



Universidade de Brasília - UnB

Faculdade UnB Planaltina - FUP

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública - PPGP

**PATRÍCIA FLORIANI MANSUR**

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA NA GRADUAÇÃO DO PROGRAMA UAB/UNB: UM  
ESTUDO DE CASO**

**Brasília-DF**

**2020**

PATRÍCIA FLORIANI MANSUR

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO A  
DISTÂNCIA NA GRADUAÇÃO DO PROGRAMA UAB/UNB: UM  
ESTUDO DE CASO**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como um dos requisitos à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

**Brasília-DF**

**2020**

FP314i Floriani Mansur, Patricia  
IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
GRADUAÇÃO DO PROGRAMA UAB/UNB: UM ESTUDO DE CASO / Patricia  
Floriani Mansur; orientador Jonilto Costa Sousa. --  
Brasília, 2020.  
135 p.

Monografia (Graduação - Mestrado Profissional em Gestão  
Pública) -- Universidade de Brasília, 2020.

1. Gestão de EaD. 2. Educação a Distância. 3. Cursos de  
Graduação . 4. Universidade Aberta do Brasil. 5.  
Universidade de Brasília . I. Costa Sousa, Jonilto, orient.  
II. Título.

PATRÍCIA FLORIANI MANSUR

**IMPLEMENTAÇÃO DE GESTÃO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA  
GRADUAÇÃO DO PROGRAMA UAB/UNB: UM ESTUDO DE CASO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

---

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa  
Universidade de Brasília – UnB  
Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dra. Wilsa Maria Ramos  
Universidade de Brasília - UnB  
Examinadora externa

---

Prof. Dr. Sergio Antônio Andrade de Freitas  
Universidade de Brasília - UnB  
Examinador externa

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Luciana de Oliveira Miranda  
Universidade de Brasília – UnB  
Examinadora suplente

Brasília-DF, 27 de fevereiro de 2020.

Dedico aos meus pais e às minhas irmãs,  
companheiros que escolhi para esta vida.  
Meu amor.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por mostrar todos os dias o quanto a vida é valiosa e o quão importante cada aprendizado adquiro, cada conquista e cada perda servem para o meu crescimento como ser humano.

À minha mãe, Marli, que me ensina sempre, incansavelmente, com seu exemplo, como vencer as provas e dificuldades e nunca desistir, por mais impossível que parece ser, e que tem uma fé de poucos.

Ao meu pai Jaimes, que com sua doçura e brandura sempre me confortou com suas palavras de otimismo, sempre me deu o braço quando precisei, e que mostrou desde cedo que a educação, isso, ninguém pode tirar de mim.

Às minhas irmãs, Rubya e Priscila, pelas alegrias que me proporcionam e pela certeza que posso sempre contar com elas, além de cada uma ter me dado sobrinhos lindos, o Murilo e a minha afilhada Maria Luiza.

Ao meu orientador, Professor Jonilto Costa Sousa, que com sua assertividade, sua generosidade, e sua dedicação, me fez ir além do que eu imaginava, por diversas vezes, além de ser mostrar um grande ser humano.

Às minhas amigas e amigos de vida e de estudos, que me acompanharam nessa jornada e que me ofereceram muitas vezes o colo, e que também me fizeram rir bastante. Obrigada pelo companheirismo.

À minha banca de qualificação, Professora Wilsa Maria Ramos e Professor Sergio Antônio Andrade de Freitas, pela colaboração no processo de construção deste estudo. Foi de extrema importância.

Ao Centro de Educação a Distância, por oportunizar o meu afastamento para o Mestrado e me apoiar neste desafio, além do auxílio na captação de informações relevantes para a pesquisa.

À Universidade de Brasília, em especial ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, pela oportunidade na aquisição de novos conhecimentos, novas habilidades, e pela vivência adquirida nesta linda experiência.

*Senhor, fazei-me instrumento da vossa paz  
Onde houver ódio, que eu leve o amor  
Onde houver ofensa, que eu leve o perdão  
Onde houver discórdia, que eu leve a união  
Onde houver dúvida, que eu leve a fé  
Onde houver erro, que eu leve a verdade  
Onde houver desespero, que eu leve a esperança  
Onde houver tristeza, que eu leve a alegria  
Onde houver trevas, que eu leve a luz.  
Ó mestre, fazei que eu procure mais consolar do que ser consolado  
Compreender do que ser compreendido  
Amar que ser amado  
Pois, é dando que se recebe  
É perdoando que se é perdoado;  
E morrendo que se vive  
Para a vida eterna.*

Oração de São Francisco de Assis

## RESUMO

Este estudo analisa a implementação da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB na Universidade de Brasília - UnB, no âmbito da eficácia organizacional. Argumenta-se que uma gestão planejada da EaD para os cursos de graduação na UnB é requisito imprescindível para subsidiar o fortalecimento da modalidade na instituição. Com base em uma revisão da literatura são discutidos a definição de sistema organizacional, os conceitos de organizações – privadas e públicas, a estrutura organizacional, as Instituições Públicas de Ensino Superior – IPES, a Educação a Distância no mundo e no Brasil, e a gestão de EaD nas IPES, utilizando-se como abordagens conceitos teóricos de Rumble (2003), Moore e Kearsley (2008), Mintzberg (2009) e Oliveira (2019), a respeito da montagem e funcionamento de uma gestão de EaD e das estruturas organizacionais para o desenvolvimento dessa. Realizou-se pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a partir de um estudo de caso em uma Instituição Pública de Ensino Superior - IPES, utilizando-se as técnicas de pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas, as quais foram examinadas por meio da análise de conteúdo. Os resultados possibilitaram caracterizar a gestão de EaD dos cursos de graduação; identificar uma dimensão composta por quatro categorias, interligadas entre si, as quais mapearam os componentes estruturais; e, então, realizar uma análise da gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB, com apontamentos e marcos relevantes. A proposta de melhorias, apresentadas neste estudo, indicam a necessidade de implementar uma gestão de Educação a Distância da Universidade de Brasília, com seu regimento específico, normativas, mudança da cultura organizacional, com ofertas de cursos perenes, não dependentes de uma única fonte de financiamento. Assim, faz-se necessário o engajamento pessoal, tomada de decisões coletivas, inclusão das atividades da EaD nos Conselhos Superiores da instituição e formalização na estrutura organizacional, possibilitando o redimensionamento da importância e expansão da EaD, a nível de gestão, na Universidade de Brasília.

**Palavras-chave:** Gestão de EaD. Educação a Distância. Cursos de graduação. UAB. UnB.



## **ABSTRACT**

This study analyzes the implementation of Distance Education management of undergraduate courses offered by the Universidade Aberta do Brasil Program - UAB at the University of Brasília - UnB, within the scope of organizational effectiveness. It is argued that a planned management of distance education for undergraduate courses at UnB is an essential requirement to support the strengthening of the modality in the institution. Based on a literature review, the definition of the organizational system, the concepts of organizations - private and public, the organizational structure, the Public Higher Education Institutions, Distance Education in the world and in Brazil, and DE management in Public Higher Education Institutions, using theoretical concepts of Rumble (2003), Moore and Kearsley (2008), Mintzberg (2009) and Oliveira (2019), as regards the setting up and functioning of DE management and organizational structures for the development of this. Qualitative, exploratory and descriptive research was carried out, based on a case study at a Public Institution of Higher Education, using the techniques of documentary research and semi-structured interviews, which were examined through the analysis of content. The results made it possible to characterize the DE management of undergraduate courses; identify a dimension composed of four categories, interconnected, which mapped the structural components; and, then, perform an analysis of the distance education management of the undergraduate courses offered by the UAB Program at UnB, with notes and relevant milestones. The proposed improvements, presented in this study, indicate the need to implement a Distance Education management at the University of Brasilia, with its specific regulations, regulations, change in organizational culture, with offers of perennial courses, not dependent on a single source of education. financing. Thus, it is necessary to engage personally, make collective decisions, include DE activities in the Higher Councils of the institution and formalize the organizational structure, enabling the resizing of the importance and expansion of DE, at the management level, at the University of Brasília .

**Keywords:** DE Management. Distance Education. Undergraduate Courses. UAB. UnB.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de literatura .....	29
Figura 2 – As cinco partes básicas da organização.....	34
Figura 3 – Modelo de Gestão de EaD por Sartori e Roesler.....	60
Figura 4 – Organograma UnB.....	66
Figura 5 – Estrutura do Núcleo UAB em 2010.....	79
Figura 6 – Estrutura do Núcleo UAB em 2012.....	86
Figura 7 - Estrutura da DEGD 2013-2015.....	89
Figura 8 - Síntese do sistema Programa UAB na UnB 2017 - 2019.....	92
Figura 9 – Dimensão.....	96
Figura 10 - Proposta de melhoria Gestão de EaD graduação na UnB.....	116

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bases de dados selecionados.....	24
Quadro 2 – Artigos científicos escolhidos.....	26
Quadro 3 – Dissertações e Teses sobre o tema.....	27
Quadro 4 – Conceitos de organização.....	32
Quadro 5 – Tipos de organização.....	35
Quadro 6 – Estruturas de organizações.....	36
Quadro 7 – Principais Diferenças Administração burocrática e a gerencial.....	38
Quadro 8 – Períodos paradigmáticos da Administração Pública.....	39
Quadro 9 – Significado de Administração e outras palavras.....	40
Quadro 10 – Funções Administrativas.....	41
Quadro 11 – Componentes estruturais.....	42
Quadro 12 – Correntes teóricas.....	49
Quadro 13 – Perspectivas para a EaD e as TICs.....	51
Quadro 14 – Conceitos Fatores Críticos de Sucesso.....	54
Quadro 15 – Desafios operacionais e de gestão.....	56
Quadro 16 – Mecanismos de coordenação na educação a distância via Web.....	57
Quadro 17 – Modelo de Gestão de EaD por Rumble.....	59
Quadro 18 – Gestão operacional e seus subsistemas de EaD.....	61
Quadro 19 – Metodologia da Pesquisa.....	64
Quadro 20 – Missão, Visão e Valores da UnB.....	65
Quadro 21 – Participantes da pesquisa.....	67
Quadro 22 – Atividades desenvolvidas pelo Núcleo UAB em 2010.....	80
Quadro 23 - Estrutura Organizacional do Núcleo UAB 2012.....	87
Quadro 24 - Estrutura Organizacional DEGD 2013-2015.....	89
Quadro 25 - -- Verbalizações Categoria I – Decisões Institucionais.....	97
Quadro 26 - Verbalizações Categoria II – Interação entre as Unidades.....	99
Quadro 27 - Verbalizações Categoria III – Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas.....	101
Quadro 28 - Verbalizações Categoria IV – Infraestrutura do Programa UAB/UnB.....	103
Quadro 29 - Verbalizações produção materiais didáticos dos cursos EaD/UnB.....	112

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Megauniversidades a distância selecionadas.....	46
Tabela 2 – Participantes da pesquisa.....	68
Tabela 3 - Tempo de Atuação na UnB.....	69
Tabela 4 - Tempo de atuação em EaD.....	69
Tabela 5 - Entrevistas Realizadas.....	72

## **LISTA DE SIGLAS**

AVA	Ambiente Virtual de Aprendizagem
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEAD	Centro de Educação a Distância
DED	Diretoria de Educação a Distância
DEG	Decanato de Ensino de Graduação
DEGD	Diretoria de Ensino de Graduação a Distância
EaD	Educação a Distância
EXE	Escola de Extensão
FCE	Faculdade UnB Ceilândia
FGA	Faculdade UnB Gama
FUB	Fundação Universidade de Brasília
FUP	Faculdade UnB Planaltina
GECC	Gratificação por Encargo de Curso e Concurso
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IES	Instituições de Ensino Superior
IGNOU	Indira Gandhi National Open University
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior

INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
JCR	Journal of Citation Reports
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação
MOOC	Massive Open Online Course
MOODLE	Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment
PPPC	Projeto Político Pedagógico do Curso
PPPI	Projeto Político Pedagógico Institucional
SEB	Secretaria de Educação Básica
SEED	Secretaria de Educação a Distância
SED	Sistema de Educação a Distância
SisUAB	Sistema da UAB
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação
UAB	Universidade Aberta do Brasil
UnB	Universidade de Brasília
UNED	Universidad Nacional de Educación a Distancia

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Objetivos.....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Objetivo geral.....	18
1.1.2 Objetivos específicos.....	18
<b>1.2 Metodologia.....</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Justificativa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho.....</b>	<b>21</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Pesquisa bibliográfica.....</b>	<b>22</b>
2.1.1 Mapa da literatura.....	28
<b>2.2 Definição de sistemas organizacionais.....</b>	<b>30</b>
<b>2.3 Conceitos de Organizações.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Organizações públicas.....	37
<b>2.4 Gestão nas organizações.....</b>	<b>40</b>
<b>2.5 Instituições Públicas de Ensino Superior.....</b>	<b>43</b>
<b>2.6 EaD no Ensino Superior no mundo e no Brasil.....</b>	<b>44</b>
<b>2.7 Gestão de EaD em Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil.....</b>	<b>53</b>
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>63</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>63</b>
<b>3.2 Caracterização da organização.....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 Participantes da pesquisa.....</b>	<b>67</b>
<b>3.4 Técnicas e procedimentos de coletas de dados.....</b>	<b>70</b>
3.4.1 Entrevista preliminar.....	70
3.4.2 Pesquisa documental.....	71
3.4.3 Entrevistas semiestruturadas.....	72
<b>3.5 Análise das informações.....</b>	<b>73</b>
<b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>75</b>
<b>4.1 A gestão de EaD da graduação do Programa UAB/UnB.....</b>	<b>75</b>
<b>4.2 Estrutura organizacional gestão de EaD graduação da UAB/UnB...</b>	<b>94</b>
<b>4.3 Características da gestão de EaD da graduação da UAB/UnB.....</b>	<b>105</b>

4.4 Proposição de melhorias da gestão da graduação EaD da UnB.....	115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	119
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A – Carta de Apresentação.....	128
APÊNDICE B – Termo de Autorização da Pesquisa.....	129
APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista.....	130
APÊNDICE D – Perfil do Participante.....	131
APÊNDICE E – Quadro Síntese da Análise Documental.....	132



# 1 INTRODUÇÃO

A palavra gestão vem do latim *gerere* que significa conduzir, dirigir ou governar, com recurso humano especializado, uma atividade com eficiência e eficácia. Conceitualmente pela administração científica, ou seja, a clássica, possui quatro fases: planejamento, organização, execução e controle que foram desenvolvidas por pesquisadores como Taylor, Fayol e Ford, durante a Revolução Industrial, em uma perspectiva voltada a atender demandas decorrentes da estrutura do processo produtivo, na operacionalização de máquinas, na organização formal do trabalho (RUMBLE, 2003; ROESLER, et al, 2006; MILL, et al; 2010; DAFT, 2017).

As organizações contemporâneas, privadas ou públicas, prezam pela efetividade de suas atividades e funções e buscam na gestão organizacional o caminho para a excelência e cumprimento de suas metas e objetivos. Portanto, criam-se variados modelos de gestão a fim de possam proporcionar melhores resultados a uma infinita de gama de organizações diversas existentes (DAFT, 2012; CURY, 2017).

A Educação a Distância em Instituições de Ensino Superior - IES é uma modalidade de educação com o intuito de atender os apelos socioeconômicos e tecnológicos do sistema educacional, no mundo todo, pois tende a atingir perfis heterogêneos de discentes que antes poderiam não ter acesso a cursos de graduação ou por falta de tempo, ou dificuldade de deslocamento, ou distância geográfica etc., uma vez que é descrita por autores como Rumble (2003), Belloni (2009); Moore e Kearsley (2008), Mill et. al (2010) como método de ensino-aprendizagem no qual aluno e professor estão em locais e tempos diferentes e que utilizam das tecnologias da informação e comunicação para interagirem entre si.

Dessa maneira, a gestão em EaD, voltada ao ambiente educacional, tendo como público-alvo discentes e como propósito o ensino-aprendizagem, envolve as quatro fases da administração clássica – planejar, organizar, executar e controlar; o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação – TICS; e compõem-se por subsistemas como: fontes de conteúdo; desenho instrucional; comunicação; interação; ambiente de aprendizagem e gerenciamento, as quais merecem destaque as gerências acadêmico-administrativa, pedagógica; de avaliação e acompanhamento; tecnológica e de informação e de polos e instituições (RUMBLE, 2003; SARTORI; ROESLER, 2005; MILL, et al, 2010; ARAÚJO; et al, 2013; MOORE; KEARSLEY, 2014). Cabe ressaltar que a gerência de polos não é tema deste estudo e, portanto, não será abordada.

Atualmente em todo o mundo há Instituições de Ensino Superior – IES a distância com mais de 100 mil estudantes matriculados, as quais utilizam-se das TICs para expandirem e democratizarem o acesso ao ensino superior e, ademais, atender às exigências do terceiro milênio. Essas estão entre as mais importantes fornecedoras de ensino superior a distância do mundo, sendo a maior delas a The Indira Gandhi National Open University - IGNOU, situada na Índia, IES gratuita, que no ano de 2013 contava com 722.390 estudantes matriculados (COSTA, 2016).

No Brasil, a preocupação e a necessidade em expandir o conhecimento às diversas culturas, áreas geográficas etc., permitindo desenvolver os sistemas de educação a distância no País, iniciou-se a partir da formalização da EaD por meio da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional n.9.394, de 20 de dezembro de 1996, e regulamentação pelo Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, revogado pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Ao se analisar o ensino superior pelo Decreto nº 5.800, de 9 de junho de 2006, instituiu-se o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB “voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País”, com o propósito de gerar a oferta de cursos de nível superior a distância pelas Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES (BRASIL, 1996; 2006). Essas IPES criadas, mantidas ou administradas pelo Poder Público, são espaços que disponibilizam a liberdade de construção do saber, desenvolvimento das ideias, possibilitando ações de pesquisa, ensino e extensão voltadas à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

Cabe destacar que, no que se refere a cursos de graduação a distância - nos graus acadêmicos: licenciatura; bacharelado; e tecnólogo -, o Censo da Educação Superior, realizado em 2016 pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, demonstrou que havia no País 1.662 cursos sendo ofertados, um crescimento de aproximadamente sessenta por cento em comparação com 2010, cuja oferta era de 1.044 cursos. Atualmente, de acordo com o Censo da Educação Superior de 2018, são mais de dois milhões de estudantes matriculados, com crescimento de 182,5 por cento entre os anos de 2008 e 2018 (BRASIL, 2012; 2019).

No que se refere a Universidade de Brasília – UnB, é uma Instituição Pública de Ensino Superior - IPES, a nível federal, considerada uma das pioneiras no País em oferecer cursos a distância; a qual participa desde o início do Programa Universidade Aberta do Brasil; e que durante sua trajetória de vinculação ao Programa ofertou os cursos de Bacharelado em Administração Pública – Projeto Piloto, e Licenciatura em Biologia a distância. Atualmente

oferta oito cursos de graduação a distância, sendo: Licenciatura em Artes Visuais; Licenciatura em Educação Física; Licenciatura em Geografia; Licenciatura em Letras; Licenciatura em Música; Licenciatura em Pedagogia; Licenciatura em Teatro; e Licenciatura em Física com atuação em mais de 30 polos presenciais em todo País (FUB, 201-).

Sabe-se que essa modalidade de ensino, que se tem notícias de atuação desde o século XIX, com o desenvolvimento constante das tecnologias da informação e comunicação, passou a se tornar de relevante valia para a expansão e oferta do ensino superior, sendo pertinente o foco na gestão das organizações de ensino superior, como as IPES, e a maneira que são conduzidos e dirigidos em especial os cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB (SOUSA, 2012). Assim, ao abordar o tema em questão, procura-se responder a seguinte inquietação: como foi a implementação de gestão de Educação a Distância a partir dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília?

## **1.1 Objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Analisar a implementação de gestão de Educação a Distância a partir dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- Analisar a gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB da UnB.
- Mapear os componentes da estrutura organizacional da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação do Programa UAB da UnB.
- Caracterizar a gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação do Programa UAB da UnB.
- Propor melhorias da Gestão EaD dos cursos de graduação a distância da Universidade de Brasília.

## 1.2. Metodologia

Para o estudo, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, a partir de um estudo de caso. Pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2010), pois trata-se de um estudo empírico com o intuito de analisar a implementação de gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, no período de 2006 a 2019. De natureza descritiva (GODOY, 2006), pois apresenta um relato detalhado da inserção do Programa UAB na UnB e uma análise de sua estrutura, atividades, mudanças durante o período compreendido e o seu relacionamento com as outras atividades da instituição. É exploratória (CRESWELL, 2010), pois houve a necessidade de explorar e descrever as características, mapear os componentes da estrutura organizacional e analisar a gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB da UnB e, assim, possibilitar a proposição de melhorias.

O estudo de caso, utilizado como estratégia (GODOY, 2006), interpreta a construção do modelo e foca na compreensão das fases de implementação de gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, no período de 2006 a 2019.

Utilizou-se como instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica (PIZZANI, 2012; KOLLER; DE PAULA COUTO; HOHENDORFF, 2014); pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 2017); e entrevistas semiestruturadas individuais com categorização *a posteriori* (BARDIN, 2016).

## 1.3. Justificativa

A Educação a Distância é uma realidade mundial em expansão e desenvolvimento ao ser considerado o vasto contingente de potenciais discentes que se encontram localizados em diferentes regiões e em virtude da disponibilidade no emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs. Ademais, possibilita a flexibilidade ao realizar atividades educacionais, visto que o perfil dos estudantes tem se ampliado constituindo-se, além de jovens que demandam formação universitária de qualidade, por adultos trabalhadores que querem se capacitar, pessoas que residem em zonas de difícil acesso, pessoas com dificuldade

de locomoção, além de permitir a internacionalização do ensino superior (LÓPES, et. al 2014; COSTA, 2016; PONS, 2018).

Inicialmente, pontua Pimentel (2018), o crescimento acelerado alavancou-se com as instituições privadas. Devido a isso, o Governo Federal instituiu o Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB, pelo Decreto nº 5.800, de 9 de junho de 2006, com o lançamento de editais de fomento, para que estimulasse e acelerasse a participação das IPES ao Programa e, assim, a política de expansão e interiorização da oferta de cursos e programas de educação superior no País fosse realizada como política pública.

Cabe ressaltar que, conforme cita Barrera (2018, p. 48):

uso da modalidade da Educação a Distância no ensino superior público surge após um longo processo de estagnação de investimentos governamentais nesse setor, decorrente da adoção de uma agenda política neoliberal, a qual, inclusive, orienta o uso da EaD para a formação de professores e o barateamento dos custos dos cursos universitários. É nesse cenário, portanto, que, por meio do Sistema UAB, a Educação a Distância entra nas universidades públicas, com a promessa de ampliação no número de vagas para docentes e técnico-administrativos, além de recursos financeiros.

Destarte, anteriormente ao surgimento do Programa UAB, foi lançado pelo Governo Federal, como projeto piloto do Programa, o curso de Bacharelado em Administração Pública a distância, financiado pelo Banco do Brasil, e organizado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação - SEED/MEC, juntamente com a Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação - SEB/MEC (MELO, 2016).

Esclarece-se que cada ação programada pelo Governo Federal, ao lançar editais de fomento para participação no Programa UAB, definiu formas de gestão que as IPES deveriam se adaptar para que recebessem recursos, ofertassem cursos, prestassem contas e pudessem, assim, participar de novos editais, não ocorrendo uma total autonomia universitária. Dessa forma, elucidam Mill, Ferreira e Ferreira (2018), uma vez que, no Brasil, além dessas IPES participarem de alguns editais de fomento, todas as participantes do Programa UAB já ofertavam cursos na modalidade presencial, o que acarretou o desenvolvimento de gestões de EaD paralelas.

O ensino a distância se tornou um contexto recorrente de pesquisa empírica a partir dos anos 2000, principalmente sobre o impacto das tecnologias de ensino a distância (COELHO JÚNIOR, et al, 2016). No entanto, os aspectos mais investigados são sobre o papel dos atores sociais envolvidos - tutores e discentes -, qualidade do conteúdo oferecido, aspectos relativos ao planejamento e entrega de conteúdo, estratégias de monitoramento de desempenho, avaliação de alunos e logística operacional, os quais não são objetos de estudo

desta pesquisa; conseqüentemente houve poucos estudos sobre gestão de EaD nas IPES demonstrando-se relevância em explorar esse aspecto.

Conforme apresentado pelo Censo do Ensino Superior (BRASIL, 2019), entre os anos de 2008 e 2018, o número de ingressos em cursos de graduação a distância dobrou de 20% para 40% nos últimos dez anos, percebendo-se significativo e constante interesse pela EaD. Assim, ao analisar a implementação de gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, foi possível propor melhorias de gestão de EaD dos cursos de graduação a distância da UnB.

#### **1.4. Estrutura do Trabalho**

O trabalho apresentado segue estruturado nos seguintes capítulos: **Referencial Teórico**, o qual apresenta-se a revisão de literatura e o arcabouço teórico sobre os temas: Gestão de Educação a Distância; Instituições Públicas de Ensino Superior; e Programa Universidade Aberta do Brasil, discorrendo-se sobre tópicos a fim de possibilitar o entendimento dos objetos deste estudo e sustentação à questão da pesquisa sobre a implementação da Gestão de EaD; **Metodologia**, apresentando-se a trajetória metodológica determinada para a realização deste trabalho, com a identificação do tipo de pesquisa, caracterização da organização, participantes da pesquisa, técnicas e procedimentos de coletas de dados, e estratégias para a análise das informações; **Resultados e Discussões** dividiu-se em quatro seções, com o intuito de explorar os objetivos específicos. Na seção 4.1 é apresentada a análise da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB; na seção 4.2 é discorrido sobre os componentes da estrutura organizacional da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB. Na seção 4.3 é realizada uma caracterização da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB; e na seção 4.4 são propostas algumas melhorias para gestão de EaD dos cursos de graduação da UnB a fim de contribuir com uma gestão eficiente e colaborar para a tomada de decisões na instituição; e, por fim, **Considerações Finais**, com constatações, limitações de pesquisa, sugestões para investigações futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentada a revisão de literatura e o arcabouço teórico sobre os temas: Gestão de Educação a Distância; Instituições Públicas de Ensino Superior; e Programa Universidade Aberta do Brasil. A partir desta análise, discorreu-se sobre os seguintes tópicos a fim de possibilitar o entendimento dos objetos deste estudo e sustentação à questão da pesquisa sobre a implementação da Gestão de EaD: sistemas organizacionais: definição; organizações: conceitos, discorrendo sobre organizações públicas também; gestão das organizações; Instituições Públicas de Ensino Superior; Educação a Distância no ensino superior no mundo e no Brasil; e gestão de Educação a Distância em Instituições Públicas de Ensino Superior.

### 2.1 Pesquisa Bibliográfica

Para que uma revisão de literatura aconteça, esclarece Creswell (2010), é necessário localizar e resumir os estudos sobre um tópico, o que pode incluir estudos de pesquisa e, também, artigos conceituais ou reflexões que possibilitem o pensar sobre o que será revisado. No entanto, apesar de não haver uma única forma de conduzir a revisão de literatura, muitos acadêmicos procedem de maneira sistemática para captar, avaliar e resumir a literatura encontrada.

A revisão sistemática é um método que maximiza o potencial de busca e seleção para encontrar o maior número de resultados possíveis de maneira organizada. Constitui-se em um trabalho reflexivo, crítico e compreensivo a respeito do material analisado. Trata-se de um método, pois para Koller, de Paula Couto e Hohendorff (2014) é necessário definir uma estratégia de busca dos estudos, com um fluxo de execução, estabelecer critérios de inclusão e exclusão de artigos, além de realizar uma análise criteriosa da qualidade da literatura selecionada.

precisaríamos definir as bases de dados nas quais realizaríamos a busca pelos estudos, os descritores e a sua abrangência (p. ex., por ano, local de publicação, idioma, etc.). Nosso foco estaria em apresentar os dados dessa busca: quantos artigos foram encontrados, onde e como os estudos foram feitos, bem como possíveis lacunas identificadas (KOLLER; DE PAULA COUTO; HOHENDORFF, 2014, p. 40)

Para Lakatos e Marconi (2017, p. 32): “pesquisa bibliográfica é um tipo específico de produção científica”. Essa é realizada baseando-se em artigos científicos, livros, textos, jornais, ensaios críticos, revistas, dicionários, entre outros. Atualmente, o entendimento predominante é de que artigo científico é o foco principal dos pesquisadores, pois é nele que se encontra conhecimento científico pioneiro e atualizado. Para esta pesquisa utilizou-se também dissertações e teses.

Portanto, com o propósito de explorar os termos iniciais “Gestão de Educação a Distância”; “Educação a Distância”; “Programa Universidade Aberta do Brasil”, “Cursos de Graduação a Distância” e “Instituições Públicas de Ensino Superior” - também conceitos e avanços teóricos -, realizou-se em 2019, pesquisa bibliográfica de artigos científicos nas principais bases de dados e bibliotecas eletrônicas disponíveis no Brasil.

Seguindo o fluxo de execução de Koller, De Paula Couto e Hohendorff (2014), e a estratégia de busca de Pizzani et al. (2012), a pesquisa bibliográfica teve as seguintes etapas: definição dos descritores; idiomas; operadores booleanos; recorte temporal da pesquisa; tipo de materiais a serem consultados; escolha das bases de dados; análise preliminar dos resultados encontrados; e seleção dos artigos, dissertações e teses encontrados, conforme aderência com o tema.

Na definição de descritores, iniciou-se as buscas com o primeiro sendo “gestão de educação a distância”, “ensino superior” e “Universidade Aberta do Brasil”. De acordo com Brandau, Monteiro e Braile (2005) o descritor passa por um rígido controle de sinônimos, o que se torna sua escolha bastante significativa para uma adequada busca da literatura, evitando quantidade excessiva de artigos que não interessam.

Além do português, utilizou-se os idiomas em inglês, com os descritores “distance education management”, “higher education” e “open education” e em espanhol, com os descritores “gestión educación a distancia”, “enseñanza superior” e “educación a distancia”, visto que este tema encontra-se em expansão no mundo. No entanto, cabe ressaltar, que não empregou-se o descritor “Universidade Aberta do Brasil”, utilizado na língua portuguesa, nas outras duas línguas, pois trata-se de um Programa do Governo Federal exclusivamente brasileiro, evitando-se, assim, viés na pesquisa.

Para uma melhor aplicação dos descritores, foram empregues os operadores booleanos *and* e *not*. Pizzani et al (2012, p.59) esclarecem que operadores booleanos “são palavras que



informam ao sistema de busca como combinar os termos da pesquisa”. Esses são definidos por OR, AND e NOT, onde OR é utilizado para agrupar termos, ou seja, ampliar a pesquisa; AND para restringir a pesquisa, onde serão recuperados os registros que tratem somente dos dois assuntos ao mesmo tempo; e NOT responsável por excluir um assunto da expressão de busca, incluindo o primeiro termo e excluindo o segundo termo.

Utilizou-se um recorte temporal de 2013 a 2018, pois trata-se de estudos mais recentes sobre o tema, possibilitando um entendimento atual das pesquisas que estão ocorrendo. Foram escolhidos como material a serem consultados os artigos científicos, dissertações e teses, por serem mais constantemente atualizados.

A escolha das bases de dados foi por meio do Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES (*DOAJ*, *SCIELO*, *SCOPUS*, *ScienceDirect*, *Cengage Learning, Inc.* e *ERIC*), pois essas focam nas áreas de atuação em administração, educação, ciências sociais, interdisciplinar etc., conforme Quadro 1:

**Quadro 1:** Bases de dados escolhidas

Bases de Dados	Área de atuação
DOAJ (Directory of Open Access Journals)	Ciências Sociais Aplicadas / Administração de Empresas. Administração Pública. Contabilidade
SciELO – Scientific Eletronic Library Online	Ciências Sociais Aplicadas / Administração de Empresas. Administração Pública. Contabilidade
Scopus	Ciências Humanas / Educação
ScienceDirect	Ciências Humanas / Educação
Cengage Learning, Inc.	Interdisciplinar
Eric – (Education Resources Information Center)	Ciências Humanas / Educação

Fonte: CAPES, elaborado pela autora (2019).

O levantamento dos artigos científicos iniciou-se pelo descritor em português “gestão de educação a distância” – foram encontrados 1.075, dos quais 969 são revisados por pares. Devido ao número extenso de artigos, optou-se por realizar uma nova busca utilizando os operadores booleanos *and* e *not*, sendo o primeiro posterior e antecessor dos descritores, respectivamente, “gestão de educação a distância” e “ensino superior”; e o segundo antes do descritor “instituições privadas”, no sentido de restringir a gestão de EaD somente ao nível superior e suprimir as instituições privadas. Assim, obteve-se um total de 85 artigos, sendo 63 revisados por pares.

Por conseguinte, realizou-se pesquisa junto aos descritores “gestão de educação a distância” e “Universidade Aberta do Brasil” com a utilização do operador booleano *and* resultaram-se em 56 artigos, dos quais 53 revisados por pares. De acordo com Shigaki e Patrus (2016, p. 401) “revisão por pares, [...], é um processo sistemático constituído por dois ou mais avaliadores, com vista a obter imparcialidade na avaliação, por meio da leitura e análise dos artigos submetidos.”

Na língua inglesa, ao iniciar a busca pelo descritor “distance education management” encontrou-se 100.115 artigos, dos quais 97.307 foram revisados por pares. Com o intuito de refinar a procura, devido ao considerável número de artigos encontrados, realizou-se nova busca com os descritores “distance education management”, “higher education”, “open education”, utilizando-se o operador booleano *and*, além de filtros específicos, com resultado de 621 artigos; assim, optou-se por filtrar esses termos somente no título da publicação, decorrendo no total de 14 artigos.

Dando sequência, na língua espanhola foram feitas as mesmas buscas, portanto, com o descritor “gestión educación a distancia” encontrou-se 961 artigos, dos quais 902 são revisados por pares. Devido ao extenso número de artigos, realizou-se nova busca com os descritores “gestión educación a distancia”, “enseñanza superior” e “educación a distancia” utilizando os operadores booleanos *and*, na qual localizou-se 136 artigos, sendo 129 revisados por pares. Esse foi o primeiro critério para a filtragem.

O segundo critério foi analisar o título, o resumo e as palavras-chave dos artigos que mais condiziam com o estudo do tema em questão. Foram excluídos artigos que abordavam temas pedagógicos, tutorias e formação de professores, não pertinentes para o estudo em questão. Além disso, considerou-se como critério somente publicações com fator de impacto do Journal Citation Reports (JCR) e avaliação na CAPES, pelos conceitos Qualis CAPES A1, A2, A3, A4, B1 e B2.

Após a finalização dos critérios de seleção dos artigos, procedeu-se à análise, que foi feita a partir da leitura completa de 30 artigos, dos quais, após apreciação em profundidade, restaram 17, 13 da literatura nacional e 4 da internacional, conforme quadro 2. Nessa etapa, buscou-se evidências empíricas que levassem ao objeto de estudo, uma revisão abrangente do tema, sugestões de pesquisas futuras à gestão em Educação a Distância dos cursos de graduação em Instituições Públicas de Ensino Superior e indícios para outras obras relevantes, com a finalidade de aprofundar os estudos relacionados a esse conteúdo.

**Quadro 2.** Artigos Científicos selecionados

Nº	Título	Autor(es)	Ano	CAPES ou Fator de Impac.	Área de Avaliação
1	Gestão de instituição de ensino superior em educação a distância: revisão da literatura	ENSSLIN, L. et al.	2018	B2	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
2	Gestão da Educação a Distância na universidade pública como campo de disputa: da instituição social à academia líquida	MILL, D.; FERREIRA, M.; FERREIRA, D.M.G.	2018	A2	Educação
3	Desafios da gestão em educação a distância: uma análise a partir da visão do gestor	SOARES, A.G.	2017	A4	Educação
4	A Universidade Aberta do Brasil e a democratização do Ensino Superior público	HERNANDES, P.R.	2017	B1	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
5	O desenvolvimento e o futuro da educação a distância no Brasil	PIMENTEL, N.M.	2018	B1	Interdisciplinar
6	Tendências contemporâneas em educação superior a distância no mundo e no Brasil	COSTA, E.G.	2016	B2	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
7	Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira	SILVA, M.P.D; MELO, M.C.O.L; MUYLDER, C.F	2015	B1	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
8	Modelagem de um sistema de gestão na Educação a Distância no Brasil utilizando redes de Petri Coloridas	ARAÚJO, R.T.S; ARAÚJO, M.E.S; MEDEIROS, F.N.S.	2015	B2	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
9	Gestão Estratégica de Sistemas de Educação a Distância no Brasil e em Portugal: a propósito da flexibilidade educacional	MILL, D.	2015	A2	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
10	Coordenação de processos de conhecimento na educação a distância via Web	PORTO, J.B.; OLIVEIRA, M.; OLIVEIRA, L.R.	2015	B1	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo

11	Aspectos da regulação sobre o ensino a distância no Brasil	CARAM, N.R.; BIZELLI, J.L.	2014	B2	Educação
12	Políticas públicas de educação a distância pela universidade aberta do Brasil: a experiência do instituto federal sul-rio-grandense	ORTH, M.A.; OTTE, J.; RIBEIRO, L.O.M.	2014	B1	Educação
13	A gestão da inovação na educação a distância	ARAÚJO, E.M. <i>et al.</i>	2013	B1	Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo
14	Future and changing roles of staff in distance education: a study to identify training and professional development needs	ROBERTS, J.	2018	3,75	Educação
15	Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior	NAHÓN, A.E.	2017	B1	Educação
16	Las tecnologías digitales y su impacto en la Universidad. Las nuevas mediaciones	PONS, J.P.	2018	A1	Ensino
17	Marco para evaluar las condiciones institucionales de la enseñanza en línea	SERRANO, E.L. <i>et al.</i>	2018	A2	Educação

Fonte: Portal de Periódico CAPES, elaborado pela autora (2019).

No que tange as teses e a dissertações, realizou-se pesquisa junto aos descritores “gestão de educação a distância” e “Programa Universidade Aberta do Brasil” na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações – BDTD do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT, como recorte temporal o período de 2013 a 2018, devido ao tema está em constante revisões e atualizações, sendo necessário análise de estudos mais recentes.

Assim, foi encontrado um total de 27 estudos, excluídos aqueles que abordavam temas pedagógicos, tutorias, formação de professores, universidades privadas, empresas privadas, desenvolvimento de bibliotecas, Massive Open Onlive Course -MOOC, irrelevantes para o estudo em questão, foram selecionados seis estudos, sendo cinco dissertações e uma tese, apresentados conforme quadro 3.

**Quadro 3:** Dissertações e Teses sobre o tema

N	Título	Autores	Ano	Tipo
1	O Sistema UAB na UnB: possibilidades, contradições e desafios para a institucionalização da EaD no ensino de graduação.	BARRERA, D.F.	2018	Dissertação

2	Sistema de Gestão da EaD: proposta de requisitos funcionais para uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior	MOMO, F.S.	2017	Dissertação
3	Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB	ROSA, J.V.A.	2016	Dissertação
4	Flexibilidade na gestão de cursos superiores a distância	PEREIRA, S.S.A.	2013	Dissertação
5	Universidade Aberta do Brasil (uab): a gestão na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)	NASCIMENTO, D.F.	2013	Dissertação
6	Gestão das organizações complexas: o caso do sistema Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília	ALMEIDA, O.C.S.	2013	Tese

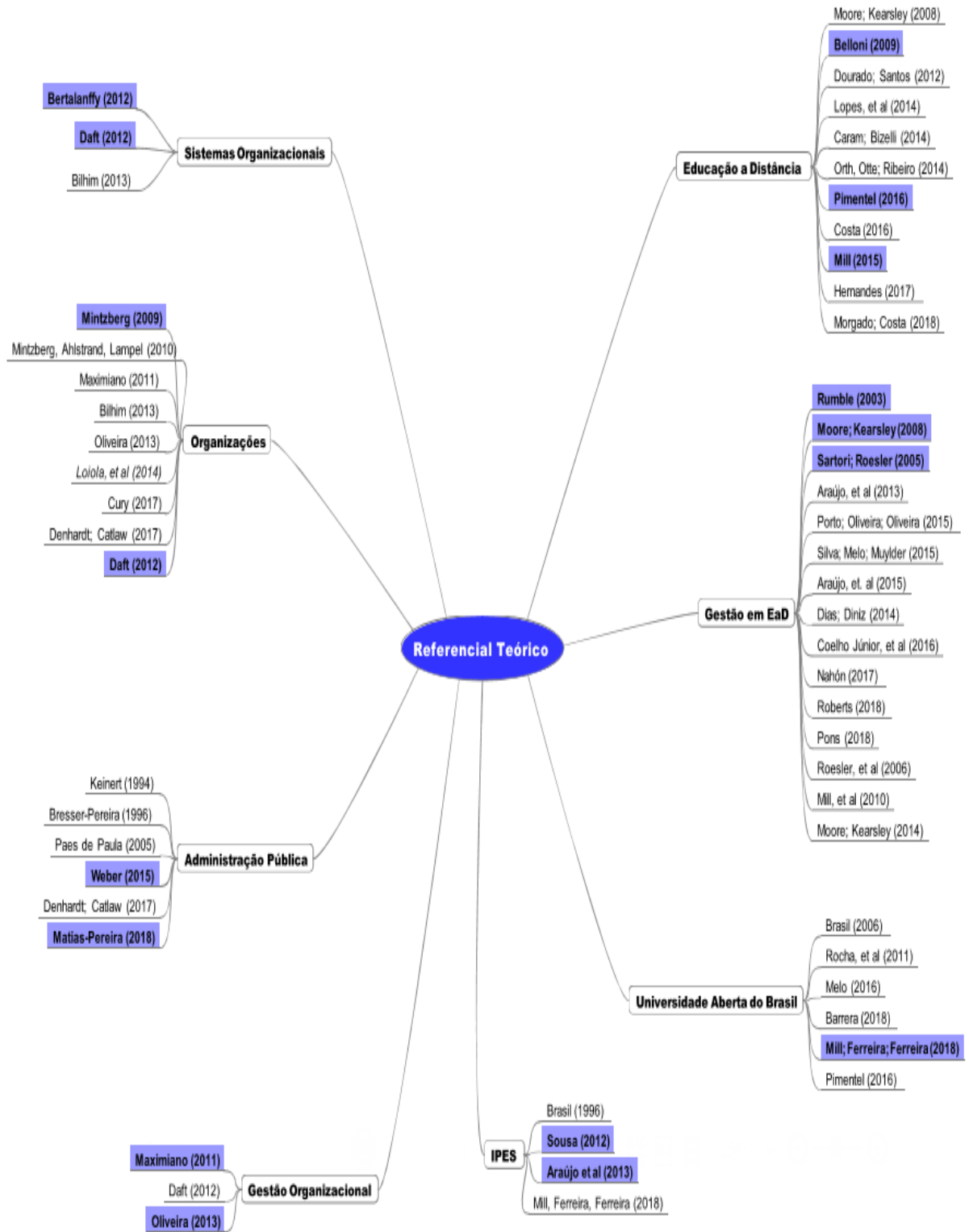
Fonte: BDTD, elaborado pela autora (2019).

Entre as limitações da pesquisa bibliográfica, houve dificuldade em encontrar estudos específicos no que se trata a “gestão de educação a distância”. Apesar do relevante número de artigos encontrados nas bases de dados e bibliotecas eletrônicas, os estudos concentram-se, prioritariamente, em ambientes virtuais de aprendizagem; Massive Open Online Courses – MOOC; formação de docentes; modelos de aprendizagem; avaliação de cursos, que não são abordados nesta pesquisa. Assim, entende-se que este estudo poderá contribuir para divulgação sobre gestão de EaD, em especial no que se trata o ambiente educacional de ensino superior público – graduação – possibilitando estudos futuros relacionados.

### 2.1.1 Mapa de literatura

A fim de organizar a literatura, Creswell (2010, p. 61) sugere construir um mapa de literatura que é “um resumo visual da pesquisa que foi conduzida por outros e é tipicamente representado em uma figura”. Além de permitir ao pesquisador “compreender como o estudo proposto acrescenta, amplia ou reproduz as pesquisas já realizadas”. Desse modo, essa ferramenta foi utilizada com o intuito de facilitar a visualização do arcabouço teórico utilizado neste estudo em aproximação aos temas, conforme figura 1.

Figura 1 - Mapa de literatura



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Assim, com base na pesquisa realizada, o mapa de literatura, figura 1, estruturou-se em sentido horário, a partir da parte superior à direita, com relação aos tópicos: educação a distância; gestão em EaD; Universidade Aberta do Brasil; Instituições Públicas de Ensino Superior – IPES; Gestão Organizacional; Administração Pública; Organizações; Sistemas Organizacionais, elencando os artigos mais recentes sobre os assuntos abordados, além de legislações e livros mais utilizados. Ademais, cabe ressaltar que, a figura 1 não aborda todo o conteúdo exposto neste trabalho, assim, outras literaturas foram incluídas no texto; contudo, as obras destacadas representam a base literária e os principais conceitos da pesquisa.

## **2.2. Definição de sistemas organizacionais**

Considera-se um sistema quando as características constitutivas de algo não são explicáveis a partir das partes isoladas, mas sim, na relação entre essas e seus comportamentos, constituindo um todo. É o que Bertalanffy (2012, p. 39) definiu como: “o todo é mais que a soma das partes”. Essas partes estão inter-relacionadas funcionando com um todo para atingir um objetivo comum. Esse funcionamento possui uma estrutura que se desenvolve recebendo *inputs*/entradas - do ambiente externo - que são transformados em ou de alguma forma – e devolvendo-os em *outputs*/saídas para o mesmo ambiente (DAFT, 2012).

O que se considera entradas são os recursos humanos, financeiros ou de informação, utilizados para produção de bens e serviços; a transformação é o uso pela administração da tecnologia de produção para transformar as entradas; e as saídas incluem os produtos e serviços da organização, resultantes desta transformação. O *feedback* trata-se do conhecimento dos resultados referentes ao processo de transformação. E o ambiente externo, no qual o sistema está inserido, são as forças sociais, políticas e econômicas (DAFT, 2012).

Bertalanffy (2012, p.28) cita Scott (1963) quando esclarece no desenvolvimento da teoria das organizações formais, burocráticas, hierárquicas, estruturais, que essa foi “moldada em uma filosofia que adota a premissa de que a única maneira inteligível de estudar uma organização é estudá-la como sistema”. Ademais, os sistemas podem ser fechados ou abertos, os quais os enquanto os sistemas fechados são considerados isolados do seu ambiente, muito utilizado em estudos de química física, os sistemas abertos mantêm-se em constante fluxo de entrada e saída, sem isolar-se do seu ambiente.

Por conseguinte, ao se pensar em organizações, essas são consideradas como sistemas abertos, pois precisam continuamente monitorar seus ambientes, ajustar-se às mudanças e introduzir novos *inputs* para sobreviver e prosperar e, portanto, áreas como administração, coordenação e produção, que as compõem, quando trabalham em conjunto realizam mais do que individualmente. “Subsistemas dependem uns do outro como parte de um sistema. Mudanças em uma parte da organização afetam outras partes. A organização deve ser administrada como um todo coordenado.” (DAFT, 2012, p. 80).

Este conceito de que organizações são sistemas abertos é relatado como o mais importante para a análise das organizações, desde a metade do século XX, vistas como organismos naturais em desenvolvimento, uma vez que por uma perspectiva sistêmica, a organização, por meio de entradas e saídas, procura assegurar sua sobrevivência como entidade (BILHIM, 2013).

Esta entidade – um sistema -, decompõe-se em componentes, que se apresentam em estado de interdependência dinâmica, realizando processamentos, e monitorizando reflexivamente a sua envolvente através de reentrada de saídas, sob a forma de novas entradas, num processo combinado de retroacção. (BILHIM, 2013, p. 108)

Cury (2017, p.101), corrobora a definição de organização como um sistema aberto e dinâmico, na qual o insumo compõe-se por indivíduos, matérias-primas e energia e o produto além de surgir na forma de mercadorias e serviços, pode consistir também de “recompensas psicológicas para os membros da instituição”. Assim, a entidade necessita está em constante contato com o meio ambiente para disponibilização dos seus produtos e serviços, obtenção dos seus insumos e ativação do processos de transformação que mantêm a existência da organização.

Logo, a fim de compreender as organizações como sistemas abertos, que estão em constante mudanças, devido aos fatores internos e externos nas quais estão inseridas, faz-se pertinente aprofundar sobre os diversos conceitos dessas para melhor entender a relação entre suas partes de forma sistêmica.

### **2.3 Conceitos de organizações**

Desde o surgimento das chamadas sociedades complexas, a partir da Revolução Industrial, as organizações são unidades sociais dominantes, pois fazem parte de todas as



circunstâncias da vida dos indivíduos, desde o nascimento em hospitais, alimentação em restaurantes, trabalhos em empresas, até a morte em empresas funerárias. Destarte, no quadro 4 são apresentados conceitos de organização provenientes de autores relevantes para o estudo.

Quadro 4 - Conceitos de Organização

AUTORES	DEFINIÇÃO
<b>Mintzberg (2009, p. 20)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ são estruturadas para capturar e dirigir os sistemas de fluxos e para definir os inter-relacionamentos das diferentes partes. Esses fluxos e inter-relacionamentos são forçosamente lineares na forma, com um elemento posicionando-se claramente após outro.</li> </ul>
<b>Maximiano (2011, p. 5)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços. Toda organização existe com a finalidade de fornecer alguma combinação de produtos e serviços para algum tipo de cliente, usuário ou mercado.</li> </ul>
<b>Bilhim (2013, p.23)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ São constituídas por grupos de duas ou mais pessoas.</li> <li>✓ Há, entre elas, relações de cooperação.</li> <li>✓ Exigem a coordenação formal de ações.</li> <li>✓ Caracterizam-se pela prossecução de metas.</li> <li>✓ Pressupõem a diferenciação de funções.</li> <li>✓ Possuem um estrutura hierárquica.</li> <li>✓ Caracterizam-se pela existência de fronteiras.</li> </ul>
<b>Oliveira (2013, p.63)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.</li> </ul>
<b>Denhardt e Catlaw (2017, p.24)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Organizações são definidas como grupos de pessoas que se reúnem para alcançar algum objetivo; elas são vistas como responsáveis por direcionar as atividades de muitos indivíduos para que algum objetivo específico seja conquistado. Além disso, a direção destas atividades ocorre por meio de uma série de relacionamentos de autoridade por meio dos quais os superiores e subordinados interagem. Caracteristicamente, nestes relacionamentos a autoridade flui principalmente de cima para baixo. Organizações burocráticas também são definidas por sua estrutura, ou hierarquia, o que resulta da divisão do trabalho e do esclarecimento dos relacionamentos de autoridade (para que cada pessoa tenha um chefe).</li> </ul>
<b>Cury (2017, p. 89)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ as organizações podem ser consideradas como unidades sociais (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos (Talcott- Parsons).</li> <li>✓ As organizações desenvolvem-se em virtude de:</li> </ul>

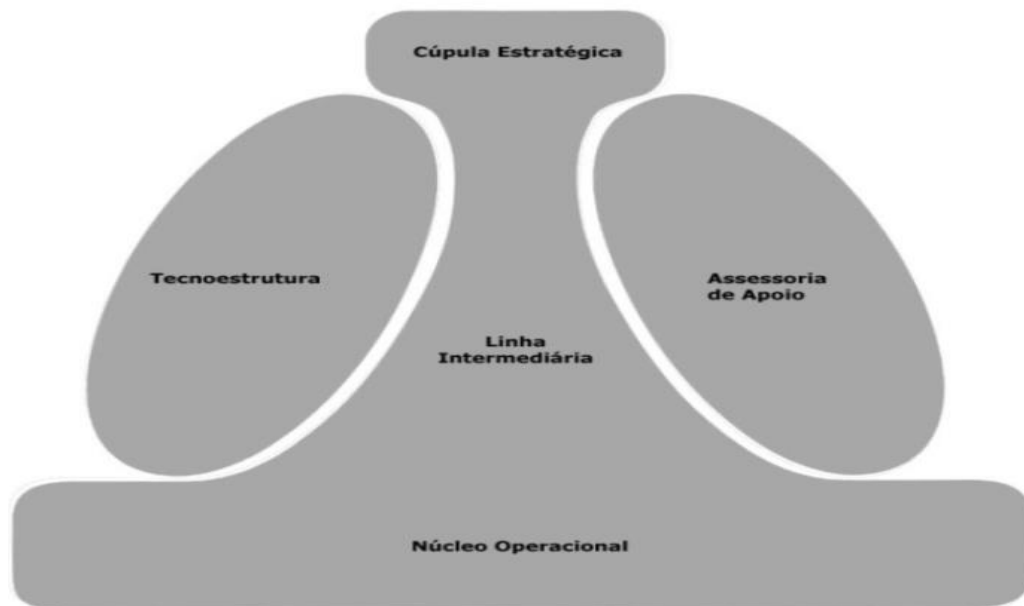
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mudanças tecnológicas;</li> <li>▪ leis econômicas;</li> <li>▪ procura de padrões mais elevados de vida.</li> </ul> <p>✓ As organizações caracterizam-se por:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades de comunicação, divisão essa que não é obra de casualidade nem obedece a um esquema tradicional, senão que tem sido deliberadamente planejada, para favorecer a realização de fins específicos;</li> <li>▪ presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concentrados da organização e os dirigem até seus fins; estes centros de poder, ademais, revisam continuamente a atuação da organização e remodelam sua estrutura, onde se tornar necessário, para aumentar sua eficiência;</li> <li>▪ substituição de pessoal, isto é, que as pessoas que não satisfazem possam ser dispensadas e suas tarefas atribuídas a outras. A organização pode também mudar seu pessoal por meio de transferência e promoção.</li> </ul>
--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Diante dos conceitos relacionados no quadro 4, percebe-se que as organizações envolvem grupos de pessoas que interagem entre si, em cooperação, e que possuem divisão de trabalho, estrutura hierárquica de autoridade, formalidade e finalidade nas ações executadas, com o intuito de alcançar as metas e objetivos propostos.

A fim de facilitar o entendimento da complexidade da entidade ou unidade social, em uma análise mais detalhada, Mintzberg (2009), ao definir organização, representa a sua estruturação em imagem, possibilitando identificar que, conforme essa expande, ou é constituída, dividi-se em cinco partes básicas: núcleo operacional; linha intermediária; cúpula estratégica; tenoestrutura; e assessoria de apoio, conforme figura 2 a seguir. (ver como escreve na abnt)

Figura 2 - As cinco partes básicas da organização.



Fonte: Mintzberg (2009, p. 22)

Na base - **núcleo operacional** - da figura 2 encontram-se os operadores, que são as pessoas que executam o trabalho básico de fabricar os produtos e prestar os serviços. À medida que a organização se torna mais elaborada, são necessários além de gerentes de operadores, gerentes de gerentes, então, uma **linha intermediária** – hierarquia entre o núcleo operacional e a **cúpula estratégica** – é criada. A introdução desses origina uma nova forma de divisão de trabalho, do tipo administrativo – entre os que executam o trabalho básico e os que administram de uma forma ou de outra. Se o processo contínuo de elaboração se mantém, é necessário aumentar a padronização para coordenar o trabalho. Assim, a responsabilidade desta padronização é transferida para um grupo de pessoas chamado de analistas, que também executam trabalho administrativo, mas denominado assessoria. Eles são considerados a **tecnoestrutura** na figura. E, por fim, conforme a entidade cresce, é criada uma **assessoria de apoio** não para atividades a serem padronizadas, mas para fornecimento de serviços indiretos, como consultoria jurídica ou de relações públicas (MINTZBERG, 2009).

Dessa maneira, ao utilizar a representação inicial de uma organização estruturada em cinco partes básicas, conforme figura 2, identificou-se sete tipos de organizações, essas divididas conforme as suas configurações de estrutura e poder (MINTZBERG, 2009; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010), apresentadas no quadro 5:

Quadro 5 - Tipos de organizações

Tipos de Organização	Configuração estrutural	Primeiro mecanismo de coordenação	Parte-chave da organização
Empreendedora	Estrutura simples	Supervisão direta	Cúpula estratégica
Máquina	Burocracia mecanizada	Padronização dos processos de trabalho	Tecnoestrutura
Profissional	Burocracia profissional	Padronização das habilidades	Núcleo operacional
Diversificada	Forma divisionalizada	Padronização dos <i>outputs</i>	Linha intermediária
Adocrática	<i>Adhocracia</i>	Ajustamento mútuo	Assessoria de apoio
Missionária	-----	Padronização das normas (ou socialização)	Ideologia
Política	Coalizões	Conflitos	Poder

Fonte: Mintzberg (2009, p. 174), adaptado pela autora (2019).

Estas configurações de estrutura e poder das organizações, conforme o quadro 5, ressalta Mintzberg (2009), trata-se mais para uma visualização didática do que como elas realmente funcionam. O que acontece é uma mistura de várias configurações em uma só organização. No entanto, esta divisão facilita compreender e analisar as atuais organizações existentes.

Assim, Mintzberg (2009) esclarece que na organização empreendedora a estrutura é informal e flexível, portanto, a maior parte da coordenação e supervisão é efetuada pelo patrão. Na organização máquina há relevante especialização do trabalho, de tal modo que se faz necessária a padronização dos processos. Na organização profissional, devido à especialização de cada membro da equipe, há pouca padronização de processos, porém muita padronização das habilidades. Agora, a organização diversificada funciona como se várias organizações independentes respondessem a uma sede central remota.

A organização adocrática é a realização de tarefas e cumprimento de metas e objetivos por projetos, acompanhada de uma estrutura matricial. Em se tratando de organização missionária, existe pouca especialização e distinção entre gerentes de linha, grupos de assessoria e funcionários operacionais, porém, há um enorme domínio cultural, com valores e crenças arraigados. E, por fim, a organização política é temporária, com grandes divergências de valores, ocasionando diversos conflitos entre os seus membros (MINTZBERG, 2010).

Em sequência, as organizações também são detalhadas em três principais categorias “historicamente construídos e contextualmente circunscritos de estruturar uma organização: as estruturas pré-burocráticas, as burocráticas e as pós-burocráticas” (LOIOLA, et al., 2014, p. 125), discriminadas no quadro 6.

Quadro 6 - Estruturas de organizações

Estrutura	Características
<b>Organizações pré-burocráticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estruturas simples</li> <li>✓ Baixa especialização</li> <li>✓ O dono é o próprio gerente do negócio e que concentra o poder decisório</li> <li>✓ Pouca formalização</li> </ul>
<b>Organizações burocráticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Trabalho se torna mais diversificado</li> <li>✓ Estruturas mais complexas</li> <li>✓ Padronização de processos</li> <li>✓ Alta formalização de regras, divisão de trabalho e hierarquia</li> <li>✓ Alto grau de especialização</li> </ul>
<b>Organizações pós-burocráticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Estrutura mais horizontalizada que seus antecessores</li> <li>✓ Estimulam o empoderamento (empowerment) das pessoas</li> <li>✓ Sobrelevam a natureza dinâmica das estruturas organizacionais</li> <li>✓ Enfatizam a importância das competências organizacionais e individuais</li> <li>✓ Reconhecem o conhecimento como o ativo intangível que mais possibilita a alavancagem de uma organização</li> </ul>

Fonte: Loiola et al (2014), elaborado pela autora (2019).

As organizações podem percorrer por todas estas estruturas, caracterizadas no quadro 6, ao mesmo tempo, sendo uma delas mais dominante, ou perpassando por cada uma conforme a entidade vai crescendo e sua administração se consolidando. Atualmente, as pós-burocráticas são as que as entidades mais procuram alcançar, são as que os gestores querem realizar em suas organizações.

Para o estudo em evidência, a organização a ser estudada, *lócus* da pesquisa, configura-se predominantemente como do tipo ‘diversificada’, pois possui quatro *campi*, cada um com certo grau de autonomia, porém sujeitos ao controle da Administração Superior – considerada como sede central. E considera-se de estrutura relevantemente burocrática, apesar das mudanças gerenciais que têm ocorrido na Administração Pública e que é tópico a ser discutido mais a diante, ainda conserva uma alta rigidez na divisão do trabalho, alto grau de especialização e formalização da hierarquia.

No entanto, ao tratar-se da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na instituição, a estruturação encontra-se em alto grau de especialização, porém sem uma formalização de hierarquia consolidada, não gera empoderamento necessário que a EaD precisa constituir para o fortalecimento e expansão de suas atividades na organização.

Destarte, a gestão organizacional deve prover subsídios para manter uma organização fortalecida e preparada diante das mudanças internas e externas, que ocorrem no ambiente no qual a mesma está inserida, para que o atingimento de suas metas e objetivos de modo eficiente e eficaz não sejam prejudicados ou mesmo descumpridos.

### 2.3.1 Organizações Públicas

No que tange o estudo das organizações públicas, três orientações referentes às teorias da administração pública podem ser identificadas: primeira como parte de uma teoria política maior, de um processo governamental e, portanto, relativa a estudos no campo das ciências políticas; segunda sendo vista semelhante às organizações privadas; e, terceira, como um campo profissional, muito semelhante ao direito ou à medicina, que se baseia em várias perspectivas teóricas para produzir resultados práticos. Essa três orientações apresentam obstáculos relevantes para ações e entendimento no campo da organização pública (DENHARDT; CATLAW, 2017).

Dessa forma, a administração pública, de acordo com Denhardt e Catlaw (2017, p.28), “está preocupada com a gestão de processos de mudança na busca por valores sociais definidos publicamente”. Sugerindo, portanto, que mais que simples conjunção de diversas teorias, as quais não conseguem apresentar um conceito pertinente à administração pública, é necessário a essa ter sua própria teoria desenvolvida. Além disso, impacta em uma visão mais sensível aos relacionamentos interpessoais e estruturais, capaz de identificar e responder às sutilezas dos processos de mudança organizacional.

A administração pública também apresenta-se como uma organização que possui em sua estrutura um conjunto de atividades com o objetivo de executar serviços e obras do, para e pelo governo em atendimento ao interesse da sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2018). Desde o surgimento do Estado Moderno existem três formas de atuação da administração pública: patrimonialista; burocrática; e gerencial.

Na atuação patrimonialista o “Estado atua como uma extensão da Monarquia e os servidores públicos possuem *status* de nobreza real. Os cargos funcionam como recompensas, o que gera nepotismo. Contribui-se assim para a prática de corrupção e do controle do órgão público por parte dos soberanos” (MATIAS-PEREIRA, 2018, p. 128). Destarte, ressalta-se que ocorreram duas reformas relevantes: a reforma burocrática e a reforma da gestão pública, assim,

apresenta-se no quadro 7 as principais diferenças entre a administração burocrática e a administração gerencial.

Quadro 7 - Principais diferenças entre a Administração Pública burocrática e a gerencial.

ADMINISTRAÇÃO BUROCRÁTICA	ADMINISTRAÇÃO GERENCIAL
i. A Administração Pública burocrática é autorreferente e se concentra no processo, em suas próprias necessidades e perspectivas, sem considerar a alta ineficiência envolvida.	i. A Administração Pública gerencial é orientada para o cidadão, voltada para o consumidor, e se concentra nas necessidades e perspectivas desse consumidor, o cliente-cidadão. No gerencialismo, o administrador público preocupa-se em oferecer serviços, e não em gerir programas; visa atender aos cidadãos, e não às necessidades da burocracia.
ii. A Administração Pública burocrática acredita em uma racionalidade absoluta, que a burocracia está encarregada de garantir.	ii. A Administração Pública gerencial pensa na sociedade como um campo de conflito, cooperação e incerteza, na qual os cidadãos defendem seus interesses e afirmam suas posições ideológicas.
iii. A Administração Pública burocrática assume que o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção é pelo controle rígido dos processos, com o controle de procedimentos.	iii. A Administração Pública gerencial parte do princípio de que é preciso combater o nepotismo e a corrupção, mas que, para isso, não são necessários procedimentos rígidos, e sim outros meios, como indicadores de desempenho, controle de resultados etc.
iv. Na administração burocrática não existe a confiança.	iv. Na administração gerencial, a confiança é limitada, permanentemente controlada por resultados, mas ainda assim suficiente para permitir a delegação, para que o gestor público possa ter liberdade de escolher os meios mais apropriados ao cumprimento das metas prefixadas.
v. A administração burocrática é centralizadora, autoritária.	v. A administração gerencial prega a descentralização, com delegação de poderes, atribuições e responsabilidades para os escalões inferiores.
vi. A administração burocrática prega o formalismo, rigidez e o rigor técnico.	vi. A administração gerencial preza os princípios de confiança e descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções e incentivos à criatividade e inovação.

Fonte: Matias-Pereira (2018).

Dentre as diferenças apontadas no quadro 7, a administração burocrática, pontua Weber (2015, p. 146), constitui “a célula germinativa do moderno Estado ocidental”, e está por toda a parte, uma vez que do ponto de vista técnico formal é a mais racional, sendo inevitável para as necessidades da administração de massas, as quais são consideradas pessoas ou objetos.

Administração Pública, no contexto brasileiro, aconteceu a partir dos anos de 1990 quando relacionou-se de fato com as atividades gerenciais, aliando política às técnicas. Inicialmente, consideravam-se as regras jurídicas, limitando-se à elaboração de Leis e Regulamentos, misturando-se Direito Administrativo e Administração (KEINERT, 1994). No momento que a Administração passou a ser entendida como ciência, verifica-se que há a separação jurídica e que vários períodos paradigmáticos são apresentados, conforme quadro 8.

Quadro 8 - Períodos paradigmáticos da Administração Pública

Períodos Paradigmáticos				
Períodos	Contexto Institucional	Paradigmas	Fases	Características do Campo de AP
1900-29	Estado regulador-liberal	Administração Pública como Ciência Jurídica		Legalismo
1930-79	1. Estado Administrativo 2. Administração para o Desenvolvimento 3. Estado Intervencionista	Administração Pública como Ciência Administrativa	1930-45	Racionalização
			1946-64	Desenvolvimento
			1965-79	Racionalidade e competência técnicas
1980-89	Mobilização Social	Administração Pública como Ciência Política		Democratização Conflito de interesses Recursos escassos
1990-...	Redefinição do papel do Estado	Administração Pública como Administração Pública		Capacidade política aliada à competência técnica

Fonte: Keinert (1994)

Dessa forma, visualizado no quadro 8, se faz ciente que após o período de 1980-89, em que o país começou a viver um intensa mobilização político-social e reorganização institucional, predominou-se no campo da Administração Pública estudos referentes ao poder estatal, com maior ênfase à equidade e adequação social e menor para a eficiência (KEINERT, 1994). Assim, a partir do período de 1990 adiante, consolidou-se o conceito de cidadania, noções de direito e a cultura democrática, com maior participação da comunidade.

No entanto, realiza-se uma reflexão sobre as mudanças na Administração Pública, na qual são utilizadas técnicas de gerencialismo da administração privada, constata que este esquematismo dificulta o tratamento da relação entre os aspectos técnicos e políticos da gestão. Também, a prioridade das dimensões econômico-financeira e institucional- administrativa da gestão coloca em jogo seu grau de inovação e de comprometimento com a participação cidadã.

Por fim, o conceito de Administração Pública, num sentido amplo, definido por Matias-Pereira (2018, p.75) como sendo

o conjunto de serviços e entidades incumbidos de concretizar as atividades administrativas, ou seja, da execução das decisões políticas e legislativas. Assim, a Administração Pública tem como propósito a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade o âmbito dos três níveis do governo: federal, estadual ou municipal, segundo preceitos de Direito e da Moral, visando o bem comum.

Assim, as organizações públicas, como as Instituições Públicas de Ensino Superior, inseridas na Administração Pública, que são responsáveis em prestar serviços à sociedade, “buscam, no cumprimento de suas atividades, alcançar o melhor desempenho possível e, assim,



atender de maneira efetiva e com qualidade as demandas da população.” (MATIAS- PEREIRA, 2018, p. 91).

O que tange a pesquisa referente às características da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na Universidade de Brasília, o modelo gerencial tende se aproximar da organização a ser estudada, contudo, por ser uma estrutura diversificada, com várias ramificações, ainda há diversos níveis hierárquicos, o controle por processos administrativos é superior ao controle por resultados e, algumas vezes, deixa de se voltar para o atendimento ao cidadão e se torna auto referida, mantendo a predominância do modelo burocrático.

## 2.4 Gestão nas organizações

Gestão é um processo de consecução dos objetivos organizacionais de uma entidade, solidificado por um modelo formado pela cultura organizacional – crenças e valores da instituição – e possui a intenção de atingir e até superar a missão, e cujo resultados podem ser medidos por meio de indicadores genéricos de performance (SILVA, 2003; SANTOS, 2008, APUD MOMO, 2017). Com o intuito de fornecer subsídios para o entendimento, Maximiano (2011) disponibiliza os seguintes significados das palavras ‘administração’, ‘gestão’ e ‘manejo’, apresentados no quadro 9.

Quadro 9 - Significado de Administração e outras palavras.

PALAVRAS	SIGNIFICADO
ADMINISTRAÇÃO	[do latim <i>administratio</i> .] I. Ação de administrar. II. Gestão de negócios públicos ou particulares. III. Governo, regência. IV. Conjunto de princípios, normas e funções que têm por fim ordenar os fatores de produção e controlar sua produtividade e eficiência, para se obter determinado resultado. V. Prática desses princípios, normas e funções. VI. Função de administrador; gestão, gerência. VII. Pessoal que administra; direção (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
GERÊNCIA	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’]. I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
GESTÃO	[Do latim <i>gerentia</i> , de <i>gerere</i> , ‘fazer’]. I. Ato de gerir. II. As funções do gerente; gestão, administração. III. Mandato de administração (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).
ADMINISTRATIO ADMINISTRATIONIS	<i>Rerum curatio</i> , ‘tomar conta das coisas’. Italiano: <i>amministrazione</i> , governo. Francês: <i>gouvernement</i> , <i>administration</i> . Espanhol: <i>dirección</i> , <i>gobierno</i> . Inglês: <i>management</i> , <i>administration</i> ( <i>Lexicon Totius Latinitatis</i> , Pádua, 1940).
MANAGEMENT	I. Ação ou maneira de administrar; manejo ( <i>handlling</i> ), direção ou controle. II. Habilidade para administrar. III. Pessoa ou pessoas que controlam e dirigem os negócios de uma instituição ou empresa. IV. Coletivo de executivos, considerados como classe, distinta da mão de obra, labor. Derivado do latim <i>manus</i> , mão. ( <i>Webster's Encyclopedic Unabridged</i>

	<i>Dictionary of the English Language, 1994, Gramercy Books).</i>
MANEJO	[Do italiano <i>maneggiare</i> .] Administração, gerência, direção, manejo: manejo de negócios (Novo dicionário Aurélio, 1ª edição).

Fonte: Maximiano (2011, p.12))

Os significados das palavras apresentados no quadro 9 indicam que as palavras ‘administração’ – que vem do latim -, ‘manejo’ – correspondente ao inglês *management* -, e gestão – corresponde ao espanhol *gestión* e ao francês *gestion* -, possuem o mesmo significado “um processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos.” (MAXIMIANO, 2011, p. 12).

Administração, para Daft (2012, p. 6), é o “atingimento de metas organizacionais de modo eficiente e eficaz por meio do planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais.” As características destas funções administrativas estão explicitadas no quadro 10.

Quadro 10 - Funções Administrativas

FUNÇÕES	CARACTERÍSTICAS
PLANEJAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tem como objetivo definir metas e tarefas futuras para a organização.</li> <li>✓ Definir o uso de recursos necessários para atingir as metas.</li> </ul>
ORGANIZAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Designar tarefas e agrupá-las em departamentos.</li> <li>✓ Delegar autoridade.</li> <li>✓ Alocar recursos para toda a organização.</li> </ul>
LIDERAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propósito de influenciar e motivar as pessoas para que as metas organizacionais sejam atingidas</li> </ul>
CONTROLAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Monitorar as atividades dos funcionários.</li> <li>✓ Verificar se a organização está na direção certa e fazer as correções necessárias.</li> </ul>

Fonte: Daft (2012), elaborado pela autora (2019).

Importante ressaltar que, segundo Daft (2012), cada função administrativa apresentada no quadro 10 tem sua característica e seu objetivo a ser atingido, e desenvolve suas atividades em uma relação cíclica entre si, assegurando que a organização esteja seguindo o seu fluxo proposto, com readaptação ao ambiente externo, se necessário, para a conquista de seus objetivos e metas. Ainda, o atingimento das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz significa:

A **eficácia** organizacional é o grau em que a organização atinge uma meta declarada, ou obtém sucesso em cumprir aquilo que tenta fazer. A eficácia organizacional significa oferecer um produto ou um serviço que os clientes valorizem. A **eficiência** organizacional refere-se ao montante de recursos usados

para atingir uma meta organizacional. ela é baseada na quantidade de matéria-prima, dinheiro e pessoas necessários para produzir um dado volume de resultado. (DAFT, 2012, p. 9)

No intuito da gestão organizacional ser realizada de modo eficiente e eficaz, Oliveira (2013, p. 69) pontua que se faz pertinente uma estrutura organizacional que é:

o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Verifica-se que para uma gestão efetiva de Educação a Distância nos cursos de graduação a distância ofertados pelo Programa UAB na UnB é necessário compreender além do processo estratégico, com planejamento de objetivos e metas a serem atingidas e dos resultados gerados, se foram atingidos ou não. É preciso ter envolvimento das pessoas, parte relevante no desenvolvimento da gestão, e para isso é preciso lideranças motivacionais e atuantes; e organização pragmática, com delegações de tarefas, por exemplo.

Por conseguinte, no desenvolvimento desta estrutura organizacional, Oliveira (2013) ressalta que devem ser considerados seus componentes, tais quais: sistema de responsabilidades; sistema de autoridades; sistema de comunicação; e o sistema de decisão, conceituados no quadro 11.

Quadro 11 - Componentes estruturais

COMPONENTES	CONCEITOS
<b>Sistema de responsabilidades</b>	“Responsabilidade é a atuação profissional de qualidade nos trabalhos e de busca de resultados, com ou sem a cobrança por parte de terceiros.”
<b>Sistema de autoridades</b>	“Autoridade é o direito estabelecido de se designar o que – e, se necessário, como, por quem, quando e por quanto – deve ser realizado em sua área de responsabilidade na empresa.”
<b>Sistema de comunicação</b>	“Comunicação é o processo interativo em que dados, informações, consultas e orientações são transacionados entre pessoas, unidades organizacionais e agentes externos à empresa.”
<b>Sistema de decisão</b>	“O sistema de decisões sustenta o processo decisório dos executivos, o qual corresponde a uma sistemática estruturada e descritiva de uma futura situação, que pode ser verdadeira ou falsa, em função dos elementos que o tomador da decisão tem acesso e que lhe permitem ter visão factual da situação presente e futura.”

Fonte: Oliveira (2013), elaborado pela autora (2019).

Logo, conforme aponta o quadro 11, os componentes de uma estrutura organizacional

podem ser considerados para a gestão de Educação a Distância os pontos de melhorias, os pontos destaques, a relação interpessoal, a clareza das comunicações, se as decisões estão sendo levadas a diante; a importância da gestão de EaD dentro da estrutura institucional.

Em subsequência aos conceitos explicitados, e a importância dos mesmos na caracterização e estruturação da gestão de Educação a Distância em uma Instituição Pública de Ensino Superior – IPES, na próxima seção são abordados os diferenciais desse tipo de organização.

## **2.5 Instituições Públicas de Ensino Superior no Brasil- IPES**

Instituições de Ensino Superior, pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDBEN nº 9394/96, art. 16, são: “I – as instituições de ensino mantidas pela União; II – as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada; III – os órgãos federais de educação” (BRASIL, 1996). Portanto, as instituições de ensino públicas, assim determinadas, são as criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público.

As Instituições Públicas de Ensino Superior, em especial as universidades, enfrentam dois desafios, pontua Sousa (2012): primeiro precisam provar-se capazes, por meio de metodologias consistentes, de indicar soluções para as situações da atualidade que estão inseridos indivíduos, grupos sociais, sistemas produtivos e governos; e segundo de se manterem atuais e acompanharem as transformações que estas mesmas situações exigem, revendo suas formas de organização e de relacionamento com o meio ambiente externo, dando um novo significado de forma contínua ao seu papel social.

A universidade pública brasileira, elucidam Mill Ferreira e Ferreira (2018), é legitimada por si própria à produção e disseminação do conhecimento comprometido com a verdade e o bem social, livre de interferências políticas e econômicas, no compartilhamento de valores como autonomia, pluralismo de ideias, com ética, excelência e sem discriminação. E é a partir desse contexto que se desenvolve a gestão democrática escolar.

Portanto, esclarecem Araújo et al (2013, p. 639) “as instituições de ensino dispostas a oferecer cursos na modalidade a distância devem reformular a gestão estratégica da própria estrutura organizacional e de seus processos técnicos e administrativos.” Assim, toda a comunidade institucional é envolvida a participar de todo o processo de implantação e

implementação do curso a distância e manter a sua sustentabilidade, “refletindo sobre os vários aspectos que permeiam o próprio planejamento estratégico de ensino, a utilização das ferramentas tecnológicas e a gestão estratégica de inovação.”

Logo, com os interesses governamentais em internacionalizar e interiorizar o cursos de graduação, possibilitando alcançar um vasto contingente de discentes dispersos geograficamente, a modalidade de EaD pelas IPES tem se expandido e consolidado no país e no mundo, pois além das populações distantes, atinge também perfis de estudantes heterogêneos, como adultos trabalhadores, pessoas de difícil locomoção, e aqueles que têm o interesse de aprimorar e realizar os estudos de um curso de graduação de qualidade.

## **2.6 Educação a Distância no ensino superior no mundo e no Brasil**

Educação a distância é o aprendizado planejado que acontece geralmente em um lugar diferente do local do ensino, exigindo, assim, técnicas específicas de criação e instrução de cursos a distância e comunicação por meio de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas diferenciadas (MOORE; KEARSLEY, 2008).

Dessa forma, a separação física -espaço temporal - entre aluno e professor é uma prerrogativa básica da educação a distância. Esclarece Mill (2015) que, embora a EaD possua uma estrutura semelhante à educação presencial, a principal diferença entre as duas modalidades encontra-se na maior ou menor flexibilidade dos lugares, horários e formas de estudos, proporcionando à educação a distância formas de organização pedagógica mais dinâmicas e maleáveis do que a educação tradicional.

O conceito de Educação a Distância não é uma unanimidade entre os teóricos, pois ainda é um processo em construção, no entanto, para Belloni (2009, p. 3):

A educação aberta e a distância aparece cada vez mais, no contexto das sociedades contemporâneas, como uma modalidade de educação extremamente adequada e desejável para atender às novas demandas educacionais das mudanças na nova ordem econômica mundial.

Em uma pesquisa quali quantitativa, com o uso de entrevistas semiestruturadas e questionários virtuais na coleta de dados, Mill (2015) apresenta reflexões sobre os princípios da flexibilidade educacional e sua repercussão na qualidade de propostas de ensino-aprendizagem da Educação a Distância. Assim, realizou-se uma matriz comparativa entre experiências de EaD

lusitanas e brasileiras.

As tecnologias digitais de informação e comunicação - TDICs possibilitaram o redimensionamento dos espaços e tempos tradicionalmente estabelecidos em períodos anteriores à cibercultura. Essas TDICs apresentam condições favoráveis para experiências em relações ao lugar/espaço e o horário/momento/tempo de socialização. Assim, infere-se que o ensino-aprendizagem da educação virtual é uma configuração distinta dos ambientes de aprendizagem tradicional (MILL, 2015).

Dessa forma, Mill (2015), ressalta que as novas configurações dos modelos de EaD - ensino a distância, aprendizagem aberta, educação virtual, educação on-line, *b-learning*, *e-learning*, *m-learning*, *u-learning* etc -, são formas distintas de organização dos tempos, espaços e matriz curricular, buscando flexibilizar o modelo tradicional de ensino - aprendizagem e, assim, democratizar o conhecimento por meio de novas possibilidades de formação.

Cabe esclarecer que quando Moore e Kearsley (2007) explicam que Educação a Distância é o aprendizado que geralmente ocorre em um lugar diferente do local de ensino, essa demanda técnicas especiais de criação do curso, de instrução e comunicação, utilizando-se de várias tecnologias e disposições organizacionais e administrativas especiais. Pela sua natureza multidimensional pode se expressar em configurações como a *e-learning* e *b-learning*.

A configuração *e-learning*, o qual o prefixo “e” significa “eletrônico”, representa o aprendizado eletrônico e assíncrono - não ocorrendo ao mesmo tempo a interação entre docente e discente -, normalmente a EaD ocorre com o uso da tecnologias da internet que auxiliam as comunicações assíncronas, como e-mails, fóruns, quadros de avisos on-line, entre outros (MOORE; KEARSLEY, 2007).

No que se refere a configuração *b-learning*, onde “b” significa “*blended*”, que traduzindo para o português é “misturado”, na expressão livre, Yen, et. al (2018) definem quando o curso possui um formato 30% - 70% de instrução online e presencial e o docente utiliza as melhores ferramentas de ambos. Estudos recentes indicam que a *b-learning* tem sido cada vez mais utilizada como alternativa enquanto flexibilidade nos modelos pedagógicos e uso de TICs.

Ao analisar algumas tendências internacionais, Costa (2016), por meio de pesquisa bibliográfica e documental, identifica que uma das principais mudanças ocorridas para a expansão desta modalidade é o crescimento exponencial de nações emergentes, como Ásia e África, além de novos e radicais padrões de inovação tecnológica, exigindo-se pelo mercado de

trabalho profissionais altamente qualificados, pró-ativos e capazes a adaptar-se a mudanças constantes. Conclui-se, portanto, que possuir população dotada com estas habilidades, tornou-se fator decisivo para o desenvolvimento de qualquer nação.

Logo, houve uma explosão na procura pelo ensino superior, além de uma transformação acadêmica radical, como: massificação do acesso às instituições com ensino de qualidade; inclusão de grupos historicamente excluídos, como parcelas mais pobres, negros, indígenas, entre outros; aumento na cooperação internacional. Também, com o emprego das TICs, a modalidade EaD tornou-se precursora no atendimento desta demanda reprimida, possibilitando atender um vasto contingente de alunos dispersos geograficamente, com flexibilidade de horários para realização de tarefas (COSTA, 2016).

Nas regiões da Ásia e da África, constata Costa (2016), existe uma ampla parcela da população sem acesso à educação, o que torna a EaD mais atraente e como alternativa fundamental para ampliar os índices de escolarização. Dessa forma, tem se desenvolvido, não só, mas em especial nesses continentes, as intituladas megauniversidades a distância que são aquelas instituições com mais de 100 mil matriculados, atualmente consideradas como as mais importantes fornecedoras de ensino superior a distância no mundo, apresentadas na tabela 1 as consideradas mais relevantes.

**Tabela 1** - Megauniversidades a distância selecionadas

MEGAUNIVERSIDADE A DISTÂNCIA SELECIONADAS			
Instituição	Localização	Ano de criação	Estudantes
IGNOU - <i>Indira Gandhi National Open University</i>	Índia	1985	3 milhões
OUC - <i>Open University of China</i>	China	1979	3,5 milhões
ANADOLU - <i>Anadolu University</i>	Turquia	1958	2 milhões
AIOU - <i>Allama Iqbal Open University</i>	Paquistão	1974	1,5 milhão
UT - <i>Universitas Terbuka</i>	Indonésia	1984	400 mil
OU - <i>Open University</i>	Inglaterra	1969	187 mil
KNOU - <i>Korea National Open University</i>	Coréia do Sul	1972	150 mil
STOU - <i>Sukhothai Thammathirat Open University</i>	Tailândia	1978	150 mil
SOU - <i>Shanghai Open University</i>	China	1960	110 mil

Fonte: Costa (2016)

Observa-se na tabela 1 a significativa demanda dos continentes asiático e africano visto que, a IGNOU e a OUC são as universidades que possuem mais estudantes a distância

matriculados e são as criadas mais recentes nesses continentes ressaltando-se que, para atender esse expressivo número de discentes, a modalidade EaD disponibiliza ensino de qualidade. Cabe ressaltar que essas consideradas “megauniversidades” não possuem estrutura física para comportar este número de alunos presencialmente, mas sim em atendê-los a distância.

Num contexto europeu, precisamente na educação portuguesa, Morgado e Costa (2018) realizaram um estudo exploratório com a pretensão de esboçar alguns cenários de futuro na educação a distância no ensino superior, apontando no atual momento duas tendências internacionais da educação a distância do tipo *e-learning* que merecem destaque: a emergência e a consolidação de processos de aprendizagem colaborativa em rede e a disseminação do uso de modelos mistos, *b-learning*, nas instituições tradicionais de ensino superior.

Ao se analisar o cenário brasileiro, Dourado e Santos (2012, p. 163) esclarecem que: “a intensificação da expansão da Educação a Distância foi a partir de 2000, resultado de articulações por parte do governo e grupos no interior das universidades para que o ensino a distância no País fosse implementado”. Destarte, um marco regulatório, um grupo para pensar a modalidade, celebração de protocolos de cooperação e consórcios universitários para ofertas de cursos a distância foram os resultados destas articulações que geraram condições para a instituição da EaD no Brasil

Esta etapa se consolida com a criação do Sistema Universidade Aberta do Brasil UAB instituído pelo Decreto nº 5.800, de 9 de junho de 2006, cujo artigo primeiro define os seguintes objetivos:

Art. 1º- Fica instituído o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB, voltado para o desenvolvimento da modalidade de educação a distância, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País.

Parágrafo único. São objetivos do Sistema UAB: I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica; II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento; IV - ampliar o acesso à educação superior pública; V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País; VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior a distância; VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação. (BRASIL, 2006)

Na realização de um ensaio, Caram e Bizelli (2014), por meio de uma investigação



bibliográfica e documental em torno dos aspectos históricos e de legislação sobre Ensino a Distância, indicam que estudiosos da área de EaD criticam a exigência de momentos presenciais na modalidade EaD, conforme citado no texto do Art. 1 do Decreto nº 5.622/05, tais quais: a avaliação, o estágio, a defesa de trabalhos e, eventualmente, a atividade em laboratório, limitando, assim, uma das principais vantagens da EaD, sendo a flexibilidade no ensino-aprendizagem.

No entanto, com a revisão de normas regulatórias, tornando-as mais flexíveis, menos restritas e livres de dúvidas quanto ao seu potencial de ensinar, Caram e Bizelli (2014) acreditam que a modalidade de EaD hoje é possível ser utilizada como alternativa para a democratização do acesso a educação superior no Brasil.

Oportunamente, a partir de pesquisa bibliográfica e documental realizada no ensaio de Orth, Otte e Ribeiro (2014), que analisaram a implantação da EaD por meio da UAB no Instituto Federal Sul-rio-grandense à luz da teoria do ciclo de políticas de Ball (1994), verificou-se que muitos autores de políticas públicas buscam reforçar um conjunto de teorias de ações dos profissionais da educação no sentido de implantar um modelo hegemônico de educação.

O ciclo de políticas, idealizado por Ball (1994), segundo Orth, Otte e Ribeiro (2014, p.151), definem três contextos principais de construção de políticas:

o de influências (política como discurso), o de produção do texto (política como texto) e o da prática (onde ela acontece de fato). Esses contextos estão inter-relacionados e envolvem as disputas e situações existentes entre diversos atores, grupos de interesse, meios utilizados, arenas e lugares, não havendo sentido simples de fluxo de informação entre eles.

Assim, por meio dessas políticas públicas, o Governo Federal tem a intenção de aumentar o número de alunos e cursos das IPES, além de expandir as ações dessas, ampliando a chance de moradores de cidades e localidades distantes estudarem. Com isso, pontuam Orth, Otte e Ribeiro (2014, p. 153), “eleva-se a escolaridade da população brasileira, profissionalizando cidadãos distantes dos grandes centros urbanos”.

Um estudo realizado por Hernandez (2017) analisou Decretos- leis e documentos oficiais que regulamentam a educação a distância no Brasil, bem como a criação do Programa UAB como política pública de expansão, democratização e interiorização do ensino superior.

Dessa forma, Hernandez (2017), ressalta que a democratização do ensino superior no Brasil é fundamental e precisa acontecer logo e, a educação presencial não consegue atender a todos, tendo em vista tratar-se de um país continental, de expressiva proporção territorial. No

entanto,

essa ampliação tem que ser elaborada com estratégias, projetos pedagógicos e metodologias apropriadas para aproveitar-se os recursos e as inovações proporcionadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação (OLIVEIRA, 2010). E, sobretudo, é necessário que os cursos superiores ofertados pelo sistema UAB não se tornem paliativos apenas para que o Estado cumpra com suas obrigações legais, sendo “outra ação fragmentada tomada pelo poder público” (HERNANDES, 2017, p. 290)

Ao realizar um ensaio, Pimentel (2018) apresenta uma análise sobre o desenvolvimento da Educação a Distância nas IPES, a partir dos anos 2000, considerando aspectos relacionados no âmbito das políticas públicas sociais e as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) no ensino – bem como suas perspectivas futuras -, que predisõem a uma mudança de paradigmas para uma modalidade que atualmente utiliza modelos e experiências-padrões, que não trazem tantos benefícios sociais, previstos em suas políticas públicas, como deveriam. As políticas públicas de educação de forma geral:

referem-se ao conjunto de medidas adotadas pelo poder público em relação à estrutura ideológica e econômica que permite a operacionalização do sistema educacional de um país. São elas que conduzem o desenvolvimento educacional amplo nas diversas esferas sociais (PIMENTEL, 2018, p. 134).

Na Educação a Distância essa política pública tem uma abordagem social, pois é adotada pelos governos com padrão de intervenção do Estado, elucida Pimentel (2018), buscando suprir o déficit de professores na educação de formação inicial e continuada e, assim, atender as metas do Plano Nacional de Educação – PNE de direito à educação e inclusão social, com o aumento do número de vagas no ensino superior.

Com o intuito de explicar o motivo das decisões dos governos nos últimos anos, referentes à EaD, Pimentel (2018) utiliza-se de quatro correntes teóricas de Sckopol e Amenta (1984a) e Arretche (1997), sintetizadas por Kauchakje e Pessali (2014), que acarretaram no marco legal atual da condução desta no Brasil, apresentadas no quadro 12.

Quadro 12 - Correntes teóricas de Sckopol e Amenta (1984a) e Arretche (1997), sintetizadas por Kauchakje e Pessali (2014)

CORRENTES	CONCEITOS
<b>Caráter Econômico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Explica o advento de um sistema de política social como dependente do desenvolvimento do capitalismo.</li> <li>✓ Entende-se que a modalidade a distância se insere nesse contexto, pois o incentivo oficial para o uso da EaD envolve a ampliação do acesso ao ensino superior como possibilidade de crescimento e inserção ao mercado de trabalho.</li> </ul>
<b>Caráter Político-Institucional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Foca as instituições democráticas ou a ampliação de direitos.</li> <li>✓ Foco nos direitos aborda os efeitos do acréscimo do componente social da cidadania às dimensões civil e política sobre os padrões de desigualdade econômica.</li> <li>✓ A EaD pode contribuir com as políticas inclusivas na busca de garantia do direito à educação em geral.</li> </ul>
<b>Caráter Institucional e histórico centrado no Estado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A política pública social é moldada pela estrutura organizacional e capacidade dos Estados, pelos efeitos políticos já estabelecidos.</li> <li>✓ Nesse sentido, o papel centralizador do Estado na condução das políticas educacionais para a EaD tem sido estruturante dos modelos pedagógicos atuais, que prevalecem nas ofertas dos cursos e programas.</li> <li>✓ Entende-se que estes modelos reproduzem a estrutura organizacional do Estado e, portanto, são limitados.</li> </ul>
<b>Contexto Transnacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ O modo como a economia, o contexto geopolítico e a cultura internacional se desenvolveram contribuiu para moldar políticas sociais nacionais antes, durante e depois do século XX.</li> <li>✓ As políticas públicas globais definem os papéis das políticas setoriais e específicas, portanto, a EaD e as TICs inserem-se no contexto cultural transnacional.</li> </ul>

Fonte: Pimentel (2018), elaborado pela autora (2019).

Percebe-se que por meio da análise dessas correntes teóricas, conceituadas no quadro 12, o governo direciona suas ações ao fomento da EaD como alternativa para superar a distância geográfica e a escassez de professores, justificando-se que assim é possível atender mais pessoas e atuar de forma a superar a carência de oferta de vagas de nível superior. No entanto, ressalta Pimentel (2018), estas questões técnicas mantêm um constante adiamento da complementação das normatizações da EaD, gerando lacunas e interpretações subjetivas para sua plena implementação.

Além disso, quando existem normas, estas reforçam a modalidade como à parte do sistema educativo, sem apoio financeiro que sustente um projeto pedagógico a longo prazo. Pimentel (2018, p. 138), acrescenta que: “as abordagens em relação à EaD não ultrapassam a visão conservadora e limitante de que se revestem as definições legais que geralmente atribuem à EaD uma espécie de complementação do ensino de que se pode lançar mão em situações emergenciais.”

Apesar de todas as situações discutidas, a EaD tem provocado mudanças no ensino-aprendizagem e encaminha-se na contribuição da democratização da educação. A expansão e evolução constante das TICS vêm chamando a atenção de especialistas, gestores e educadores nas novas formas de possibilidades educacionais. Assim, no quadro 13, as perspectivas para a EaD e as TICS, visualizadas por Pimentel (2018) são:

Quadro 13 - Perspectivas para a EaD e as TICS

	PERSPECTIVAS	CARACTERÍSTICAS
1	<b>Integração da EaD como parte das políticas educacionais de corte social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Um dos apelos que pesam sobre a EaD é o seu caráter social e inclusivo como meio de acesso ao sistema educacional público, além da possibilidade de, por meio das TICS na educação, atingir mais pessoas com educação superior de qualidade. O argumento do papel da universidade pública e gratuita no processo de universalização do ensino é igualmente relevante. Assim, a EaD pode ser planejada para cumprir o papel fundamental nos processos de ensino e aprendizagem apoiada pelas TICS, elevando o direito à educação básica ao patamar de direito fundamental a ser perseguido.</li> </ul>
2	<b>Necessidade de arranjos pedagógicos diferenciados para a integração das TICS no ensino.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Em se tratando de universidades públicas, a complexidade da gestão universitária em função dos preceitos constitucionais relativos à autonomia universitária mostra as limitações de um sistema de ensino que padece de revisão tanto pedagógica quanto administrativa. Essas revisões estão relacionadas aos aspectos do ensino e aprendizagem com as TICS; com a autonomia e a participação dos docentes e discentes no ensino; bem como a integração das TICS ao projeto institucional presencial e a distância, materializado nas ações educacionais, dentre outros.</li> <li>✓ Outro aspecto que deve ser levado em conta e que está relacionado às políticas de expansão do ensino superior da rede federal, também pela EaD, diz respeito à necessidade de novos arranjos pedagógicos para as propostas dos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, que atualmente expandiram a oferta de cursos de formação de professores em todo o território nacional, tanto no modo presencial quanto a distância, concorrendo com as universidades federais e também com as instituições particulares, reforçando os atuais modelos pedagógicos que privilegiam a sobreposição de cursos e especialidades. Nesse sentido, a análise e a avaliação da política de expansão da rede federal de ensino são necessárias e urgentes para traçar novos rumos para os modelos pedagógicos</li> </ul>

		de ofertas no ensino superior no Brasil.
3	<b>Reconhecimento de que a EaD apresenta limitações de acesso às TICS, tendo em vista as exigências de formação de certas áreas de conhecimento, cursos e carreiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ somente marcos regulatórios bem definidos e uma legislação apropriada poderão contribuir para que se supere o fato de ser um espaço privilegiado da expansão das instituições privadas com fins de lucro.</li> <li>✓ Importante ressaltar que as iniciativas oficiais no campo da educação, além de necessárias, são imprescindíveis para o atendimento das metas educacionais, como possibilidade de melhoria da qualidade de vida da população em geral. Somente com estratégias de longo prazo e prioridades claramente definidas pode-se avançar nas políticas educacionais, principalmente aquelas relacionadas à expansão do ensino superior. Assim, não basta expandir, mas garantir cursos cujos projetos pedagógicos façam o melhor uso possível da TICS, evitando o aligeiramento do ensino pela adoção da EaD.</li> </ul>
4	<b>Pleno acesso às TICS por estudantes, docentes e gestores da educação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ o pleno acesso às TICS pela população em geral e na educação em particular pode favorecer os processos de ensino e aprendizagem por docentes e discentes, oportunizando a melhoria da qualidade de vida e favorecendo as condições de cidadania de todos.</li> </ul>

Fonte: Pimentel (2018, p.143-145), elaborado pela autora (2019).

Logo, no quadro 13, é possível vislumbrar um futuro de consolidação para a modalidade de EaD, sendo preciso trabalho árduo para que se desenvolva com qualidade e procurando atender as demandas profissionais, que exigem cada vez mais cidadãos qualificados e conscientes de suas atuações na vida pública e de seus direitos e deveres na sociedade (PIMENTEL, 2018).

Se faz oportuno, diante das políticas públicas e da expansão e consolidação da educação a

distância nas instituições de ensino superior, no mundo e no Brasil, o estudo e desenvolvimento contínuo de modelos de gestão de EaD capazes de habilitar e qualificar profissionais, e organizações educacionais, para o atendimento cada vez mais relevante da demanda por profissionais capacitados exigido pelo mercado de trabalho.

## **2.7 Gestão de Educação a Distância em Instituições Públicas de Ensino Superior**

A gestão de EaD é um processo de tomada de decisões, escolha das ações necessárias e a melhor forma de executá-las para que as atividades se desenvolvam com eficiência e eficácia, portanto, “o planejamento, organização e controle da produção, difusão e utilização dos diferentes instrumentos constituem uma parte importante do trabalho com o qual os gestores dos sistemas de ensino a distância (SED) se defrontam” (RUMBLE, 2003, p. 16).

Em uma Instituição de Ensino Superior, a gestão de Educação a Distância envolve a funções da administração clássica – planejar, organizar, liderar e controlar – com os diversos tipos de recursos – pessoas, tecnologias, estrutura física etc., que estejam à disposição das instituições para cumprir com as estratégias dessas. “Assim, a gestão da EaD é a parte que influencia e também é influenciada pela dinâmica territorial na organização” (BEHR, 2014, p. 17).

Por conseguinte, as Instituições de Ensino que vão oferecer cursos na modalidade EaD devem reformular a gestão estratégica da própria estrutura organizacional e de seus processos técnicos e administrativos e, para que o sucesso do curso aconteça, depende da reavaliação por parte dos administradores, funcionários, corpo docente e dos discentes dos programas ofertados. Araújo, et. al (2013) apontam ainda várias áreas específicas que são levadas em consideração no planejamento e desenvolvimento de cursos a distância online, entre elas, destacam-se: a visão e os planos; o currículo; a formação e suporte; os serviços aos estudantes; o treinamento de estudantes; e o apoio.

Ademais, Araújo, et. al (2013) esclarecem que o processo de inovação depende intrinsecamente de um planejamento estratégico firmado entre áreas interligadas que suportem mudança radical de estrutura e cultura organizacional. Além disso, da parte dos administradores, funcionários e corpo docente, espera-se uma quebra de paradigmas e disposição para construção de novas competências e novas experiências, na criação de cursos a distância com qualidade.

Referente aos discentes, é necessário disciplina, proatividade, automotivação e interesse na construção do conhecimento.

A contribuição de todos os atores envolvidos na EaD é fundamental no desenvolvimento da modalidade, como os docentes, discentes e gestores. A tarefa pertinente no momento é reivindicar a implantação de uma política pública sustentável para subsidiar a modalidade com mais recursos e infraestrutura todo o seu processo, oportunizando o compartilhamento igualitário do conhecimento (ARAÚJO, et. al, 2013).

Em um estudo empírico, quali-quantitativo, com entrevistas semiestruturadas e análise sistemática multivariada de conteúdo, Dias e Diniz (2014) revelaram que um ambiente de aprendizagem eficaz permite que os usuários participem da co-criação, produção de conhecimento através de recursos sociais e tecnológicos e promovam habilidades e competências, como criatividade, adaptabilidade, comunicação e pensamento de ordem superior.

Na sequência, em um estudo realizado por Silva, Melo e Muylder (2015) esclarece-se que EaD possui algumas peculiaridades referentes à implementação e gerenciamento, em relação ao ensino tradicional, sendo uma das problemáticas o fato de ser um sistema aberto suscetível à grande influência do meio, principalmente quanto ao uso da internet no processo de ensino-aprendizagem, sendo oportuno identificar quais fatores críticos de sucesso auxiliam para o desenvolvimento da EaD e que ajudam a identificar os problemas inerentes à modalidade para, então, procurar obter a eficácia. Logo, apontam os conceitos de alguns autores, que tratam sobre aspectos, conforme quadro 14 que se segue.

Quadro 14 - Conceitos Fatores Críticos de Sucesso

AUTORES	CONCEITOS
<p style="text-align: center;"><b>Moore e Kearsley (2008)</b></p>	<p>✓ o sistema de educação a distância é determinado pela política institucional (influenciada pelas políticas estaduais e federais) e pela própria organização (pessoas e processos) que são gerenciadas. Outro fator relevante é a presença da tecnologia como mediadora entre o sistema educacional e o plano do curso, ensino e aprendizagem (havendo troca de conhecimento constante entre eles)</p>
<p style="text-align: center;"><b>Bullen e Rockart (1981)</b></p>	<p>✓ os FCS dizem respeito às áreas em que os resultados satisfatórios garantirão o desempenho competitivo bem-sucedido para o indivíduo, o departamento ou a organização como um todo.</p>

<b>Papp (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ embora cada instituição de ensino possua seus próprios objetivos e metas voltados para a EaD, existem fatores que precisam ser considerados durante a sua implantação ou gerenciamento.</li> <li>✓ identificou como fatores críticos da EaD: a propriedade intelectual, a adequação do curso ao AVA, o conteúdo a ser dado e a construção do curso e sua manutenção.</li> </ul>
<b>Veiga, Moura, Gonçalves e Barbosa (1998)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Quanto aos FCS voltados para a EaD, é necessário manter algumas características semelhantes ao ensino convencional, como acessibilidade, instrutores bem preparados, controle do material didático ofertado, alto nível de interatividade entre professor e aluno, controle do ambiente de estudo (ambiente virtual de aprendizagem – AVA, no caso da EaD), acesso a bons recursos didáticos (aluno e professor), avaliação do processo de aprendizagem (participação e rendimento do aluno), espontaneidade e acompanhamento da aprendizagem.</li> </ul>
<b>Leal, Albertin, Pereira e Nomelini (2011)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acrescentam que a palavra-chave para a garantia da qualidade comunicacional no ensino a distância é a interação, devendo ocorrer entre o aluno e o material didático, o aluno e o conteúdo, o aluno e o professor, o aluno e o tutor, e o professor e o tutor.</li> </ul>
<b>Volery e Lord (2000)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ identificaram três fatores críticos: a tecnologia (praticidade e facilidade de acesso e navegação, seu nível de interação e seu design de interface), a competência do instrutor (atitudes, técnicas e interação com os estudantes) e a habilidade prévia do estudante com a tecnologia.</li> </ul>
<b>Al-Fahad (2010)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ os fatores que realmente influenciam na satisfação do aluno na EaD são: o controle do aluno por parte do professor/tutor, a relação interpessoal, o entusiasmo de ambos e a interação do grupo</li> </ul>
<b>Puri (2012)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ levantou seis fatores críticos em seus estudos: estratégia pedagógica utilizada, aspecto administrativo das instituições de ensino (treinamento para alunos, funcionários e professores, entre outros), tecnologia empregada, avaliação contínua do desempenho dos estudantes e da plataforma de aprendizagem, suporte dado aos alunos (tanto tecnológico quanto pedagógico e administrativo) e design, ou aparência, dos programas virtuais utilizados.</li> </ul>

Fonte: Silva, Melo e Muylder (2015), elaborado pela autora (2019).

A partir do quadro 14, Silva, Melo e Muylder (2015) identificaram vários aspectos relevantes quanto ao planejamento, implantação e manutenção, a fim de que se mantenha a



qualidade do ensino e a satisfação dos discentes em um curso a distância, tais quais: necessidade de capacitação e treinamento dos envolvidos no processo; Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA prático, com bom *design* e flexível; suporte de atendimento aos alunos, professores e tutores comprometidos e preocupados em manter uma interação satisfatória entre os alunos e consigo próprios; e comunicação que busque instigar o aluno de forma a despertar seu interesse e aproximá-lo da instituição de ensino.

Importante ressaltar que, ao se partir para o planejamento e implementação de um curso em EaD, se faz necessário a mobilização de toda a instituição de ensino no processo, além disso, é preciso que haja em seu projeto de *e-learning* “uma equipe com perfil adequado, de modo que especialistas em conteúdo e tecnologia estejam integrados em razão do objetivo comum de atender o aluno” (SILVA, MELO, MUYLDER, 2015, p. 221).

Ao realizar uma pesquisa empírica, Porto, Oliveira e Oliveira (2015) identificam que ainda existem desafios operacionais e de gestão, conforme apresentados no quadro 15, para que as instituições possam oferecer cursos EaD com diferencial competitivo e atrativo.

Quadro 15 - Desafios operacionais e de gestão

DESAFIOS	CARACTERÍSTICAS
<b>Competência do aluno</b>	✓ É necessário possuir e/ou desenvolver conhecimentos habilidades e atitudes relacionadas a aspectos de autorregulação, organização pessoal, planejamento, aprendizado autodidata, cooperação e colaboração nas atividades de ensino
<b>Acompanhamento e avaliação da aprendizagem</b>	✓ Ocorre com base em resultados de atividades remotas e presenciais, sendo fundamental nas práticas do ensino a distância
<b>Evasão</b>	✓ Alunos que se ausentam da comunidade por período prolongado ou não interagem e não participam das atividades propostas na comunidade.
<b>Fraudes e conduta</b>	✓ Alunos que buscam alternativas para realização das atividades remotas na comunidade virtual com uso de terceiros ou mecanismos diferentes dos indicados nos cursos, o que exige que as avaliações presenciais sejam mais valorizadas
<b>Perfil do aluno</b>	✓ Turmas com diferentes faixas etárias, nível de experiência, cultura, valores, crenças, comportamentos e conhecimentos adquiridos ao longo da vida.

Fonte: Porto, Oliveira e Oliveira (2015), elaborada pela autora (2019).

Diante desse cenário, de desafios operacionais e de gestão - quadro 15 -, como a competência do aluno, acompanhamento e avaliação da aprendizagem, evasão, fraudes e conduta e perfil do aluno, Porto, Oliveira e Oliveira (2015) trazem o modelo desenvolvido pelos pesquisadores Kotlarsky, Fenema e Willcocks (2008), quadro 16, tendo como principal

contribuição um conjunto de mecanismos de coordenação sob perspectiva do conhecimento na educação a distância via Web, a fim de superá-los.

Quadro 16 - Mecanismos de coordenação na educação a distância via Web

CATEGORIAS	MECANISMOS DE COORDENAÇÃO
<b>Coordenação pelo <i>Design</i> Organizacional</b>	Estrutura Organizacional; Estrutura por papéis e áreas de conhecimento; Papéis, responsabilidades e limites de atuação; Canais de Comunicação; Processos Organizacionais; Estratégias de Ensino.
<b>Coordenação Baseada no Trabalho</b>	Divisão do trabalho por equipes e áreas de conhecimento; Políticas, métodos e ferramentas-padrão; Calendário acadêmico; Reuniões presenciais e remotas e seus registros; Políticas e regras da comunidade e atividade acadêmica; Material de apoio e atividades divididas por módulos/semanas; Atividades avaliativas e não avaliativas; Avaliações presenciais; Mensagens e notificações automatizadas; Leis e regulamentações governamentais.
<b>Coordenação Baseada na Tecnologia</b>	Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA; Materiais em vários formatos (textos, imagens, vídeos, áudios etc.); Comunicação síncrona (p.ex. chats); Comunicação assíncrona (p.ex. fóruns); Automatização de atividades (Wikis, enquetes, questionários, lições, anexos etc.); Registro de feedbacks e avaliações (automático ou manual pelo tutor); Relatórios operacionais e gerenciais; Repositório de arquivos; Agenda eletrônica de atividades; Controle de versão e histórico de alterações; Ferramentas de conferências e colaboração virtual; Simulados de avaliações. Gabaritos e exemplos; Web 2.0 com softwares sociais e colaborativos.
<b>Coordenação Social</b>	Encontros remotos e presenciais. Avaliações presenciais (antes e após; Avaliações das atividades acadêmicas; Controle de evasão de alunos; Discussões e trabalhos em grupos; Fóruns temáticos e de apresentação; Interações remotas e constantes; Linguagem adotada na comunicação; Identidade e presença virtual.

Fonte: Porto, Oliveira e Oliveira (2015)

No quadro 16, observa-se que a gestão de cursos a distância exige uma integração de processos que atuam para um objetivo principal, que é a qualidade de ensino dos cursos ofertados, a qual, por sua vez, poderá refletir na aprendizagem do discente. Observando-se a importância e complexidade de todo um sistema de recursos, pessoas e estrutura envolvidos.

Para que aconteça a gestão de EaD nas Instituições de Ensino Superior que possuem consolidado o modelo de educação presencial é preciso uma reformulação para que se atenda as peculiaridades da modalidade a distância e esta possa ser integrada. Assim, Nahón (2017), realizou um ensaio no qual apresenta uma estratégia de inovação para integrar todos os níveis organizacionais da IES, durante o procedimento de inclusão da EaD, por meio de processos democráticos e participativos de toda a comunidade educacional.

Nesse ensaio realizado, Nahón (2017) explicita que não havia encontrado o envolvimento no processo de reformulação de quatro áreas das instituições de ensino consideradas vitais, a saber: regulação, financiamento, administração e educação e sem a participação dessas, a estratégia ficará incompleta. As investigações realizadas se concentraram em descrever o

processo vertical que é identificar os vários níveis de responsabilidade frente à transformação institucional, não tendo o processo horizontal a mesma relevância, o que para o Nahón (2017, p.67 ) causa dois efeitos perniciosos: “1) dá a sensação de que a integração é uma estratégia autoritária e excludente; 2) impede que os procedimentos administrativos, financeiros, educacionais e regulatórios da comunidade universitária sejam harmonizados.”

Portanto, um dos desafios que a educação a distância impõe às instituições tradicionais de ensino superior está relacionado à transformação estrutural e funcional dos seus domínios financeiro, regulatório, administrativo e educacional, que são a nível horizontal, sendo fundamental para alcançar os objetivos de incorporar a Educação à Distância nas instituições educacionais tradicionais, pois garante que a participação da comunidade universitária seja democrática e harmoniosa em todos os níveis (NAHÓN, 2017).

Na realização de um estudo quantitativo, Roberts (2018), atestou que além da capacitação dos docentes, para a eficácia da modalidade on-line, é importante o compromisso de todos os níveis da instituição, especialmente a administração, de forma a superar limitações de recursos e remover obstáculos estruturais. Também se faz necessário treinamento relevante na manipulação das novas tecnologias instrucionais para que haja mudanças no ensino- aprendizagem.

Uma importante reflexão de que nesses tempos de mudanças, as instituições universitárias têm enfrentado desafios relevantes, com demandas que exigem a reformulação de abordagens tradicionais que marcaram a personalidade dessas ao longo do tempo. Essas abordagens implicam em mudança de mentalidade na gestão das universidades e nas atitudes de seus gestores e de seu corpo docente, de forma mais participativa na tomada de decisão de indivíduos e coletividade (PONS, 2018). E um dos principais desafios é utilizar as novas TICs para inovação dos processos de ensino-aprendizagem, e não somente como substitutos de tecnologias anteriores, fazendo com que as propostas metodológicas voltadas para a aprendizagem sejam mais flexíveis.

Por fim, oportunamente, foi realizado um ensaio no estilo reflexão teórico-crítica sobre gestão da Educação a Distância nas instituições públicas de ensino superior brasileiras por Mill, Ferreira e Ferreira (2018), que identifica algumas consequências na gestão em EaD nas IPES, resultantes do Programa UAB.

O Programa UAB surgiu com o objetivo de expandir e interiorizar a oferta de vagas de nível superior de cursos a distância, demandando ampliação da estrutura institucional das IPES.

Porém, por se basear na promulgação de editais de gerência da DED-CAPEES, o modo de organização da UAB promoveu mudanças significativas na gestão administrativo- acadêmica da EaD nas Instituições, uma vez que que pela contrapartida financeira é definido o público-alvo de interesse, regiões geográfica prioritárias, vagas, “induzindo as IPES a compor um ambiente de recursos, orçamentários e de pessoal, marcada pela ausência de aportes orçamentários regulares e direitos à universidade para as ações de EaD (MILL; FERREIRA; FERREIRA, 2018, p. 152).

Dessa forma, ressaltam Mill, Ferreira e Ferreira (2018), a dependência de financiamento via editais, além da regulação, supervisão e controle pelos órgãos centrais, gera uma situação de permanente incerteza e limitação para ações futuras no que se trata a Educação a Distância, além de ferir o princípio de autonomia universitária, induzindo modelos de gestão sob uma lógica organizacional distinta dos princípios da IPES como instituição social.

Em suma, a gestão em EaD é essencial para que essa modalidade seja desenvolvida com qualidade (ARAÚJO; et.al, 2015, p. 145), sendo compreendida como um “conjunto de processos que se influenciam mutuamente visando ao alcance de metas pré-definidas”, sendo que para o alcance dessas metas há divisão de tarefas, atribuições de responsabilidades a pessoas, definição de níveis de autoridade e estabelecimento de mecanismos de comunicação. Assim, são apresentados modelos de Gestão de EaD mais reconhecidos na atualidade.

Um modelo de gestão de programas a distância de modo a obter o máximo dos seus recursos, alcançando os objetivos é proposto por Rumble (2003), que esclarece que não existe um modelo já pronto, no entanto, descreve três principais subsistemas que devem ser desenvolvidos na gestão de EaD, conforme quadro 17:

Quadro 17 - Modelo de gestão de EaD por Rumble

<b>Principais Subsistemas</b>	<b>Atividades</b>
<b>Subsistemas de Materiais</b>	Produção de materiais
<b>Subsistemas de Serviços</b>	Apoio aos estudantes
<b>Subsistema Administrativo</b>	Gestão dos tutores

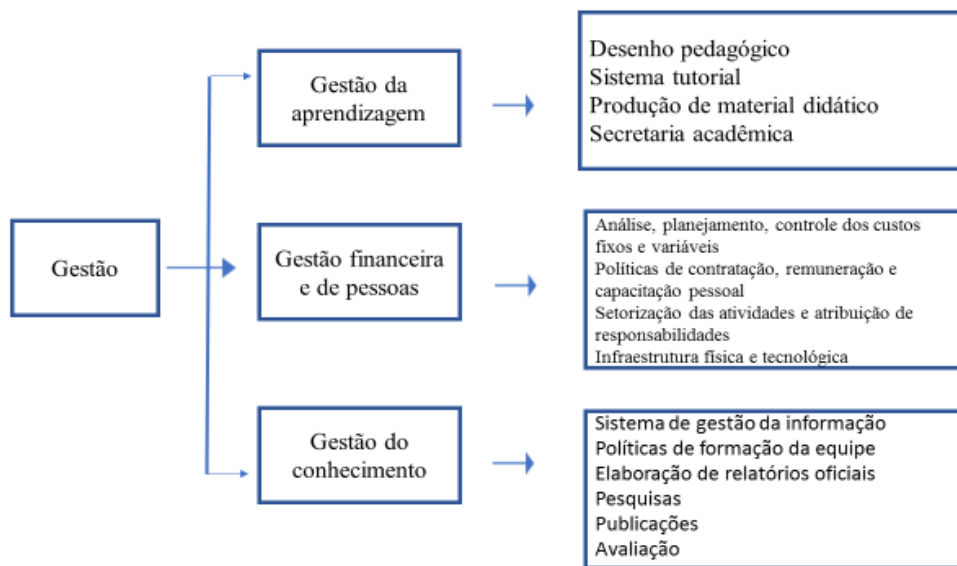
Fonte: Rumble (2003), elaborado pela autora (2019).

O quadro 17 descreve o Subsistema de Materiais como unidades centrais “responsáveis pela elaboração de programas e material pedagógico, podendo ser apoiadas por departamentos especializados em tecnologias de ensino” (RUMBLE, 2003, p. 59). Esse departamento envolve

produção de material impresso, áudio, vídeo, com edição, realização e produção; o Subsistema de Serviços como um departamento encarregado da tutoria, serviços acadêmicos e de orientação e aconselhamento aos estudantes, mantendo o suporte a esses sempre presente; e o Subsistema Administrativo compreende uma unidade responsável pelo financeiro, pessoal, gestão imobiliária, secretaria, recrutamento e contratação de tutores.

Para Sartori e Roesler (2005), o modelo de gestão de EaD é composto por: gestão da aprendizagem; gestão financeira e de pessoas; e gestão do conhecimento, divididas conforme figura 3. Este tipo de estrutura implica em procedimentos burocráticos e distribuição de funções mais ou menos flexível.

Figura 3 - Modelo de Gestão de EaD por Sartori e Roesler



Fonte: Sartori e Roesler (2005)

Observa-se pela figura 3 que as gestões não interagem entre si cabendo a cada uma o desenvolvimento dos seus procedimentos definidos na estrutura da organização, no entanto, todos são pertinentes e se fazem necessários para a eficiência e eficácia de um modelo de gestão de EaD para as instituições.

O modelo de gestão operacional e seus subsistemas de Moore e Kearsley (2008) atende tanto uma instituição de ensino com milhares de alunos, quanto uma simples classe com um professor. Seu sistema operacional de EaD envolve subsistemas que, de forma equilibrada,

contribuem para a sustentabilidade do curso, são eles: fontes de conteúdo; criação do programa/curso; transmissão/mídia; interação; aluno; e o ambiente de aprendizagem, descritos no quadro 18:

Quadro 18 - Gestão operacional e seus subsistemas de EaD

SUBSISTEMAS	DESCRIÇÃO
<b>Fontes de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A IES decide o que será ensinado;</li> <li>✓ devem existir especialistas em conteúdo – pessoas que conhecem o campo e sua literatura, teoria, prática contemporânea e seus problemas;</li> <li>✓ inclui corpo docente e consultores externos.</li> </ul>
<b>Criação do programa/curso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ não apenas especialista em conteúdo;</li> <li>✓ requer também profissionais da área de instrução, que possam organizar o conteúdo de acordo com aquilo que é conhecido a respeito da teoria e da prática do gerenciamento da informação e da teoria do aprendizado;</li> <li>✓ requer saber como fazer o melhor uso de cada tecnologia disponível.</li> </ul>
<b>Transmissão/mídia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ desejável ter pelo menos uma tecnologia gravada adequada principalmente para a transmissão de conteúdo e outra compatível com a interação do aluno e do instrutor.</li> </ul>
<b>Interação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ entre aluno e professor será baseada em temas e questões determinados pelos criadores dos cursos;</li> <li>✓ tem por objetivo auxiliar todo indivíduo a converter essas informações comuns em conhecimento relevante sob aspecto pessoal.</li> </ul>
<b>Aluno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ adquirir hábitos de estudo disciplinado;</li> <li>✓ definir atividades que envolvam interação entre os membros do grupo</li> </ul>
<b>Ambiente de aprendizagem</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ precisa ser o mais interativo possível;</li> <li>✓ fácil utilização pelo aluno;</li> <li>✓ facilidade de acesso.</li> </ul>

Fonte: Moore e Kearsley, 2008, elaborado pela autora (2019).

Assim, por meio do modelo de gestão operacional e seus subsistemas, apresentado no quadro 18, qualquer tipo de instituição e suas finalidades – só on-line ou híbrido – poderá utilizá-lo e desenvolver a gestão de EaD, interagindo entre si, oferecendo à comunidade cursos a distância com qualidade.

Atualmente a gestão de inovação nos processos de ensino-aprendizagem tem sido bastante desenvolvida, especialmente pelo rápido avanço nas Tecnologias de Informação e Comunicação – TICs, permitindo que o espaço de aprendizagem não seja definido ou limitado por horas de aula regulares ou locais específicos, mas pelo pluralismo pedagógico, potencializando a aprendizagem formal e a aprendizagem informal, com o uso de tecnologias móveis, como os celulares, por exemplo. (LENCASTRE; BENTO; MAGALHÃES, 2016). Cabe esclarecer que

inovação não é tema do estudo e por isso não será abordada e aprofundada neste estudo.

Após apresentar o referencial teórico relevante ao âmbito deste estudo, a respeito de gestão de Educação a Distância, Instituições Públicas de Ensino Superior e Universidade Aberta do Brasil, segue-se o próximo tópico e trata-se a respeito dos procedimentos metodológicos da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a trajetória metodológica determinada para a realização deste estudo. A primeira seção identifica o tipo de pesquisa onde trata da abordagem e natureza da pesquisa, além da estratégia utilizada. A segunda caracteriza a organização, o *lócus*. A terceira discorre sobre os participantes da pesquisa. A quarta sobre as técnicas e procedimentos de coletas de dados; e a quinta, e última, sobre as estratégias para a análise das informações.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa que, segundo Creswell (2010, p.26): “é um meio para explorar e para entender o significado que o indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”. Lakatos e Marconi (2017, p. 295) esclarecem que esse tipo de abordagem “busca apreender o significado social que os pesquisados atribuem aos fatos, aos problemas que vivenciam. Os pesquisados, por sua vez, são vistos como sujeitos capazes de produzir conhecimentos e de intervir em sua solução”. A natureza da pesquisa é descritiva e exploratória.

Decidiu-se pela pesquisa qualitativa, pois trata-se de um estudo empírico com o intuito de analisar a implementação de gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, no período de 2006 a 2019. Por conseguinte, de natureza descritiva (GODOY, 2006), pois apresenta um relato detalhado da inserção do Programa UAB na UnB e uma análise de sua estrutura, atividades, mudanças durante o período compreendido e o seu relacionamento com as outras atividades da instituição. E exploratória (CRESWELL,2010), pois houve a necessidade de explorar e descrever as características, mapear os componentes da estrutura organizacional e analisar a gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB da UnB e, assim, possibilitar a proposição de melhorias.

O estudo de caso, utilizado como estratégia (GODOY, 2006), interpreta a construção do modelo e foca na compreensão das fases de implementação de gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, no período de 2006 a 2019. O uso do estudo de caso é adequado ao focar em problemas práticos



presentes nas atividades cotidianas de uma organização, decorrentes de situações individuais ou sociais complexas. Na pesquisa em questão destacou o programa de Educação a Distância. Assim, o presente estudo procurou analisar a gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB.

Essa pesquisa foi desenvolvida no âmbito do Universidade de Brasília utilizando-se como instrumentos de coleta de dados: pesquisa bibliográfica (PIZZANI, 2012; KOLLER; DE PAULA COUTO; HOHENDORFF, 2014); pesquisa documental (LAKATOS; MARCONI, 2017); e entrevistas semiestruturadas individuais com categorização *a posteriori* (BARDIN, 2016), detalhadas na seção 3.4. E, para análise das informações, foi empregada a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), apresentada na seção 3.5. Dessa forma, o quadro 19 demonstra o resumo dos métodos, técnicas, procedimentos e estratégias de pesquisa adotados neste estudo.

Quadro 19 - Metodologia da Pesquisa

Metodologia da Pesquisa			
Abordagem		Qualitativa	
Estratégia		Estudo de caso	
Natureza		Descritiva e exploratória	
Técnica da pesquisa	Bibliográfica	Entrevista semiestruturada	Documental
Instrumentos	Pesquisas em bases de dados e bibliotecas	Roteiro de entrevista	Documentos escritos, internos e externo
Fonte de dados	Secundário	Primário	Secundário
Levantamento e coleta de dados	Bases de dados, Portal de Periódicos, repositórios e bibliotecas	Agendamentos e aplicação do roteiro	Arquivos, intranet e internet
Tipo de material	Artigos, dissertações, teses e livros	Transcrições das entrevistas	Leis, Portarias, Regulamentos, Decretos, Relatórios Institucionais
Registro dos dados	Planilhas, resumos e marcações nos textos	Anotações, gravações e degravações	Leitura, cópias e marcações
Análise dos dados	Leitura em profundidade	Análise de Conteúdo	

Fonte: Dias (2016), adaptado pela autora (2019).

### 3.2 Caracterização da Organização

A Universidade de Brasília é uma Instituição Pública de Ensino Superior – IPES, criada pela Lei nº 3.998, de 15 de dezembro de 1961, inaugurada em 21 de abril de 1962, “com a promessa de reinventar a educação superior, entrelaçar as diversas formas de saber e formar profissionais engajados na transformação do país.” (FUB, 20--?). Tendo por Missão, Visão e Valores que são apresentados no quadro 20.

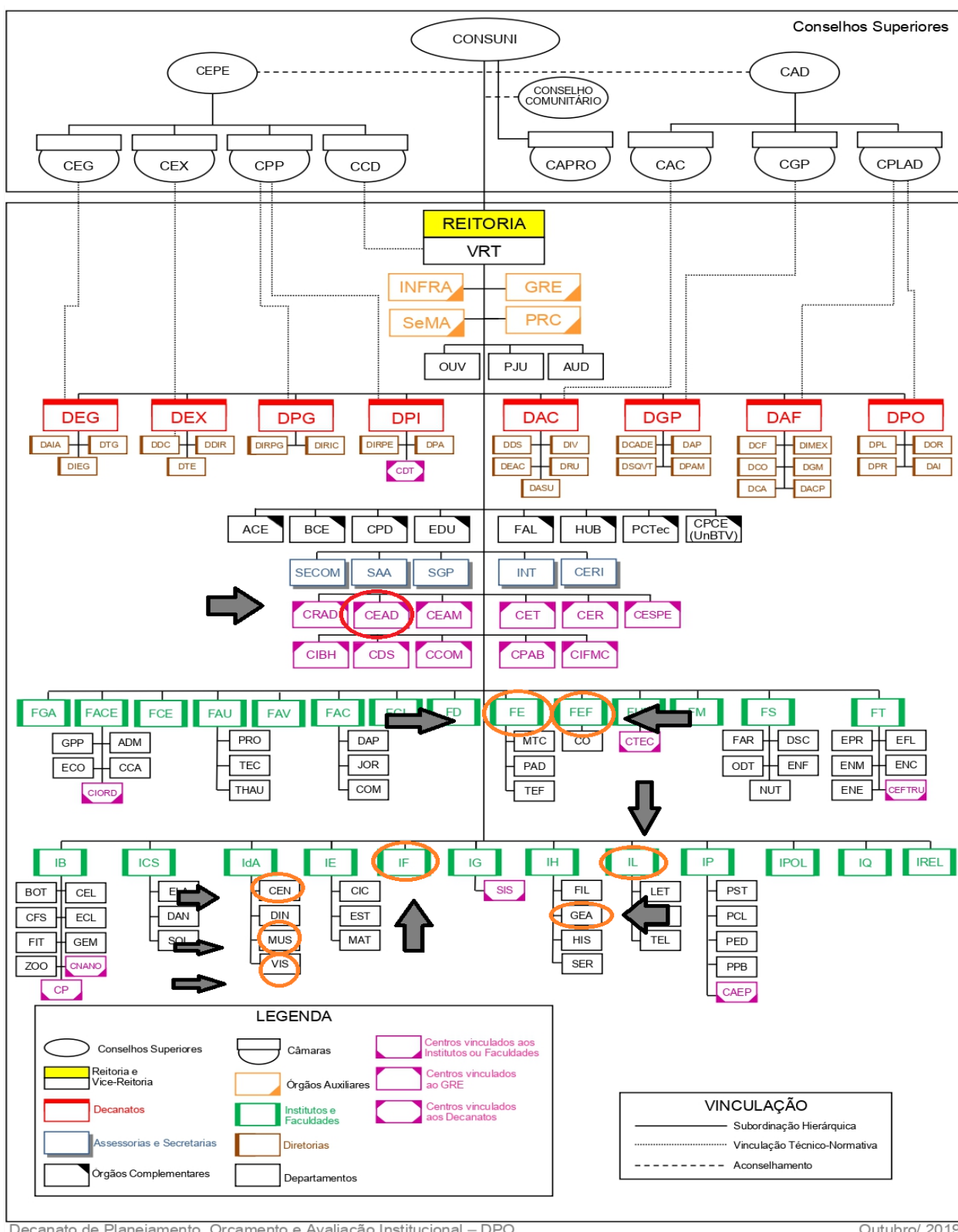
Quadro 20 - Missão, Visão e Valores da UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA	
MISSÃO	
✓	<i>“Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãos e cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência.”</i>
VISÃO	
✓	<i>“Ser referência nacional em ensino, pesquisa e extensão, com inserção local, regional e internacional, inovadora, inclusiva, transparente e democrática, com gestão eficaz e qualidade de vida.”</i>
VALORES	
✓	a dignidade, a igualdade e a liberdade de todas as pessoas humanas;
✓	a ciência, como forma de conhecimento confiável ao lado de outras formas de saberes;
✓	o diálogo em termos de igualdade com essas outras formas de saberes;
✓	a tolerância e a compreensão para com as mais diversas formas de manifestação de pensamento e de crença;
✓	a democracia como forma de organização política da sociedade em geral, e da Universidade, em particular.

Fonte: FUB (2018), elaborado pela autora (2019).

A fim de cumprir com suas metas e objetivos, de acordo com a Missão, e visando atingir a Visão, a Instituição é estruturalmente composta por Áreas Acadêmicas e Administrativas e Conselhos Superiores, conforme o organograma da figura 4. Cabe ressaltar, que a UnB possui quatro *Campi*, localizados entre o Plano Piloto e três cidades satélites: *Campus Darcy Ribeiro*; *Campus Faculdade UnB Gama*, *Campus Faculdade UnB Ceilândia*, e *Campus Faculdade UnB Planaltina*.

Figura 4 - Organograma Universidade de Brasília



Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional – DPO

Outubro/ 2019

Fonte: FUB (2018).

Nessa estrutura organizacional - Figura 4 - destacados por círculos e setas, torna-se parte essencial do estudo o Centro de Educação a Distância – CEAD, uma unidade administrativa vinculada à Reitoria, que passou a funcionar a partir do ano de 1979, e que mais recentemente, no ano de 2017, tornou-se o órgão gestor e executor do Programa UAB na UnB, o qual desenvolve atividades como atender as demandas administrativas, pedagógicas, tecnológicas, entre outras, das Unidades Acadêmicas que ofertam cursos a distância, e também aquelas demandas provenientes do órgão financiador CAPES, como fornecer dados sobre tutores, discentes, execução de recursos etc. Atualmente são ofertados oito cursos de graduação a distância licenciatura: Artes Visuais; Educação Física; Física; Geografia; Letras – Português; Música; Pedagogia; e Teatro. Se faz importante esclarecer que neste estudo não será feito a análise da gestão de polos presenciais e cursos de pós-graduação.

Esclarece-se que, anterior ao Programa UAB, a Universidade de Brasília desenvolveu o Programa de EaD Pró-Licenciatura em 2004, organizado pela Secretaria de Educação a Distância do Ministério da Educação (SEED/MEC) em conjunto com a Secretaria da Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC), e também o Projeto Piloto do curso de Bacharelado em Administração Pública, financiado pelo Banco do Brasil, com início em 2005.

### **3.3 Participantes da pesquisa**

Para a seleção de participantes, torna-se necessário que esses estejam diretamente envolvidos com o objeto a ser explorado e descrito, configurando escolha proposital, conforme esclarece Creswell (2010). Assim, os participantes selecionados para as entrevistas semiestruturadas foram gestores de EaD na UnB que estiveram no primeiro processo de implementação do Programa UAB na Universidade de Brasília, com o intuito de resgatar o processo histórico; Coordenadores do Programa UAB na UnB e Coordenadores atuais dos cursos de graduação a distância a fim de aprofundar no processo de gestão da EaD na UnB, o que contariam, inicialmente, em 13 entrevistados, conforme o quadro 21.

Quadro 21 - Participantes da pesquisa

<b>CARGO</b>
Diretor CEAD
Coordenador UAB
Coordenador UAB Adjunto (atualmente é o Diretor do CEAD)
Coordenador curso Licenciatura em Física
Coordenador curso Licenciatura em Geografia
Coordenador curso Licenciatura em Biologia
Coordenador curso Licenciatura em Artes Visuais
Coordenador curso Licenciatura em Educação Física
Coordenador curso Licenciatura em Letras - Português
Coordenador curso Licenciatura em Música
Coordenador curso Licenciatura em Pedagogia
Coordenador curso Licenciatura em Teatro
Primeiro Gestor do Programa UAB na UnB
Segundo Gestor do Programa UAB na UnB

Fonte: FUB (2018), elaborado pela autora (2019).

No entanto, faz necessário ressaltar que não foi possível localizar dois coordenadores de cursos de graduação a distância decorrentes a fatores contingenciais, totalizando-se onze entrevistas. Assim, a tabela 2 caracteriza o perfil dos participantes desta pesquisa

Tabela 2 - Participantes da pesquisa

<b>Dados dos Participantes</b>	<b>Descrição/Faixa</b>	<b>Nº</b>
Sexo	Feminino	4
	Masculino	7
Faixa etária	De 20 - 30 anos	0
	De 31 - 40 anos	2
	De 41 - 50 anos	5
	De 51 - 60 anos	4
	Acima de 61 anos	0

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Como apresentado na tabela 2, a divisão dos participantes quanto ao sexo é consideravelmente heterogênea, prevalecendo o masculino com sete representantes. Quanto às faixas etárias, verifica-se que a maioria dos participantes tem “de 41 a 50 anos” representando cinco entrevistados, seguido em sequência pelos “de 51 a 60 anos” com quatro participantes.

Por sua vez, por unanimidade, todos os entrevistados possuem como escolaridade: “Doutorado” e cargo efetivo: “Professor de Magistério Superior”. O tempo de atuação na Universidade de Brasília variou entre menos de cinco anos e mais de 20 anos, conforme tabela 3.

Tabela 3 - Tempo de Atuação na UnB

<b>Tempo de Atuação na UnB</b>	<b>Nº</b>
De 1 - 5 anos	4
De 6 - 10 anos	4
De 11 - 15 anos	1
De 16 - 20 anos	1
Acima de 20 anos	1

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Constata-se que a maioria atua na Universidade de Brasília entre um ano e dez anos, representando oito entrevistados, no entanto ao verificar o tempo de atuação em Educação a Distância, verificou-se que a maioria possui entre seis e 15 anos de trabalho na área, totalizando seis representantes, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Tempo de atuação em EaD

<b>Tempo de Atuação em EaD</b>	<b>Nº</b>
De 1 - 5 anos	2
De 6 - 10 anos	3
De 11 - 15 anos	3
De 16 - 20 anos	2
Acima de 20 anos	1

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Por sua vez, ressalta-se que os cargos na Educação a Distância desenvolvidos pelos entrevistados foram: Diretor; Gestor; Coordenador de Graduação a Distância; Professor; Conteudista; Pesquisador; e Tutor, inferindo-se que as informações obtidas são provenientes de profissionais com alto grau de instrução, amplo conhecimento na área estudada, o qual confere múltiplas perspectivas de conhecimento, e considerável tempo de atuação na EaD o que traz um conjunto de informações relevantes para todo o processo de caracterização da modalidade e profundidade do estudo da gestão de EaD sobre a perspectiva dos entrevistados.

### **3.4 Técnicas e procedimentos de coletas de dados**

Neste estudo, foram definidos anteriormente os tipos de informações necessárias e, para isso, além da pesquisa bibliográfica, foram utilizadas duas técnicas: pesquisa documental e entrevistas.

#### **3.4.1 Entrevista preliminar**

Antes de iniciar o estudo em questão, realizou-se três reuniões com dois ex-gestores do Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, portanto especialistas na área, com o intuito de se aprofundar o tema, buscar conhecer o que a instituição tinha interesse em pesquisar e quais assuntos seriam relevantes para se desenvolver. Essas três reuniões foram informais, um bate-papo, e, assim, não houve gravações, nem necessidade de seguir os protocolos de ética de Creswell (2010), somente algumas anotações foram realizadas pela pesquisadora.

Em uma nova etapa da pesquisa, anterior à realização das entrevistas semiestruturadas, e a fim de verificar se o roteiro elaborado havia sido estruturado de forma a alcançar o objetivo proposto e mais adequadamente ao método a ser aplicado quanto à captação dos dados desejados, realizou-se uma primeira entrevista piloto, na qual identificou-se necessidades de ajustes. Realizou-se a entrevista com um dos participantes, a qual foi agendada com antecedência, conforme disponibilidade desse. A realização aconteceu no local de trabalho do entrevistado, conforme solicitação, e teve duração de 0h46min. No início da entrevista, solicitou-se autorização do participante para gravação, com finalidade única de registro das informações, sendo

assegurado o sigilo da identificação das respostas, como indicado no texto inicial do Roteiro de Entrevista, constante no Apêndice C.

Elencaram-se seis questões a fim de analisar, caracterizar, descrever e mapear o contexto em que surgiu esse Programa na UnB, a maneira no qual foi implementado, o papel da Universidade, e como tem atuado a gestão de Educação a Distância. Para a realização dessa etapa prévia seguiram-se os protocolos de Bardin (2016), bem como os critérios de ética sugeridos por Creswell (2010). Após a realização da entrevista, procedeu-se à transcrição das informações, totalizando 12 páginas, e à análise prévia do fato.

### 3.4.2 Pesquisa documental

A pesquisa documental recorreu a documentos públicos relacionados à modalidade Educação a Distância e ao Programa Universidade Aberta do Brasil, pertinentes às políticas do Governo Federal e da UnB. Dentre as vantagens da adoção dessa técnica, encontra-se a possibilidade de familiarizar-se com a linguagem e termos utilizados pelas instituições, as informações encontram-se mais refinadas, uma vez que a elaboração delas exigiu uma reflexão pelos autores e os documentos são provas escritas que otimizam o trabalho do pesquisador (CRESWELL,2010). Utilizou-se a pesquisa para analisar a implementação da gestão de EaD a partir dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB e subsidiar a elaboração do roteiro de entrevista. Levantou-se documentos públicos, internos e externos, tais como: Leis, decretos, portarias, resoluções; editais de seleção; atos e instruções da Reitoria da UnB, relatórios técnicos, projetos pedagógicos dos cursos, dentre outros, que estavam disponíveis na instituição e nos sites governamentais, resultando no montante de 35 documentos. As análises desses estão apresentadas no Apêndice E, cada uma, identificada pelo título DOC seguido de um número de referência. O levantamento e a coleta estenderam-se entre os meses de abril a outubro de 2019. A característica da pesquisa documental, segundo Lakatos e Marconi (2017), é ter como fonte de coleta de dados documentos, escritos ou não. A utilização desses documentos é apontada na seção 3.5.



### 3.4.3 Entrevistas Semiestruturadas

Com o intuito de analisar a implementação da gestão de EaD a partir dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB realizou-se onze entrevistas semiestruturadas com membros da Universidade importantes no processo de investigação do objeto. Assim, aplicou-se a técnica aos primeiros gestores do Programa na UnB, além dos atuais gestores e coordenadores dos cursos de graduação a distância. A entrevista semiestruturada busca compreender os significados que os entrevistados atribuem à determinada questão e situação relativa ao objeto de estudo, uma vez que se lida com uma fala relativamente espontânea, “encenação livre daquilo que esta pessoa viveu, sentiu e pensou a propósito de alguma coisa. A subjetividade está muito presente[...]” (BARDIN, 2016, p. 93). Dessa forma, para a realização da entrevista, estruturou-se um roteiro (APÊNDICE C), possibilitando o diálogo entre o pesquisador e o pesquisado e alcançando o objetivo proposto deste instrumento de coleta de dados. O roteiro possibilitou analisar a gestão de EaD; mapear seus componentes estruturais; caracterizar gestão de EaD na UnB; e, por fim, propor melhorias.

As entrevistas foram agendadas com antecedência, de acordo com a disponibilidade dos participantes, e ocorreram entre 04 de julho e 04 de setembro de 2019, realizadas em horário e local definidos pelos entrevistados, em seus ambientes de trabalho, de modo que se sentissem confortáveis e, assim, pudessem agir espontânea e naturalmente. No início de cada entrevista, a pesquisadora, após realizar sua apresentação, expôs os objetivos do estudo aos participantes, solicitou autorização para gravação, com finalidade única de registro das informações, assegurando o sigilo da identificação das respostas, conforme indicado por Creswell (2010). Ao final, foi entregue um questionário para coletar dados sobre o perfil dos participantes. Após o término das entrevistas, com o propósito de facilitar a análise das informações, essas foram degredadas, interpretadas, e, ao final da pesquisa excluídas, conforme critérios de ética pontuados por Creswell (2010), a fim de que não fossem utilizadas inadequadamente. Na tabela 5, há informações detalhadas sobre as entrevistas.

Tabela 5 - Entrevistas Realizadas

<b>Participante</b>	<b>Data</b>	<b>Duração</b>	<b>Páginas Geradas</b>
E1	04/07/2019	00:46:43	12
E2	25/07/2019	00:59:03	20

E3	02/08/2019	00:58:02	21
E4	09/08/2019	00:34:11	9
E5	12/08/2019	00:42:03	14
E6	12/08/2019	00:19:19	6
E7	14/08/2019	00:55:18	14
E8	14/08/2019	01:00:45	10
E9	21/08/2019	00:38:27	9
E10	02/09/2019	00:24:08	8
E11	04/09/2019	00:40:55	14
	<b>Total</b>	<b>7:58:54</b>	<b>137</b>

Fonte: Elaborada pela autora (2019).

De acordo com a tabela 5, verifica-se que as gravações originaram 137 páginas de transcrições. Observa-se, ainda, que o tempo médio das entrevistas foi de 43 minutos. Ademais, por questões de ética na pesquisa social, resguardou-se os nomes dos entrevistados, sendo identificados no capítulo de resultados e discussão pela inicial E, de entrevistado, seguida dos números de 1 a 11.

### 3.5 Análise das informações

Para a análise e interpretação das informações, optou-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo que, conforme Bardin (2016, p. 40), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Para as informações obtidas com as entrevistas semiestruturadas e documentos, seguiu-se os protocolos de Bardin (2016). Procedeu-se, por conseguinte, à organização do material, por meio de uma leitura flutuante, com um olhar multifacetado sobre a totalidade das informações obtidas no período de coleta, de forma a se obter um corpus detalhado e confiável dos documentos e do processo vivenciado pelos entrevistados, de acordo com os objetivos da pesquisa, a fim de fundamentar a interpretação final dos resultados.

Ressalta-se que foram efetuadas diversas leituras de todo o material obtido, com o propósito de assimilar de uma forma global as ideias principais e os seus significados gerais. A partir dessa etapa, por meio de uma análise profunda, procedeu-se à codificação, isto é, selecionaram-se as unidades de registro, vislumbradas por meio dos objetivos desta pesquisa, de

indicações suscitadas a partir das informações coletadas, entrevistas e documentos, da literatura pertinente, além de recursos intuitivos da pesquisadora.

Para a análise dos documentos, utilizou-se como instrumentos documentos escritos internos e externos, coletados em arquivos, intranet e internet; analisou-se materiais do tipo Leis, Portarias, Regulamentos, Decretos, Relatórios Institucionais; realizou-se como registro dos dados leitura, cópias e marcações. Na sequência, elaborou-se um quadro, Apêndice E, no qual apontou-se os seguintes instrumentos: número do documento; documento; data de publicação; finalidade; origem; e informações pertinentes à pesquisa, com o objetivo de agrupar as informações relevantes dos documentos. Ademais, é oportuno destacar que o agrupamento dos aspectos relevantes para esta pesquisa considerou a exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência (BARDIN, 2016).

Por fim, procedeu-se à categorização, que é a “operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, em seguida, por reagrupamento” (BARDIN, 2016, p.143). As categorias nesta pesquisa foram elaboradas *a posteriori*, definidas e interpretadas cruzando as informações emitidas nas verbalizações dos participantes, nos documentos selecionados e no arcabouço teórico desta pesquisa. Assim, reunidas por suas características, apontaram os componentes da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos do Programa UAB em quatro categorias: Decisões Institucionais; Interação entre as unidades; Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas; Infraestrutura do Programa UAB/UnB, compondo a Dimensão “Complexidade da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB”, na seção 4.2.

Destaca-se que, para a consecução desse processo, realizou-se a leitura do material por diversas vezes a fim de evitar que elementos importantes fossem suprimidos ou que os não significativos fossem considerados.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa, obtidos pelos dados coletados na análise documental e nas entrevistas, confrontados com a literatura, utilizando-se como técnica de pesquisa a análise de conteúdo (BARDIN, 2016), com o objetivo de analisar a implementação da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília.

O capítulo dividiu-se em quatro seções, com o intuito de explorar os objetivos específicos. Na seção 4.1 é apresentada a análise da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB, com a finalidade de compilar a trajetória da EaD e a sua gestão, desde o início da participação da instituição no Programa UAB; na seção 4.2 é discorrido sobre os componentes da estrutura organizacional da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB. Nessa, há quatro categorias consolidadas em uma dimensão. Na seção 4.3 é realizada uma caracterização da gestão de EaD da graduação do Programa UAB na UnB, a fim de possibilitar o entendimento sobre os moldes e o pensar a gestão de Educação a Distância na instituição. E, por fim, na seção 4.4 são propostas melhorias para gestão de EaD dos cursos de graduação da UnB de modo a contribuir com uma gestão eficiente e colaborar para a tomada de decisões na instituição.

### 4.1 A gestão de EaD da graduação do Programa UAB/UnB

Os principais apontamentos e marcos de que tratam o pioneirismo da Universidade de Brasília na educação a distância referem-se ao final dos anos de 1970, mais precisamente em 1979, quando a universidade assinou um convênio com a *Open University* – modelo de educação a distância da Inglaterra que encontrava-se consolidado e em expansão – o qual durou até o ano de 1985 (MARTINS, 2006).

A partir dessa conjuntura de progresso da Educação a Distância, e com o intuito da expansão do conhecimento acadêmico à toda comunidade e população em geral, Martins (2006) elucida que também no ano de 1979, vinculada à Faculdade de Educação – FE, cria-se a Coordenadoria de Educação a Distância – CED, a qual foi paralisada em 1984 e retornou suas atividades entre os anos de 1985 e 1986. Contudo, a fim de proporcionar à CED mais autonomia administrativa e financeira para o desenvolvimento de cursos a distância, constituiu-se uma

Comissão composta por professores de Unidades Administrativas e Acadêmicas que propôs que a Coordenadoria se tornasse no Centro de Educação Aberta e Continuada à Distância – CEAD, criado oficialmente pelo Ato da Reitoria nº 138/89 (DOC21), com a finalidade de “promover educação aberta, continuada e a distância, formal e não formal, em diversos níveis, modalidade e graus, visando à ampliação de oportunidade de acesso ao saber nas várias áreas do conhecimento” (FUB, 1989).

Todavia, devido a uma capilarização entre as instâncias da UnB para a realização de cursos a distância, o Centro de Educação Aberta e Continuada à Distância – CEAD, que de acordo com o DOC21, era um órgão complementar de ensino, pesquisa e extensão da Universidade de Brasília, vinculado à Reitoria, não obteve sua autonomia e em 1995 volta ser comandado pela FE (MARTINS, 2006).

Com a implantação da plataforma de aprendizagem UnB Virtual, desenvolvido pelo Decanato de Extensão - DEX, que “cuida dos cursos *on line*”, de acordo com o documento Reestruturação das Atividades de Extensão Relacionadas ao Ensino (DOC27), aprovado pela Câmara de Extensão em 1999 e, analisando que diversas atividades meios que eram desenvolvidas no DEX e no CEAD para a oferta dos cursos a distância poderiam ser compartilhadas, houve a integralização do Centro de Educação Aberta, Continuada e a Distância ao Decanato de Extensão, no qual aquele comportaria a Escola de Extensão -EXE, o Centro de Educação a Distância - CEAD e a UnB Virtual. Segundo Martins (2006), esse documento foi aprovado pelo Ato da Reitoria nº 126/2000, de 24 de fevereiro de 2000, no entanto por diferenças internas do DEX, a UnB Virtual, no ano de 2002, passa a fazer parte somente do CEAD, que volta a ser vinculado à Reitoria a fim de obter mais autonomia financeira.

Melo (2016, p.74) aponta que desde sua criação, em 1979, o Centro de Educação a Distância continuou desenvolvendo suas atividades com oferta de cursos a distância por meio de parcerias com órgãos governamentais e não-governamentais, “além de atuar em diversos contextos educativos”, não obstante ao se tratar do Programa UAB, que começou a vigorar na Universidade de Brasília no ano de 2006, gerido pelo Decanato de Ensino de Graduação (DOC29), a partir de 2017, o Centro passou também a conduzir a gestão dos cursos de graduação e especialização do Programa UAB, no entanto, cabe ressaltar que, por não serem objetos de estudo desta pesquisa, os cursos de especialização não serão abordados.

Em dezembro de 2005, o Ministério da Educação - MEC, por meio da sua Secretária de Educação a Distância – SEED, lança o primeiro edital de seleção para “[...]Cursos Superiores de Instituições Federais de Ensino Superior na Modalidade de Educação a Distância para o “Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB” (DOC10), que foi chamado de UAB1. Pela Universidade de Brasília 13 cursos participaram do edital, seis foram aprovados, os quais todos no grau acadêmico licenciatura: Artes Visuais; Educação Física, Letras – Português; Música; Pedagogia e Teatro.

O E2 esclarece que no ano de 2006 foi lotado no Decanato de Ensino de Graduação “para atuar, apoiar na época, a **gestão da criação da Universidade Aberta do Brasil na UnB**”, pois os Coordenadores Geral e Adjunto do Programa UAB encontravam-se lotados no DEG. Portanto, assim que a instituição recebeu os recursos para a oferta dos seis cursos, começou “a **montar essa estrutura** com reuniões com os Coordenadores para a gente **tomar as melhores decisões**”. Essa estrutura, que se chamava Núcleo UAB, tinha como intuito o fortalecimento dos cursos de graduação a distância que começariam a ser ofertados em breve, e funcionava de forma satisfatória “porque os **coordenadores eles se sentiam representados**, mesmo quando não eram atendidos nas suas demandas” (E2), que geralmente eram preocupações referentes à montagem da secretaria do curso a distância, como seria o apoio interno, o apoio administrativo, como seria a interação do secretário do curso, que seria vinculado à instituição por meio de contrato de prestação de serviços, com os servidores da UnB. “Então eram muitas questões aí abertas que a gente foi encaminhando.”

Em novembro de 2006, a SEED/MEC lança um novo edital de seleção de “cursos superiores de Instituições de Ensino Superior na Modalidade de Educação a Distância para o “Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB” (DOC11), conhecido como UAB2. Nesse, a participação da UnB é consolidada com a aprovação de mais dois cursos de licenciatura, além da manutenção dos seis aprovados no UAB1: Geografia e Biologia. Entretanto, esses últimos dois cursos, conforme resultado da seleção do edital UAB2, deveriam começar a ser ofertados somente a partir de agosto de 2008. Assim, em julho de 2007 acontece o primeiro vestibular para ingresso em cursos de licenciatura a distância na UnB, com a oferta de 1.080 vagas para os cursos de Artes Visuais; Educação Física, Letras – Português; Música; Pedagogia e Teatro, com entrada para o segundo semestre de 2007, distribuídas em municípios de seis estados brasileiros; e em outubro de 2008 realiza-se o segundo vestibular UnB/UAB com disponibilidade de 1.450 vagas

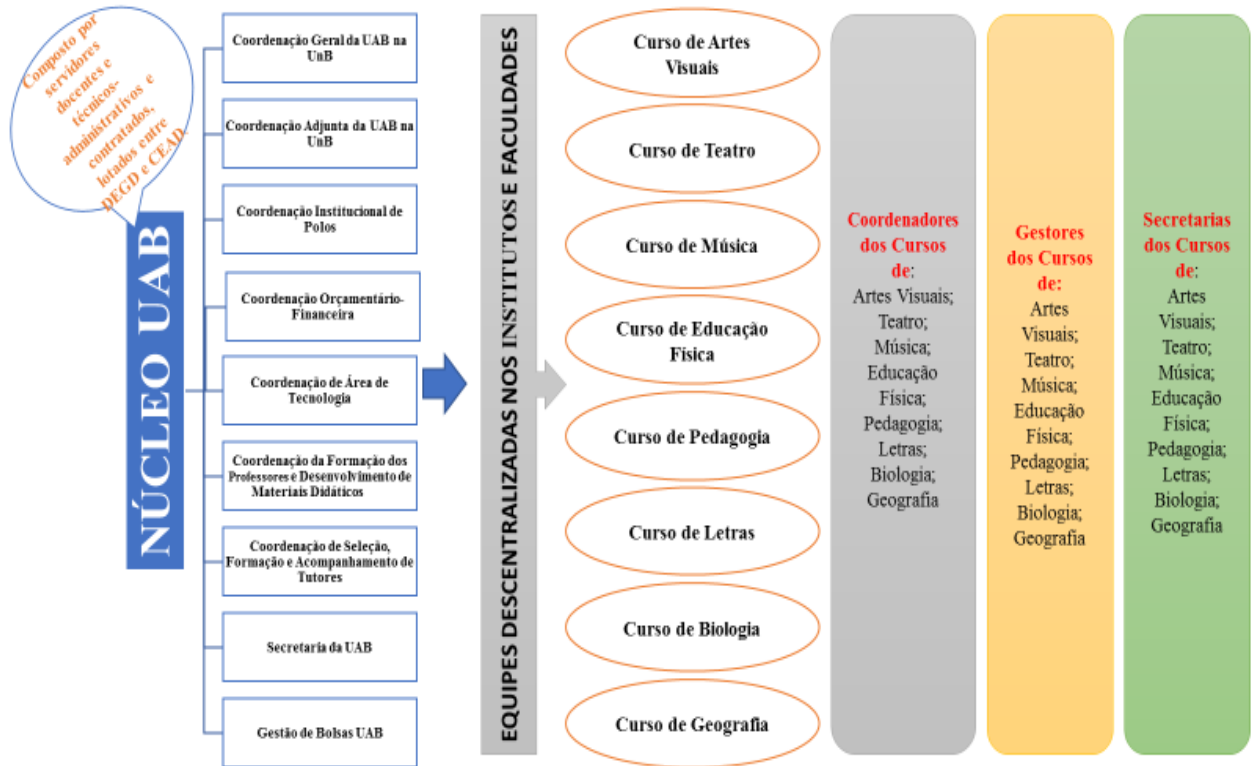
para oito cursos para início letivo no primeiro semestre de 2009, disponibilizadas em municípios de oito estados brasileiros de quatro regiões: Centro-Oeste, Sudeste, Norte e Nordeste. E2 aponta que o início dos cursos com os alunos foi desafiador, pois

[...] em **2008/2009** os polos não estavam montados e **não tinha equipamento**, quando tinha o computador **não tinha internet**; quando tinha internet, tinham poucos computadores; **alguns não sabia lidar com os computadores**, alunos que não sabiam manejar, nunca tinham trabalhado com computador. Em muitos casos, **nós tínhamos curso de introdução à educação a distância que envolvia os acessórios do computador**, como ligar, como desligar, como trabalhar no programa, então tudo era nessa época 2008/2009.

Destarte, o Núcleo UAB foi se estruturando, os cursos foram se fortalecendo com uma equipe de secretaria consistente, permitindo a oferta eficaz aos alunos, conforme relatos de **E4**: “**tinha uma gestora, uma secretária e uma secretária de viagens**, era praticamente uma agente de viagens naquela época, lá em 2012, por aí, era uma agente de viagens”; **E5**: “a equipe na secretaria tinha **cinco pessoas, três contratados** terceirizados e **duas estagiárias**”; e **E8**: “Tinha-se aqui uma estrutura administrativa de **dois secretários, um técnico de TI, um coordenador de tutoria** ou **pedagógica**, e **um coordenador de curso**”. Dessa forma, com o intuito de consolidar a EaD na UnB, em 17 de fevereiro de 2009, cria-se por meio do Ato do Decanato de Ensino de Graduação nº 002/2009 (DOC26) a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância – DEGD, subordinada ao DEG, que tem a “função de coordenar e orientar as atividades relacionadas com o ensino de graduação a distância na UnB”. O Ato de criação destaca que o Programa UAB subordina-se à DEGD.

Portanto, a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância, de acordo com o Relatório de Gestão DEGD 2013-2015 (DOC28, p.10) “tem as funções de coordenar e orientar as atividades relacionadas com o ensino de Graduação a Distância na UnB e de supervisionar a gestão da informação no âmbito do Ensino de Graduação”. Entre maio de 2009 e maio de 2010, o mesmo docente representou a Diretoria da DEGD e a Coordenadoria Geral da UAB; de maio de 2010 a março de 2014 as funções foram representadas por docentes distintos, a partir de abril de 2014 Diretoria e Coordenação voltam a ser representadas pelo mesmo docente. Em abril de 2011, criou-se subordinado à DEGD, pelo Ato do Decanato de Ensino de Graduação nº 007/2011, a Coordenação Operacional de Ensino de Graduação a Distância, que continuou a ser conhecido como Núcleo UAB. Para elucidação, a estrutura do Núcleo UAB em 2010, de acordo com o Projeto Básico de 23 de setembro de 2010, é representada na figura 5:

Figura 5 - Estrutura do Núcleo UAB em 2010



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Nota-se, conforme figura 5, que no ano de 2010, o Núcleo UAB era composto por servidores docentes e técnico-administrativos e contratados para prestação de serviços com recursos do Programa UAB, no total de 29 colaboradores, sendo dez servidores técnico-administrativos, um docente e 18 contratados, distribuídos entre o DEGD e o Centro de Educação a Distância – CEAD. Entende-se que o DEGD, subordinado ao DEG, tratava-se de um órgão regulador e o CEAD o órgão executor da Educação a Distância na Universidade de Brasília. O Núcleo UAB era dividido a seguir: Coordenação Geral da UAB na UnB; Coordenação Adjunta da UAB na UnB; Coordenação Institucional de Polos; Coordenação Orçamentário-Financeiro; Coordenação da Área de Tecnologia; Coordenação da Formação dos Professores e Desenvolvimento de Materiais Didáticos; Coordenação de Seleção, Formação e Acompanhamento de Tutores; Secretaria da UAB; e Gestão de Bolsas UAB.

Para o funcionamento dos cursos de graduação a distância, o Núcleo UAB contava com equipes descentralizadas que atuavam nos Institutos e Faculdades que ofertavam esses. “Essas



equipes são compostas pelo coordenador do curso, coordenador de tutoria, gestor e secretário de curso.” (FUB, 2010). O Projeto Básico aponta que os membros do Núcleo UAB participavam de formação de professores para prepará-los na atuação em Educação a Distância. No quadro 22 é apresentada as atividades desenvolvidas por cada área do Núcleo UAB em 2010.

Quadro 22 - Atividades desenvolvidas pelo Núcleo UAB em 2010.

<b>NÚCLEO UAB - 2010</b>	
<b>ÁREA</b>	<b>ATIVIDADES DESENVOLVIDAS</b>
<b>Coordenação geral da UAB-UnB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Articulação política e institucional entre a UAB, UnB e MEC.</li> <li>✓ Elaboração de Plano de Trabalho e planilhas orçamentárias para a descentralização de créditos.</li> <li>✓ Acompanhamento e planejamento físico e orçamentário-financeiro das ações da UAB na UnB.</li> <li>✓ Orientação institucional do processo de implantação da UAB.</li> <li>✓ Provisão de infraestrutura e instalações para a UAB, conforme Plano de Trabalho aprovado.</li> <li>✓ Prestação de contas dos recursos da UAB.</li> <li>✓ Seleção e contratação de profissionais para apoiar o desenvolvimento de materiais didáticos dos cursos.</li> <li>✓ Acompanhamento e monitoramento das atividades dos bolsistas mensalmente, em articulação com os coordenadores e professores supervisores de cursos.</li> <li>✓ Interagir com o MEC e demais instâncias para o bom funcionamento da UAB.</li> <li>✓ Execução dos Planos de trabalho.</li> <li>✓ Avaliação das condições de funcionamento dos polos para a oferta dos cursos.</li> <li>✓ Planejamento e organização dos programas de formação continuada para os vários atores em parcerias com Faculdades e Institutos.</li> <li>✓ Aplicação, tabulação e disponibilização dos questionários sobre o perfil do aluno.</li> <li>✓ Prestação de contas, organização de contas da UAB, definição de parâmetros para publicação dos dados e contas, apoio na elaboração de plano de trabalho.</li> <li>✓ Articulação permanente com os coordenadores de cursos para a definição de parâmetros de execução do Plano de</li> </ul>

	Trabalho.
<b>Coordenação adjunta da UAB-UnB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Articulação política institucional entre a UAB/MEC e UnB.</li> <li>✓ Acompanhamento e planejamento das ações da UAB na UnB.</li> <li>✓ Orientação institucional do processo de implantação da UAB.</li> <li>✓ Provisão e manutenção da infraestrutura tecnológica da UAB.</li> <li>✓ Prestação de contas dos recursos da UAB.</li> <li>✓ Avaliação das condições de funcionamento dos polos para a oferta dos cursos.</li> <li>✓ Manutenção do ambiente de aprendizagem atualizado e em boas condições de funcionamento.</li> <li>✓ Busca de soluções para os problemas de infraestrutura tecnológica.</li> </ul>
<b>Coordenação Institucional de Polos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Interlocução com os atores, professores, coordenadores de polos e coordenadores de cursos da UAB.</li> <li>✓ Controle de cadastro de bolsistas e seleção de tutores.</li> <li>✓ Acompanhamento das atividades da equipe UAB.</li> <li>✓ Controle e provisão de materiais de consumo para os cursos e o núcleo UAB.</li> <li>✓ Avaliação e orientação dos trabalhos dos polos na oferta dos cursos/disciplinas.</li> <li>✓ Atendimento às demandas dos polos.</li> <li>✓ Interlocução entre os polos e a UAB-UnB.</li> </ul>
<b>Coordenação Orçamentário-Financeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboração de Plano de Trabalho e planilhas orçamentárias para a descentralização de créditos.</li> <li>✓ Acompanhamento e planejamento físico e orçamentário-financeiro das ações da UAB na UnB.</li> <li>✓ Prestação de contas dos recursos da UAB.</li> <li>✓ Execução dos Planos de trabalho.</li> <li>✓ Prestação de contas, organização de contas da UAB, definição de parâmetros para publicação dos dados e contas, apoio na elaboração de plano de trabalho.</li> </ul>
<b>Coordenação da Área de Tecnologia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Atendimento ao sistema de Tutoria/Área de Tecnologia/Formação de Professores.</li> <li>✓ Manter o ambiente de aprendizagem atualizado e em condições boas de funcionamento.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Solucionar problemas de suporte tecnológico</li> <li>✓ Acompanhamento da caixa de correio do ambiente, auxílio técnico aos alunos e aos professores no uso da plataforma pelo <i>gmail/google talk</i>, encaminhamento dos problemas de docência aos professores e tutores, envio de comunicados, resolução de dúvidas de alunos e da comunidade em geral sobre a UAB.</li> <li>✓ Atendimento ao tutor presencial e ao aluno, atendimento ao tutor a distância, apoio para operacionalizar a interface com o ambiente, concepção, configuração de notas, novos módulos para o Moodle, apoio ao professor, formação de professores no CEAVA, acompanhamento de alunos da UAB.</li> <li>✓ Administração e manutenção do banco de dados e do servidor UAB.</li> </ul>
<p><b>Coordenação da Formação dos Professores e Desenvolvimento de Materiais Didáticos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordenação da produção de materiais didáticos dos cursos, apoio e acompanhamento dos professores para o uso do Moodle, apoio pedagógico, controle da produção, produção de materiais para as disciplinas, formação de professores, interface com os profissionais de apoio ao uso da tecnologia.</li> <li>✓ Planejamento e acompanhamento dos programas de formação continuada para os professores realizados em parceria com a Faculdade de Educação.</li> <li>✓ Apoio técnico e pedagógico aos professores no desenvolvimento de atividades do Ambiente on-line.</li> <li>✓ Planejamento, organização e apoio a realização de <i>webconferência</i> e suporte aos polos.</li> <li>✓ Definição de tecnologias e mídias de suporte à docência.</li> <li>✓ Execução, edição e reedição de vídeos, figuras, escaneamentos, entre outros recursos.</li> <li>✓ Elaboração de multimídias para apoiar o professor, como animações em flash.</li> <li>✓ Estudos e identificações de limitações do vídeo e videoconferência tendo em vista o perfil de usuário e infraestrutura existente nos polos.</li> </ul>
<p><b>Coordenação de Seleção, Formação e Acompanhamento de Tutores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoio a gestão acadêmica dos cursos de formação de tutores e coordenadores de polos.</li> <li>✓ Apoio ao planejamento, organização e execução dos programas de formação continuada dos tutores.</li> </ul>
<p><b>Secretaria da UAB</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realização de serviços de secretaria do núcleo de apoio a docência.</li> <li>✓ Serviços gerais de secretaria e atendimento ao público.</li> <li>✓ Solicitação de requisição de passagens, diárias e</li> </ul>

	<p>hospedagem.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Controle da entrega de livros.</li> <li>✓ Preenchimento de formulário de contratação de prestadores de serviço, pelos critérios da FUB e FINATEC.</li> <li>✓ Elaboração de memorandos (para todos os processos), ofícios, arquivamento de todos os documentos, apoio em eventos, acompanhamento dos processos.</li> <li>✓ Controle da Folhas de ponto da equipe UAB.</li> </ul>
<b>Gestão de Bolsas UAB</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cadastramento de bolsistas no SGB/MEC (Professor Pesquisador I e II, Tutor a distância, Tutor Presencial, Coordenador de Polo e Coordenador de Tutor I e II).</li> <li>✓ Atualização de cadastro para ateste.</li> <li>✓ Orientação aos bolsistas sobre data de recebimento de bolsas, banco, número de conta, parcelas pagas e a receber (via e-mail e telefone).</li> <li>✓ Contato com o FNDE (via telefone e e-mail).</li> </ul>
<b>ÁREAS DAS FACULDADES E INSTITUTOS CURSOS DA UAB NA UNB</b>	
<b>FACULDADES E INSTITUTOS – PROFESSORES</b>	<b>CURSOS</b>
<b>IdA - Instituto de Artes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Artes Visuais:</li> <li>✓ Teatro</li> <li>✓ Música</li> </ul>
<b>Faculdade de Educação Física</b>	✓ Ed. Física
<b>Faculdade de Educação</b>	✓ Pedagogia
<b>Instituto de Letras</b>	✓ Letras
<b>Instituto de Biologia</b>	✓ Biologia
<b>Instituto de Ciências Humanas</b>	✓ Geografia
<b>ÁREA</b>	<b>ATIVIDADES POR ÁREA</b>
<b>Coordenadores dos Cursos</b>	<p>Os professores coordenadores são responsáveis pela implementação pedagógica do projeto político-pedagógico de curso por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ articulação de equipes de elaboração de disciplinas;</li> <li>✓ reuniões pedagógicas com a equipe docente;</li> <li>✓ acompanhamento da implantação das disciplinas;</li> <li>✓ mediação entre os vários agentes envolvidos – UnB e polos;</li> <li>✓ montagem de cronograma de atividades;</li> <li>✓ acompanhamento do processo de seleção de tutores a</li> </ul>

	<p>distância;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ acompanhamento da formação de tutores a distância;</li> <li>✓ avaliação da implementação do PPP;</li> <li>✓ acompanhamento do trabalho docente;</li> <li>✓ participação em cursos de formação e reuniões pedagógicas no núcleo UAB;</li> <li>✓ coordenação de reuniões sistemáticas com a equipe de professores autores e supervisores;</li> <li>✓ controle e ateste mensal dos trabalhos realizados pela equipe de bolsistas do Sistema UAB pertinente ao curso;</li> <li>✓ planejamento e execução das atividades pertinentes ao curso, incluindo encontros presenciais nos polos (calendário);</li> <li>✓ atendimento e orientação aos alunos sobre os procedimentos administrativos-acadêmicos;</li> <li>✓ elaboração de relatórios de acompanhamento e de avaliação.</li> </ul>
<p><b>Gestores dos Cursos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A função de gestos de curso compreende as atividades de apoio e assessoria aos coordenadores de curso em todos os aspectos da concepção e implantação dos cursos de graduação a distância. Atuam diretamente com os coordenadores de curso.</li> </ul>
<p><b>Secretarias dos Cursos</b></p>	<p>As funções das Secretarias incluem a articulação entre a coordenação geral, os coordenadores de curso e de polo, os professores autores e supervisores, os tutores a distância e presenciais, os alunos e demais atores envolvidos no processo, por meio das seguintes atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ serviços de recepção, secretaria e atendimento ao público;</li> <li>✓ atendimento aos alunos, recebimento das demandas e encaminhamento às pessoas responsáveis;</li> <li>✓ orientação de professores e tutores em suas atribuições, apoiando-os na realização da disciplina;</li> <li>✓ orientação aos coordenadores, ao pólo e aos tutores presenciais nas melhores formas de acompanhamento das atividades realizadas;</li> <li>✓ montagem do calendário do bimestre/semestre a ser encaminhado a tutores e professores, dando as informações necessárias ao seu cumprimento;</li> <li>✓ apoio à equipe técnica no cadastro dos alunos no sistema Moodle, orientação a professores, tutores e alunos no uso da plataforma;</li> <li>✓ reconhecimento das demandas e problemáticas específicas</li> </ul>

	<p>da criação e desenvolvimento do sistema de Ensino Superior a Distância pela UAB/UnB, buscando auxiliar na melhoria das condições de oferecimento dos cursos;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ inscrição dos alunos nas disciplinas, inclusão de notas no sistema SIGRA, acompanhamento de matrícula e histórico dos alunos;</li> <li>✓ acompanhamento de procedimentos acadêmicos, como revisão de menção, aproveitamento de créditos, mudança de curso entre outros, dentro dos parâmetros e normas da UnB;</li> <li>✓ organização de eventos e atividades junto às coordenações geral e de curso, como formação de tutores presenciais, encontros presenciais dos professores e coordenadores aos polos, entre outros;</li> <li>✓ recebimento e organização de livros, material didático e trabalhos enviados pelos polos.</li> </ul>
--	--

Fonte: Projeto Básico (2010), adaptado pela autora (2019).

O Quadro 22 destaca que o Núcleo UAB realizava atividades voltadas à gestão dos cursos de graduação à distância, referente às áreas acadêmica, administrativa, pedagógica, TICS, suporte. Percebe-se que era uma unidade bastante fortalecida e robusta de apoio ao andamento e desenvolvimento dos cursos. Por sua vez, as unidades descentralizadas nos Institutos e Faculdades desenvolviam um trabalho mais direto na construção dos Projetos Políticos Pedagógicos dos Cursos – PPPCs, no acompanhamento da vida acadêmica do discente, na avaliação desse discente, e relevantes atividades acadêmicas. Assim, surge uma configuração estrutural no *design* da Burocracia Profissional (Mintzberg, 2009), a qual existe uma padronização das habilidades e execução das atividades, porém elas não são centralizadas, as Unidades Acadêmicas, Institutos e Faculdades possuem certa autonomia para realizar suas funções, tendo sido devidamente treinadas e estando em constante acompanhamento pelo Núcleo UAB.

Cabe ressaltar que em 29 de setembro de 2010 é lançado um novo edital do Vestibular UAB, com oferta de 1.105 vagas para os cursos de licenciatura em Educação Física, Artes Visuais, Música, Teatro, Letras – Português, Pedagogia, Geografia e Biologia. O início do semestre letivo aconteceu no início de 2011.

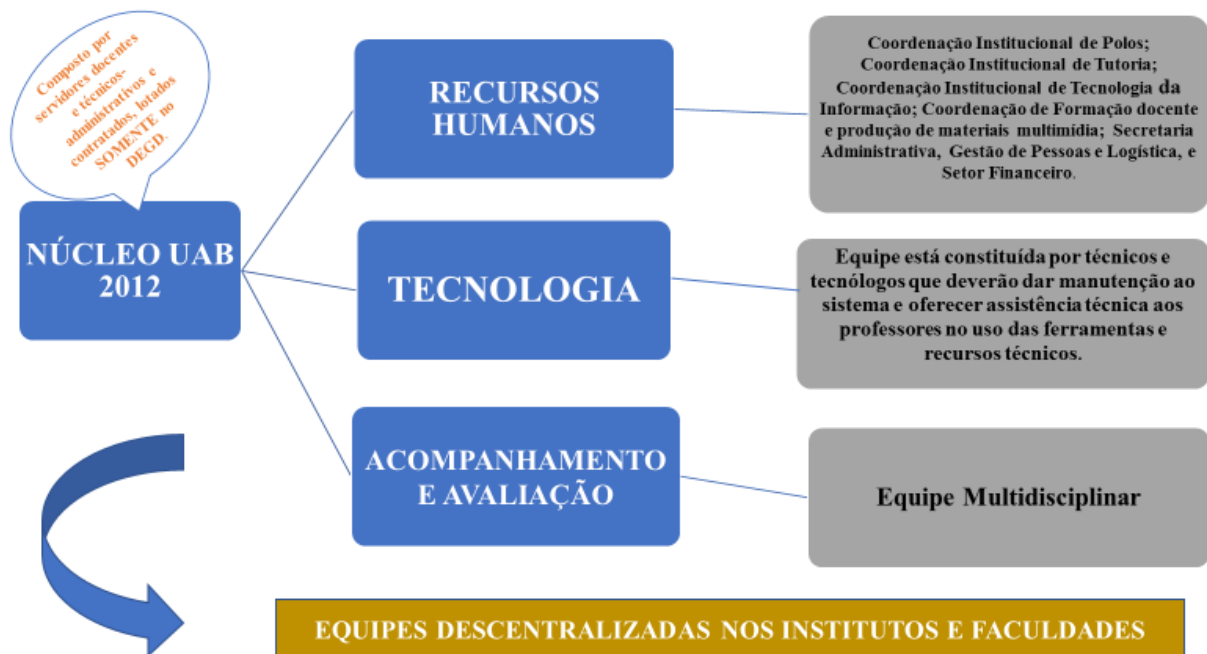
A partir da metade do ano de 2011, com a mudança do representante da Coordenação da UAB, houve um processo de descentralização de recursos e atividades para as Unidades

Acadêmicas responsáveis pelos cursos, com o intuito de desenvolver uma gestão de EaD integrativa, para que essas operacionalizassem o que havia sido decidido a nível estratégico. E2 destaca este momento como:

O DEG na pessoa do coordenador UAB **centralizava os recursos**. Eles (os cursos) apontavam as necessidades e nós fazíamos os pagamentos, os empenhos. Então era isso até 2011, quando pediu que houvesse uma **descentralização de recursos e de atividades**, que cada unidade tivesse o seu recurso definido e que também as atividades fossem descentralizadas. Essa **descentralização de atividades** envolveu da **parte administrativa todo o cuidado pela matrícula, pelo acompanhamento acadêmico, havia casos de reprovação e de desligamento de alunos**, [...], então isso tudo até 2011 a gente cuidava diretamente e depois disso as Unidades tiveram que assumir.

Destarte, conforme descrito no Plano de Trabalho UAB 2012, de março de 2012, um novo edital é lançado, conhecido como UAB 3, para a reoferta dos cursos de graduação a distância. A gestão UAB continuou descentralizada com os Institutos e Faculdades ofertantes dos cursos de graduação a distância; acontece uma parceria com a Faculdade de Educação na oferta de cursos de formação de professores para o contínuo desenvolvimento do Programa UAB. Assim, o Núcleo UAB 2012 é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Estrutura do Núcleo UAB em 2012



Fonte: Plano de Trabalho UAB (2012), elaborada pela autora (2019).

Diante da figura 6, percebe-se que os colaboradores do Núcleo UAB passam a estar somente alocados no Decanato de Ensino de Graduação, mais precisamente, na DEGD, houve um redimensionamento do Núcleo UAB no ano de 2012, em comparação ao ano de 2010, o que culminou em enxugamento das unidades e, conseqüentemente, redução das equipes, impactando na aglomeração das funções desenvolvidas para apenas três unidades, o que antes eram realizadas por várias unidades, conforme apresentado no quadro 23.

Quadro 23 - Estrutura Organizacional do Núcleo UAB 2012

<b>Núcleo UAB 2012</b>		
<b>Áreas</b>	<b>Composição</b>	<b>Atividades</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Coordenação Institucional de Polos; Coordenação Institucional de Tutoria; Coordenação Institucional de Tecnologia da Informação; Coordenação de Formação docente e produção de materiais multimídia; Secretaria Administrativa, Gestão de Pessoas e Logística, e Setor Financeiro.	Permite que o trabalho acadêmico seja executado com excelência em todas as suas etapas, desde a elaboração do projeto pedagógico à oferta e avaliação das disciplinas.
<b>Tecnologia</b>	Esta equipe está constituída por técnicos e tecnólogos que deverão dar manutenção ao sistema e oferecer assistência técnica aos professores no uso das ferramentas e recursos técnicos.	Prover apoio tecnológico ao professor no uso dos recursos e ferramentas web e prover a manutenção tecnológica da plataforma e ambientes de aprendizagem.
<b>Acompanhamento e Avaliação</b>	Equipe Multidisciplinar	Implementar ações de definição de critérios de avaliação e modelos de acompanhamento dos cursos, abrangendo os processos descritos a seguir. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação do desenho da programação;</li> <li>• Avaliação da execução do curso;</li> <li>• Avaliação dos materiais propriamente ditos;</li> <li>• Avaliação dos professores/tutores;</li> <li>• Avaliação dos resultados de aprendizagem.</li> </ul>

Fonte: Plano de Trabalho UAB (2012), adaptado pela autora (2019).

Portanto a partir do quadro 23, verifica-se que as atividades se mantêm de forma a atender os cursos de graduação a distância e prover o suporte acadêmico, administrativo, pedagógico e de TICs para o desenvolvimento, realização e manutenção desses cursos vinculados ao Programa UAB na Universidade de Brasília.



Cabe ressaltar que no ano de 2012 não houve vestibular para entrada de novos alunos nos cursos de graduação a distância.

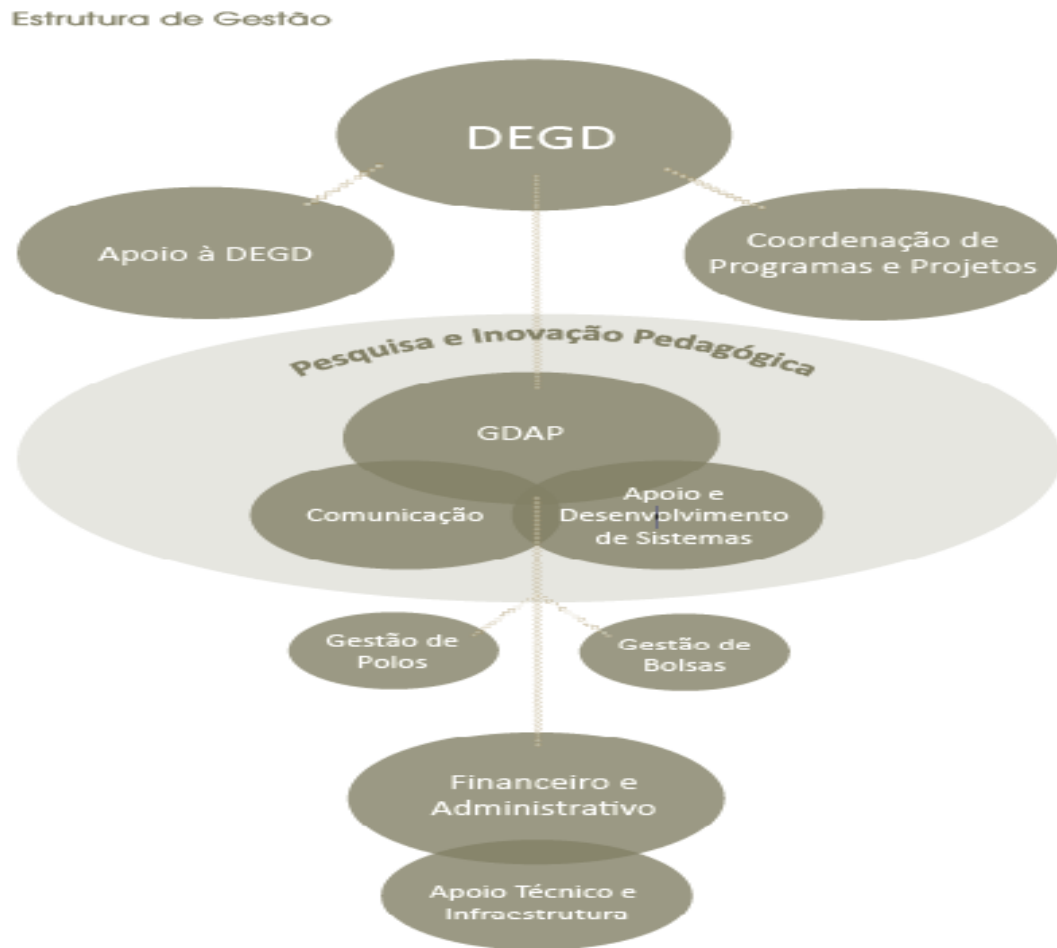
Conforme relatado por E1: “Havia o DEGD e havia o CEAD, então **só por isso já começa a ver o conflito**. O ideal era que **desde o início houvesse só um ente responsável por centralizar** isso, e como houve essas duas coisas nunca se chegou a um consenso pleno, do que fazer”. A DEGD, Diretoria de Ensino de Graduação a Distância, órgão do Decanato de Ensino de Graduação (DOC26), ocasionou no comprometimento em expandir a EaD na UnB, pois estava vinculada a um órgão regulador e o CEAD, órgão executor da educação a distância na universidade, por todo esse entrave, “**ele (CEAD) foi se dedicar a outro tipo de foco com relação a EAD de diferente**” (E1).

No início do ano de 2013, assume-se um novo representante na Coordenação UAB, que a partir de abril de 2014 também passa a ser da Diretoria da DEGD. Em maio de 2013, acontece o vestibular UAB com oferta de 1.410 vagas para os oito cursos de licenciatura. Em dezembro de 2014, a CAPES realiza uma nova oferta de vagas em cursos superiores na modalidade a distância do Sistema Universidade Aberta do Brasil, por meio do Edital nº 75/2014 (DOC18), conhecido como UAB4. A UnB participa e é contemplada com 120 vagas para o curso de geografia a distância, e, assim, em maio de 2015, acontece o vestibular para licenciatura em geografia. No entanto, por falta de repasse de recursos por parte do órgão de fomento, a entrada desses novos discentes na Universidade de Brasília acontece somente no ano de 2017.

Por conseguinte, no Relatório de Gestão DEGD 2013-2015 (DOC28), apresenta-se a estrutura da gestão de 2013 a 2015, conforme figura 7, e a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância é apresentada como:

responsável por orientar, coordenar, dar suporte tecnológico e assessorar os projetos dos Institutos e Faculdades da Universidade de Brasília - UnB para a oferta regular dos cursos e disciplinas de graduação a distância. Para tanto, conta com o Comitê Gestor da EaD criado para a tomada de decisões vinculadas ao Decanato de Ensino de Graduação (DEG). (UnB, 2016, p. 14)

Figura 7 - Estrutura da DEGD 2013-2015



Fonte: Relatório Gestão DEGD 2013 – 2015 (2016)

Nota-se pela figura 7 que a partir de 2013 o Núcleo UAB funde-se à Diretoria de Ensino de Graduação a Distância – DEGD, cujo objetivo era assessorar, coordenar e dar suporte à oferta dos cursos a distância. A estrutura Organizacional da DEGD entre 2013 e 2015 é exposta no quadro 24.

Quadro 24 - Estrutura Organizacional DEGD 2013-2015

Estrutura Organizacional DEGD 2013-2015	
Área	Atividades
<b>Diretoria (DEGD)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordenar o sistema UAB/UnB;</li> <li>✓ Coordenar o Comitê Gestor de Formação Inicial e Continuada dos profissionais da educação Básica – Comfor/UnB;</li> <li>✓ Realizar interlocução entre UnB e CAPES;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoiar a formação inicial e continuada de profissionais no uso das TIC na educação presencial e a distância.</li> </ul>
<b>Apoio à Diretoria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoiar a Diretoria com informações e documentações a respeito das atividades</li> <li>✓ acadêmicas dos cursos UAB-UnB;</li> <li>✓ Assessorar na realização de reuniões e outros compromissos da Diretoria;</li> <li>✓ Produzir memorandos, ofícios e atas relacionados às ações da Diretoria;</li> <li>✓ Atender ao público com informações sobre a localização de pessoas ou setores da Diretoria;</li> <li>✓ Receber documentos destinados à Diretoria;</li> <li>✓ Auxiliar no controle e localização de arquivos da Diretoria.</li> </ul>
<b>Comunicação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Criar, publicar e atualizar conteúdo sobre EaD, ações da Diretoria e dos cursos UAB-UnB nos canais de comunicação apropriados;</li> <li>✓ Manter contato com o público externo para esclarecer dúvidas, receber críticas e sugestões;</li> <li>✓ Manter contato com a Secretaria de Comunicação da UnB;</li> <li>✓ Divulgar chamadas públicas dos cursos UAB-UnB.</li> </ul>
<b>Financeiro e Administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acompanhar o planejamento orçamentário-financeiro das ações do Sistema</li> <li>✓ UAB-UnB, bem como a elaboração de planilhas orçamentárias e termos de cooperação;</li> <li>✓ Orientar a Diretoria acerca dos procedimentos internos da UnB sobre aquisição de materiais de expediente entre outros;</li> <li>✓ Acompanhar processos de aquisição e prestação de serviços.</li> </ul>
<b>Gestão de Bolsas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar a documentação dos bolsistas dos programas de serviços afetos à Diretoria;</li> <li>✓ Cadastrar os bolsistas no sistema SGB/Capes para pagamento;</li> <li>✓ Realizar ateste de bolsistas para pagamento;</li> <li>✓ Informar os bolsistas e os cursos sobre número de conta benefício, data de pagamento da bolsa, desbloqueio de cartão, parcelas pagas e a receber e saque da bolsa;</li> <li>✓ Avaliar o ateste de bolsas.</li> </ul>
<b>Apoio Técnico e de Infraestrutura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Realizar a logística dos eventos e dos materiais promovidos pela Diretoria;</li> <li>✓ Auxiliar no monitoramento patrimonial dos bens alocados na Diretoria;</li> <li>✓ Zelar pela conservação dos equipamentos da Diretoria;</li> <li>✓ Orientar e acompanhar as atividades de serviços gerais e transporte;</li> <li>✓ Realizar a manutenção de equipamentos (impressoras e micros) dos cursos UAB-UnB e da Diretoria;</li> <li>✓ Atualizar softwares dos cursos UAB-UnB e da Diretoria;</li> <li>✓ Realizar a manutenção de redes e infraestrutura da Diretoria.</li> </ul>
<b>Apoio e Desenvolvimento de Sistemas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar, desenvolver, testar e implementar módulos</li> </ul>

	para a plataforma Moodle UAB e APRENDER; ✓ Implementar e manter bancos de dados para os sistemas propostos ✓ Administrar o domínio de contas de e-mail institucional da Diretoria; ✓ Instituir a política interna para o uso de dados; ✓ Administrar as demandas oriundas dos cursos e das equipes da Diretoria a serem executadas no Moodle; ✓ Auxiliar professores e tutores no uso dos recursos do Moodle; ✓ Realizar atendimento on line por meio dos e-mails institucionais.
<b>Gestão de Polos</b>	✓ Acompanhar a situação dos polos UAB-UnB junto à Capes; ✓ Acompanhar a seleção de coordenadores de polo; ✓ Capacitar os coordenadores de polos sobre as ações da UnB; ✓ Receber a solicitação de novas ofertas de curso nos polos; ✓ Articular os interesses dos cursos da UAB-UnB junto aos coordenadores de polo.
<b>Grupo de Desenvolvimento e Acompanhamento Pedagógico (GDAP)</b>	✓ Orientar os professores quanto ao melhor uso das TIC nas suas disciplinas; ✓ Desenvolver cursos de capacitação; ✓ Diagramar materiais didáticos, folder, banner, flyer, cartaz e afins; ✓ Realizar gravações de eventos ligados à Diretoria; ✓ Realizar gravação de videoaulas, podcasts e webconferência; ✓ Instituir normas e regulações acerca da produção de conteúdos pedagógicos.
<b>Coordenação dos cursos</b>	✓ Coordenação geral ✓ Coordenação de tutoria; ✓ Coordenação Pedagógica

Fonte: Relatório Gestão DEDG 2013-2015, adaptado pela autora (2019).

No Quadro 24 identifica-se que, apesar de a estrutura organizacional ter se expandido para uma Diretoria, e que o atendimento seria para todos os cursos EaD ofertados pela instituição, constata pelas atividades que esse continuou para o Programa Universidade Aberta do Brasil, pois é a única fonte de recurso captado para a continuação da oferta dos cursos de graduação a distância.

Todavia, a partir de 2015, com a diminuição do repasse dos recursos por parte do órgão de fomento, e por um Termo de Ajuste de Conduta entre a Fundação Universidade de Brasília e o Ministério do Trabalho, não é mais possível realizar a contratação de pessoa física para o desenvolvimento de atividades meio e fim na instituição. Portanto, a partir de meados de 2015, há um forte enxugamento de força de trabalho na educação a distância dentro da UAB, pois o

número de servidores era consideravelmente baixo em relação ao número de contratados. Apesar disso, no ano de 2016 deu-se continuidade aos cursos de graduação que já estavam em andamento.

A partir do ano de 2017 houve a extinção da DEGD e o Programa UAB vinculou-se ao CEAD. O Projeto Institucional do CEAD (DOC30), cujo encontra-se em tramitação nas instâncias superiores para aprovação final, aponta que o Centro foi reestruturado em 2017 e seu planejamento estratégico foi dividido em três macroações, sendo uma delas “atendimento aos programas e cursos a distância da UnB [...]” (FUB, 2018, p.2). Dessa forma, a figura 8 representa uma síntese do Programa UAB no CEAD desde o ano de 2017 até atualmente.

Figura 8 - Síntese do sistema Programa UAB na UnB 2017 - 2019.



Fonte: elaborada pela autora (2019).

A figura 8 apresenta uma estrutura sistêmica por processo, pois corrobora Cury (2017, p.287) quando esclarece que é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos: materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos; e geram produtos: produto físico, informação, serviço, com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

Evidencia-se que, antes da participação ao Programa UAB, a UnB precisa submeter-se a um edital de seleção promovido pelo órgão de fomento CAPES (DOCs 18 e 19) e, se atendidos os requisitos do edital, ser aprovada. A partir de então, a universidade recebe os recursos necessários – insumos – para a execução dos cursos.

Estes insumos são geridos pelo CEAD desencadeando: repasse de recursos para as unidades acadêmicas que participaram do certame e que ofertam cursos de graduação EaD, conforme definido nos parâmetros custo-aluno multiplicado pelo número de alunos multiplicado pelo fator de correção, conforme especificidade de cada curso; ateste das bolsas de tutores, professores e coordenadores, quantidades definidas pela quantidade de vagas ofertadas por curso e pagas diretamente pela CAPES (DOC15); apoio pedagógico aos cursos, com desenvolvimento de cursos de formação para uso de programas que ampliem a qualidade dos cursos a distância, e também para o atendimento das diretrizes e parâmetros providos da CAPES; apoio tecnológico aos cursos, tanto como suporte quanto na formação de profissionais capacitados para utilização do *Moodle*, *webconferências* etc.; intermediador entre as Unidades Acadêmicas e as Unidades Administrativas para a execução dos cursos, sendo esse último ponto de considerável relevância, pois trata-se da conexão entre as funções administrativas (DAFT, 2012), que são realizadas entre o CEAD e as Unidades Acadêmicas e a gestão realizada entre CEAD e Unidades Administrativas como financeiro, contabilidade, orçamento, contratos, passagens e viagens, entre outros (DRUCKER, 2019). Essa gestão do CEAD está definida em seu Projeto Institucional (DOC 30) e em sua Estrutura Organizacional (DOC31).

Os resultados gerados – saída – por meio da transformação dos insumos (CURY, 2017), são esperados, e a instituição compromete em os entregar, a partir do momento que decide participar do edital de seleção, no entanto, algumas vezes, durante o processo de oferta dos cursos, novas demandas vão surgindo por parte do órgão de fomento, sendo: entrega de relatórios de cumprimento do objetos -parciais e final; Sistema da UAB – SISUAB atualizado com a real situação da oferta dos cursos, pois por meio desse que a CAPES faz a contabilização entre número de alunos e tutor (DOC15); e relatório de evasão de alunos dos cursos, verificado por

meio da não utilização da plataforma *Moodle*. Por fim, com os resultados, a CAPES realiza o monitoramento do processo e a partir de então faz as correções necessárias ou não ao Programa, de acordo com seus objetivos. E é neste ponto que há mais divergências entre o órgão de fomento e a Instituição, pois decisões são tomadas e alteradas no meio no processo, sem um tempo de adaptação ou uma comunicação anterior de preparação.

Destaca-se que, entre os anos de 2010, com a consolidação de fato de um Núcleo UAB e o ano de 2017, o qual o Programa UAB tornou-se uma macroação desenvolvida pelo CEAD (DOC30), houve um período de considerável apoio do Governo Federal, com repasse de recursos para aquisição de equipamentos e materiais de consumo, contratação de pessoal, viagens e diárias para visitas aos polos, seguido de esvaimento desse apoio, forçando a Universidade a tomar decisões enérgicas e que resultaram em um enfraquecimento dos cursos de graduação a distância.. Assim, compreender-se-á na próxima seção a dinâmica dessa gestão e sua estrutura organizacional.

#### **4.2 Estrutura organizacional da gestão de EaD da graduação da UAB/UnB.**

A Universidade de Brasília, é uma organização regida pelo Estatuto e Regimento Geral da UnB (DOC20), o qual no Art.5º, do Capítulo I do Título II (FUB, 2011, p. 10), estabelece: “A Universidade de Brasília observará os princípios o de gestão democrática, de descentralização e de racionalidade organizacional, conforme estabelece este Estatuto”, o qual é possível averiguar que existe autonomia das Unidades Acadêmicas para a realização das suas atividades, como descrito no Art. 27, Capítulo IV:

São Unidades Acadêmicas os Institutos e as Faculdades, que têm como atribuições: I coordenar e avaliar as atividades de ensino, pesquisa e extensão nas respectivas áreas; II decidir sobre a organização interna, respeitados este Estatuto e o Regimento Geral; III planejar e administrar os recursos humanos, orçamentários, financeiros e materiais sob sua responsabilidade (FUB, 2011, p. 18).

Essas Unidades Acadêmicas possuem como órgão máximo deliberativo o Conselho do Instituto ou da Faculdade, composto por professores de suas Unidades, além da Direção, como órgão executor, conforme Artigos 29 a 31 do Estatuto (DOC20). No entanto, apesar de sua autonomia, existem Conselhos Superiores da Instituição, os quais podem ser definidos como linhas de assessorias e apoio (CURY, 2017; DAFT, 2017; OLIVEIRA, 2019), deliberativas, com

representantes das Unidades Acadêmicas, Administração Superior, corpo Técnico-Administrativo e discentes, como, no caso em questão, o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, que de acordo com o Art. 7º, do Regimento Geral, compete:

[...]

**VI os cursos de graduação e de pós-graduação;** VII o aproveitamento de estudos; VIII o ingresso, a avaliação e a progressão na carreira docente; IX o desligamento e a reintegração de alunos; X a legislação e as normas superiores de sua competência.

Art. 8 Competem, ainda, ao Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão:

**I opinar sobre a criação ou a extinção de cursos regulares;** **II aprovar os currículos e os regimentos dos cursos de graduação,** de mestrado e de doutorado; III determinar a composição e as atribuições das Câmaras vinculadas ao Conselho; IV aprovar o calendário universitário e alterações deste; V apreciar, em grau de recurso, decisões de instâncias inferiores sobre matérias de competência deste Conselho, de acordo com o disposto nos artigos 60 e 61;

VI deliberar ou opinar sobre outras matérias de sua competência (FUB, 2011, p. 34)

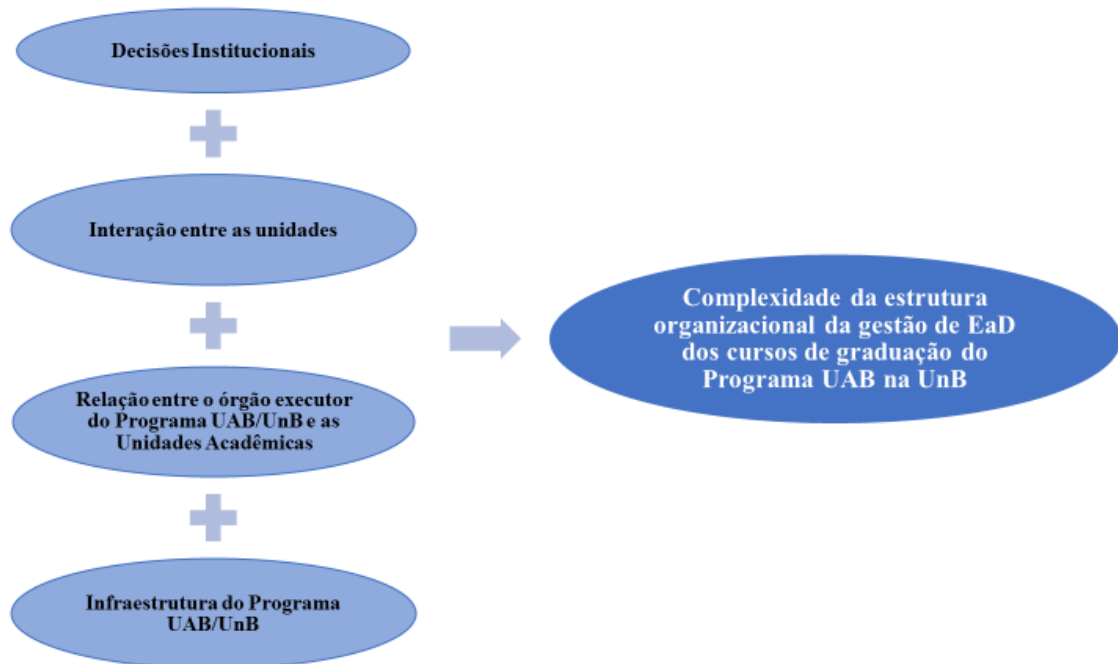
Assim, apreende-se que a instituição é regulamentada por uma gestão democrática, nos moldes de um sistema de autoridade delegado em atendimento à responsabilidade de cada instância e com cobrança de prestação de contas, por meio de qualidade no ensino superior, acompanhamento e aprovação dos processos que se façam necessários pelos Conselhos.

A partir das entrevistas, análise documental e teoria, buscou-se mapear os componentes da estrutura organizacional da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta na Universidade de Brasília, procurando atender a um dos objetivos da pesquisa. Portanto, os resultados encontrados foram pontuados em quatro categorias: Decisões Institucionais; Interação entre as Unidades; Relação entre órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas; e Infraestrutura do Programa UAB/UnB, a fim de se esclarecer quais são decisões institucionais, quais são decisões provindas de fora da instituição; como foi e tem sido a relação entre o órgão executor do Programa UAB e as Unidades Acadêmicas; e o processo de alocação das atividades.

Os componentes da estrutura organizacional compõem o todo, definindo-se um sistema da organização (CURY, 2017), dessa maneira, a identificação das quatro categorias foram classificadas de CI a CIV, com seus respectivos conceitos, e culminou na dimensão “Complexidade da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB”, com o propósito de realizar uma análise de combinação de fatores e não de cada categoria isolada, conforme apresentada na figura 9.



Figura 9 – Dimensão: Complexidade da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

A figura 9 apresenta a consolidação das Categorias CI- Decisões Instituições; CII – Interação entre as Unidades; CIII – Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas; e CIV- Infraestrutura do Programa UAB/UnB, culminando-se na Dimensão “Complexidade da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB”, em uma combinação de fatores na análise de conteúdo.

Para a organização da análise e discussão, utilizaram-se quadros que contêm as verbalizações pertinentes dos participantes das entrevistas extraídas por meio da análise de conteúdo, conforme critérios abordados na seção 3.5. Dessas informações, retiraram-se as principais mensagens dos discursos, destacados em negrito.

Da análise e discussão das verbalizações, documentos analisados (Apêndice E) e referências na literatura, realizou-se inferências e interpretações, com o intuito do entendimento da pesquisa. A seguir, seguem a categorias caracterizadas e definidas, desenvolvidas por meio da Análise de conteúdo (BARDIN, 2016). Assim, diante de todo o processo político/social e

estrutural, segue o mapeamento dos componentes da estrutura organizacional da gestão de Educação a Distância referente aos cursos de graduação da UAB na Universidade de Brasília.

A dimensão estrutural centralização (DAFT, 2017) ou componente sistema de decisões (OLIVEIRA, 2019) refere-se ao nível hierárquico da estrutura organizacional e o resultado da ação sobre as informações. Logo, na Categoria CI – Decisões Institucionais, serão analisados estes componentes, conforme verbalizações apresentadas no quadro 23.

### Categoria I - Decisões Institucionais

Quadro 25 - Verbalizações Categoria I – Decisões Institucionais

<b>CATEGORIA I – DECISÕES INSTITUCIONAIS</b>
<b>Definição:</b> ações da administração, em nível estratégico, diante das diretrizes e demandas provenientes do ambiente externo, e que impactam diretamente na implementação da gestão de Educação a Distância em Instituições Públicas de Ensino Superior.
<b>VERBALIZAÇÕES:</b>
<b>E1:</b> “o <b>grande problema</b> que eu vejo na <b>Universidade de Brasília</b> em relação a esses <b>recursos</b> que vieram da <b>UAB</b> foi a <b>pulverização</b> .”
<b>E2:</b> “ <b>CEAD</b> hoje está muito voltado para <b>questão interna</b> , para <b>melhoria dos processos de ensino-aprendizagem</b> no <i>Campus</i> , independente se é online ou presencial, então eu entendo que o <b>CEAD</b> ele tem sim uma possibilidade de trazer inovações. Agora para isso <b>ele tem que ter um plano</b> de “hoje o que temos e para onde vamos” no plano estratégico, que eu vi que tentou fazer eu não sei como é que terminou, é... um <b>plano estratégico definindo</b> o que são prioridades [...]”
<b>E3:</b> “ <b>Educação a Distância na UnB</b> está muito fortalecida [...] o <b>CEAD</b> teve um <b>aumento de recurso</b> , teve <b>aumento de servidores</b> , [...] nós fomos convidados para compor o <b>CEPE</b> , isso aumenta a visibilidade do Centro de forma muito substancial... então aí vão-se captar parcerias, vão-se mostrar o <b>CEAD</b> , vai se mostrar o que faz, o que a gente pode contribuir para a Universidade é.”
<b>E5:</b> “A questão vai além da <b>CAPE</b> S, vai mais da <b>intenção do Governo, de apoio ou não à educação a distância</b> . Era um Programa que tinha data, um <b>Programa de Governo</b> , então como tal, <b>ele tinha um tempo</b> , isso devia, estava na perspectiva, mas também era a ideia de que as <b>Universidades integrassem</b> [...] algumas Universidades fizeram isso, conseguiram integrar a <b>UAB</b> ao próprio currículo e a maneira de operar dentro delas, então uma vez que se extingue o Programa a Universidade assume essa capacidade, só que a <b>UnB</b> não assumiu de uma maneira como outras Universidades assumiram.”
<b>E6:</b> “na <b>EaD</b> a única coisa que a gente teria ainda um pouco de dificuldade em lidar é o seguinte: muitos dos <b>professores</b> do quadro docente aqui ainda <b>não conseguem encontrar um incentivo para atuar na EaD</b> porque não podia acrescentar essas horas de trabalho, seja contabilizando como horas-aula, seja contabilizando como experiência em sala de aula, seja contabilizando como produção técnica, dentro da Universidade.”
<b>E6:</b> “Então, muitos dos professores que às vezes estão aqui há 20 anos, 25 anos, 30 anos eles mesmos <b>não</b> conseguem encontrar aí um caminho, <b>seja para progressão funcional, seja para contabilizar como crédito ou até receber mesmo financeiramente</b> .”
<b>E7:</b> “Essa lógica da <b>UAB</b> que hoje é o <b>carro chefe da EaD</b> institucional como programa <b>não favorece; não computar créditos na carga horária docente; a não previsão dos cursos EaD nos regimentos, nos conselhos;</b>

não considerar algumas políticas universitárias, serviços para os alunos EaD, **acesso a biblioteca, Logins institucionais, bolsas de iniciação científica, bolsas de extensão, restaurante universitário** que para realidade deles é mais complicado, **moradia estudantil**, todas essas políticas, o aluno EaD é alijado de todas essas políticas, da **vida universitária, dos cem números de palestras, de eventos de acadêmicos** que ocorre na universidade todos os dias, essa é uma questão, composição dos órgãos colegiados de gestão, porque a **presença dos atores da EAD nesses órgãos colegiados** ela é **fundamental** para pautar as demandas, para colocar as questões, para encaminhar, o problema da convergência de disciplinas e do reconhecimento de disciplinas

**E9:** “como a formação que eu fiz mesmo foi muito em cima do Moodle, eu tenho a impressão de que **seria necessário que eu realmente tivesse condições**, e que as pessoas que se dedicassem tivessem condições de realmente **passar bastante tempo mais imerso nessa realidade** para que a gente tivesse condições de ter contato com outras possibilidades, eu até hoje não acho o nosso curso muito bom em termos das possibilidades que eu suponho que existam para a educação em rede.”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O relato de E1 sobre a pulverização dos recursos da UAB, no momento da implementação do Programa na Universidade de Brasília, refere-se à divisão da Educação a Distância em duas Unidades: a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância – DEGD, vinculada ao Decanato de Ensino de Graduação – DEG (DOC24); e o Centro de Educação a Distância – CEAD (DOC21). A partir dessa verbalização, pontua-se os entraves iniciais na gestão da EaD na UnB, no âmbito institucional, pois “em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas, realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos” (MAXIMIANO, 2011, p. 6).

No entanto, desde o ano de 2017, com a extinção da DEGD (DOC28) e a vinculação do Programa UAB ao CEAD, tem ocorrido um fortalecimento do Centro, do ponto de vista institucional, inclusive com aumento de recursos e servidores, conforme relata E3, e com melhorias de processos voltado para questões internas da instituição, ressaltando-se que para a continuação da expansão do CEAD, vinculada aos objetivos e metas do Projeto Institucional (DOC29), precisa ter clareza no propósito “ele tem que ter um plano”, cita E2.

Outro ponto relevante é indicado por E5, E6 e E7, pois identifica-se uma preocupação em integrar esses cursos a distância à Universidade de Brasília, em uma estrutura formal da organização, não dependente somente de editais de fomento. Assim, quando uma estrutura organizacional é definida adequadamente, a identificação das tarefas é devidamente estabelecida para o alcance dos objetivos, com *feedback* claro, comunicação transparente, indicadores de desempenho e motivação para continuar por parte da equipe (OLIVEIRA, 2019).

Outra dimensão estrutural existente em uma organização é a hierarquia de autoridade (DAFT, 2017), análogo ao sistema de autoridades (OLIVEIRA, 2019), que descreve quem reporta a quem; a amplitude de controle de cada gerente; e é o resultado da distribuição do poder.

Dessa maneira, segue a Categoria – CII – Interação entre as Unidades, apresentando-se no quadro 26 as verbalizações dos entrevistados.

## Categoria II – Interação entre as Unidades

Quadro 26 - Verbalizações Categoria II – Interação entre as Unidades

<b>CATEGORIA II – INTERAÇÃO ENTRE AS UNIDADES</b>
<b>Definição:</b> amplitude de controle e de poder de cada unidade envolvida na estrutura da gestão de Educação a Distância, delegando a cada uma dessas decisões e atividades pertinentes a sua área; comprometimento dos coordenadores e docentes envolvidos nos cursos de Educação a Distância.
<b>VERBALIZAÇÕES:</b>
<b>E1:</b> “o fato de as <b>unidades não entenderem</b> que o curso é delas e apoiarem isso <b>é ruim</b> , mas ao mesmo tempo, <b>todos os cursos</b> nossos tiveram seus <b>projetos pedagógicos tramitados e aprovados</b> em todas as <b>instâncias</b> , então <b>são cursos da Universidade de Brasília [...].O curso é institucional</b> , mas <b>a oferta do curso é precária</b> , a precariedade está na oferta.
<b>E2:</b> “ <b>Existiam as normas e orientações [...]</b> , entrassem nas reuniões de colegiado de graduação <b>as questões da UAB</b> e que <b>tudo fosse aprovado em colegiado [...].</b> Porém, eram todas <b>estruturas paralelas</b> , [...] falava “tudo da EaD tem que estar pautado pelo que está no regimento da Universidade, nós <b>não vamos fazer um regimento específico</b> ”, e outras Universidades fizeram eu acho que para mim isso foi um grande erro, não fazer um regimento específico, porque a <b>especificidade da EaD</b> é o que iria gerar internalização, continuidade.”
<b>E3:</b> “muitas vezes <b>os professores, as unidades acadêmicas</b> elas <b>não entendem</b> aquele <b>curso como sendo delas</b> e isso é um <b>dificultador muito grande</b> porque não se tem quem se responsabilize e a <b>informação é perdida</b> , [...]. <b>O CEAD é o executor, o próprio vestibular</b> que a gente vai fazer é um <b>processo seletivo da Universidade</b> , não é o CEAD promovendo uma seleção para a UnB [...], <b>sai o diploma da UnB</b> , não é do CEAD.”
<b>E5:</b> “além do CEAD, <b>tem que ter apoio dentro dos próprios Institutos</b> , uma vontade política realmente grande de aumentar os esforços de todos.”
<b>E9:</b> “ <b>Todas as decisões da EAD são levadas para o colegiado</b> [...], mas eu acho que essa <b>conexão ainda dos professores</b> ainda é <b>precária</b> , a relação que os professores acabam tendo com a EAD é uma relação muito pontual, a gente acaba tendo <b>pouco tempo para ter discussões pedagógicas.</b> ”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Ao analisar as verbalizações do quadro 26, verifica-se a importância de definir a amplitude de controle e de poder de cada unidade envolvida na estrutura da gestão de Educação a Distância, pois se não há uma definição de hierárquica, de poder, centralização e descentralização em uma instituição com a configuração de organização diversificada como a da Universidade de Brasília (MINTZBERG, 2009), onde há fortalecida autonomia, inclusive explicitada no

Regimento Geral da UnB (DOC20), as decisões, informações e definições de atividades perdem-se e segregam.

Logo, E1 e E3 explicitam uma dificuldade como quando Unidade Acadêmica, ou o próprio docente que está ofertando a disciplina do curso EaD, não o reconhece como institucional, pois, além de trazer falhas de comunicação, perdendo-se informações relevantes, mantém-se uma cultura organizacional de segregação à Educação a Distância. Ressalta-se a segregação a nível cultura organizacional, pois, conforme esclarecem E1 e E3, os cursos são da instituição, são aprovados pelas instâncias superiores, conforme regulamentado pelo DOC20, o egresso recebe o diploma chancelado da Universidade de Brasília. Esclarece-se que a Universidade possui como órgão orientador que atua conjuntamente com as unidades acadêmicas no desenvolvimento do Projetos Políticos Pedagógicos – PPCs, em atendimento às normas e diretrizes demandadas pelas legislações educacionais, o Decanato de Ensino de Graduação - DEG, unidade da Administração Superior, subordinado diretamente à Reitoria, conforme Estatuto da UnB (DOC 20).

Assim, percebe-se a relevância em trabalhar a cultura organizacional em relação à EaD na UnB, pois “em toda intervenção, as mudanças só serão permanentes, profundas, bem-sucedidas, se atingirem a cultura da organização” (CURY, 2017). Portanto, além das normas explicitando os direitos e deveres de cada unidade, também é preciso trabalhar os valores – o que a EaD irá contribuir de positivo para a instituição; recompensas – o que as pessoas receberão de benefício com a expansão, pode ser material ou mesmo reconhecimento; e poder – centralização, descentralização, delegação de poder – sendo pontos fundamentais para a mudança.

Também a considerar são as verbalizações de E2 e E9, referente a importância das decisões tomadas nas Unidades Acadêmicas ofertantes dos cursos EaD, serem aprovadas pelo Colegiado. Essa medida é uma forma de sedimentar o curso às atividades da Unidade, tornando-o parte das atividades dos docentes, pois conforme Estatuto da UnB (DOC20):

Art. 31. O regimento interno de cada Unidade Acadêmica deve definir um ou mais colegiados responsáveis pela coordenação didática dos cursos por ela oferecidos.

Parágrafo único. Dos colegiados fazem parte os coordenadores dos cursos envolvidos, representantes de outras unidades participantes dos cursos e representantes discentes, na forma definida no Regimento Geral. (FUB, 2011, p.20)

No entanto, percebe-se, diante do relato de E9, que as demandas são pontuais e que as discussões pedagógicas para as questões de EaD são discutidas em curto prazo e que E2 relata que foram medidas mais paliativas do que de fortalecimento, pois não houve um regimento específico em EaD, com suas especificidades, o que para o mesmo foi um dificultador, uma vez que a UnB realizou pouca ou quase nenhuma ação para que isso acontecesse. Pimentel (2018, p.136) pontua que “todo esse contexto de normatizações adiadas contribui para reforçar os preconceitos acerca da EaD.”

Por conseguinte, verifica-se que a dimensão formalização ou sistema de comunicações é sensivelmente relevante na estrutura organizacional (DAFT, 2017; OLIVEIRA, 2019), pois é por meio desse que será possível manter uma gestão de EaD clara, organizada, com parceria nas atividades entre os órgãos regulador, executor e as Unidades Acadêmicas da instituição, possibilitando atender os parâmetros do órgão de fomento e realizar um gestão com efetividade, concomitantemente. Assim, segue a Categoria – CIII – Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas, apresentando-se no quadro 27 as verbalizações dos entrevistados.

Categoria III – Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas

Quadro 27 - Verbalizações Categoria III – Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas

<b>CATEGORIA III – RELAÇÃO ENTRE O ÓRGÃO EXECUTOR DO PROGRAMA UAB/UNB E AS UNIDADES ACADÊMICAS</b>
<b>Definição:</b> intenção de esclarecer e compreender a relevância das participações conjuntas; transparência na comunicação e pontualidade, para efetiva gestão de Educação a Distância; atividades e melhorias com o propósito de aproximar e avançar na implementação da gestão de Educação a Distância em Instituições Públicas de Ensino Superior
<b>VERBALIZAÇÕES:</b>
<b>E3:</b> “ambiente virtual de aprendizagem ele foi constituído de forma independente do sistema utilizado pela Universidade Brasília e essa gestão entende que isso também é algo que conta contra a institucionalização[...]. Então a gente <b>está integrando esses sistemas</b> . Também estamos com um <b>Programa de Formação</b> que vai fazer com que os <b>professores</b> comecem a <b>entender um pouco mais de EaD</b> , um pouco mais o ambiente, conhecer a legislação, quais são as restrições, quais são as potencialidades e o que ele pode e o que ele não pode fazer, porque colocar um monte de material no ambiente não significa estar trabalhando com EAD.”
<b>E4:</b> “o <b>coordenador tem que saber</b> assim, eu vou começar o semestre, eu tenho cem mil de viagem, tenho isso e tenho aquilo, seria o ideal, mais fácil de eu fazer a gestão assim, eu sou coordenador de curso e começou o ano, esse ano <b>eu vou ter xis e tal e vou gastar isso aqui</b> , o ano que vem, é isso que eu gostaria de saber, eu acho que

**facilitaria a minha gestão** eu como gestor sabendo isso.“

**E6:** “Normalmente quando alguma coisa é decidida nós, **coordenadores**, somos imediatamente **informados e convocados para reunião**.”

**E7:** “Existe **um programa de formação** que o CEAD junto com a UAB **desenvolve para professores, tutores, coordenadores**, no sentido de reconhecer quais são as ferramentas tecnológicas e seu desenvolvimento.”

**E8:** “**critérios mais claros** da gestão financeira assim na mesa[...] toda vez que **descentraliza a decisão** para o coordenador de curso **para nós fica mais tranquilo de trabalhar**, que a gente já começa a entrar num projeto sabendo que vai acontecer.”

**E9:** “mas de um modo geral acho **muito bom quando a gente se reúne**, ter contato com outros coordenadores, ouvir um pouco, minimamente experiência dos outros coordenadores, eu sinto que a gente se apoia de alguma maneira, que a gente se **empodera enquanto grupo** de pessoas que está trabalhando no **ensino a distância**.”

**E11:** “a gente não conversa muito, seria ótimo[...], **eu não acho que participo da definição de metas** com muita clareza, **a gente não tem um bom sistema de comunicação**, a gente recebe informação a gente **não tem lugar para trocar e conversar**, entender o que está acontecendo, não tem muito como saber o que tá sendo planejado, não é visível, isso seria ótimo, digo tudo isso com a ressalva de que eu sei que não tem gente, precisa de gente para fazer essas coisas.”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Entende-se que atitudes de melhoria para que a relação entre o órgão executor e as Unidades Acadêmicas flua têm acontecido, como relatam E3 e E7, como o curso de formação para docentes, que procura trazer clareza para a função de cada ator – tutor, docente, discente –, legislação vigente, como montar uma disciplina EaD, como utilizar as práticas pedagógicas no Ambiente Virtual de Aprendizagem - AVA; e a integração do AVA aos sistemas da UnB. Para Moore e Kearsley (2008) os dirigentes precisam auxiliar na formulação de políticas e compreender o potencial da educação, proporcionando mudança na cultura organizacional necessária para a inclusão de métodos de ensino desconhecidos.

O que é perceptivelmente relevante para a construção de uma estrutura organizacional sólida de gestão de EaD, tendo em vista os apontamentos de E4, E6, E8, E9 e E11, é a rapidez no repasse das informações provindas do CEAD à medida que há alguma mudança ou decisão do órgão de fomento CAPES, assim, sentem-se mais confortáveis e tranquilos. E quando dizem que sentem falta de interatividade entre os cursos, de forma a se fortalecerem como cursos de graduação a distância dentro da UnB, compartilharem experiências, dúvidas, expectativas, inseguranças, como provavelmente aconteceu em 2006, Oliveira (2019, p. 79) esclarece que “a capacidade para exercer influência em uma empresa depende, em parte, da eficácia de seus

processos de comunicação”, e comunicação tem a ver com pessoas, com estrutura informal, e ao lidar com essas devem-se considerar todos os aspectos.

A atuação do sistema de responsabilidades “está correlacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a referida responsabilidade” (OLIVEIRA, 2019, p.74). A responsabilidade não é delegada, continua sendo de quem tem a autoridade. A especialização é a “divisão de trabalho, quanto maior a organização, mais as unidades serão subdivididas” (DAFT, 2017, p.18).

Portanto, apresenta-se no quadro 28 a Categoria – CIV – Infraestrutura do Programa UAB/UnB, correlacionando com o sistema de responsabilidades.

#### Categoria IV – Infraestrutura do Programa UAB/UnB

#### Quadro 28 - Verbalizações Categoria IV – Infraestrutura do Programa UAB/UnB

<b>CATEGORIA IV – INFRAESTRUTURA DO PROGRAMA UAB/UnB</b>
<b>Definição:</b> estruturação da divisão do trabalho, a nível tático e operacional, no desempenho dos processos relacionados a gestão de Educação a Distância em Instituições Públicas de Ensino Superior. .
<b>VERBALIZAÇÕES:</b>
<b>E1:</b> “ao extinguir a DEGD e passar para o CEAD, olhando para trás agora, deveria ser desde o primórdio, em termos tecnológicos, desenvolvimento aí você vê que deu o <b>empoderamento do CEAD</b> como Centro de Educação a Distância e investindo no quê? <b>Servidores, equipamentos, infraestrutura</b> , para que o Centro exerça algo que a DEGD poderia ter feito, mas não tinha como fazer.”
<b>E1:</b> “ <b>toda a logística, organização, de tecnologia, provimento, está vinculado ao CEAD.</b> Porque tem que ter um <b>Centro responsável</b> por isso, que se dedique apenas a gerar os conteúdos, a trabalhar as especificidades de qualquer oferta EaD, e aí o CEAD nesse momento, para mim, tá no caminho de se tornar esse Centro para prover para toda a Universidade. Então essa estrutura organizacional para mim é essa mesmo.”
<b>E7:</b> “Ponto de vista institucional na UnB <b>existe uma divisão que tem o Centro de Educação a Distância</b> , unidade universitária responsável pela <b>gestão das políticas de EAD</b> , fomento das tecnologias no ensino tanto presencial quanto à distância, gestão de curso EAD, formação com uso de tecnologias; e a <b>UAB</b> , considerada como um <b>programa se vincula institucionalmente ao CEAD. Não é uma vinculação de subordinação</b> , não está na estrutura hierárquica, não pressupõe a uma função gratificada para quem exerce, até porque essa função recebe uma bolsa da CAPES, mas ela tem um <b>vínculo por afinidade</b> de atividade, então tanto a locação física quanto administração dos projetos, o processo decisório da UAB se situa no CEAD.”
<b>E7:</b> “Há um <b>problema estrutural de gestão</b> que a <b>UAB é um programa</b> como tal, ela tem as suas fragilidades institucionais, por exemplo, o <b>coordenador UAB ele não tem assento em determinados órgãos, colegiados</b> , em tese ele é uma indicação direta da reitoria, mas ele é uma figura que na prática ele tem um vinculação institucional a direção do CEAD, [...] mas se você pensa isso só da estrutura você tem duas divisões, você tem um <b>programa extremamente forte com muito dinheiro, com milhões em projetos de fundação, com pessoas trabalhando com bolsas</b> , [...] então você tem uma coordenação UAB com altíssimo nível decisório; e o <b>CEAD</b> que tem o que a UAB não tem que são <b>servidores, mas</b> em contrapartida tem <b>um orçamento extremamente reduzido</b> beirando a zero, que não atinge as suas finalidades, não tem as suas bolsas, não tem bolsas para



executar políticas.”

**E10:** “o **CEAD tem uma estrutura relativamente pequena** e o **acesso é fácil**, mas quando você sai dali e vai um pouco mais para cima, tipo **DEG, Reitoria**, com projetos que são de maior fôlego eles se tornam **muito lentos**.”

**E11:** “pelo o que eu conheço do **CEAD** acho que é uma **estrutura muito enxuta**[...], desde quando eu entrei eu percebi que **não tem uma equipe de desenvolvimento**, então parte pedagógica, eu vou enfatizar: percepção, certo? [...], **apoio pedagógico** é um **apoio pontual**, mas não é uma propositiva., as nossas **instalações técnicas lastimáveis** assim, coisa que eu consigo fazer no meu computador, no meu servidor melhor do que na UnB. **Não acho** que a preposição do **planejamento estratégico do CEAD foi muito legal** para a gente poder **pensar juntos** como queriam as coisas, eu participei um pouco mas acho que a participação foi pífia também.”

**E11:** “**o curso, para abrir, deveria ter o mínimo de estrutura garantida**, [...] não poderia ofertar o curso de não tivesse a garantia de **um coordenador, um secretário, um professor pedagógico e um estagiário**, inclusive.”

**E11:** “tem muita gente nova, eles pedem apoio para poder fazer eu falo: “tem o curso da PROCAP” [...] eu penso **muito nas estruturas das outras universidades**, a UFBA, a UFSCAR, a UEMA que tem lá né um Centro de desenvolvimento, tem a parceria, a UFRGS que você senta, faz com alguém, não é a resolução de todos os problemas, **o mínimo você ter um lugar que você fala para o cara “olha, tem um potencial legal aqui, senta com o João lá do Design, vamos montar uma estrutura.”**”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do quadro 28, ao citar E1, entende-se que assim que extinguiu a DEGD (DOC28), e o Programa UAB passou a estar vinculado ao CEAD, houve um empoderamento institucional do Centro, pois as atividades de Educação a Distância centram-se em uma unidade especializada, responsável a prestar contas a uma determinada autoridade (OLIVEIRA, 2019).

Porém, E7, ao referenciar o Programa UAB demonstra preocupação ao entender que a vinculação ao CEAD não é formal, não é de subordinação, e sim por “afinidade das atividades”, percebendo-se que existe um poder informal por parte da Coordenação UAB, tendo em vista que os recursos para a oferta dos cursos EaD, bolsas, entre outros, são provenientes do Programa, mas que, no entanto, o Coordenador não participa de nenhuma decisão institucional, não tem participação em nenhum órgão superior da Administração da UnB. Por outro lado, o CEAD possui ínfimos recursos para atender suas próprias demandas, mas oferece ao Programa servidores, estrutura física etc. Assim, entende-se que não há estrutura formal de responsabilidades, com departamentalização, linhas e assessoria e atribuições das unidades organizacionais (OLIVEIRA, 2019), o que pode ocasionar em dificuldades para se responsabilizar ações.

E11 em sua percepção, e por conhecimento de outras IPES, entende que a estrutura do CEAD ainda é enxuta, com insuficiência de pessoal para atender as demandas dos cursos EaD atuais, não sendo possível, assim, sua expansão, além falta de apoio acadêmico-administrativo para os próprios cursos que precisam de uma secretaria para realizar a gestão descentralizada em suas Unidades Acadêmicas.

Na seção seguinte é realizada a caracterização da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, com o intuito de descrever e pontuar, e trazer embasamento para o estudo.

### **4.3 Características da gestão de EaD da graduação da UAB/UnB**

A gestão de Educação a Distância no ensino superior público do Brasil é desenvolvida em instituições com finalidade dupla, na qual uma instituições existente anteriormente, com ensino presencial, inclui o ensino a distância em suas atividades, estabelecendo uma unidade especial para as peculiaridades da EaD agregando-a aos recursos aplicados ao convencional (MOORE; KEARSLEY, 2014).

Dessa maneira, a fim de descrever as características da gestão de Educação a Distância sob o enfoque nos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília, considerou-se conceitos voltados à gestão de EaD no ambiente educacional, com o propósito o ensino-aprendizagem, fases da administração clássica - planejamento, organização, execução e controle - e as gerências acadêmico-administrativas, pedagógica; de avaliação e acompanhamento; Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC (RUMBLE, 2003; SARTORI; ROESLER, 2005; MILL, et.al, 2010; ARAÚJO; et al, 2013; MOORE; KEARSLEY, 2014).

O Ministério da Educação – MEC, por meio da Secretaria de Educação a Distância – SEED, em abril de 2005, inicia o projeto piloto do curso de Bacharelado em Administração Pública, financiado parcialmente pelo Banco do Brasil, e com o apoio dos Fóruns das Estatais pela Educação, que tinha como objetivo primário avaliar a realização de um curso de graduação com abrangência nacional. Inicialmente, o curso foi ofertado para os funcionários do Banco do Brasil, assim, a Universidade de Brasília participou desse projeto piloto com uma oferta no primeiro vestibular de 600 vagas (MARTINS, 2006).

Em dezembro de 2005, é lançado o primeiro edital de seleção do Sistema Universidade Aberta do Brasil, o Edital de Seleção nº 01/2005 – SEEED/MEC, de 16 de dezembro de 2005 (DOC 10). Esse Edital foi preparado a partir do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 1995 (DOC03) – atualmente revogado pelo Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017 (DOC05) -, que regulamentava o art. 80 da Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996 (DOC01), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e estabelecia em seu Art. 1º:

§ 1º A educação a distância organiza-se segundo metodologia, gestão e avaliação peculiares, para as quais deverá estar prevista a obrigatoriedade de momentos presenciais para:

I - avaliações de estudantes;

II - estágios obrigatórios, quando previstos na legislação pertinente;

III - defesa de trabalhos de conclusão de curso, quando previstos na legislação pertinente; e

IV - atividades relacionadas a laboratórios de ensino, quando for o caso.  
(BRASIL, 2005)

Logo, percebe-se que há uma exigência normativa de presencialidade do aluno em certas situações durante o curso a distância, como: no momento das avaliações; dos estágios obrigatórios; trabalhos de conclusão de curso; e atividades de laboratório, quando houver, indicando uma educação semipresencial, pois para que a Educação a Distância aconteça de fato alunos e professores “dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações e lhes proporcionar um meio para interagir.”(MOORE; KEARSLEY, 2007, p.1).

O primeiro Edital de Seleção nº 01/2005 – SEEED/MEC (DOC10) tem como objetivo expandir e interiorizar a oferta de cursos de ensino superior, articulando-se, assim, parcerias entre as Instituições Públicas de Ensino Superior - IPES, Municípios e o Ministério da Educação, as quais as IPES oferecem os cursos de nível superior, os Municípios disponibilizam os polos presenciais de apoio aos estudantes, e o MEC o fomento para que o curso aconteça. Destarte, apesar dos polos não serem tema desta pesquisa, como os recursos financeiros são passados para as IPES, há necessidade da gestão administrativa para a realização dessas atividades presenciais, como aquisição de diárias e passagens, entre outros.

Em vista a manifestação de interesse em participar do processo de seleção (DOC10), por parte de alguns docentes – que adiante tornariam coordenadores dos cursos EaD – da Universidade de Brasília, E2 aponta que, no ano de 2006, com o apoio do Decanato de Ensino de Graduação, seus Projetos Políticos Pedagógicos - PPPCs foram concluídos para serem submetidos ao Edital. Ademais, E2 informa que, para uma maior adesão dos Institutos e

Faculdades, havia um grupo de professores que visitava as Unidades Acadêmicas explicando o que era Ensino a Distância, pois o coordenador precisava ter o apoio dos colegas que, posteriormente, seriam os autores e os professores do curso EaD,

Então, a gente ia e fazia exposições, explicava o que que era **educação a distância**, quanto tempo já existe, as **vantagens desse sistema**. Esses foram os primeiros passos, a partir daí, **alguns professores** ficaram, **apresentaram seus Projetos**, outros desistiram porque não houve apoio do corpo docente de algumas unidades.

Com a aprovação no Edital de seis cursos de Licenciatura: Artes Visuais; Música; Teatro; Letras-Português; Pedagogia e Educação Física, a UnB recebe os recursos para a realização dos cursos de graduação e, assim, inicia-se, no ano de 2006, a gestão de EaD na Universidade, utilizando-se de parâmetros definidos pela extinta Secretaria de Educação a Distância - SEED, do Ministério da Educação – MEC (DOCs 10 e 11), e, posteriormente, pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, a partir da Lei nº 11.502, de 11 de julho de 2007 (DOC02). Então, esclarece E1, era um modelo “calcado na **existência de professores conteudistas e de tutores**, inicialmente havia tutores presenciais e a distância”. Esses, segue o Entrevistado 1, eram pagos com bolsa, diretamente pelo órgão de fomento, o que gerou uma segregação no início, visto que o professor do presencial também dava aula e não recebia bolsa para isso. “O fato do **modelo UAB** ser fortemente calcado em injeção de **recursos à parte da matriz**, e financiando muitas vezes o próprio professor, **foi ruim**, mas isso foi ruim no país inteiro, não só aqui”.

Ademais, mesmo o Programa UAB tendo relevância nacional em termos de políticas públicas, e que um dos objetivos fosse que as IPES o integrassem às suas atividades convencionais, o órgão de fomento, desde o início até os dias atuais, não realizou ações para que isso ocorresse, como esclarecem E1 e E2: “no início a **intenção** da **CAPES** era que a **universidade assumisse a EaD**, só que a CAPES não promoveu em nenhum momento ações, então a relação ela se tornou dúbia.”; “de que forma que a **CAPES ajudou** ou não que esses **Programas se tornassem independentes, autônomos? Nada**. Ela era tão impositiva.” E7 ainda ressalta que

os **órgãos de fomento** sinalizam que **não** estão **dispostos a financiar** necessariamente o **projeto formativo da Universidade**, eles querem determinadas demandas que estão postas nos seus projetos de gestão [...] Então o **órgão de fomento** está ditando, está pautando, dando agenda da Universidade, ele está dizendo eu quero essa demanda a curto prazo, sem estruturar a

Universidade com corpo técnico perene, com recurso, [...] então ele dá esse sinal **eu quero só um produto** que é o produto da formação, nesse sentido **ele precariza**.

De acordo com E1, E2, E3 e E7, a Universidade de Brasília, atualmente, para oferta dos cursos de graduação a distância, possui como única fonte os recursos provindos dos editais de fomento da CAPES. Portanto, ameaçadas pela escassez de recursos, e a falta de outras possibilidades, acatam as decisões daquele órgão quanto ao número de vagas que serão ofertadas por curso, do custo-aluno, valor de bolsa do tutor, quantidade de tutor por aluno, locais de realização dos cursos etc., contrapondo-se por diversas vezes com os interesses da instituição.

Por conseguinte, ao seguir os parâmetros e a lógica do modelo desenvolvido pelo MEC, que “tinha uma ideia muito **européia** sobre como tinha que ser uma **Universidade Aberta**, após eles visitarem na época a **UNED**, da Espanha”, conforme relata E2, a Universidade de Brasília desenvolveu características da gestão de EaD subsidiada nesse modelo, com atendimento das normativas, aceitação de um modelo pedagógico não institucional da UnB para que a instituição recebesse o recurso, e à mercê de editais de financiamento, não consolidando uma perenidade na oferta dos cursos de graduação a distância.

A partir dessa visão abrangente, referente à construção das características da gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na Universidade de Brasília, é possível visualizar pontualmente o desenvolvimento das gestões acadêmico-administrativa, pedagógica e as TICS na instituição.

Por gestão acadêmico administrativa entende-se como parte relevante de todo o processo de gestão em si, pois o preparo de um curso a distância inicia-se muito antes da matrícula de um discente, precisa de planejamento, organização, criação, implementação, veiculação. “Fazer que todas as peças da engrenagem operem em um sistema de educação a distância exige um grau considerável de sofisticação gerencial” (MOORE; KEARSLEY, 2007, p.19).

Logo, no que se refere a gestão administrativa dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB, E2 relata que no início, em 2006, com o recurso alocado na instituição havia todo um desafio para destiná-lo para a produção de material, impressão, contratação de uma equipe de apoio técnico aos cursos, que ajudariam na implementação dos cursos, e que foram nomeados à época de gestores de cursos. No entanto, eram muitas exigências por parte do órgão de fomento CAPES e os coordenadores de cursos tinham muitas dificuldades e falta de conhecimento para lidar com o manejo desses recursos, então E2 continua:

Não havia muita reunião no MEC. O MEC tinha uma equipe, a primeira equipe do edital 1 [...] e tinham muita motivação para implantar o Programa, mas também eles tinham **muitas lacunas**, né, nos **procedimentos de implantação**, nos **procedimentos do financiamento**, principalmente, e isso gerava muito conflito.

Pela parte acadêmica, houve uma parceria, entre 2006 e 2007, com a Secretaria de Administração Acadêmica – SAA, como pontua E2: “ele viu que era um trabalho sério, então conseguimos que abrisse canais para o **registro desses alunos**, depois **abriu online**, inclusive, **conseguiu dar acesso** aos polos para emissão de histórico escolar, registro de matrícula na UnB para ter passe de ônibus[...]”. No entanto, não era uma estrutura formalizada, não constava em nenhuma normativa e os cursos de graduação EaD não conseguiam utilizar os sistemas da Universidade como os cursos presenciais.

Ademais, um contingente considerável de pessoal envolvido com educação a distância, veio acompanhado da **alocação de recursos**, discriminados no Relatório de Gestão da UnB 2006 (DOC31) para o desenvolvimento e realização dos cursos a distância, o que trouxe um ônus a mais para a instituição em termo de coordenação de todo o processo, relata E1:

Isso aí por si só já trouxe problemas grandes para as Instituições, porque elas passaram a ter que **gerir uma quantidade grande de recursos, e recursos destinados ao pagamento de bolsas, ao pessoal envolvido**, tanto tutores quanto professores, conteudistas etc., tudo mais e o pessoal de apoio também.

No entanto, esse ônus foi percebido a nível gerencial e estratégico, pois a nível operacional, E2 esclarece que inicialmente uma das preocupações dos coordenadores era “em relação **à montagem de uma secretaria, o apoio interno, apoio administrativo**[...]para formar um curso de graduação ele tem um secretário”. Nos modelos da UAB, observa-se que os coordenadores de cursos contavam com uma equipe técnica para a realização dos cursos em suas Unidades Acadêmicas.

Não obstante, faz necessário esclarecer que, conforme ressalta Pimentel (2018), o sistema de financiamento da EaD nas Instituições Públicas de Ensino Superior fica à margem da matriz orçamentária, pois são cursos financiados por meio de editais, de curta duração, atrelados ao financiamento de bolsas, apoiados num modelo de tutoria, igualmente por bolsas, além de restringir o número de encontros presenciais, a produção do material didático e o suporte pedagógico.

Entre o início da execução do Programa UAB na UnB, em 2006, até meados de 2014, houve relevante aporte de recursos provindos do órgão de fomento, o que se possibilitou a expansão dos cursos de graduação EaD. No entanto, os entrevistados E4, E5, E8 e E11 apontaram diversas dificuldades após a redução de recursos destinados a viagens, bolsas e pagamento de pessoa física, a partir do ano de 2014, para desenvolver, secretariar e administrar os cursos de graduação.

[...], mas nós tínhamos uma estrutura grande, tinha muita coisa, bolsas, funcionários, de equipamento[...]assim, **tinha uma gestora, uma secretária e uma secretária de viagens**[...]agora tem direito a **um coordenador de estágio**[...] Depois **teve 2014**[...] **só pode duas**[...]depois a CAPES falou que não tem mais, **é só uma agora**[...] aí teve uma **nova fase não tem bolsa mais para ninguém** (E4).

Cabe esclarecer que no começo de 2015, por motivos de cortes orçamentários significativos no custeio, houve a suspensão pela CAPES do novo Edital nº 75/2014 (DOC18), além da impossibilidade de encontros presenciais durante todo o segundo semestre de 2015 e pagamento de pessoa física (MELO, 2016). Além de novos parâmetros para o custeio das bolsas, lançados pela Diretoria de Educação a Distância da CAPES, no mesmo ano (DOC15), provocando consideráveis mudanças na gestão dos cursos vigentes. (BARRERA, 2018).

[...] **não teve funcionários administrativos concursados** que pudessem atuar na área, sempre eram terceirizados, e quando a Universidade teve que despedir todos os terceirizados o curso simplesmente capotou por **falta de poder de gerenciamento das secretarias**[...] **no começo** do Programa[...] tinha na secretaria **cinco pessoas**. Quando eu fui embora **tinha um estagiário** (E5).

Os recursos para viagem foram diminuindo, a contratação de tutores foi diminuindo[...]**Tinha-se aqui uma estrutura administrativa de dois secretários, um técnico de TI, um coordenador de tutoria ou pedagógica e um coordenador de curso**, isso foi reduzindo, **no final** quando o curso terminou **éramos eu como coordenador de curso substituto**[...] **e um técnico administrativo que funcionava como apoio moodle e apoio de secretaria**[...] e os professores que encaravam essa parte[...] **o corte foi muito duro** (E8).

Ressalta-se que, de acordo com Barrera (2018), os trabalhadores terceirizados atuantes no Programa UAB na Universidade de Brasília estavam envolvidos em ações de secretaria acadêmica e produção de materiais didáticos e, com o corte orçamentário com despesas de custeio, houve um contingente de demissões desses trabalhadores ocasionando falta de apoio para a continuação dos cursos.

**[...] a gestão do curso sou eu.** Eu tenho um secretário que na verdade é secretário da graduação, que dedica algumas horas, quando possível, para a EaD e faz um trabalho legal dentro do possível e a partir do movimento também que foi do CEAD que foi do estagiário foi muito legal, eu tenho um estagiário[...] **a gente não tem gestão, material didático, formação docente, parte pedagógica é nula, mas nula mesmo, não existe a parte técnica, eu administro com o apoio do estagiário,[ ... ](E11).**

Outro dificultador para a manutenção de um curso é descrito por E11 ao apontar que somente ele como docente, e coordenador, e com o auxílio de um estagiário, que não tem vínculo empregatício com a instituição, mantém o curso ativo.

Ademais, atualmente, o pagamento para apoio técnico é um fator relevante que foi manifestado pelos Entrevistados 6 e 8, respectivamente: “havendo esse processo de seleção de tutores, professores, talvez o próprio cargo coordenador pedagógico, **como é que vai ficar a questão da retribuição**, haverá uma retribuição financeira?”; “antes contratavam funcionários terceirizados que trabalhavam com secretaria de curso e isso foi substituído por GEEC e fica a dúvida de como **pagar a GECC [...] se tutor e professor ganham bolsa, quem vai ser secretário?**”

Esclarece-se que Gratificação por Encargo de Curso e Concurso – GECC é de caráter exclusivo e uso eventual do servidor ativo para desempenho de atividades educacionais presenciais ou EaD; conferencista e de palestrante em eventos de capacitação; e relacionada a elaboração, adaptação e revisão de material didático, sem prejuízo do exercício das atribuições do seu cargo, previsto na Lei nº 8.112/90, em seu artigo 76-A (BRASIL, 1990).

Não obstante, informa E3, a Universidade de Brasília tem realizado alguns movimentos importantes de inclusão dos cursos a distância - mesmo que parâmetros do órgão de fomento CAPES precisem ser seguidos -, igualando-os aos cursos presenciais, como: integração dos processos da gestão da UAB ao sistema de gestão acadêmica da Universidade; seguro viagem aos alunos dos cursos a distância; e acesso às bases digitais pelo alunos UAB.

A gestão pedagógica envolve desde o processo de elaboração dos cursos, com a participação de especialistas em conteúdo acadêmico, de forma individual ou em equipe; produção do material pedagógico, com o auxílio de profissionais da área de instrução, para que o conteúdo possa ser organizado de acordo com o objetivo do curso, além de priorizar as tecnologias de mídia a serem utilizadas; até o acompanhamento do estudante durante sua vida acadêmica (RUMBLE, 2003; MOORE; KEARSLEY, 2007).



Referente aos cursos de graduação a distância da Universidade de Brasília, é relatada uma dificuldade, imposta pelo tipo de gestão do órgão de fomento CAPES, a qual se um aluno for reprovado em uma disciplina ele não pode cursá-la no próximo semestre, até porque como o curso é financiado por edital, provavelmente ela não será ofertada, então se faz necessário aguardar outros estudantes serem reprovados para, então, abrir novamente a disciplina, o que é chamada de “reoferta”. Esclarece E1 que “a gente ia **acumulando as reprovações** para depois, no final, a gente pegasse todo mundo que tinha reprovado, isso **era mais econômico**”.

No entanto, cursos que naturalmente possuíam um número baixo de egressos, em comparação aos demais, regularmente constava um ou dois alunos reprovados, assim, o curso terminava, as disciplinas precisavam ser abertas, bolsas precisavam ser pagas, recursos disponibilizados, e tornaram-se onerosos, do ponto de vista da gestão pedagógica.

Em questão de produção de materiais didáticos, relevante para a construção do saber de forma didática, interativa, com flexibilidade à inovação pedagógica, a fim de que se possam romper barreiras das práticas habituais e testar novas mídias e métodos de produção (RUMBLE, 2003), são apresentadas as verbalizações no quadro 29.

Quadro 29 - Verbalizações referentes à produção de materiais didáticos para os cursos EaD/UnB

<b>VERBALIZAÇÕES:</b>
<b>E2:</b> “em termos de produção de materiais didáticos, nós conseguimos <b>avançar muito pouco</b> , porque a gente esperava muito poder contar com uma estrutura mínima da própria Universidade para ter um estúdio de gravação de vídeo para professor, para gente ter um estúdio de produção de multimídia, de animações, e isso, de fato, a <b>Universidade não ofereceu</b> .”
<b>E2:</b> “a gente <b>devolvia todo ano praticamente 50% do recurso de material didático impresso</b> porque eles não queriam fazer, mas ao mesmo tempo, em contrapartida, na oportunidade, os polos não tinham as obras literárias necessárias para que os alunos fizessem os estudos no [...], hoje nós temos uma biblioteca para consulta internacional, integrada a inúmeras bases internacionais.”
<b>E6:</b> “Na última reunião que eu tive no CEAD questão levantada foi a seguinte: com esse novo currículo como é <b>que a gente vai fazer com os materiais pedagógicos?</b> O que eu estou entendendo também lá no <b>CEAD há uma tendência</b> de um direcionamento institucional para esses materiais.”
<b>E10:</b> “essa parte de <b>material didático ela ainda está incipiente</b> , não pode ficar contando com professores espontaneamente, na Editora, porque esses livros têm características muito específicas. Livro e-book, TV, interatividade, uma série de coisas. <b>Quem tem que assumir isso é o CEAD, eles sabem disso e tão começando a desenvolver essas questões.</b> ”
<b>E11:</b> “Em termos pedagógicos, <b>queria desenvolvimento de material, melhoria de material, queria ter suporte para poder editar, queria ter um padrão de qualidade para material didático [...]</b> ”

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No quadro 29 observa-se que houve uma expectativa de um apoio institucional, em termos de estrutura, para a criação e produção de materiais pedagógicos para os cursos, porém, além desse apoio não ter acontecido, ainda ocorreram entraves internos que impediram a produção desses materiais, uma vez que 50% do valor dos recursos alocados com esse propósito eram devolvidos anualmente, conforme relata E2. Essas questões internas reforçam a ideia de segregação institucional da Educação a Distância, conforme cita Rumble (2003, p. 41): “Em instituições mistas, o setor que se ocupa do ensino a distância é separado de outras atividades desenvolvidas da universidade. Isto pode acarretar uma estrutura de segunda categoria, tanto do ponto de vista do funcionamento da instituição, quanto do atendimento dos alunos.”

Outrossim, os Entrevistados E6, E10 e E11 reforçam a necessidade de um fortalecimento estrutural, por parte do Centro de Educação a Distância – CEAD, para que a produção desses materiais pedagógicos não fiquem dependendo de parcerias voluntárias de outras unidades, inclusive precisam ter pessoal e tecnologia envolvida, capacitada, para atender às especificidades dos cursos de graduação a distância.

Não obstante, a Universidade de Brasília também tem feito movimentos a fim de fortalecer o Ensino a Distância na instituição, como a alocação de dois novos servidores de audiovisual no CEAD para que esse pudesse constituir uma equipe pedagógica fortalecida para trabalhar com “produção, produção pedagógica, tentando aliar o ambiente virtual com a produção e com a proposta de aula, com o plano de aula do professor”, conforme expõe E3.

Um componente relevante para a Educação a Distância atualmente são as Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs. O uso da tecnologia é o único ou principal meio de comunicação entre professor ou aluno (MOORE; KEARSLEY, 2007). E2 descreve que no início as TICs “entraram assim com tudo, **tinham editais específicos** para computadores, software, modem, impressoras, data show [...] **houve muito investimento**”. Mas o Programa UAB e a Universidade não tinham técnicos para trabalhar com esses equipamentos e não havia equipamentos específicos para as particularidades de cada curso.

Na Universidade de Brasília havia como órgãos relacionados ao ensino a distância a DEGD e o Centro de Educação a Distância – CEAD. Para o E1 a DEGD ser vinculada ao Decanato de Ensino de Graduação – DEG configurava “uma atitude mais administrativa do que de crescimento”, pois observou-se que nas outras Instituições Públicas de Ensino Superior a forma de implementação da educação a distância no mesmo período correlacionou-se a uma

aquisição considerável de ferramentas TICs, empoderamento dos laboratórios e de realmente suporte necessário para a EaD. Contudo, uma possível justificativa da EaD ter sido direcionada ao DEG, conclui E1:

[...] na Universidade de Brasília de Brasília a educação a distância [...] foram criados diversos grupos que foram se orientando como um projeto individual não institucionalizado sobre cursos de educação a distância[...] **os cursos da universidade são sedimentados em grupos que atuavam por fragmentos das unidades acadêmicas.** [...] a decisão de se estar no DEG era uma decisão para conter e direcionar no sentido institucional.

Como não ocorreu esse fortalecimento das TICs na UnB, os docentes buscaram no próprio mercado digital softwares livres/aberto que pudessem ajudar os discentes na composição de música, na audição, pontua E2. Além disso, o *MOODLE – Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment*, que é um software livre/aberto de apoio ao Ambiente Virtual de Aprendizagem – AVA, chamada Aprender na UnB, disponibilizado para os cursos da Universidade de Brasília, conforme exposto por E4, E5, E8, E10 e E11, não dispõe de uma interatividade satisfatória: “*Moodle* que a gente usa lá no EaD **ele é muito amarrado**”; “a **plataforma Aprender era muito dura** para os sistemas, inclusive para uma projeção de educação que trabalha sobre criatividade, sobre expressão”; “o *Moodle* como ferramenta de troca, plataforma de web conferência, **é horrível**, então a gente começou a usar *Google, Facebook, Hangout, Skype, Whatsapp*, para interagir com os alunos”; “hoje em dia você encontra essa **infraestrutura fora da Universidade**, eu tenho o *Telegram*, tenho videoaulas, simulação, isso está muito disponível hoje em dia”; “eu estou animado com a possibilidade do que vem aí com essa nova plataforma, **porque eu não trabalho com o Moodle, eu procuro fora**”.

Para o desenvolvimento a partir das TICs, a Universidade de Brasília, junto ao CEAD, também tem realizado melhorias, como destaca E3, com o desenvolvimento do ambiente virtual *moodle* tornando-o mais dinâmico, didático, construtivo, integrativo, mais autônomo na construção das aulas para os docentes. “Os professores poderão migrar por conta própria suas disciplinas dentro desse ambiente virtual, que agora será único.”

Destarte, Mill, et. al (2010) esclarecem que ao realizar a gestão devem-se considerar todos os fatores envolvidos de maneira crítica possibilitando entender as consequências de cada ação tomada não só do ponto de vista da instituição e do discente, mas também dos profissionais comprometidos e nas suas condições de trabalho. Logo, na seção seguinte, propõem-se melhorias da gestão de Educação a Distância para os cursos de graduação.

#### **4.4 Proposição de melhorias da gestão da graduação EaD da UnB**

A partir da descrição do caso, e da caracterização e estruturação, por meio das análises inferenciais, pode-se propor melhorias com o intuito de contribuir para a obtenção de uma gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação eficaz e eficiente, com o alcance dos seus objetivos e resultados qualitativos, a fim de subsidiar novas formas de se pensar a EaD institucionalmente na Universidade de Brasília, a partir das discussões apontadas neste estudo.

Refere-se à gestão de EaD na UnB o estudo dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil e está relacionada à sua análise, aos componentes estruturais da organização que a formaliza e às características que a compõem, partindo do pressuposto que a instituição é considerada umas das pioneiras na Educação a Distância no País e que participa do Programa UAB desde sua concepção (MARTINS, 2006).

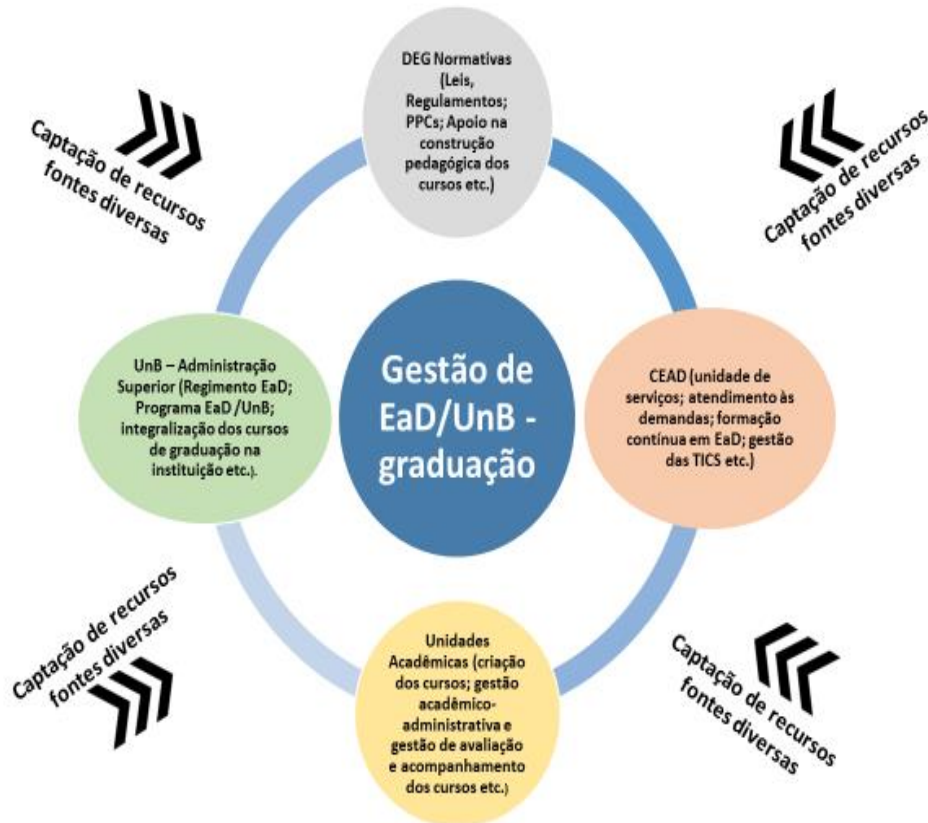
No entanto, ao realizar a análise da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB, na seção 4.1, e toda a sua trajetória institucional, constata-se os motivos formais e decisões internas que podem ter acarretado em uma gestão de EaD totalmente dependente de um Programa externo à instituição, como acontece ainda na Universidade de Brasília

Além disso, ressalta-se que a estrutura formal da gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação, com seus componentes estruturais dentro da Universidade de Brasília, é praticamente inexistente. Algumas partes da estrutura organizacional são contempladas, por exigência de diretrizes curriculares e regulamentos providas do Ministério da Educação - MEC, como os Projetos Políticos Pedagógicos dos Cursos – PPPCs, porém outras existem apenas por afinidade de atividades ou por percepção da Unidade – Acadêmica ou Administrativa – de se realizar um bom serviço, no entanto, verifica-se que não há estruturação, formalização, definição, regulamentação na instituição, conforme apresentado na seção 4.2.

Outrossim, apesar dos esforços, e da característica vanguardista da instituição em promover a Educação a Distância, destaca-se que a partir do momento que se fez necessário gerir um Programa com diversos cursos de graduação integrados, com editais de fomento regendo padronizações, a gestão de EaD, de fato, na Universidade de Brasília não aconteceu, como percebe-se na seção 4.3. Dessa forma, a partir da caracterização, mapeamento e análise citados,

apresenta-se por meio da figura 10 uma ilustração de proposta de melhoria da gestão de EaD na UnB para os cursos de graduação a distância.

Figura 10 - Proposta de melhoria Gestão de EaD na UnB para os cursos de graduação a distância



Fonte: Elaborada pela autora (2019).

Logo, a partir da figura 10, propõe-se que a Gestão EaD dos cursos de graduação da UnB seja centralizada orbitando à sua volta os órgãos DEG, CEAD, Unidades Acadêmicas e UnB – Administração Superior - esses interagindo entre si, pois um depende do outro para atingir seus objetivos - , como um sistema (BERTALANFFY, 2012; DAFT, 2017), com suporte acadêmico, administrativo, financeiro, regulatório, pedagógico, de avaliação e acompanhamento, formação continuada para docentes, técnicos, tutores, discentes, bolsistas, de TICs, de maneira que os cursos EaD tramitem e sejam ofertados sem interrupção, perenes, com captação de fontes de recursos diversas, inclusive, de preferência, disponibilizados em sua matriz orçamentária.

Esclarece-se que a estrutura da Gestão de EaD apresentada está em formato de rede (CURY, 2017), pois cada unidade possui autonomia e gerenciamento próprio, no entanto, uma depende da outra. Portanto, desenvolvendo-se sistemas de decisão e comunicação transparentes, torna-se possível alinhar o planejamento estratégico – normativas, regulamentos, decisões institucionais etc. – com o nível operacional – desenvolvimento em si do curso EaD – e o nível tático – gerenciamento.

Assim, a relevância de criar um regimento específico para a Educação a Distância, com uma estrutura formal, posicionando-a dentro da instituição com normativas, regimentada e atuante nos processos decisórios, com suas demandas, interesses e objetivos de expansão, trará um novo entendimento pela comunidade universitária sobre os cursos de graduação a distância, potencializando que a EaD é mais uma inovação no ensino aprendizagem, do que apenas uma metodologia de ensino.

Por conseguinte, a participação do CEAD como uma unidade de serviços ultrapassa o atendimento dos cursos a distância, pois auxilia na possibilidade de integração dos Institutos e Faculdades na oferta de cursos híbridos – *blended learning* –, como autorizado e disponibilizado pela Portaria nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018, que “dispõe sobre a oferta de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial” (BRASIL, 2018). Dessa maneira, entende-se que é preciso o apoio da Administração Superior com infraestrutura e regulamentações, do DEG no planejamento dos PPCs dos cursos de graduação e na regulação desses – como é realizado nos cursos presenciais - e das Unidades Acadêmicas no interesse em expandir e consolidar a EaD, conscientizar a própria unidade sobre essa, e buscar alternativas para a nova proposta.

Destarte, de acordo com Pereira (2013), entende-se que para realizar uma gestão de Educação a Distância com aproveitamento é exigido um grau considerável de sofisticação gerencial, pois apesar da EaD possuir os mesmos desafios que uma gestão presencial, existem peculiaridades que interferem diretamente nos processos didático-pedagógicos e administrativos em uma instituição de ensino.

Outro ponto a ser reforçado, explanado nas verbalizações, e de interesse dos entrevistados, considerado relevante para uma gestão eficiente, é a realização de cursos de formação de forma contínua, disponíveis para docentes, tutores e técnicos, pois a tecnologia está em constante avanço e os parâmetros de regulação da modalidade de EaD no Brasil também, assim, essas

formações, em formas de cursos, *workshops*, seminários etc., fortalecem a Educação a Distância, o que o ensino possui de diferencial, e o que de inovações e benefícios traz para o ambiente de aprendizagem contemporâneo.

Portanto, ressalta-se que ao traçar o que foi desenvolvido nas seções 4.1., 4.2. e 4.3, é possível atentar-se de que a cultura organizacional é ponto relevante para uma gestão de EaD eficaz e eficiente dos cursos de graduação, tendo em vista que a Universidade de Brasília é uma organização do tipo “diversificada” (MINTZBERG, 2009), o que por si só apresenta alto grau de autonomia entre as unidades, principalmente as Unidades Acadêmicas, a possuem instituída no Regimento Geral da UnB (FUB, 2011). Logo, a cultura organizacional compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização; por esse motivo, o processo de mudança é desafiador, exigindo cuidado e tempo (CURY, 2017). Dessa maneira, quanto mais a gestão de EaD estiver regulamentada, formalizada, com normas explícitas, com as pessoas – gestores, docentes, discentes, técnicos - participando das decisões ativamente, constituindo no engajamento de pessoal, mais positiva será a inclusão e a conscientização de uma de uma gestão de EaD integrada da Universidade de Brasília.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como propositiva responder à questão: como foi a implementação da gestão de educação a distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília? Dessa maneira, pela perspectiva da gestão de EaD, buscou-se analisar, mapear os componentes estruturais da organização e caracterizar os cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB. Essa dinâmica possibilitou a proposição de melhorias para a gestão de EaD da graduação na instituição.

Inicialmente, caracterizou-se a gestão de EaD, por meio análise documental e verbalizações dos entrevistados, em diálogo com a literatura, evidenciando-se de forma relevante o nível de influência do órgão de fomento CAPES na composição da gestão e na capacidade institucional em ter uma gestão de EaD desvinculada do Programa.

Analisou-se e evidenciou-se a gestão de Educação a Distância dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na Universidade de Brasília, possibilitando apontar marcos relevantes no desenvolvimento institucional dessa gestão desde o início da participação no Programa do Governo Federal.

Também se realizou o mapeamento da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação ofertados pelo Programa UAB na UnB. Em uma combinação de fatores na análise de conteúdo – análise documental e das entrevistas, e pesquisa bibliográfica – identificou-se quatro categorias: Decisões Instituições; Interação entre as Unidades; Relação entre o órgão executor do Programa UAB/UnB e as Unidades Acadêmicas; Infraestrutura do Programa UAB/UnB, as quais culminaram na dimensão “Complexidade da estrutura organizacional da gestão de EaD dos cursos de graduação do Programa UAB na UnB”.

Dessa maneira, por não estar propriamente formalizada, a gestão de EaD dos cursos de graduação não afigurou-se um *design* estrutural evidente, com falhas no sistema de autoridades e responsabilidades, ocasionando dificuldades na divisão das atividades de cada área e, de modo consequente, interferências no processo de comunicação, o que gera entraves no processo decisório, devido à dificuldade de definição de seus atores institucionais. Logo, o apoio institucional é precário, pois há esforços pontuais e não normativas e estrutura organizacional para dar suporte às demandas e decisões, denotando a necessidade de criar e formalizar por meio de portarias e resoluções.



Por conseguinte, pontuou-se a gestão de EaD nas áreas acadêmico-administrativa, pedagógica e de Tecnologias da Informação e Comunicação – TICs, possibilitando verificar que essas desenvolveram-se em consequência dos parâmetros, regulamentos e formato exigidos pela CAPES, apresentando dificuldades como avanço dos cursos de graduação a distância em atendimento aos propósitos universitários, e certa desconfiança da modalidade EaD por parte da comunidade universitária, tendo em vista o formato por editais de financiamento.

Assim, a partir desses elementos de caracterização e mapeamento, analisou-se e evidenciou-se a predominância das decisões provindas do órgão de fomento desde o início da implementação do Programa UAB na UnB, resultando-se em períodos de reestruturação organizacional – do nível estratégico ao nível operacional – com relevante repasse de recursos para as atividades desenvolvidas pelo curso e depois escassez; além da desconfiança e certa discriminação com a EaD devido aos fatores ocasionados pela forma de financiamento, como os cursos não estarem na matriz orçamentária, os docentes que ofertam disciplinas EaD receberem bolsas etc., o que possivelmente tem a ver com a cultura organizacional enraizada na Universidade, aonde predomina o presencial, o físico. Cabe ressaltar, que existem reações da instituição para alavancar a EaD, porém há falhas estratégicas que precisam ser sanadas, de gestão de educação a distância, de amadurecimento institucional para uma expansão significativa da modalidade na instituição.

Oportuno ressaltar que regulamentos específicos de Educação a Distância na Universidade de Brasília não seriam suficientes para mudar a cultura organizacional tradicional e arraigada existente na instituição, no entanto, realçaria a EaD, uma vez que em uma organização burocrática, como a UnB, rígida, com alto grau de hierarquia e nível de especialização, assim que há uma formalização, regimento, de uma estrutura de gestão de EaD, cresce o compromisso com o desenvolvimento e expansão da modalidade dentro da comunidade universitária.

Em termos de limitações do presente estudo ressalta-se que não foi possível, por limitação de tempo, um recorte transversal das atividades desenvolvidas institucionalmente, a fim de acompanhar a gestão de EaD por meio de observação sistêmica. É oportuno mencionar que não houve a participação de todos os coordenadores dos cursos de graduação a distância, decorrente a fatores contingenciais.

Também, esclarece-se que os estudos referentes à gestão de EaD do Programa Universidade Aberta do Brasil na Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS;

Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC; Universidade Federal de Pernambuco – UFPE; e Universidade de Brasília não abordam as especificidades da gestão de Educação a Distância de maneira abrangente, ao analisar, mapear e caracterizar, envolvendo todas as áreas diretas ou indiretamente relacionadas à EaD.

Por fim, recomenda-se, em termos de investigações futuras: estudos que vislumbrem a continuidade desta pesquisa, que possibilitem propor uma estrutura organizacional sistêmica para a EaD de IPES; e estudo comparado entre Instituições Públicas de Ensino Superior em relação à gestão de Educação a Distância.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, R.T.S; ARAÚJO, M.E.S; MEDEIROS, F.N.S; BARROSO, G.C. Modelagem de um sistema de gestão na Educação a Distância no Brasil utilizando redes de Petri Coloridas. **Ingeniare. Revista chilena de ingeniería**, v. 23, n. 1, p. 145-158, 2015.

ARAÚJO, E.M; OLIVEIRA NETO, J.D.; CAZARINI, E.W.; OLIVEIRA, R. M. S. A gestão da inovação na educação a distância. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 20, n. 3 p. 639-651, 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2018.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARRERA, D.F. **O Sistema UAB na UnB**: possibilidades, contradições e desafios para a institucionalização da EaD no ensino de graduação. 2018. 135 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

BEHR, A. **Território virtual**: A gestão da educação a distância nas perspectivas do tempo-espaço e da sociomaterialidade. 2014. 155f. Trabalho de conclusão de curso (Tese) – Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

BELLONI, M.L. **Educação a distância**. 5.ed. Campinas, SP: Autores Associados, 2009.

BERTALANFFY, L. **Teoria Geral dos Sistemas**: fundamentos, desenvolvimento e aplicações. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

BILHIM, J.A.F. **Teoria Organizacional**: estruturas e pessoas. 7. ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013.

BRANDAU, R; MONTEIRO, R. BRAILE, D. Importância do uso correto dos descritores nos artigos científicos. **Rev. Bras. Cir. Cardiovas**. Vol. 20, n. 1. São José do Rio Preto, jan./mar. 2005.

BRASIL. INEP. Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2010. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2010/resumo\\_tecnico\\_censo\\_educacao\\_superior\\_2010.pdf](http://download.inep.gov.br/download/superior/censo/2010/resumo_tecnico_censo_educacao_superior_2010.pdf). Acesso em: 19 fev. 2019.

BRASIL. INEP. Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2016. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/resumo\\_tecnico/resumo\\_tecnico\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/resumo_tecnico/resumo_tecnico_censo_da_educacao_superior_2016.pdf). Acesso em: 19 fev. 2019.

BRASIL. INEP. Resumo Técnico Censo da Educação Superior 2018. Disponível em: [http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/centso\\_superior/documentos/2019/centso\\_da\\_educacao\\_superior\\_2018-notas\\_estatisticas.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/centso_superior/documentos/2019/centso_da_educacao_superior_2018-notas_estatisticas.pdf). Acesso em: 19 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Atualizada legislação que regulamenta Educação a Distância no país. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/212-noticias/educacao-superior-1690610854/49321-mec-atualiza-legislacao-que-regulamenta-educacao-a-distancia-no-pais>. Acesso em: 10 jan. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria MEC nº 1.428, de 28 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2669/portaria-mec-n-1.428-2018>. Acesso em: 19 jan. 2020.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em: 03 mar. 2020.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm). Acesso em: 19 fev. 2019.

BRASIL. Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5800.htm). Acesso em: 19 fev. 2019.

BRASIL. Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9057.htm). Acesso em: 19 fev. 2019.

CARAM, N.R., BIZELLI, J.L. Aspectos da regulação sobre o ensino a distância no Brasil. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, São Paulo, n. 17, 2014.

COELHO JÚNIOR, F.A.; RÊGO, M.C.; DE MELO, M. C.; FOGAÇA, N.; DA SILVA, A. R.; DE HOLLANDA, P.P.T.M.; FAIAD, C.; RAMOS, W.M. Motivation to learn and distance learning programs: what brazilian workers think about? **Creative Education**, v. 7, p. 2576-2596, 2016.

COSTA, E.G. Tendências contemporâneas em Educação superior a distância no mundo e no Brasil. **Espacio Abierto**, v.25, n. 3, p. 265-289, jul./set., 2016.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed., Porto Alegre: Artmed, 2010.

CURY, A. **Organização e métodos: uma visão holística**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

DAFT, R.L. **Administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2012

DAFT, R.L. **Administração**. 12. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.

DENHARDT, R.B; CATLAW, T.J. **Teorias da administração Pública**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DIAS, S. B.; DINIZ, J.A. Towards na Enhanced Larning Management System for blended learning in Higher Education Incorporating Distinct Learners' Profile. **Educational Technology & Society**, v. 17 (x), p. 307-319, 2014.

DOURADO, L.F; SANTOS, C.A. **A Educação a Distância no contexto atual e o PNE 2011-2020: avaliação e perspectivas**. Goiânia: editora: UFG; Belo Horizonte: Editora autêntica, 2012.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. História. Disponível em: <http://www.unb.br/a-unb/historia>. Acesso em: 10 out. 2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Organograma. Disponível em: [http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425](http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=744?menu=425). Acesso em: 10 out.2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Planejamento Institucional. Disponível em: [http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=25&Itemid=797](http://planejamentodpo.unb.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=797). Acesso em: 10 out.2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Projeto Político Pedagógico Institucional da UnB 2018. Disponível em: [http://www.deg.unb.br/images/dtg/cil/legislacoes/Projeto\\_Pol%C3%ADtico-\\_Pedag%C3%B3gico\\_Institucional\\_da\\_Universidade\\_de\\_Bras%C3%ADlia\\_2018.pdf](http://www.deg.unb.br/images/dtg/cil/legislacoes/Projeto_Pol%C3%ADtico-_Pedag%C3%B3gico_Institucional_da_Universidade_de_Bras%C3%ADlia_2018.pdf). Acesso em: 10 out. 2019.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UnB Educação a Distância. Quem somos. Disponível em: <https://www.ead.unb.br/quem-somos>. Acesso em: 03 mar. 2019.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: \_\_. **Pesquisa quantitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 4, p. 115-145.

HERNANDES, P. R. A Universidade Aberta do Brasil e a democratização do Ensino Superior público. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v.25, n. 95, p. 283-307, abr./jun. 2017.

KEINERT, T.M.M. Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 41-48, maio/jun. 1994.

KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P de P.; HOHENDORFF, J. V. (Org.). Manual de produção científica. Porto Alegre: **Penso**, 2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LENCASTRE, J.A.; BENTO, M.; MAGALHÃES, C. Mobile Learning: potencial de inovação pedagógica. In.: HETKOWISKI, T. M.; RAMOS, M. A. (orgs.). **Tecnologias e processos inovadores na educação**, p. 159-176. Curitiba: Editora CRV, 2016.

LOIOLA et.al, E. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J.C, BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

LÓPEZ, M. S. R., RECIO, R.P.; GARCÍA, N.G.; HERMOSO, L.D. Elementos de una estrategia para el desarrollo de la Educación a Distancia en la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana. **Educación Médica Superior**, n. 28, v. 2, p. 292-300, 2014.

MARTINS, L.R.R. **EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. UMA TRAJETÓRIA DE JANEIRO DE 1979 A JUNHO DE 2006**. 2006. 180f. Trabalho de conclusão de curso (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2018.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, A.P.C. **Institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília (2005-2015)**. 2016. 237 f. Trabalho de conclusão de curso (Tese) - Programa de Pós- Graduação Doutorado em Educação, Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

MILL, D.; BRITO, N.D.; DA SILVA, A.R.; ALMEIDA, L.F. Gestão da Educação a Distância (EaD): noções sobre planejamento, organização, direção e controle da EaD. **Revista Vertentes**, n. 35, jan./jun. 2010.

MILL, D. Gestão estratégica de sistemas de educação a distância no Brasil e em Portugal: a propósito da flexibilidade educacional. **Educação e Sociedade**, Campinas, v. 36, n. 131, p. 407-426, abr.-jun. 2015.

MILL, D.; FERREIRA, M.; FERREIRA, D.M.G. Gestão da Educação a Distância na universidade pública como campo de disputa: da instituição social à academia líquida. **RBP AE**, v. 34, n. 1, p. 143-166, jan./abr. 2018.

MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela sela do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOMO, F.S. **Sistema de Gestão da EaD: proposta de requisitos funcionais para uma Instituição Pública Federal de Ensino Superior**. 2017. 108 f. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) –

Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância: Uma visão integrada**. 2. reimp. 1. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOORE, Michael G.; KEARSLEY, Greg. **Educação a Distância: Sistemas de Aprendizagem On-Line**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

MORGADO, L.; COSTA, A. Mapeamento das tendências de investigação em Educação a Distância e Elearning, na década 2004-2013: estudo exploratório no contexto português. **RBPAE**, v. 34, n. 1, p. 53-71, jan./abr. 2018.

NAHÓN, A. E. Aportaciones al proceso horizontal de transversalización de la Educación a Distancia en las instituciones de educación superior. **Revista de la Educación Superior**, v. 46, n. 182, p. 57-69, 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, Organização e Métodos: Uma abordagem gerencial**. 21 ed. [3ª reimpr.]. São Paulo: Atlas, 2019.

ORTH, M.A.; OTTE, J.; RIBEIRO, L.O.M. Políticas Públicas de Educação a Distância pela Universidade Aberta do Brasil: a Experiência do Instituto Federal Sul-Rio-Grandense. **Roteiro**, Jaçoba, v. 39, n. 1, p. 147-170, jan./jun. 2014.

PIAZZINI, L.; et. al. A arte da pesquisa bibliográfica na busca do conhecimento. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 10, n. 1, Campinas, p.53-66, jul./dez. 2012.

PIMENTEL, N.M. O desenvolvimento e o futuro da educação a distância no Brasil. **Inc.Soc.**, Brasília, DF, v.10 n.1, p.132-146, jul./dez. 2018.

PONS, J. P. Las tecnologías digitales y su impacto en la Universidad. Las nuevas mediaciones. **RIED**, v. 21, n. 2, p. 83-95, 2018.

PORTO, J.B.; OLIVEIRA, M.; OLIVEIRA, L.R. Coordenação de processos de conhecimento na educação a distância via web. **REGE**, São Paulo, v. 22, n. 2, p. 275-291, abr./jun. 2015.

ROBERTS, J. Future and changing roles of staff in distance education: a study to identify training and professional development needs. **Distance Education**, v. 39, issue 1, p. 37-53, 2018.

ROCHA, A. M. G.; SILVA, G. A. S.; MELO, L. V. S.; SANTOS, L.M.M.; RAMOS, W. M. Traços, riscos e bordados constituintes da história do programa Universidade Aberta do Brasil na UnB. In: FERNANDES, M.L.B. (Org.). **Trajetórias das Licenciaturas da UnB Ead em foco**. 1.ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2013, v. 1, p. 7-280.

ROESLER, J.(org.). **Administração e planejamento em EaD**: curso de extensão na modalidade a distância. Palhoça: UnisulVirtual, 2006.

RUMBLE, G. **A gestão dos sistemas de ensino a distância**. Brasília: Editora UnB, 2003.

SARTORI, A; ROESLER, J. **Educação Superior a Distância: gestão da aprendizagem e da produção de materiais didáticos impressos e on-line**. Tubarão: Unisul, 2005.

SHIGAKI, H.B.; PATRUS, R. Revisão por pares e produtivismo acadêmico sob a ótica de avaliadores de artigos de periódicos em Administração. **RBPG**, Brasília, v.13, n.31, p. 399 – 428, maio/ago. 2016.

SILVA, M.G.R. Gestão Universitária, Competências Gerenciais e seus Recursos: Um estudo de caso. In: Encontro da ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2003. **Anais...** Rio de Janeiro, EnANPAD, 2003.

SILVA, M.P.D.; MELO, M.C.O.L.; MUYLDER, C.F. Educação a distância em foco: um estudo sobre a produção científica brasileira. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n.4, p. 202-230, jul./ago. 2015.

SOUSA, J.C. **Processo de inovação na gestão de sistemas de educação a distância: estudos de casos na Universidade de Brasília e Universidade Aberta de Portugal**. 2012. 306 f. Trabalho de conclusão de curso (Tese) – Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva (vol. 1), 4. ed., 4. reimp., Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015.

YEN, S.; LO, Y.; LEE, A.; ENRIQUEZ, J. Learning online, offline, and in-between: comparing student academic outcomes and course satisfaction in face-to-face, online, and blended teaching modalities. **Educ Inf Technol**, Stanford, v.23, p.2141-2153, 2018.



## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Carta de apresentação

#### CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília – DF, 11 de março de 2019.

Ao Senhor

xxxxxxx

Coordenador da Universidade Aberta do Brasil/UnB

Centro de Educação a Distância – CEAD

Campus Universitário Darcy Ribeiro – Prédio Multiuso II – Asa Norte

70. 910-900 / Brasília - DF

Senhor Coordenador,

A pesquisadora Patrícia Floriani Mansur, servidora público federal desta Entidade, regularmente matriculada no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa pré-intitula-se “Implementação da Gestão de Educação a Distância a partir dos cursos de Graduação do Programa UAB na UnB”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder à pesquisadora autorização para operacionalizar pesquisa por meio de métodos científicos nesta instituição de ensino superior. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da instituição pode ser omitido do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados. Atenciosamente,

**Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa**

Orientador do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

**APÊNDICE B – Termo de Autorização da Pesquisa****TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA**

Brasília – DF, 04 de outubro de 2018.

Senhora Diretora do Centro de Educação a Distância – CEAD/UnB,

Esta pesquisa será realizada pela pesquisadora Patrícia Floriani Mansur, servidora do quadro efetivo da Fundação Universidade de Brasília e aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), como requisito para obtenção do título de mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão do Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa.

O estudo pré-intitulado “Processo de Gestão na modalidade a distância nos cursos de graduação da Universidade de Brasília” será realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para fevereiro de 2020, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via encaminhada à Instituição como forma de agregar à temática de gestão educacional desse órgão.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua participação para a construção do conhecimento sobre o assunto.

---

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Professor orientador

Nº Mat. UnB 1060414

---

Patrícia Floriani Mansur

Aluna Pesquisadora

Nº Mat. UnB 18/0002341

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento Institucional, eu,  
 \_\_\_\_\_, ocupante do cargo de  
 \_\_\_\_\_, autorizo a aplicação desta pesquisa nesta instituição.

---

Assinatura e carimbo

## **APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTA**

Meu nome é Patrícia Floriani Mansur, sou aluna do Mestrado Profissional em Gestão Pública, sob orientação do Professor Dr. Jonilto Sousa, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília. Além disso, sou servidora da Universidade de Brasília, lotada atualmente no Centro de Educação a Distância – CEAD. Pesquiso sobre a implementação da gestão de EaD na UnB, sobre o enfoque dos cursos de graduação a distância, por meio do Programa UAB. Refere-se à um estudo de caso.

Antes de prosseguir, quero afirmar que todos os seus comentários são confidenciais, e serão utilizados apenas para fins da pesquisa. Você permite que eu grave essa conversa para posterior análise?

1. Relate a gestão de EaD na UnB no âmbito do Programa UAB.
  
2. Como está organizada a estrutura de gestão de EaD na UnB?
  
3. Explane sobre a implementação dos cursos de graduação a distância ofertados pelo Programa UAB.
  
4. Como ocorre a relação entre o órgão de fomento do Programa UAB e a UnB?
  
5. Que proposições de melhoria você pode apontar para a Gestão de EaD na UnB?
  
6. Gostaria de acrescentar mais alguma informação?

**APÊNDICE D – Perfil do Participante****PERFIL DO PARTICIPANTE**

**Sexo:** Feminino   
Masculino

**Faixa etária:** 20 – 30 anos   
31 – 40 anos   
41 - 50 anos   
51 – 60 anos   
Acima de 61 anos

**Escolaridade:** \_\_\_\_\_

**Cargo efetivo/função:** \_\_\_\_\_

**Tempo de atuação na UnB:** \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

**Cargo que atuou na educação a distância:** \_\_\_\_\_

**Tempo de atuação na área de educação a distância:** \_\_\_\_\_ anos \_\_\_\_\_ meses

**APÊNDICE E – Quadro Síntese da Análise Documental**

**QUADRO SÍNTESE DA ANÁLISE DOCUMENTAL**

<b>Nº</b>	<b>Documento</b>	<b>Data da publicação</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Origem</b>
<b>EXTERNOS</b>				
DOC1	Lei nº 9.394/96	20/12/1996	Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Presidência da República
DOC2	Lei nº 11.502/2007	de 11 de julho de 2007	Modifica as competências e a estrutura organizacional da fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES, de que trata a Lei no 8.405, de 9 de janeiro de 1992; e altera as Leis nos 8.405, de 9 de janeiro de 1992, e 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, que autoriza a concessão de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes de programas de formação inicial e continuada de professores para a educação básica.	Presidência da República
DOC3	Decreto nº 5.622/05 - revogado	19/12/2005	Regulamenta o art. 80 da Lei nº9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional	Presidência da República
DOC4	Decreto nº 5.800/06	9/06/2006	Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB.	Presidência da República
DOC5	DECRETO Nº 9.057	25 DE MAIO DE 2017	Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.- REVOGA O DECRETO 5.622/05	Presidência da República
DOC6	Resolução CES/CNE nº 1	11 DE MARÇO DE 2016	Estabelece Diretrizes e Normas Nacionais para a Oferta de Programas e Cursos de Educação Distância.	
DOC7	PORTARIA Nº 1.134	10 DE OUTUBRO DE 2016	Revoga a Portaria MEC nº 4.059, de 10 de dezembro de 2004, e estabelece nova redação para o tema.	MEC
DOC8	PORTARIA NORMATIVA Nº 11	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 nº 9.057, de 25 de maio de 2017.	MEC
DOC9	PORTARIA Nº 1.428	28 DE DEZEMBRO DE 2018	Dispõe sobre a oferta, por Instituições de Educação Superior - IES, de disciplinas na modalidade a distância em cursos de graduação presencial. (ACHO que revoga a portaria 1.134/2016)	MEC
DOC10	EDITAL DE SELEÇÃO nº. 01/2005-SEED/MEC	20 DE DEZEMBRO DE 2005	Chamada Pública para Seleção de Pólos Municipais de Apoio Presencial e de Cursos Superiores de Instituições Federais de Ensino Superior na	SEED/MEC

			Modalidade de Educação a Distância para o “Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB”.	
DOC11	EDITAL DE SELEÇÃO UAB n°. 01/2006-SEED/MEC/2006/2007	18 DE OUTUBRO DE 2006	Segunda Chamada Pública para Seleção de Pólos Municipais de Apoio Presencial e de Cursos Superiores de Instituições de Ensino Superior na Modalidade de Educação a Distância para o “Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB”.	SEED/MEC
DOC12	Censo da Educação Superior 2010	2012	Resumo Técnico de 2010	MEC/INEP
DOC13	Censo da Educação Superior 2016	22/01/2019	Resumo Técnico de 2016	MEC/INEP
DOC14	Censo da Educação Superior 2018	2019	Resumo Técnico de 2016	MEC/INEP
DOC15	PORTARIA Nº 183	21 DE OUTUBRO DE 2016	Regulamenta as diretrizes para concessão e pagamento de bolsas aos participantes da preparação e execução dos cursos e programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).	CAPES
DOC16	Edital 13/2010	08/06/2010	A Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior–CAPES, sediada no Setor Bancário Norte, Quadra 2, Bloco L, Lote 06, Brasília-DF, torna público que receberá Termos de Referência de Instituições Públicas de Ensino Superior integrantes do Sistema Universidade Aberta do Brasil	CAPES
DOC17	Edital 15/2010		A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, fundação pública, instituída pela Lei nº 8.405, de 09 de janeiro de 1992, alterada pela Lei nº 11.502, de 11 de julho de 2007, em parceria com a Secretaria de E Distância (SEED), do Ministério da Educação - MEC, torna público que receberá	CAPES/DED
DOC18	Edital 75/2014		Oferta de vagas em cursos superiores na modalidade a distância no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil	CAPES
DOC19	Edital 5/2018	2018	Chamada para articulação de cursos superiores na modalidade EaD no âmbito do Programa Universidade Aberta do Brasil - UAB	CAPES
<b>INTERNOS</b>				
DOC20	Estatuto e Regimento Geral da UnB e	2011		UnB
DOC21	Ato da Reitoria nº138/89	1989	Criar o Centro de Educação Aberta, Continuada e à Distância/CEAD	UnB
DOC22	Ato da Reitoria	26/05/2019	Aprova a estrutura organizacional do	UnB

	nº1231/2019		Centro de Educação a Distância (CEAD).	
DOC23	Ato Reitoria 666/2017		Reestruturação DEG	UnB
DOC24	Ato da Reitoria 1.898/2019			
DOC25	Ato da Vice-Reitoria n. 0002/2017	11/05/2017	instituição do Comitê de Educação a Distância da Universidade de Brasília (CED-UnB)	UnB
DOC26	ATO DO DECANATO DE ENSINO DE GRADUAÇÃO N.002/2009	17/02/2009	Criar a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância DEGD	UnB/DEG
DOC27	Reestruturação das Atividades de Extensão Relacionadas ao Ensino	14/10/1999	Implementação da plataforma “UnB Virtual”	UnB/DEX
DOC28	Relatório de Gestão DEGD 2013-2015	2016		UnB/DEG/DEGD
DOC29	PPPI		Projeto Político Pedagógico Institucional	UnB
DOC30	Projeto Institucional CEAD		Projeto Institucional CEAD	UnB/CEAD
DOC31	Regimento Interno do CEAD		Regimento Interno do CEAD	UnB/CEAD
DOC32	Relatório de Autoavaliação Institucional 2018	2019	Relatório de Autoavaliação Institucional 2018	UnB
DOC33	Relatório de Gestão 2006	2007	Relatório de Gestão 2006	UnB
DOC34	Relatório de Gestão 2018	2019	Relatório de Gestão 2018	UnB
DOC35	PDI UnB 2018-2022	2018	PDI UnB 2018-2022	UnB