégia” vem do grego “estratégos”, que está diretamente relacionado com o papel dos generais, e significava provavelmente até o século XVIII, a arte do general (Bethlem, 1981b). Assim, o termo estratégia estava diretamente vinculado ao sentido militar, como a arte de conduzir forças para derrotar o inimigo.

A importação do termo estratégia dos militares para a utilização na literatura da administração, deve-se a Von Newmann / Morgnstem (1944), que definiu estratégia como sendo: “um plano que especifica quais escolhas o jogador poderá fazer em qualquer situação possível, para toda informação que ele possa ter no momento, de acordo com a seqüência de informações que as regras do jogo possam lhe fornecer”. apud Bethlem (1981b)

A estratégia na empresa representa um desafio maior do que a estratégia militar, já que nem sempre pode-se facilmente identificar as missões ou inimigos.

Ansoff (1972) relaciona basicamente “a estratégia como o resultado do mix produto/mercado, ou seja, a especificação dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa e dos mercados onde ela pretende atuar. apud Chiavenato (1987, p.162).

Assim, constata-se a importância do conceito de estratégia para a sobrevivência e crescimento das organizações, favorecendo a tarefa do administrador em definir os caminhos a serem seguidos para a realização dos objetivos estabelecidos.

Considerando que o desafio da estratégia é adaptar a organização ao seu ambiente, Miles e Snow (1978) destacam três tipos de problemas relacionados ao entendimento da estratégia empresarial: empresarial, administrativo e de engenharia. Também distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, ou estratégias, que são: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

Trabalhando a estratégia empresarial como elemento de ligação entre a empresa e o seu ambiente, Oliveira (1988) salienta que o estabelecimento das estratégias deve estar ligado à análise interna da organização, bem como à análise do ambiente que a cerca.

## **4 FUNDAMENTAÇÃO**

### **4.1 Educação a Distância**

O cenário em que surge o reconhecimento da educação a distância no Brasil, desde a promulgação da LDB (Lei 9.394), em 1996, impõe desafios aos educadores e aos programas, a partir de cursos planejados e preparados para esse modelo de ensino.

A educação a distância combinada com o acesso recente das instituições de ensino às novas tecnologias de comunicação poderá estar indicando um novo domínio ou espaço de atuação dentro do contexto acadêmico.

A educação a distância tem sido objeto de diversas experiências e tratamentos diferenciados, caracterizando-se como um campo diverso em termos de conceituais, tal diversidade é resultado de circunstâncias políticas, históricas e sociais, bem como o crescente desenvolvimento tecnológico.

Segundo Landim apud Vianney et al (1998) o termo “distância” permite distintas interpretações. Pode ser associado à idéia de espaço geográfico, tempo, diferenças culturais, sociais e psicológicas.

Keegan apud Vianney et al (1998), aponta seis elementos fundamentais para uma clara identificação de Educação a Distância: a separação quase permanente entre professor e aluno; a influência de uma organização educacional, principalmente quando da preparação e planejamento dos materiais; o uso de mídia ou meios técnicos; a garantia de retorno "feedback" ao aluno e ao professor; orientações pedagógicas direcionadas, com possibilidades de encontros com propósitos pedagógicos e socializantes; e a participação de formas industriais de educação.

Segundo Gutierrez apud Vianney et al (1998), os objetivos gerais da EAD são os seguintes: democratizar o acesso a educação, propiciar uma aprendizagem autônoma e ligada à experiência, promover um ensino inovador e de qualidade, incentivar a educação permanente e reduzir custos.

#### **4.2 Estratégia Empresarial**

Os componentes básicos na formulação de uma estratégia organizacional para Chiavenato (1987) são os seguintes:

a) Ambiente: isto é, as oportunidades visualizadas no mercado, bem como as restrições, limitações, contingências, coações e ameaças nele existentes.

b) Organização: recursos de que a organização dispõe, sua capacidade e habilidades, bem como seus pontos fortes e fracos, compromissos e objetivos.

c) Adequação entre ambos: a postura que a organização deve adotar para compatibilizar seus objetivos, recursos, potencialidades e limitações com as condições ambientais, no sentido de extrair o máximo das oportunidades externas e expor-se o mínimo às ameaças, coações e contingências ambientais.

A mudança estratégica é uma “alteração do conjunto de produtos e/ou serviços gerados pela organização e/ou mercados aos quais eles são oferecidos”. A mudança é provocada pela descoberta ou pelo desenvolvimento de uma nova combinação produto/mercado.

Ansoff (1972) salienta que os objetivos organizacionais que conduzem à definição da estratégia que a organização pretende seguir para atingi-los, são, geralmente, escolhidos de acordo com a prioridade e sua contribuição para o alcance dos resultados-chave da organização, o que significa dizer que, cada organização adota, explícita ou implicitamente, uma hierarquia de objetivos.

Considerando que o desafio da estratégia é adaptar a organização ao seu ambiente, Miles e Snow (1978) destacam três tipos de problemas relacionados ao entendimento da estratégia empresarial: empresarial, administrativo e de engenharia.

O problema empresarial consiste na escolha do domínio produto/mercado da empresa. Este problema é tratado ao nível institucional da empresa.

O problema administrativo está relacionado com a estrutura e processos organizacionais. Possui dois aspectos: o aspecto da retaguarda (racionalização e estruturação), que deve racionalizar as decisões estratégicas, através do desenvolvimento de estruturas e de processos adequados que ajudarão as pessoas no trabalho; e o aspecto da liderança, que deve identificar as direções para inovações futuras. Este problema é tratado ao nível intermediário da empresa.

O problema de adequação ou de engenharia relaciona-se com a escolha e utilização das tecnologias para produção e distribuição dos produtos/serviços. Este problema é tratado ao nível operacional da empresa.

Miles e Snow (1978) distinguiram quatro tipos de comportamento estratégico, através das quais os autores buscam fornecer instrumentos para o entendimento das organizações. Os quatro tipos de estratégia empresarial são: defensiva, prospectiva, analítica e reativa.

**Estratégia defensiva.** É adotada por organizações que possuem domínios definidos de produto/mercado, que buscam a manutenção ou defesa da ação dos concorrentes. Nessas empresas, existe a preocupação em ter-se a possibilidade do domínio para voltar-se introvertidamente para a eficiência de suas operações, buscando a estabilidade.

Estas organizações possuem dirigentes no nível institucional com mentalidade restrita às atuais operações, não buscam novas oportunidades e tampouco experimentam mudanças. Dificilmente estas organizações efetuam modificações em tecnologia, estrutura organizacional ou métodos de operação. Ao concentrar seus esforços na manutenção ou aumento da eficiência das operações atuais, adquirem uma experiência bastante profunda a seu respeito.

Neste tipo de estratégia, os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

a) O problema empresarial - consiste em garantir a fatia atual do mercado e criar um conjunto estável de produtos e clientes. As soluções são: limitar esforços e estabilizar o domínio; manter ferrenhamente o domínio, através de preços competitivos e excelente serviço ao consumidor; tender a ignorar desenvolvimentos fora do domínio já estabelecido; crescer cautelosamente e gradualmente através da penetração no mercado; desenvolver alguns produtos, mas estreitamente relacionados com os produtos ou serviços já existentes.

Os custos e benefícios resultantes destas atividades dificultam aos concorrentes deslocarem esta empresa de seu nicho de mercado, mas sua sobrevivência poderá ser ameaçada por uma profunda mudança no ambiente.

b) O problema administrativo - consiste em manter um controle estrito das operações da organização para assegurar a eficiência. As soluções são: os executivos em produção e finanças são os membros mais poderosos da coalizão dominante. Ocorre pouca preocupação com o ambiente que circunda a organização; os membros da coalizão dominante permanecem nos seus cargos por um tempo prolongado, as promoções são internas; o planejamento é intensivo, orientado para custos. Ele sempre precede qualquer ação administrativa; a estrutura organizacional tende a ser funcional com extensiva divisão do trabalho e alto grau de formalização; o controle é centralizado e o sistema de informação é vertical através de longas cadeias hierárquicas; a coordenação é feita através de mecanismos simples e os conflitos são resolvidos através dos canais hierárquicos; o desempenho organizacional é medido através da comparação com os anos anteriores.

Os custos e benefícios resultantes, são a adequação do sistema administrativo para a manutenção da estabilidade e eficiência, mas sem a preocupação em localizar e responder a novas oportunidades de mercado.

c) O problema de engenharia - consiste em como produzir e distribuir bens e serviços da maneira mais eficiente possível. As soluções são: tornar a tecnologia eficiente e de baixo custo; simplificar gradativamente a tecnologia; tendência a integração vertical, para melhor aproveitar os seus recursos; contínuo aprimoramento da tecnologia para manter a eficiência.

Os custos e benefícios resultantes são a obtenção de um aumento de eficiência tecnológica, melhorando o desempenho, mas exigindo investimentos elevados e previsão dos problemas.

Assim, com a adoção da estratégia defensiva, a organização procura a previsibilidade do domínio, com a intenção de poder voltar-se internamente à eficiência de suas operações.

**Estratégia prospectiva.** Alguns autores, como Chiavenato (1987), colocam esta concepção como estratégia ofensiva, no entanto as características são as mesmas. Esta estratégia é adotada por empresas caracterizadas pela preocupação de buscar novas oportunidades de mercado e reagir com respostas potenciais às tendências emergentes do meio ambiente. Desta forma, na estratégia prospectiva, a organização está voltada extroversivamente para novas oportunidades em termos de mercados/produtos.

A preocupação com mudanças e inovações faz com que estas organizações não se preocupem suficientemente em obter de suas operações atuais o máximo de rendimento, tornando-se pouco eficiente. Isso justifica a atitude de abertura a inovações e a transitoriedade do domínio de produto-serviço/mercado.

Neste tipo de estratégia os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte forma:

a) O problema empresarial - consiste em como localizar e explorar novas oportunidades relativas a produtos e mercados. As soluções são: alargar e desenvolver continuamente o domínio; manter uma observação ampla das condições ambientais e dos acontecimentos; criar mudanças nas atividades da organização; crescer através de mudanças bruscas.

Os custos e benefícios resultantes são que as inovações em produtos e mercados protegem a organização das mudanças que ocorrem no ambiente, no entanto a empresa pode ter baixa lucratividade.

b) O problema administrativo - consiste em facilitar e coordenar as operações da organização. As soluções são: os membros mais poderosos dentro da coalizão dominante são os executivos de mercadologia e P & D; a coalizão dominante é ampla, diversa e transitória, mas é possível que inclua um círculo estável de pessoas; os membros da coalizão dominante nem sempre permanecem por um tempo prolongado, os administradores-chave podem ser contratados de fora, bem como promovidos de dentro da organização; o planejamento é geralmente mais amplo do que intensivo, orientado para os problemas, e somente pode ser concluído quando a ação for implantada; a organização tende a uma estrutura baseada em produtos, em pequena divisão de trabalho e baixo grau de formalização; o controle é descentralizado e os sistemas de informação são horizontais e com pequena extensão; os mecanismos de coordenação são complexos e os conflitos são resolvidos através de integradores; o desempenho organizacional é medido através da comparação com os diversos concorrentes.

Os custos e benefícios resultantes são a manutenção da flexibilidade e eficácia, porém os recursos podem ser mal utilizados.

c) O problema de engenharia - consiste em como evitar comprometimentos excessivos com relação a um determinado processo tecnológico, uma vez que a empresa necessita ter flexibilidade para modificar suas operações. As soluções são: adoção de tecnologias flexíveis e prototípicas; adoção de tecnologias múltiplas; baixos graus de mecanização e rotinização, tecnologia apoiada sobre pessoas.

Os custos e benefícios resultantes são uma resposta rápida a um domínio em mudança, porém o máximo desenvolvimento da eficiência da empresa fica comprometida pela multiplicidade tecnológica.

**Estratégia analítica.** Este tipo de estratégia se caracteriza por ser adotada por organizações que procuram garantir o domínio atual da organização e, ao mesmo tempo, tentam explorar novas oportunidades. Assim, nas suas áreas estáveis, estas empresas operam de modo rotineiro e eficiente, mantendo e defendendo um domínio já garantido. Em contrapartida, nas suas áreas mais instáveis, elas procuram aproveitar as oportunidades existentes no ambiente, em novos domínios.

Neste tipo de estratégia os três problemas (empresarial, administrativo e de engenharia) caracterizam-se da seguinte maneira:

a) O problema empresarial - consiste em localizar e explorar oportunidades de novos produtos e mercados e, simultaneamente, manter o domínio já firme de produtos e consumidores. As soluções são: o domínio é híbrido, isto é, mutável e estável; os mecanismos de vigilância são voltados para a área mercadológica, alguma atividade de P & D é incentivada; o crescimento é constante através da penetração do mercado (ambiente estável) e pelo desenvolvimento de novos produtos (ambiente mutável).

Os custos e benefícios envolvidos são: pequenos investimentos em P & D, combinado com a imitação de produtos bem sucedidos, minimizando o risco, no entanto o domínio da organização estará entre a estabilidade e a flexibilidade.

b) O problema administrativo - consiste em diferenciar a estrutura e os processos organizacionais para acomodar as áreas de operação estável com as áreas dinâmicas. As soluções são: os executivos das áreas de mercadologia e pesquisa aplicada são os membros mais influentes da coalizão dominante, seguidos pelo executivo de promoção; o planejamento é intenso no sentido de ligar mercadologia e produção no que tange à parte estável do domínio, e é abrangente no sentido de ligar mercadologia, pesquisa aplicada e produção no que tange a novos produtos e mercados; a estrutura é matricial, combinando departamentos funcionais com grupos de produtos; o sistema de controle é moderadamente centralizado, com retroinformação vertical e horizontal; os mecanismos de coordenação são extremamente complexos e caros. A resolução de conflitos é feita através de gerentes de produtos e, alguns, através dos canais hierárquicos; a avaliação do desempenho organizacional é baseada em medidas de eficácia e eficiência. O sistema de compensação salarial favorece os executivos de mercadologia e pesquisa aplicada.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se um bom equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade, no entanto corre-se o risco de ao perder-se o equilíbrio ser muito difícil restabelecê-lo.

c) O problema de engenharia - consiste em garantir a eficiência nas partes estáveis do domínio e, simultaneamente, flexível e eficaz nas partes mutáveis. As soluções são: adoção de uma tecnologia dual (componentes estáveis e flexíveis); aplicação de um grupo de pessoas grande e influente em pesquisa aplicada; moderado grau de eficiência técnica.

Quanto aos custos e benefícios envolvidos, tem-se que a tecnologia dual é adequada para servir a um domínio estável/mutável, no entanto, não permite que a empresa tenha uma tecnologia eficiente e tampouco eficaz.

**Estratégia reativa.** Enquanto as três estratégias anteriores são puras e “estáveis”, este quarto tipo, a estratégia reativa é “instável”, pois não possui um envolvimento capaz de integrar as atividades dos níveis institucional, intermediário e operacional, como o todo. Assim, este tipo é uma estratégia temporária, aplicável a curtos espaços de tempo,

ocorrendo respostas tardias às ocorrências do ambiente, de forma despreparada e improvisada. Existe ainda a tendência à adoção de ações que já dão mostras de envelhecimento, bem como adoção de estruturas organizacionais que já se cristalizaram, sobrevivendo de forma inadequada daquelas ações que deram bons resultados no passado.

Os quatro tipos de estratégia empresarial estabelecidos por Miles e Snow apud Chiavenato (1987) servirão como pontos de referência para o presente trabalho, no que se refere à análise das estratégias empresariais predominantes adotadas pelos cursos de Pós-graduação em Engenharia da UFSC no período de 1997 a 2000.

## **5 MÉTODO**

A partir das considerações contidas na fundamentação, tornar-se-á possível operacionalizar o problema desta pesquisa, que consiste em identificar o tipo de comportamento estratégico adotado pelos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC, no período de 1997 a 2000, decorrentes da inclusão da Educação a Distância na LDB da Educação Nacional.

### **5.1 Perguntas de pesquisa**

- Quais as possíveis conseqüências decorrentes da inclusão da Educação a Distância na LDB da Educação Nacional no comportamento estratégico dos cursos de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC?
- Quais os Programas de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, que fazem uso da EAD, bem como, quais os produtos/cursos oferecidos nesses programas?
- Qual o tipo de estratégia empresarial (defensiva, prospectiva, analítica, reativa) foi estabelecida pelos cursos de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC no período de 1996 a 2000?

Para o estudo, necessita-se considerar como variável independente a inclusão da Educação a Distância na LDB da Educação Nacional e como variável dependente as estratégias adotadas, no período de 1997 a 2000, pelos cursos de Pós-Graduação em Engenharia da UFSC.

A Estratégia empresarial - estabelecimento de meios, caminhos, curso de ação e decisões que capacitam a organização a atingir seus objetivos e metas num determinado ambiente. Neste estudo correspondem às ações implementadas pelos cursos de Pós-graduação em Engenharia da UFSC no período de 1997 a 2000. Estas deverão ser classificadas, segundo a tipologia de Miles e Snow (1978).

A inclusão da Educação a Distância na LDB da Educação Nacional, para efeitos dessa pesquisa será adotada como fator motivador de procedimentos estratégicos nos cursos estudados.

A população da presente pesquisa deverá compreender os cursos de Pós-graduação em Engenharia da UFSC.

O modo de investigação que caracteriza esta pesquisa deverá ser do tipo multicaso, uma vez que se busca estudar as variáveis, em mais de um curso de Pós-graduação em Engenharia da UFSC.

Segundo Triviños (1987) este tipo de estudo possibilita estudar dois ou mais sujeitos sem a preocupação de comparar entre si os resultados obtidos em cada uma delas. O “estudo multicase” aumenta a validade externa de um estudo de caso simples, possibilitando assim uma visão mais abrangente do setor.

Os dados utilizados devem ser oriundos de fontes primárias e secundárias. Dados primários, são os coletados pela primeira vez pelo pesquisador para consolidar os objetivos da pesquisa. A técnica de coleta destes dados deve ser a entrevista não estruturada. Nesta pesquisa é preciso entrevistar os coordenadores dos cursos ou programas de Pós-graduação em Engenharia da UFSC, com vistas a obter informações referentes a atuação ou domínio, bem como as respostas em decorrência da nova oportunidade oferecida, surgida com a inclusão da Educação a Distância na LDB da Educação Nacional. Dados secundários, são aqueles que se encontrarem à disposição do pesquisador em boletins, planos, relatórios, manuais, regulamentos, entre outros. Neste caso, a técnica a ser utilizada deve ser a análise documental, sobre materiais elaborados.

Os dados coletados precisam ser tratados de forma qualitativa, analisando-se a resposta de cada um dos programas pesquisados às oportunidades surgidas no período estudado, buscando-se caracterizar o esforço estratégico dentro da tipologia definida.

## REFERÊNCIAS

- BRASIL/Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira**. MEC, dez.1996.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1972.
- BERTERO, Carlos O. Gestão tecnológica: aspectos organizacionais e administrativos. **RAE**, Rio de Janeiro, v. 17, n.6, p.125-40, nov./dez. 1977.
- BETHLEM, Os conceitos de política e estratégia: **RAE**, Rio de Janeiro, v.21, n.1, p.7-15, Jan./mar. 1981a.
- \_\_\_\_\_. Agrícola de Souza. **Política e estratégia de empresa**. Rio de Janeiro: Guanabara-Dois, 1981b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- MILES, R.E. ; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure, and process**. New York: McGrall-Hill Book Company, 1978.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. São Paulo: Atlas, 1988.
- OLIVEIRA, José Carlos de Araújo. Ensino a Distância: raízes, características e fazes. **Dois Pontos: Teoria e Prática em Gestão Educacional**, p. 62-66, 1999.
- PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.
- STONER, J.A.F. **Administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VIANNEY, João et al, **Introdução à educação a distância**, Florianópolis, Sine/ Secretaria de Estado do Desenvolvimento Social e da Família/ Secretaria de Estado da Educação/ Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 1998, 3v.