



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS REITOR JOÃO DAVID FERREIRA LIMA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Andrey Anderson dos Santos

Proposta de um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil

Florianópolis

2020

Andrey Anderson dos Santos

Proposta de um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em Administração Universitária.
Orientador: Prof Isaiás Scalabrin Bianchi, Dr.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra

Anderson dos Santos, Andrey
Proposta de um modelo de gestão para a Universidade
Aberta do Brasil / Andrey Anderson dos Santos ;
orientador, Isaias Scalabrin Bianchi, 2020.
135 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa
de Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Educação a Distância.
3. Gestão Universitária. 4. Transparência. 5. Design
Science Research. I. Scalabrin Bianchi, Isaias. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós
Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Andrey Anderson dos Santos

Proposta de um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Profa. Monica Motta Lino, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rafael Pereira Ocampo Moré, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Prof. Leonardo Flach, Dr.
Coordenador do Programa

Prof. Isaías Scalabrin Bianchi, Dr.
Orientador

Florianópolis, 2020.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por esta oportunidade e pela saúde que me concede. Porque os seus pensamentos são mais altos que os meus; e o seu caminho, mais excelente.

À minha amada, Camyla, pelo cuidado comigo, por ser a minha alegria, a minha inspiração. Quando eu “quase morro”, é o teu abraço que mais quero!

Aos meus bons e velhos pais, Harley e Miriam, pelo lindo exemplo que eles são.

Aos meus sogros, Sérgio e Anete, pelo privilégio de estar e aprender com eles.

Ao carinho da minha irmã Nahdja e da minha sobrinha Luiza.

À preciosa família do meu irmão Harley, à minha cunhada Adriana e aos meus sobrinhos Pedro e Mariana.

Aos irmãos da Igreja Cristã Maranata, em especial ao Pastor José Ataíde, que me acompanhou nesse processo.

Ao meu orientador, Professor Isaías Scalabrin Bianchi, pelo apoio irrestrito, por ter sido um orientador presente e pela notória dedicação.

Aos membros da banca, Professora Monica Motta Lino e Professor Rafael Pereira Ocampo Moré, pela experiência e sabedoria transmitidas.

Aos servidores e estagiários do Núcleo UAB.

Ao Maurício Rissi, exemplo de profissional.

Aos colegas da turma de 2019, pela força.

Ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, da Universidade Federal de Santa Catarina.

RESUMO

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criado para desenvolver a Educação a Distância (EAD), com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País. Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), os primeiros cursos ofertados por meio da UAB iniciaram suas ofertas em 2008. A partir do custeio dos projetos e pagamento de bolsas, a Fundação Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES) fomenta a realização de cursos na modalidade a distância pela UAB. Em 2019, pressões de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), questionaram à CAPES e à UFSC a respeito da transparência no processo de pagamento de bolsas e uso de recursos. Somado a esse fator e visando otimizar e padronizar os processos de pagamento, a gestão de pessoas e aperfeiçoar o controle e a transparência, o objetivo desse estudo é propor um modelo de gestão para a UAB/UFSC. Por meio da sequência metodológica do *Design Science Research* (DSR), a proposta foi desenvolvida em três dimensões: a) gestão de atendimento, b) gestão de pessoas e c) controle e transparência. Aplicou-se um sistema de gestão de chamados, o qual centraliza demandas e oferece suporte e publicidade às dúvidas frequentes recebidas pelo setor. Os editais para seleção de bolsistas UAB/CAPES foram centralizados. Os pagamentos de bolsas UAB/CAPES foram vinculados ao procedimento de prestação de contas e todos os valores desembolsados foram disponibilizados na *web*. Os papéis foram definidos de acordo com a normativa vigente e a seleção de pessoas priorizou agregar valor à modalidade a distância. O modelo de gestão foi avaliado com especialistas por meio de aplicação de questionários e validação teórica conforme os princípios da administração pública. O modelo teve impacto positivo na UAB em termos de gestão de processos, gestão de pessoas e transparência. Fazendo jus aos Recursos Educacionais Abertos (REA), os materiais produzidos objetivando a capacitação em EAD foram licenciados de acordo com os tipos de *Creative Commons*. A mesma Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) que viabiliza a mediação pedagógica na EAD demonstrou-se apta para aperfeiçoar o nível de transparência da gestão do setor. Também foram desenvolvidos processos de seleção de pessoas e de pagamento, aos quais foi dada publicidade no portal da UAB/UFSC. A observância dessas ações proporciona o estabelecimento de uma conduta previsível aos *stakeholders* e à sociedade. A eficácia do modelo está pautada na observância dos princípios da administração pública e na aplicabilidade de mecanismos a outras instituições. As limitações da pesquisa circundam-se ao tipo de fomento envolvido e à gestão administrativa em nível meso.

Palavras-chave: Educação a Distância. Gestão Universitária. Transparência. *Design Science Research*. Modelo.

ABSTRACT

The Open University of Brazil System (UAB) was created to develop Distance Education, with the purpose of expanding and internalizing the offer of higher education courses and programs in the country. At the Federal University of Santa Catarina (UFSC), the first courses offered through UAB started in 2008. Based on the cost of projects and the payment of scholarships, the Coordination Foundation for the Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) promotes the realization of distance courses by UAB. In 2019, pressure from control agencies, such as the Federal Audit Court (TCU), questioned CAPES and UFSC about transparency in the process of using public resources. In addition to this factor and aiming to optimize and standardize the payment of processes, people management and improve control and transparency, the objective of this study is to propose a management model for UAB / UFSC. This study follows Design Science Research (DSR). The proposal was developed in three dimensions: a) service management, b) people management and c) control and transparency. An Open Ticket Request System (OTRS) was applied, which centralizes demands and offers support and publicity to the frequently asked questions received by the sector. The calls for selection of UAB / CAPES staff were centralized. UAB / CAPES scholarship payments were linked to the accountability procedure and all amounts disbursed were made available on the web. The roles were defined in according to the current regulations and the selection of people prioritized adding value to the distance modality. The model was evaluated by specialists through the application of questionnaires and theoretical validation based on the principles of public administration. The model had a positive impact on UAB in terms of process management, people management and transparency. Thereby, the Open Educational Resources (OER), the materials produced for training in distance learning were licensed according to the types of Creative Commons. The same Information and Communication Technology (ICT) that enables pedagogical mediation in distance learning proved to be able to improve the level of transparency in the sector's management. People selection and payment processes were also developed, which were advertised on the UAB / UFSC portal. The observance of these actions provides for the establishment of a predictable conduct for stakeholders and society. The effectiveness of the model is based on compliance with the principles of Public Administration and the applicability of mechanisms to other institutions. The limitations of the research are related to the type of funding involved and to administrative management at the medium level.

Keywords: Distance Education. University Management. Transparency. Design Science Research. Model

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de operação do escritório de processos	41
Figura 2 - Participantes e níveis hierárquicos.....	57
Figura 3 - Gestão da EAD	59
Figura 4 - Síntese dos referenciais de qualidade do MEC para a EAD.....	60
Figura 5 - Fases do DSR na dissertação	64
Figura 6 - Organograma da SEAD	66
Figura 7 - Dimensão dos problemas encontrados no Caso UAB/UFSC	68
Figura 8 - Modelo de Gestão para o Núcleo UAB/UFSC	70
Figura 9 - Sistema de FAQ do Núcleo UAB/UFSC organizado em categorias	73
Figura 10 - Disponibilização dos arquivos de todas as etapas dos processos seletivos promovidos pela UAB/UFSC.....	76
Figura 11 - Página da Transparência: listas de pagamentos das bolsas UAB/UFSC.....	78
Figura 12 - Perfil dos respondentes na avaliação da gestão de atendimento.....	83
Figura 13 - Categorização dos retornos obtidos e suas frequências	85
Figura 14 - SisUAB, o sistema de gestão da UAB.....	86
Figura 15 - Tempo médio de encerramento de chamado	94
Figura 16 - Chamados fechados	95
Figura 17 - Número de editais lançados pela UAB no período de maio de 2019 a julho de 2020	96
Figura 18 - Processo de pagamento de Professor	129
Figura 19 - Subprocesso de seleção de Professor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019).....	130
Figura 20 - Processo de pagamento de Tutor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019).....	131
Figura 21 - Subprocesso de seleção de Tutor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019).....	132
Figura 22 - Processo de pagamento de Tutor e Professor Formador (após a Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019).....	133
Figura 23 - Subprocesso de seleção de bolsista.....	134
Figura 24 - Subprocesso de cadastro de bolsista	135

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Esquema de publicação para o estudo em DSR e estrutura desta dissertação	19
Quadro 2 - Tipos de licença <i>Creative Commons</i>	21
Quadro 3 - Funções e critérios de contratação dos bolsistas UAB.....	29
Quadro 4 - Síntese da organização de processos nas universidades federais estudadas	42
Quadro 5 - TI tradicional <i>versus</i> TI orientada a serviços	48
Quadro 6 - Resumo de trabalhos similares na área de gestão da EAD	58
Quadro 7 - Definição operacional de um Sistema de EAD.....	61
Quadro 8 - Instrumentos de coleta de dados por dimensão.....	69
Quadro 9 - Problemas solucionados na implantação de FAQ no Núcleo UAB.....	72
Quadro 10 - Serviços atendidos pelo sistema de tíquete no Núcleo UAB/UFSC.....	74
Quadro 11 - Relatório de atividades desenvolvidas no âmbito da UAB.....	77
Quadro 12 - Planilha de prestação de contas UAB/UFSC	78
Quadro 13 - Coleta de dados para a etapa de avaliação	82
Quadro 14 - Moda, Mediana e Média dos dados coletados do segundo ao décimo bloco de questões	84
Quadro 15 - Princípios da administração pública analisados por meio da checagem de sites da UAB/EAD nas IPES.....	87
Quadro 16 - Checagem de informações em sites da EAD em universidades federais.....	88
Quadro 17 - Relação entre os princípios da administração pública e as alterações implantadas nos processos seletivos da UAB/UFSC.....	90

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

BPM *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócio)

BPMN *Business Process Modeling Notation* (Notação de Modelagem de Processos de Negócio)

CAPES Fundação Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior

CBGC Código Brasileiro de Governança Corporativa

DSR *Design Science Research*

EAD Educação a Distância

EP Escritório de Projetos

FAQ *Frequently Asked Questions* (perguntas frequentemente respondidas)

GC Gestão do Conhecimento

GQT Gestão pela Qualidade Total

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INEP Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

IPES Instituições Públicas de Ensino Superior

ITIL *Information Technology Infrastructure Library*

LAI Lei de Acesso à Informação

LEMPi Laboratório de Empreendedorismo e Inovação

MEC Ministério da Educação

MIT Massachusetts Institute of Technology

MOOCs *Massive Open Online Courses*

PAI Portal de Atendimento Institucional

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PF/UFSC Procuradoria Federal da Universidade Federal de Santa Catarina

PPMD Processo de Produção de Material Didático

PROCIT Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação

PRODEGESP Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas

PROPLAN Pró-Reitoria de Planejamento e Administração

REA Recursos Educacionais Abertos

SECGOV Secretaria de Governança

SeTIC Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação

SGB Sistema de Gestão de Bolsas

STP Sistema Toyota de Produção

TCU Tribunal de Contas da União

TIC Tecnologia de Informação e Comunicação

UAB Universidade Aberta do Brasil

UFJF Universidade Federal de Juiz de Fora

UFMS Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

UFPE Universidade Federal de Pernambuco

UFRGS Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

UFSM Universidade Federal de Santa Maria

UKOU *United Kingdom Open University*

UNB Universidade de Brasília

UNED *Universidad Nacional a Distancia Espanhola*

UNISA Universidade da África do Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	18
1.1.1	Objetivo Geral.....	18
1.1.2	Objetivos Específicos	18
1.2	Justificativa	18
1.3	Estrutura da Dissertação	19
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	20
2.1	RECURSOS EDUCACIONAIS ABERTOS	20
2.1.1	UNIVERSIDADE ABERTA NO MUNDO	23
2.1.2	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL.....	27
2.1.3	EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA.....	30
2.2	GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA	33
2.3	GESTÃO DE PROCESSOS.....	37
2.3.1	GESTÃO DE PROCESSOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	40
2.3.2	GESTÃO DE PROCESSOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA	44
2.3.3	GESTÃO DE SERVIÇOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	45
2.3.4	GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES.....	50
<i>2.3.4.1</i>	<i>ASPECTOS LEGAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NA UAB.....</i>	<i>50</i>
<i>2.3.4.2</i>	<i>INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E O FOCO EM COMPETÊNCIAS</i>	<i>52</i>
2.4	TRABALHOS RELACIONADOS	56
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1	AMBIENTE DA PESQUISA: UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL NA UFSC	65
3.2	COLETA DE DADOS PARA DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO	66
4	PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA.....	70

4.1	GESTÃO DE ATENDIMENTO	71
4.1.1	FAQ.....	72
4.1.2	Abertura de chamados por tíquete	73
4.2	CONTROLE E TRANSPARÊNCIA	75
4.2.1	Centralização dos editais de seleção de pessoas.....	76
4.2.2	Vinculação do pagamento à prestação de contas.....	77
4.2.3	Transparência dos valores pagos em bolsas UAB/CAPES	78
4.3	GESTÃO DE PESSOAS	79
4.3.1	Definição dos papéis dentro da EAD	79
4.3.2	Seleção de pessoas cujas competências agregam valor à modalidade	80
4.3.3	Formação do corpo docente e administrativo	80
4.3.4	Definição de um processo de pagamento de pessoal.....	80
5	AVALIAÇÃO.....	82
5.1	Gestão de atendimento.....	83
5.2	Controle e transparência	85
5.3	Gestão de pessoas	89
6	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	91
6.1	REVISITANDO A PERGUNTA DE PESQUISA E OS OBJETIVOS DO TRABALHO	91
6.2	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS.....	92
6.3	CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS	93
6.3.1	Gestão de atendimento	93
6.3.2	Gestão de pessoas	95
6.3.3	Controle e transparência.....	97
6.4	LIMITAÇÕES E COMPARATIVO COM OUTROS ESTUDOS	98
7	CONCLUSÃO.....	99
	REFERÊNCIAS.....	101

APÊNDICE A – Questionário aplicado para avaliar a dimensão “Gestão de Atendimento”	110
APÊNDICE B – Processos antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019	129
APÊNDICE C – Processos após a Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019	133

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, a Educação a Distância (EAD) foi reconhecida como modalidade educativa a partir da Lei nº 9.394/96 – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (BRASIL, 1996). Na EAD, alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo e, estando em locais distintos, é necessário suporte tecnológico para interagir e transmitir informações. O termo “aberto” muitas vezes é relacionado à EAD. No entanto, não se deve confundir o método de educar a distância com a opção política de acessibilidade. É a combinação desses dois elementos que resultará na proposição das Universidades Abertas (MOORE; KEARSLEY, 2008).

O Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) foi criado pelo Decreto 5.800, de oito de junho de 2006. Voltado ao “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” (BRASIL, 2006a), o Sistema UAB conta com a articulação entre Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e polos de apoio presencial de entes federativos. Portanto, o papel dessa universidade aberta, como de qualquer outra, vai muito além de formar em termos de conteúdo, pois ela assume a função de flexibilizar o sistema educacional.

Essencialmente, a UAB não é aberta. Guri-Rozenblit (1993) aponta alguns critérios que a elevariam a esse patamar, tais quais: requisitos de admissão sem exigências de qualificação, liberdade dos alunos em planejar seu currículo e ritmo de aprendizado determinado pelo estudante. Todavia, para ingressar na UAB, o estudante passará por um processo seletivo e estudará o currículo proposto pela IPES, em cronograma pré-determinado e inflexível.

O princípio aberto, de livre acesso ao conhecimento, está imbuído ainda no movimento de Recursos Educacionais Abertos (REA). A filosofia por trás dos REA destaca que o que é financiado com dinheiro público deve ser público. Além disso, os REA promovem o conhecimento como um produto social coletivo acessível (TOLEDO; BOTERO; GUZMÁN, 2014). Assim, as universidades abertas fariam parte de um conjunto de ações que desburocratizam o acesso à educação.

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxeram possibilidades reais para o sistema UAB promover educação a distância interativa, on-line (HERNANDES, 2017). A UAB é uma possibilidade de formação de professores a pontos distantes do país,

atendendo à carência de licenciados nas escolas do interior. Por isso, Sousa (2012) afirma que é preciso encarar a UAB como política educacional de Estado, embora efetivamente não se apresente como tal.

O programa UAB inicia-se com um projeto-piloto, que envolveu 20 estados, com a oferta de um curso de bacharelado em Administração oferecido a empresas estatais, como o Banco do Brasil. Os avanços mais consideráveis ocorreram em 2007, com a abertura de editais de concorrência nacional, nos quais prefeituras e governos estaduais propuseram-se a sediar polos de EAD para cursos das universidades públicas (MARTINS; NASCIMENTO; SOUSA, 2018).

A universidade aberta nos moldes do Sistema UAB não tem um espaço institucional físico próprio. A universidade aberta brasileira também não se constitui como entidade autônoma institucionalmente e financeiramente (OLIVEIRA, L. C. De, 2019). A partir da adesão de uma IPES ao Sistema UAB, constitui-se uma oportunidade para captar recursos diante num cenário de redução de financiamento, o que engaja a discussão nacional sobre a institucionalização da EAD (CHAQUIME; MILL, 2018). Muitos são os autores que defendem esse processo (RIEDNER, DAIANI DAMM TONETTO; BATISTA, 2019).

As Universidades Públicas e Institutos Federais elaboram seus projetos de cursos semipresenciais e submetem-nos ao Ministério da Educação (MEC). Se aprovados, as instituições recebem recursos para custeio pela Fundação Coordenadoria de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES). Portanto, a União é a financiadora do sistema UAB, as IPES são responsáveis pelo curso, e as prefeituras ou governos estaduais garantem a estrutura física e a conectividade nos polos (MARTINS; NASCIMENTO; SOUSA, 2018).

Na primeira década desde a criação da UAB, 106 instituições públicas já haviam participado da articulação junto a 616 polos, formando 160 mil estudantes (BRASIL, 2016b). Em 2020, 108 instituições públicas integrantes do sistema oferecem seus cursos a 761 polos (UAB/CAPES, [s. d.]).

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), campo de estudo deste trabalho, os primeiros cursos ofertados por meio da UAB iniciaram suas ofertas em 2008, 13 anos após o surgimento da EAD nessa instituição. Desde então, 1840 alunos formaram-se em cursos de graduação, 1139 em cursos de especialização e 861 em cursos de aperfeiçoamento, totalizando 3931 formados. Atualmente, os 07 cursos ativos atendem mais de 700 alunos, em 23 polos (UAB/CAPES, [s. d.]). A partir desse panorama, vê-se a relevância do Sistema UAB para a UFSC e para a educação superior no Brasil como um todo.

A mediação pedagógica na modalidade a distância estende-se a um maior número de estudantes, não está centrada somente na pessoa do professor. As interferências pedagógicas são mediadas por diferentes meios de comunicação e dirigidas por uma equipe multiprofissional (CATAPAN, 2010). Essa equipe multiprofissional é constituída de tutores, professores formadores e conteudistas, assistentes à docência, bem como coordenadores de curso, de polo, de tutoria e geral da IPES. Para exercer tais funções, os atores da EAD são remunerados por bolsa da CAPES (BRASIL, 2016a).

Com base no Instrumento de Avaliação de Cursos de graduação presencial e a distância do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), de 2017, entende-se a importância do corpo docente e de tutores para realização de um curso EAD de qualidade. Por isso, a necessidade de absorver esses atores da EAD, por meio de uma gestão também voltada a pessoas no âmbito da modalidade a distância (INEP/MEC, 2017a).

Mais recentemente, pressões de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU), questionaram à CAPES e à UFSC a respeito da transparência no processo de pagamento de bolsas e uso de recursos. Entre os achados nas auditorias, estão: a concessão e pagamento de bolsas pela CAPES a pessoas não vinculadas à execução do objeto pactuado e a acumulação indevida de bolsas no sistema UAB (TCU, 2019).

A mesma tecnologia que viabiliza a EAD é apta para aperfeiçoar o nível de transparência da gestão governamental. Ao agregar a TIC a fatores relacionados à conscientização e divulgação de informações à população, ela é uma ferramenta com potencial de impacto (BIANCHI, Isaías Scalabrin *et al.*, 2019, 2020; BIANCHI, Isaías Scalabrin; SOUSA, 2016). Embora o papel mais relevante pareça ser de suporte, há muitas funções que podem ser exercidas pela tecnologia na redução do nível de corrupção (MAGNAGNAGNO; LUCIANO; WIEDENHÖFT, 2019).

Muitos são os aspectos que envolvem a gestão da EAD. Verifica-se a necessidade de planejamento e organização adequados, além de direção e coordenação dos diversos fatores no fluxo das atividades dos cursos de EAD (MILL *et al.*, 2010). Diante desse cenário e da necessidade de criar condições adequadas para realizar um bom programa de formação a distância, pretende-se responder à pergunta de pesquisa: “Como desenvolver um modelo para a gestão da EAD na Universidade Aberta do Brasil?”.

1.1 OBJETIVOS

Nas subseções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor um modelo de gestão para a Universidade Aberta do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- a) Identificar modelos de gestão para a Educação a Distância na literatura;
- b) Analisar os mecanismos de gestão de Educação a Distância implantados nas universidades federais brasileiras do sistema Universidade Aberta do Brasil;
- c) Propor um modelo com mecanismos eficazes para a gestão de Educação a Distância da Universidade Aberta do Brasil da Universidade Federal de Santa Catarina; e
- d) Avaliar o modelo proposto com especialistas em Educação a Distância.

1.2 JUSTIFICATIVA

Roesch, Becker e De Mello (2000) explicam que a justificativa de uma pesquisa baseia-se em sua importância, oportunidade e viabilidade em fazê-la. Quanto à importância, o modelo visa a proporcionar transparência e eficiência das ações realizadas pelo Núcleo UAB da UFSC. É oportuno porque os relatórios de auditoria realizados na UFSC apontam a necessidade de padronizar processos e criar ferramentas de transparência de suas ações.

Sobre a viabilidade técnica, o pesquisador atua na Secretaria de Educação a Distância da universidade e tem acesso às informações pertinentes ao campo de estudo. Para o desenvolvimento do modelo, serão utilizados recursos humanos e materiais já existentes na instituição, logo há viabilidade econômica em realizá-lo.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

As seções para o desenvolvimento de um artefato, conforme preceituam Gregor e Hevner (2013) são: introdução, revisão da literatura, método, descrição do artefato, avaliação, discussão e conclusões. Para cada uma delas, elaborou-se o Quadro 1, explicando a apresentação das seções durante o transcorrer do trabalho.

Quadro 1 - Esquema de publicação para o estudo em DSR e estrutura desta dissertação

Seção	Conteúdo	Localização na dissertação
Introdução	Definição do problema, motivação do problema, introdução aos principais conceitos, objetivos de pesquisa, escopo do estudo, visão geral dos métodos e descobertas, significado teórico e prático, estrutura do restante do artigo. Para a DSR, é necessário especificar os objetivos que são requeridos do artefato a ser desenvolvido.	1. Introdução
Revisão da literatura	Descrição dos trabalhos anteriores relevantes para o estudo. Para o trabalho de DSR, a literatura anterior pesquisada deve incluir qualquer teoria e conhecimento prévios do projeto relacionado à classe de problemas a serem abordados, incluindo artefatos que já foram desenvolvidos para resolver problemas semelhantes.	2. Revisão da literatura
Método	A abordagem de pesquisa que foi empregada. Para o trabalho de DSR, a abordagem específica adotada deve ser explicada com referência às autoridades existentes.	3. Procedimentos metodológicos
Descrição do artefato	Uma descrição concisa do artefato no nível apropriado de abstração para fazer uma nova contribuição para a base de conhecimento. É provável que o formato seja variável, mas deve incluir pelo menos a descrição do artefato projetado e, talvez, o processo de pesquisa de design.	4. Proposta do modelo de gestão
Avaliação	Evidência de que o artefato é útil. O artefato é avaliado para demonstrar seu valor com evidências que abordam critérios como validade, utilidade, qualidade e eficácia.	5. Avaliação
Discussão	Interpretação dos resultados: o que os resultados significam e como eles se relacionam com os objetivos estabelecidos na seção Introdução. Inclui resumo do que foi aprendido, comparação com trabalhos anteriores, limitações, significado teórico, significado prático e áreas que requerem mais trabalho. As contribuições da pesquisa são destacadas e são discutidas as amplas implicações dos resultados do trabalho para pesquisa e prática.	6. Resultados e discussões
Conclusões	Parágrafos finais que reafirmam as importantes conclusões do trabalho. Restaura as principais ideias da contribuição e por que elas são importantes.	7. Conclusão

Fonte: adaptado de Gregor e Hevner (2013)

2 REVISÃO DA LITERATURA

A fim de alcançar os objetivos propostos, serão dissertados os tópicos: Recursos Educacionais Abertos, Governança Universitária e Gestão de Processos. Ao final, serão apresentados os trabalhos cujos propósitos são similares a este.

2.1 RECURSOS EDUCACIONAIS ABERTOS

Inicialmente, apresentam-se os temas que nos permitem verificar o histórico da Educação a Distância, a partir do movimento de Recursos Educacionais Abertos, e o conceito de Universidade Aberta.

A definição de Recursos Educacionais Abertos (REA) foi estabelecida no “Fórum sobre Impacto do Material Didático Aberto no Ensino Superior nos Países em Desenvolvimento”, promovido pela UNESCO no ano de 2002. Os participantes da reunião definiram REA como materiais digitalizados oferecidos de forma livre e aberta para uso e reutilização no ensino, aprendizagem e pesquisa. Nos anos posteriores à reunião, iniciativas crescentes expandiram os REA mundialmente (BURNETT *et al.*, 2009).

O termo original em inglês é *Open Education Resource* (OER), que foi traduzido para o português como Recursos Educacionais Abertos (REA) e utilizado num contexto de incremento da sua participação no ensino superior e de maior acesso ao conhecimento por meio do ensino informal na modalidade a distância (SANTOS, A. I. Dos, 2013).

A história do movimento REA começou com a definição do termo "objeto de aprendizagem", que é qualquer recurso digital que possa ser reutilizado para apoiar o aprendizado. Além disso, objetos de aprendizagem são geralmente entendidos como entidades digitais veiculadas na Internet. Isso proporciona acesso e uso simultâneo dos objetos de aprendizagem por qualquer número de pessoas (WILEY, 2000).







Em 2004, incluíram-se à definição de REA (JOHNSTONE, 2005):

- recursos de aprendizado: material didático, módulos de conteúdo, objetos de aprendizado, ferramentas de avaliação e suporte ao aluno, comunidades de aprendizado on-line.
- recursos para apoiar os professores: ferramentas para professores e materiais de apoio que lhes permitam criar, adaptar e usar REA, bem como materiais de treinamento para professores e outras ferramentas de ensino.
- recursos para garantir a qualidade da educação e das práticas educacionais.

Apesar da riqueza de materiais aqui descritos, ratifica-se que não se trata de uma estratégia para concessão de grau. Os recursos de educação aberta visam à promoção do compartilhamento de conhecimento a fim de aumentar a capacidade intelectual humana (JOHNSTONE, 2005).

Santos (2013) menciona duas iniciativas importantes de 2001 que marcaram o desenvolvimento do movimento REA: a fundação da *Creative Commons* e o Consórcio *OpenCourseWare*. A primeira possibilita aos detentores de direitos autorais abdicar de alguns direitos, permitindo que outros usuários copiem, adaptem, traduzam e compartilhem recursos educacionais. A segunda iniciativa reúne diversas instituições de ensino em todo o mundo, com o fim de fomentar o movimento REA com produção de conteúdos e aconselhamento sobre políticas, promoção e pesquisa.

Quadro 2 - Tipos de licença *Creative Commons*

Licença	Atribuição	Permissão
 BY	CC BY	Esta licença permite que outros distribuam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito pela criação original.
 BY SA	CC BY-SA	Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.
 BY NC	CC BY-ND	Esta licença permite a redistribuição, comercial e não comercial, desde que o trabalho seja distribuído inalterado e no seu todo, atribuído o crédito ao criador.
 BY NC SA	CC BY-NC	Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho para fins não comerciais. Os usuários não têm de licenciar esses trabalhos derivados sob os mesmos termos, embora os novos trabalhos tenham de lhe atribuir o devido crédito e não sejam usados para fins comerciais,
 BY NC SA	CC BY-NC-SA	Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir de um trabalho, para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.
 BY NC ND	CC BY-NC-ND	Permite apenas que outros façam download dos trabalhos e os compartilhem desde que atribuam crédito, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.

Fonte: adaptado de Creative Commons ¹

¹ Disponível em: <https://br.creativecommons.org/licencas/>.

Em 2001, quando o *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) anunciou sua iniciativa *OpenCourseWare*, o objetivo era fazer com que todos os materiais de aprendizagem fossem disponibilizados. Usados por seus 1800 cursos via internet, os recursos poderiam ser aproveitados e redirecionados conforme desejado por outros, sem custo (WELLER, 2020).

Em 2005, o Instituto Internacional de Planejamento Educacional (IIEP) da UNESCO convocou a comunidade internacional com o objetivo de aumentar a conscientização sobre REA. Aproximadamente 500 pessoas entraram na primeira discussão e, no final de 2009, quando o projeto foi concluído, a comunidade contava com quase 1.000 membros. Durante esse período, os membros haviam se envolvido em uma série de discussões focadas em questões preocupantes, gerando um relatório como registro dessa interação: *Open Educational Resources: conversations in Cyberspace* (D'ANTONI, 2012).

O relatório publicado em livro (“Recursos Educacionais Abertos: conversas no Ciberespaço”) mostrou que as instituições de ensino superior seriam as principais organizações a quem compete liderar o movimento REA. Além de pesquisar e apoiar o ensino, as universidades têm o papel de conscientizar e desenvolver as capacidades do REA. Evidentemente, para que os REA contribuam para o acesso ao conhecimento em todo o mundo, é crucial que desde a classe política e tomadores de decisão em todos os níveis, até professores e acadêmicos estejam cientes de seu potencial (BURNETT *et al.*, 2009).

Muitos projetos e iniciativas de REA são abundantes no mundo inteiro, mas visíveis a um pequeno círculo de participantes. Um mapa mundial das iniciativas institucionais dos REA poderia permitir não apenas maior visibilidade a esses projetos, mas maior acesso a recursos valiosos. Além disso, verifica-se que um mapa mundial de projetos e iniciativas de REA seria tão útil quanto uma lista de especialistas no movimento mundialmente (D'ANTONI, 2012).

Amiel, Gonsales e Sebriam (2018) observam que os primeiros anos do movimento REA no Brasil tiveram como enfoque a promoção de políticas públicas em larga escala a partir da sensibilização do executivo e do legislativo em torno dos benefícios da abertura na educação. Entre outros marcos regulatórios para o movimento, os autores citam a Portaria nº 183 de 2016, da CAPES. A portaria decretou o licenciamento aberto de todos os recursos educacionais produzidos para o sistema Universidade Aberta do Brasil (BRASIL, 2016a).

O segundo Congresso Global de Recursos Educacionais Abertos da UNESCO aconteceu na Eslovênia, em 2017, resultando num plano de ação baseado nas orientações da Declaração de Paris de 2012, para convocar governos a implantar políticas de educação

aberta. Notou-se que a conscientização dos REA se espalhou mais rapidamente do que seu uso efetivo até aquele momento. Nesse sentido, cinco desafios que dificultam a integração dos REA foram identificados:

1) a capacidade dos usuários de encontrar, reutilizar, criar e compartilhar REA; 2) questões linguísticas e culturais; 3) garantir acesso inclusivo e equitativo a REA de qualidade; 4) mudança de modelos de sustentabilidade; 5) desenvolvimento de ambientes de políticas de suporte (UNESCO, 2017).

No Brasil, muitos dos fatores identificados como fundamentais para o desenvolvimento e a disseminação de REA convergem com barreiras enfrentadas pelos seus desenvolvedores, tais quais falta de políticas públicas e institucionais de incentivo à produção e de métodos e abordagens adequadas à produção desses recursos (ARIMOTO; BARROCA; BARBOSA, 2014).

Diante dos desafios, cabe aos pesquisadores, educadores e ativistas envolvidos nesse movimento trabalharem de maneira atenta aos seus contextos e propostas. Promover a “livre circulação de conteúdo” não é suficiente, é necessário assegurar espaço para um alto nível de criticidade, organicidade, debate e articulação entre diferentes setores e pessoas. Assim, os REA podem atender sempre aos propósitos e concepções de uma cultura de colaboração, autonomia e de valorização da educação pública (AMIEL; GONSALES; SEBRIAM, 2018).

A importância do movimento volta-se para o acesso à educação. A existência de universidades abertas corrobora o conceito de REA em sua estrutura e participa conjuntamente de uma ideologia de livre acesso ao conhecimento. Doravante, tratar-se-á das universidades abertas no mundo e também no Brasil.

2.1.1 UNIVERSIDADE ABERTA NO MUNDO

Segundo Araújo, De Moura Castro e Walker (1985), a universidade aberta é um conceito e não uma instituição. O conceito geral da universidade aberta diz respeito a uma aprendizagem flexível em termos de horário, local e ritmo individual de estudos, viabilizando o ingresso de pessoas à universidade a partir da redução ou eliminação de restrições a seu acesso. Tais restrições são divididas em três grupos: a) físicas/temporais: lugar, tempo e ritmo de aprendizagem; b) individuais/sociais: idade, sexo, condição social; e c) de aprendizagem: conteúdo, estrutura, organização, formas de distribuição, certificação e flexibilidade (FORMIGA; LITTO, 2009).

Araújo, De Moura Castro e Walker (1985) defenderam a ideia da regulamentação de uma universidade que deve ser aberta na entrada, no processo e na saída, isto é: o acesso da população à universidade deveria ser democratizado; o ensino superior precisaria adequar-se a peculiaridades da profissão; além de permitir às pessoas concluírem ou suspenderem seus estudos com flexibilidade, atendendo às particularidades individuais.

A expressão “universidade aberta” está, via de regra, ligada ao ensino a distância, mas é necessário estabelecer a diferença entre os termos.

Essa expressão é usada na Europa e em outros países com tradição de uma educação superior muito elitista, nos quais, muitas vezes, está relacionada a “educação a distância” no acrônimo “EDA”, significando “educação a distância e aberta”. A ideia é que a educação a distância possa permitir o acesso ao aprendizado e dar maior autonomia ao aluno. [...] No entanto, existem programas de educação a distância que não são “abertos”, do mesmo modo que há programas de educação face a face que são (MOORE; KEARSLEY, 2008, p. 3).

Para corroborar a diferenciação, Araújo, De Moura Castro e Walker (1985) afirmam que existem diversas formas de abertura, as quais possuem três enfoques:

- I. O acesso é facilitado por um credenciamento simplificado – basta ter um diploma de ensino médio, por exemplo;
- II. O aluno tem autonomia de escolha entre cursos, currículos e formas de ministrá-los (correspondências, meios de comunicação, etc.);
- III. A universidade é “aberta” na medida em que não oferece titulação ou graus terminais e, se o fizer, o aluno tem a flexibilidade de entrar ou sair do sistema.

Assim, o ensino a distância representa apenas uma forma de ministrar o curso de uma universidade aberta, todavia não reflete um esquema de acesso desburocratizado da população autônoma quanto à entrada e saída da universidade.

Para Belloni (1999), há dois tipos de universidade aberta: as especializadas (*single-modes*) e as integradas (*dual-modes*), estas se referem às experiências em EAD das instituições convencionais (públicas e privadas), aquelas são inteiramente dedicadas ao ensino a distância em si.

Pode-se afirmar, genericamente, que as universidades abertas possuem organização substancialmente industrial no que se refere à produção e distribuição de cursos, pois é necessária “economia de escala para otimizar os altos investimentos iniciais necessários a sua implantação” (BELLONI, 1999, p. 92).

Tait (2008) utiliza o termo “universidade aberta” para se referir às instituições inovadoras de ensino superior a distância que usaram essa modalidade de maneiras radicais para melhorar a abertura. O autor considera a coexistência de dois marcos iniciais: a fundação da Universidade da África do Sul (UNISA) em 1946 ou, ainda mais cedo, o desenvolvimento do sistema de estudos externos da Universidade de Londres em 1858.

O caso de Londres pode ser visto como uma ruptura aos moldes tradicionais ao oferecer oportunidades de estudo em qualquer lugar do Reino Unido para mulheres e homens. Isso representou um passo fundamental de modernização de uma universidade secular na capital do país. Em 1858, já havia sido acordado que, à luz da "missão imperial" da Universidade de Londres, os exames poderiam ser feitos no exterior. Assim, nasceu a missão da educação a distância internacional (TAIT, 2008).

Em 1967, move-se o projeto de criação da universidade aberta britânica (*United Kingdom Open University - UKOU*), a qual provém educação a distância a todo Reino Unido e atualmente figura perto do topo das universidades britânicas em termos de pesquisa e ensino (MOORE; KEARSLEY, 2008).

A Open University é aberta às pessoas porque não faz distinção de raça, cor, nacionalidade, credo, idade, condição física ou social. Seu compromisso com a abertura reflete-se na diversidade de seus estudantes e de seu corpo acadêmico. [...] É uma universidade aberta aos lugares, porque funciona essencialmente a distância. [...] É aberta a métodos porque é uma universidade inovadora (FORMIGA; LITTO, 2009, p. 294).

A necessidade de expandir o acesso ao ensino superior àqueles que não puderam acessar o modelo convencional ganhou reconhecimento de outros governos. A reputação de material didático com alta qualidade e uma experiência de aprendizado valorizada tornaram a abordagem da UKOU respeitável (WELLER, 2020).

A partir do mesmo modelo, foram criadas na Europa: em 1967, a *Fern Universität* na Alemanha; em 1972, a *Universidad Nacional a Distancia Espanhola – UNED*; em 1984, a *Open Universit t* da Holanda; e em 1988, a Universidade Aberta de Portugal. O modelo de organização, geralmente autônomo, dessas instituições se inspirou na experiência britânica, pois a UKOU foi precursora nesse tipo de instituição (BELLONI, 1999).

Em 1974, surge a Universidade Aberta de Israel e o mais surpreendente é a quantidade de cursos: são aproximadamente 400 em diversas áreas (CATAPAN *et al.*, 2008). Tem-se, em 1985, a criação da *Indira Gandhi National Open University*, que, em 1996, já tinha alcançado posto entre megauniversidades (instituições que mantêm mais de 100 mil alunos) (DANIEL, 1996 *apud* MOORE; KEARSLEY, 2008).

A Universidade da África do Sul (UNISA), no entanto, pode ser considerada a primeira universidade de ensino a distância. Foi criada exclusivamente como instituição de ensino superior a pessoas de todas as etnias e características raciais. Lutou consideravelmente para manter a abertura a todas as chamadas raças na África do Sul, mantida durante todo o período do *apartheid* (TAIT, 2008).

Um aspecto curioso provém dos Estados Unidos, o único país que não criou uma instituição nacional com esse fim. Ocorre, porém, que os Estados Unidos nunca tiveram notória dificuldade no ensino superior. Suas universidades já possuíam sistema educacional aberto e as estaduais já ofereciam diversos cursos a distância. Logo, o fator político-social de acesso ao ensino superior preponderante no caso britânico, por exemplo, não assumiu grande conotação para que EUA criassem uma universidade aberta (MOORE; KEARSLEY, 2008).

As universidades abertas inovaram com o uso de tecnologias, primeiro com os meios de transmissão clássica como rádio e televisão, e por 30 anos com os desafios e oportunidades da revolução digital. Outro aspecto do pioneirismo das universidades abertas foi a inovação da logística educacional, com a oferta de serviços pedagógicos em escala, com eficiência e qualidade. Seu objetivo de oferecer oportunidades educacionais ao maior número possível de alunos implica crescimento e expansão contínua de serviços e capacidades. Essa atitude contribuiu para modificar a mentalidade de educação (CUNHA, M. N.; CHUCHU; MAZIRIRI, 2020).

A educação aberta evoluiu com o tempo e agora tem diferentes interpretações. Três estágios principais da educação aberta são considerados: universidades abertas, Recursos Educacionais Abertos (REA) e MOOCs. Cabe ressaltar que todos eles visam aumentar o acesso à educação, mas têm abordagens diferentes para atingir seus objetivos (WELLER, 2020).

Os MOOCs (*Massive Open Online Courses* - cursos abertos on-line massivos) surgiram como uma nova ferramenta educacional no setor de ensino superior, que, ao longo dos anos, evoluiu para incorporar três atributos: abertura, massividade e onipresença. Existem muitas críticas aos MOOCs. Não era intenção das universidades abertas originar esse fenômeno. No entanto, houve uma reação de orgulho ferido porque se sentiram desatualizadas em sua missão de inovar e inventar novas formas de educar. Após o período inicial, as universidades abertas aceitaram e até adotaram um pouco os MOOCs, corrigindo algumas falhas e ajustando a trajetória com melhorias qualitativas (CUNHA, M. N.; CHUCHU; MAZIRIRI, 2020).

Por meio da ação global envolvida no desenvolvimento educacional com as universidades abertas, vê-se, então, que esse almejado resultado tem ocupado o seu lugar dentro da sociedade acadêmica mundial, tamanho é o interesse dos órgãos mundiais, como a UNESCO. O caso brasileiro toma cena com a criação da Universidade Aberta do Brasil.

2.1.2 UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL

No Brasil, o Decreto nº 5.800 de 2006 formalizou o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) e estabeleceu os seus objetivos. Os objetivos inseridos no documento incluíam: oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada a professores da educação básica, bem como cursos superiores a trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, além de ampliar o acesso à educação superior pública (BRASIL, 2006a).

Trata-se de um marco histórico para a educação brasileira e que será amalgamado na produção coletiva de iniciativas compatíveis com a necessidade de revigoramento do modelo de formação superior no Brasil. [...] A consecução do sistema sustenta-se na oferta de educação superior baseada na adoção e fomento da modalidade EAD, fato que confere férteis potencialidade para a UAB (FORMIGA; LITTO, 2009, p. 300).

A atuação das Universidades Abertas já era de grande estima pela UNESCO, que em 1997, promoveu grandes reflexões sobre o tema com o estudo: *Open and Distance Learning: Prospects and Policy Considerations* (Aprendizagem Aberta e a Distância: Perspectivas e Considerações sobre Políticas Educacionais), traduzido pela Universidade Federal de Santa Catarina em 1998. No teor do documento, é possível encontrar a seguinte afirmação: “a aprendizagem aberta e a distância tem o potencial de gerar novos padrões de ensino e aprendizagem” (UNESCO, 1997, p. 9).

Um comentário necessário refere-se ao emprego no Decreto 5.800 do termo "Universidade Aberta", que pode ser questionado em dois aspectos. Primeiro, por se tratar, na realidade, de um agrupamento de IES públicas atuando na EaD superior, com parâmetros comuns para a articulação com polos, ofertas de cursos e financiamento federal. Segundo, por não ser o acesso aberto a todos os candidatos habilitados, pois a maioria dos cursos exige processo seletivo, como o vestibular. Talvez o nome mais adequado fosse Sistema Nacional de Educação Superior a Distancia (DE SOUZA CLÍMACO, 2012, p. 26).

Para Clímaco (2012), a expansão das ações das IES por meio da EAD traz como vantagens: democratização do acesso, consolidação de estratégias de universalização da educação básica, inclusão digital dos estudantes e docentes envolvidos nos cursos e nos programas mediados por tecnologias, além de traduzir o amadurecimento para uma pedagogia apropriada aos desafios humanos e profissionais do século XXI.

O programa UAB inicia-se com um projeto-piloto, que envolveu 20 estados, com a oferta de um curso de bacharelado em Administração oferecido a empresas estatais, como o Banco do Brasil. Os avanços mais consideráveis ocorreram em 2007, com a abertura de editais de concorrência nacional, nos quais prefeituras e governos estaduais propuseram-se a sediar polos de EAD para cursos das universidades públicas (MARTINS; NASCIMENTO; SOUSA, 2018).

Atualmente, a universidade aberta nos moldes do Sistema UAB não tem um espaço institucional físico próprio. A universidade aberta brasileira não se constitui como entidade autônoma institucionalmente e financeiramente (OLIVEIRA, L. C. De, 2019). A adesão ao Sistema UAB é uma oportunidade para as IPES captarem recursos diante de um cenário de redução de financiamento, o que engaja a discussão nacional sobre a institucionalização da EAD (CHAQUIME; MILL, 2018).

Por meio da UAB, o Governo Federal aumentou a oferta de vagas no ensino superior e pode alcançar camadas da sociedade que não poderiam ter acesso a educação superior, como pessoas residentes em municípios sem estruturas acadêmicas do ensino público superior. Percebe-se, na literatura, que os polos de apoio presencial nesses municípios propiciam ao aluno uma base para que ele obtenha apoio pedagógico e encontros presenciais (SANTOS; MCCOY; DA SILVA, 2020).

O conjunto de funções dentro do Sistema Universidade Aberta do Brasil consiste em atividades de coordenação e docência. A remuneração poderá variar de acordo com a experiência e a titularidade (Quadro 3). São funções remuneradas por bolsa nesse programa (BRASIL, 2016a):

- Coordenador Geral UAB: responsável institucional pelos aspectos administrativos, financeiros e pedagógicos das ações no âmbito do Sistema UAB e pelo desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos cursos.
- Coordenador Adjunto UAB: auxílio ao Coordenador Geral UAB.
- Coordenador Curso: realiza a coordenação do curso e o desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionado ao curso.
- Coordenador Tutoria: atua nas atividades de coordenação de tutores dos cursos da UAB e no desenvolvimento de projetos de pesquisa relacionados aos curso.
- Coordenador de Polo: realiza a coordenação e supervisão de infraestrutura no polo de apoio presencial de modo a proporcionar condições de viabilização das atividades ali realizadas.
- Professor Formador: atua em atividades típicas de ensino, participantes de projetos de pesquisa e de desenvolvimento de metodologias de ensino na área

de formação inicial e continuada de professores de educação básica no âmbito da UAB.

- Tutor: realiza atividades típicas de tutoria desenvolvidas no âmbito do Sistema UAB.
- Professor Conteudista: elabora material didático, desenvolve projetos e de pesquisa, relacionadas aos cursos e programas implantados no âmbito.
- Assistente à Docência: atua em atividades típicas de ensino, de desenvolvimento de projetos e de pesquisa, relacionadas aos cursos e programas implantados no âmbito do Sistema UAB.

Quadro 3 - Funções e critérios de contratação dos bolsistas UAB

Função	Titulação mínima	Exercício mínimo no magistério básico	Exercício mínimo no magistério superior
Coordenador Geral UAB	-	Não	3 anos
Coordenador Adjunto UAB	-	Não	3 anos
Coordenador Curso I	-	Não	3 anos
Coordenador Curso II	Mestrado	Não	1 ano
Coordenador Tutoria I	-	Não	3 anos
Coordenador Tutoria II	Mestrado	Não	1 ano
Coordenador de Polo	Graduação	1 ano	Não
Professor Formador I	-	Não	3 anos
Professor Formador II	Mestrado	Não	1 ano
Tutor	Graduação	1 ano	Não
Professor Conteudista I	-	Não	3 anos
Professor Conteudista II	Mestrado	Não	1 ano
Assistente à Docência	Mestrado	Não	1 ano

Fonte: Brasil (2016a)

Em 2017, a Diretoria de Educação a Distância da CAPES realizou uma pesquisa com 46.459 estudantes do Sistema UAB e identificou que 38,4% atuam na escola básica, 82% disseram que recomendariam o curso a alguém e 82,3% estava cursando ou já havia se formado. Quanto à evasão, fatores que contribuíram ou poderiam contribuir para desistência foram: conciliar trabalho e estudo (40,7%), organização do tempo (26,9%) e distância do polo (21,7%) (CAPES, 2018).

Em 2020, a Universidade Aberta do Brasil tem 761 polos ativos nos 26 estados da federação e no Distrito Federal. Na Região Norte, têm-se 79 polos; na Região Nordeste, 254; na Região Centro-Oeste, 81; na Região Sul, 154; e na Região Sudeste, 193. Atualmente, são 696 cursos oferecidos pelas 108 instituições de ensino ativas (UAB/CAPES, [s. d.]).

O fundamento de um curso de ensino a distância depende de estrutura administrativa, intelectual, tecnológica, econômica e humana sólidas. A EAD oferece mais dificuldades de

implantação, pois depende de sistemas virtuais complexos, técnicos especializados na tecnologia que for utilizada e uma equipe habilitada para adaptar seus métodos para o ambiente virtual de aprendizagem. Sem esses fatores, é inviável alcançar um ensino de satisfatória qualidade (MOTTA, RENATA LOTZ DA.; PETIAN, CAROLINE; ROSA, 2016).

A fim de abordar com mais precisão os aspectos dessa modalidade, dedicar-se-á a caracterizá-la no tópico seguinte.

2.1.3 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

É preciso, necessariamente, esclarecer a diferença básica entre a educação presencial e a educação a distância. Catapan *et al.* (2008) defendem a essência dessa diferenciação: “na educação presencial o professor está presente à maioria das atividades do aluno, na educação a distância, o professor se faz presente pelo uso de algum meio de comunicação: o diálogo educativo não é direto e imediato, mas mediado” (CATAPAN *et al.*, 2008, p. 33).

Verifica-se que “a ideia básica de educação a distância é muito simples: alunos e professores estão em locais diferentes durante todo ou grande parte do tempo em que aprendem e ensinam” (MOORE; KEARSLEY, 2008, p. 1). Para complementar, os autores afirmam que, estando em locais distintos, eles (alunos e professores) dependem de algum tipo de tecnologia para transmitir informações, o que lhes proporciona um meio para interagir (MOORE; KEARSLEY, 2008).

Ou seja, o processo de ensino e aprendizagem a distância não está simplesmente ligado ao fator espaço físico, porém existe intrinsecamente o valor tecnológico empregado a esse desafio. O aluno e o professor não precisam, necessariamente, estar longe um do outro durante o decorrer do processo, pois os autores não cometem tamanha generalização quando afirmam que as partes podem estar em locais diferentes em grande parte do tempo, mas não na sua totalidade.

Para Litwin (2001), o traço distintivo da modalidade é a mediatização das relações entre docentes e alunos. Acrescenta ainda:

Isso significa, de modo essencial, substituir a proposta de assistência regular à aula por uma nova proposta, na qual os docentes ensinam e os alunos aprendem mediante situações não-convencionais, ou seja, em espaços e tempos que não compartilham. (LITWIN, 2001, p. 13).

Litwin (2001) traçou a necessidade de um meio tecnológico e/ou midiático, portanto, para que professores e alunos ensinam e aprendam.

É comum empregar os termos “tecnologia” e “mídia” como sinônimos, porém, sob um aspecto rigoroso, isso não está correto. A tecnologia é o que constitui o veículo para comunicar mensagens e estas são representadas em uma mídia: texto; imagens (fixas e em movimento); sons; e dispositivos (MOORE; KEARSLEY, 2008, p. 7).

Segundo Mill *et al.* (2010), a modalidade a distância é bem mais complexa e dinâmica do que a educação presencial. Por exemplo, na EAD há maior fragmentação do trabalho e pulverização das funções e saberes necessários na execução das tarefas, o que exige atenção especial do gestor para que exista adequadas articulações entre as partes envolvidas.

Um sistema de EAD envolve diferentes personagens e a gestão dessas pessoas é vital para o sucesso de um curso. Administradores, professores, tutores, designers e técnicos compõem o conjunto das pessoas que precisam integrar suas funções na execução de um objetivo em comum: possibilitar ao aluno a construção do conhecimento pela comunicação educativa a distância (HACK, 2009, p. 48).

Um professor de EAD precisa estar motivado e focado, devendo ser valorizado, pois atinge um número mais elevado de estudantes com diversidades variadas, colocando-o numa posição mais vulnerável a críticas e a contestações. O tutor, por sua vez, esclarece as dúvidas de seus estudantes e os acompanha durante a aprendizagem, corrigindo seus trabalhos e disponibilizando as informações necessárias. Após todo esse processo, deve formalizar uma avaliação de desempenho para o estudante (PEREZ, E. P. Z.; PEREZ, 2018).

A modalidade a distância exige que exercícios e atividades sejam corrigidos da forma mais rápida possível. O tutor, ao avaliar o ensino-aprendizagem, consegue comparar o índice de aprovação por meio de estatísticas, fichas de avaliação e de observação. Portanto, a tutoria é a figura mais usual na intermediação pedagógica e é de grande relevância na avaliação do sistema de EAD (PEREZ, E. P. Z.; PEREZ, 2018).

Veloso e Mill (2018) entendem que essa divisão e fragmentação das atividades têm consequências negativas aos docentes. Apontam a ocorrência de um processo de desprofissionalização do trabalho. A divisão do trabalho delega a outros profissionais o acompanhamento e a mediação dos discentes, como acontece com os docentes-tutores. Não se trata apenas de possibilitar atendimento a um grande número de alunos, percebe-se que essa divisão viabiliza a contratação de profissionais com menor titulação enquadrados como bolsistas.

Sobre o papel de professores e/ou tutor, informam: “atua como mediador da aprendizagem ao incentivar e auxiliar os alunos para superarem suas dificuldades e prosseguirem seus estudos” (CATAPAN *et al.*, 2008, p. 35). Todavia, é necessário frisar que

“tanto o tutor como o docente são responsáveis pelo ensino, pelo bom ensino, e nesse aspecto não há distinções importantes no sentido didático” (LITWIN, 2001, p. 99).

Vê-se, então, a figura do supervisor de estudos, ou tutor, sendo abrangida para elucidar o termo educação a distância. Ocorre, porém, que os espaços físicos, ou a separação entre eles, continuam sendo trazidos à tona quando nos referimos ao assunto.

Os autores, via de regra, invocam o “tempo”, a “aula”, o “ambiente” e os “supervisores”. Faz-se necessário, então, discorrer sobre os pontos que existem em comum entre os teóricos. Segundo Catapan *et al.* (2008), são argumentos em comum, quando se intenta definir EAD:

- A separação professor-aluno;
- A utilização sistemática de meios e recursos tecnológicos;
- A aprendizagem individual;
- O apoio de uma organização de caráter tutorial;
- A comunicação bidirecional.

Catapan *et al.* (2008) explicam que a separação professor-aluno pode ser amenizada por momentos presenciais. É no polo de apoio presencial que esse encontro acontece. Santos, Mccoy e Da Silva (2020) concluíram que os polos agem na difusão da educação em locais de difícil abrangência pelos cursos superiores presenciais e que os artigos possibilitam ver os polos de apoio presencial como uma base para que o aluno receba apoio pedagógico. Por isso, sugerem que esses espaços recebam a atenção devida.

Para finalizar, é importante salientar que a educação a distância não é um complemento ou uma substituição à educação presencial, nem o resultado de mera demanda comercial na educação, embora isso tenha ocorrido e causado grandes prejuízos aos cenários da modalidade.

Ao definir EAD, deve-se ter em vista a oportunidade de codificar a mensagem pedagógica a milhões de pessoas, que guiadas individualmente, aprendem e valorizam o conhecimento nos dias atuais.

De modo geral, esta modalidade de educação [a distância] oferece condições para atender tanto à parcela da população que tem menos possibilidade de frequentar um curso de graduação convencional quanto para manter a população altamente qualificada. Este nos parece ser o significado da educação a distância no atual momento histórico (CATAPAN *et al.*, 2008, p. 32).

Pode-se afirmar, portanto, que a importância da educação a distância não se limita ao campo didático, mas impera no campo social, no sentido de que atende parcela da população, cujo acesso à Universidade parece inviável e limitado à unidade física do campus.

A respeito da estrutura administrativa exigida para o funcionamento da EAD, passar-se-á a discorrer sobre conhecimentos que contextualizam o ambiente de gestão da modalidade, bem como sobre as ferramentas que propiciam o alcance dos objetivos desta pesquisa.

2.2 GOVERNANÇA UNIVERSITÁRIA

No intuito de analisar o relacionamento com seu ambiente externo, Kerr (2005) visualiza a universidade, historicamente, mais como “fortaleza de reação” do que força revolucionária. A mudança "é uma experiência traumática para a comunidade acadêmica ou não acadêmica" (KERR, 2005, p. 100). Ao adentrar nessa discussão, questiona-se o papel da gestão na realização do progresso universitário, já que as pressões nacionais, industriais e acadêmicas exigem instituições prontamente adaptáveis às mudanças (KERR, 2005). Os pilares de governança, no entanto, apresentam conceitos que podem subsidiar tais mudanças.

O termo governança tem sido adotado para designar um arranjo institucional orientado a propósitos associados, em última instância, ao alcance de padrões de desempenho econômico (retorno sobre investimentos) de empresas privadas constituídas sob a forma de um modelo específico de propriedade: a sociedade anônima, cujo capital é dividido em ações (títulos financeiros) comercializadas em bolsa de valores, ou seja, em mercado público (SILVA, M. S., 2018).

A governança corporativa é um conceito que vem ganhando espaço no setor público, não somente por expressar a capacidade de geri-lo, mas também atribuir capacidades para as organizações serem conduzidas a um comportamento previsível e transparente dos atos de gestão (DE JESUS; DALONGARO, 2018).

Num debate sobre a modernização do setor público alemão, a governança tornou-se um conceito-chave cujo significado original continha um entendimento associado a políticas de desenvolvimento que se orientavam por determinados pressupostos, tais como gestão, responsabilidades, transparência e legalidade do setor público, considerados necessários ao desenvolvimento de todas as sociedades (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Mais adiante, estabeleceram-se critérios de financiamento ao ensino superior alemão, dos quais se destacam: alocação de parte dos fundos básicos de acordo com os critérios de desempenho (incluindo parte dos salários dos professores recém-nomeados), introdução de

taxas modestas de estudo, parcela maior dos fundos do projeto e diversificação das fontes de fundos do projeto, incluindo as da indústria (PARADEISE *et al.*, 2009).

A concepção de governança pública justifica, portanto, a transformação do antigo Estado de serviço num moderno Estado coprodutor do bem público, mas ainda na condição de responsável último por sua produção. Numa estrutura de governança pública, o “Estado ativo” se transforma num “Estado ativador”, que age principalmente sobre o setor privado e o terceiro setor, com a finalidade de mobilizar seus recursos e ativar as forças da sociedade civil (KISSLER; HEIDEMANN, 2006).

Pode-se dizer que a governança, em princípio, tinha um significado mais ligado ao governo, como sinônimo de governança. Posteriormente, foi identificado como um instrumento para melhorar a eficácia e eficiência das organizações governamentais. O conceito também tem duas dimensões: uma descritiva e outra normativa. Este último foi promovido por organizações internacionais nas suas relações com todos os países, particularmente com os países em desenvolvimento. Sua origem se deu no marco de uma crítica ao Estado protetor, centralizado e ineficiente, que busca, por meio do estabelecimento de novas regras e procedimentos, outro (Estado) racional, democrático e eficiente (ALCÁNTARA SANTUARIO; MARÍN FUENTES, 2013, p. 97)

Essa concepção não reivindica uma redução do estado, mas objetiva uma ou ambas (dependendo dos autores) das seguintes missões: estimular a força de mercado, por um lado, e prevenir ou reparar falhas de mercado por outro. A primeira missão incentiva os alunos a se comportarem mais como consumidores, haja vista o estímulo para maior concorrência e, assim, a qualidade das instituições de ensino superior aumentaria. Quanto à segunda missão, espera-se que o estado defina e defenda amplos princípios (igualdade de acesso, por exemplo) e intervenha se ameaçado pelo aumento das forças de mercado (PARADEISE *et al.*, 2009).

Afora os contornos políticos que o termo “governança pública” vem tomando, diz-se que governança é “dirigir a economia e a sociedade visando objetivos coletivos” (PETERS, 2013, p. 29). Estabeleceremos, enquanto principal diferença entre governança pública e privada, os bens que são administrados, já que naquela os bens pertencem à sociedade (MATIAS-PEREIRA, 2009). Coelho (2016) complementa:

Em apertada síntese, podemos afirmar que governança no setor Público diz respeito a um conjunto de mecanismos práticos de controle que envolvem temas afetos à liderança, estratégia e informação com o objetivo de executar as quatro etapas: a) Identificar as questões sensíveis; b) Tratar as dados (informações) obtidos; c) Redimensionar o sistema corrigindo as falhas e implementando os modelos pendentes; d) Monitoramento periódico (COELHO, 2016, p. 83).

Governança universitária, por sua vez, pode ser definida como “as formas constitucionais e processos por meio dos quais as universidades governam seus negócios” (SHATTOCK, 2006, p. 1). A governança é uma prerrogativa que se estende através da

instituição a partir de um corpo diretivo, passando por conselhos acadêmicos até conselhos de faculdade e reuniões departamentais. A governança é eficaz quando esses níveis de governança trabalham juntos de maneira produtiva (SHATTOCK, 2006).

A compreensão dos *stakeholders* contribui para a efetividade da governança (ALMEIDA, S. R. V. De; JUNIOR; SOUSA, 2019). Freeman (1984) define os *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa” (FREEMAN, 2010, p. 46). A teoria dos *stakeholders* é gerencial em sua essência. Não descreve simplesmente situações existentes ou prediz relações de causa-efeito, afinal também recomenda um conjunto de atitudes, estruturas e práticas que constituem o gerenciamento de partes interessadas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

A governança e o processo de governar a universidade interagem com os *stakeholders* internos e externos, buscando um equilíbrio dinâmico. Embora a gestão esteja focada no uso eficiente e eficaz de recursos, a governança enfatiza a dinâmica das partes interessadas. Nos últimos 20 anos, as universidades têm sofrido uma pressão contínua de mudar seus valores fundamentais, missões e modo de operação devido à massificação do ensino superior, redução de fundos governamentais e globalização. Esses fenômenos elevaram o nível de competitividade e visão estratégica (BRATIANU; PINZARU, 2015).

A governança universitária é a nova questão estratégica de qualquer universidade do mundo. Contudo, requer liberdade acadêmica, autonomia universitária completa e novos instrumentos para responsabilidade pública e garantia de qualidade. Embora não haja correlação linear entre a governança da universidade e sua classificação em diferentes *rankings*, é necessário enfatizar o fato de que as universidades de classe mundial têm um poderoso modelo de governança (BRATIANU; PINZARU, 2015).

Foletto e Tavares (2014) corroboram com alguns desses requerimentos para a governança universitária:

Um modelo de governança universitária deve contemplar pontos como: o processo decisório e a forma de participação na gestão; a autonomia universitária; a dimensão política da universidade; a performance institucional e social; indicadores qualitativos e quantitativos; financiamento; perspectiva de longo prazo; indissociabilidade; diferença e diversidade; e formação de gestores universitários (FOLETTTO; TAVARES, 2014, p. 160).

Há que se mencionar os escândalos universitários. As universidades gastam muitos recursos para construir suas reputações e, de repente, veem suas reputações danificadas devido a negligência ou indiscrição de alguns poucos. Quando a governança falha em suas responsabilidades de monitorar e tomar ações corretivas há redução de matrículas, deserções

de alunos, e retirada de recursos. De fato, basta um único evento para destruí-la, como vimos em muitas universidades recentemente. O risco de perder uma reputação instruída exige forte governança institucional (DOWNES, 2017).

A fim de amenizar esse risco, estratégias de *compliance* exercem um poder fundamental. O *compliance* público é o resultado de experiências bem-sucedidas no poder privado e de investimento de países desenvolvidos, como Inglaterra e Estados Unidos, em novos modelos de gestão estratégica da informação e em programas governamentais voltados a minimizar a corrupção no seio das estruturas corporativas (COELHO, 2016). A função da *compliance* é garantir que a pessoa jurídica atinja sua função social, mantendo intacta a sua confiabilidade e garantindo a própria sobrevivência com a necessária honra e dignidade (PLETI; DE FREITAS, 2015).

Sasaki (2018), ao tratar sobre governança e conformidade na gestão universitária, aponta a necessidade de aperfeiçoamento da gestão da Universidade de São Paulo em quatro tópicos, quais sejam: (i) aperfeiçoamento do planejamento financeiro, (ii) aperfeiçoamento de procedimentos de prestação de contas, (iii) procedimentos específicos em períodos de eleição de novo reitor e (iv) regras de responsabilização e monitoramento orçamentário (SASSAKI, 2018).

De acordo com o Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC) (2016), os pilares básicos do desenvolvimento da boa governança são: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (INTERAGENTES, 2016).

No Brasil, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, foi sancionada com o fim de garantir o acesso a informações previsto na Constituição Federal. Essa lei baseia-se na transparência e possui como diretrizes: a observância da publicidade como regra geral e do sigilo como exceção; a divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações; a utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação; o fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; e o desenvolvimento do controle social da administração pública (BRASIL, 2011).

A publicidade exigida pela Lei de Acesso à Informação (LAI) refere-se tanto à parcela dos recursos públicos recebidos quanto à sua destinação, sem prejuízo das prestações de contas a que as entidades e órgãos públicos estejam legalmente obrigados (BRASIL, 2011). Percebe-se, no entanto, que a falta de capital humano e tecnológico nas universidades, seja por insuficiência ou inadequação, ainda não propiciam respostas ao cidadão tal como exigidas pela LAI (OLIVEIRA, C. M. De *et al.*, 2013).

A discussão por melhores níveis de transparência no setor público é uma decorrência dos movimentos por reforma do estado, *accountability* e prestação de contas, e também do crescimento do uso das TIC pela população. Iniciando como um desejo, a transparência foi se configurando em pressão por parte dos *stakeholders*. Atualmente, o baixo nível de transparência é considerado uma das causas de corrupção no Brasil (MAGNAGNO; LUCIANO; WIEDENHÖFT, 2017).

Baseado nos pilares elencados pelo CBGC, o mapeamento de processos surge como ferramenta na condução do processo decisório e de controle social. A gestão de processos tem sido estudada como forma de identificar rapidamente as criticidades no desempenho organizacional (PAIM *et al.*, 2009). Conseqüentemente, isso implica transparência, economicidade para os órgãos públicos e eficiência para o cidadão-usuário, como requer a boa governança.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Segundo Carreira (2017), “processo é uma série de atividades decompostas em tarefas, que, por sua vez, são decompostas em operações, que são responsáveis pela produção de bens e serviços” (CARREIRA, 2017, p. 94).

O estudo do processo objetiva assegurar a fluidez da movimentação de papéis entre pessoas e unidades da organização e manter os limites de decisão dentro de princípios que não permitam a ineficiência e ineficácia de todo o processo. O processo sempre tem um início e um fim claramente delimitados (ARAÚJO, 2009).

A gestão de processos, como é concebida hoje, resulta de dois saltos evolutivos: o primeiro tratou de mudar o foco para melhoria dos processos, a despeito de melhorar operações divididas em organizações funcionais independentes; o segundo tratou de avançar da lógica de melhoria de processos para a de gestão de processos. Nesses quesitos, a ascensão do Sistema Toyota de Produção (STP) permitiu enxergar que melhorias locais nas operações não contribuem para a melhoria do sistema produtivo como um todo, por isso o STP foca mudanças baseadas numa rede de processos e operações (PAIM *et al.*, 2009).

Outro marco da gestão de processos foram os princípios da Gestão pela Qualidade Total (GQT), responsáveis por elevar o patamar da indústria japonesa de precária para garantidora de produtos com alto padrão. A objetividade da GQT pode ser compreendida pelo

aperfeiçoamento de processos de trabalho que levaram as organizações a focar na redução de desperdícios, para os quais não havia evidência nos sistemas de produção (ARAÚJO, 2009).

James Champy e Michael Hammer são responsáveis pelos conceitos da Reengenharia, um quadro conceitual importante que alerta quanto à essencialidade de uma abordagem racional e analítica sobre a unidade realmente capaz de agregar valor para o cliente: o processo de trabalho (ARAÚJO, 2009). O objeto passa a ser qualquer processo de uma organização, desvinculando-se da Engenharia de Produção. Além disso, a Reengenharia enfatizou a tecnologia da informação a fim de habilitar novos processos (CAULLIRAUX; CAMEIRA, 2000).

De acordo com Paim *et al.* (2009), “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (PAIM *et al.*, 2009, p. 25). Nesse sentido, Carreira (2017) afirma que a racionalização do processo permite ao administrador retomar a propriedade do modo de produção do seu bem ou serviço, por meio do redesenho do processo. Para tal, fará uso de alguns princípios:

- e) Princípio da centralização: a racionalização deve ser realizada de modo que garanta sistemas integrados, racionais, lógicos e estruturados.
- f) Princípio da criação: o processo só deve existir se tiver uma finalidade específica e não puder ser suprido ou fundido com outro processo.
- g) Princípio da automação: o suporte tecnológico deve ser buscado, eliminando-se ao máximo o trabalho humano.
- h) Princípio da parcimônia: o processo não pode demandar mais dados do que os estritamente necessários para o seu fim.
- i) Princípio da persistência: o processo precisa estar pronto para entrar em operação em qualquer momento.
- j) Princípio da ordenação: a estrutura do processo obedece à sequência lógica da entrada de dados.
- k) Princípio da permanência: os dados ficam armazenados em depósitos de dados, não em processos.
- l) Princípio da independência de processos: para que ocorra independência, os dados que um processo demanda devem ser depositados em bancos de dados e outros processos dos quais dependa precisam estar preparados para fornecer instantaneamente os dados.

- m) Princípio da temporalidade: processos interdependentes seguem uma ordem cronológica.
- n) Princípio da simultaneidade: no mesmo sistema, processos são realizados simultaneamente a fim de promover economia de tempo e de custo.

Uma mudança nos direcionamentos da organização implica alterações estratégicas, ou de design organizacional, que devem ser sentidas no trabalho e resultados da organização. Faz-se necessário desenvolver arranjos estruturais que possibilitem à organização fazer o que se propôs. O arranjo da estrutura e dos processos deve fundamentar-se nas competências da organização, de forma a operacionalizar as estratégias traçadas e chegar aos resultados esperados (VILLELA, 2000).

Conforme o conceito de gestão de processos foi sendo ampliado e consolidado, surgiram mais ferramentas usadas para desenhar modelos de processos de negócio, processar o fluxo de dados, regras de negócio, otimizar, monitorar e manter vários processos que ocorrem dentro de uma organização (DAEHN; BIANCHI, 2020; PAIM; SANTOS; CAMEIRA, 2007; PEREIRA, Ruben *et al.*, 2020).

Uma ferramenta cujo uso é recorrente na modelagem de processos é o software *BIZAGI Modeler*, que trabalha com BPMN (*Business Process Modeling Notation* ou Notação de Modelagem de Processos de Negócio). Essa ferramenta permite desenvolver o desenho do processo e detalhar as respectivas tarefas (FLORES; AMARAL, 2014). Faz-se necessário esclarecer a diferença entre BPMN e BPM (*Business Process Management*), já que essa última indica a Gestão de Processos de Negócio; e aquela, a notação utilizada na modelagem.

A ideia central (da gestão baseada em processos) é fundamentada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesma e demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais. É através de seus processos de negócios que uma empresa executa sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e otimizados continuamente – isto é BPM (*Business Process Management*) (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010, p. 4).

Paim *et al.* (2009) afirmam que “os ciclos de melhorias de processos e a recorrência da coordenação ao longo do tempo também permitem associar a gestão de processos ao aprendizado organizacional” (PAIM *et al.*, 2009, p. 38). Caulliraux e Cameira (2000) complementam:

Caso sejam associados os conhecimentos utilizados em cada uma das atividades do processo é possível extrair da base de dados os conhecimentos necessários em uma determinada organização. Se, além disso, forem associados os executores de cada atividade à mesma seria possível extrair um mapa da distribuição por pessoa dos conhecimentos desta organização. Este conjunto de informações torna possível a

realização de projetos de gerência de conhecimento nesta organização (CAULLIRAUX; CAMEIRA, 2000, p. 6).

No processo de criação do conhecimento organizacional, cabe à organização promover um contexto apropriado que facilite as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento individual (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Probst, Raub e Romhardt (2009) explicam que a base de conhecimento organizacional “consiste em ativos de conhecimento individuais e coletivos que a organização pode utilizar para realizar suas tarefas” (PROBST; RAUB; ROMHARDT, 2009, p. 29).

Observa-se que as organizações públicas começaram, mais recentemente do que as organizações privadas, a compreender a importância estratégica da aplicação de novos conceitos e ferramentas para melhor gerir os seus recursos de conhecimento (STEIL; KERN; PACHECO, 2008). Na administração pública, a gestão do conhecimento ajuda as organizações a enfrentar novos desafios, implementar práticas inovadoras de gestão e melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços públicos em benefício do cidadão-usuário e da sociedade em geral (BATISTA, 2012a; DAEHN; BIANCHI, 2020).

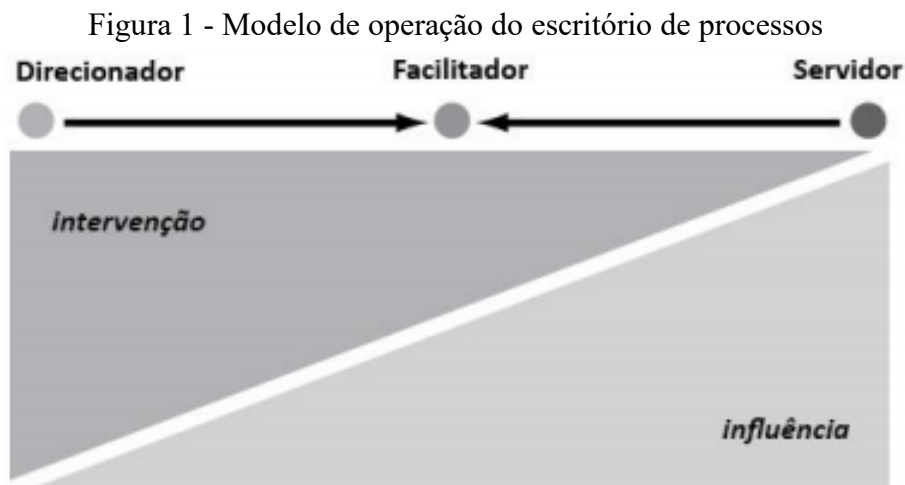
Adiante, veremos a aplicação do BPM nas universidades federais brasileiras, a partir da criação de um Escritório de Processos ou da realização de *benchmarking*. Sob a ótica dos processos, serão visitados ainda os temas de gestão de serviços da tecnologia da informação e, por fim, gestão de pessoas.

2.3.1 GESTÃO DE PROCESSOS EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

A fim de ampliar a governança, as universidades federais já desenvolvem um mapeamento de processos com as indicações necessárias para concluir tarefas, organizar fluxos e rotinas operacionais e subsidiar a tomada de decisão dos gestores (BRASIL, 2019c). De acordo com Assunção (2018), a gestão de processos praticada pelas universidades vem a proporcionar as trocas de informações relativas aos processos em comum e à prática de BPM.

Algumas universidades possuem em seu organograma a figura do Escritório de Processos (EP). O objetivo da implantação do EP no setor público é “estabelecer políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais, buscando simplificar a relação do Estado com cidadãos, empresas e servidores” (ZAIDEN, 2013, p. 7).

O Escritório pode funcionar através de um espectro que vai da intervenção à influência (Figura 1).



Fonte: Tregear; Jesus; Macieira (2010)

Existem, portanto, três modelos para a operação do EP: direcionador, facilitador e servidor. Quando opera como direcionador, um Escritório tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades de negócio e garantir a conformidade com as práticas de BPM, sendo fortemente autoritário. No modelo servidor, o EP pode não ter poder de intervenção, mas busca sucesso em BPM influenciando os resultados e a aceitação do pensamento em BPM. O modo facilitador está num meio termo: o EP pode exercer alguma coerção, mas reconhece o valor da participação voluntária - e não obrigatória - das unidades de negócio (TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

O Quadro 4 resume como está organizada a gestão de processos de cada IPES estudada nesta seção. Buscou-se aprofundar apenas em Universidades que se valem do mapeamento de processo. Esta seção baseia-se em casos já trabalhados em literatura ou que apresentam notoriedade pela forma como a gestão é institucionalizada. A inclusão da UFSC se justifica por ser esta a instituição onde se situa o presente estudo. Esse panorama nos permitirá conhecer como estão estruturadas as práticas na gestão de processos, entendendo-a não somente enquanto uso de ferramenta, mas como vantagem competitiva para a instituição de ensino superior.

Quadro 4 - Síntese da organização de processos nas universidades federais estudadas

Instituição	UFPE	UFSM	UFRGS	UFJF	UnB	UFC	UFSC
A instituição mapeia seus processos?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Os processos mapeados estão disponíveis em repositório público?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim
Setor responsável pelo mapeamento dos processos	EP	Pró-Reitoria de Planejamento	EP	EP	Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional	Secretaria de Governança	Laboratório de Empreendedorismo e Inovação

É importante salientar as especificidades encontradas em cada IPES. Na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), o EP está setorizado na Diretoria de Tecnologias e Processos da Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (PROCIT). O seu catálogo de processos divulga os seguintes totais por setor: processos mapeados, mapeados publicados, mapeados não publicados, em mapeamento e não mapeados. Isso permite enxergar um panorama do avanço da gestão de processos dentro da instituição (UFPE, [s. d.]).

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), por meio do Portal de Processos (<http://coral.ufsm.br/processos/>), tem alimentado um portfólio de processos. Uma das vantagens é evitar a perda do conhecimento quando da saída de um colaborador (FLORES; AMARAL, 2014).

A instituição disponibiliza um guia de mapeamento de processos, um documento técnico com a definição dos principais conceitos e procedimentos adotados para o mapeamento de processos dessa universidade. O software utilizado e recomendado para esse mapeamento é o Bizagi (CASADO *et al.*, 2017).

Dentro da estrutura administrativa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o Escritório de Processos está vinculado à sua Pró-Reitoria de Planejamento e Administração (PROPLAN). A equipe foi formada por engenheiros de processos, coordenados por uma professora doutora em Administração de Empresas e Sistemas de Informação. A criação do EP concentrou-se inicialmente no processo de compras, cujos prazos eram questionados em relatórios de auditoria (BRODBECK *et al.*, 2013).

Segundo a UFRGS, o EP objetiva implantar a gestão por processos (ou *Business Process Management* – BPM) na instituição, promovendo a cultura e as práticas dessa filosofia de gestão. O EP da UFRGS atua na modelagem e melhoria de processos, na

normatização de padrões de modelagem e no suporte à implantação e monitoramento de processos. Além disso, também tem a função de capacitar os servidores e disseminar a cultura do BPM na universidade e na governança de processos (UFRGS, [s. d.]).

O trabalho e a experiências desenvolvidos na UFRGS serviram como base para a implantação do EP na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Desde os anos 2010, uma equipe dessa instituição realizava ações locais no intuito de mapear os seus processos. Em 2014, os servidores foram capacitados em cursos voltados à Gestão por Processos no setor público. No primeiro semestre de 2015, realizou-se um benchmarking com o Escritório de Processos da UFRGS, visto que é pioneira em gestão por processos no setor acadêmico (UFJV, [s. d.]).

Como apontam Figueiredo *et al.* (2017), ainda que a gestão por processos tenha sido utilizada com sucesso em um projeto, não era suficiente sua utilização informal ou pontual em outros projetos. A gestão por processos na instituição somente traria resultados palpáveis se fosse formalizada por meio da criação do EP. Então, atendendo a diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2016 a 2020, o Escritório de Processos foi efetivamente criado, por meio das portarias nº 13 e 15 de 2016, que tratam da criação e da atribuição de funções ao Escritório, respectivamente (UFJV, [s. d.]).

Na Universidade de Brasília (UNB), o mapeamento de processos é promovido pelo Decanato de Planejamento, Orçamento e Avaliação Institucional. Ao todo, são 159 processos mapeados, nas diretorias, coordenadorias e secretarias. O Bizagi também é a ferramenta para criação dos fluxos processuais (UNB, [s. d.]). Ao desenvolverem os trabalhos, percebeu-se ainda a necessidade de formar servidores capacitados para trabalhar com os processos de governança na instituição (BRASIL, 2019c).

A Universidade Federal do Ceará (UFC), por meio da Secretaria de Governança (SECGOV), estabeleceu o Interlocutor de Governança, que trabalha em conjunto com o gestor de unidade e tem o papel de ser o agente de disseminação das boas práticas de governança aos demais servidores da equipe. A partir de julho de 2019, por meio de um formulário de mapeamento de processos, o interlocutor de governança ajudou na fase inicial do mapeamento de processos (UFC [s. d.]). No entanto, ainda não é possível encontrar um repositório institucional de processos no sítio eletrônico da SECGOV.

É comum utilizar-se de comparações com setores análogos como referenciais visando à melhoria dos fluxos de trabalho. Esse processo de medição e comparação com um padrão referencial denomina-se “benchmarking” (ALBERTIN; KOHL; ELIAS, 2016). Por

meio de *benchmarking*, realizou-se o mapeamento de processos das secretarias de curso de graduação e pós-graduação, das secretarias de departamentos e da secretaria do Centro Tecnológico, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC, [s. d.]).

Embora não disponha de um Escritório de Processos em sua estrutura organizacional, essa ação é realizada pelo Laboratório de Empreendedorismo e Inovação (LEMPi). Na UFSC, é possível encontrar ações de sucesso no mapeamento de processos, com vistas a beneficiar tanto a organização quanto os funcionários (DAEHN; BIANCHI, 2020; ROJAS *et al.*, 2011).

Adiante, veremos como a gestão de processos tem sido aplicada ao ambiente da Educação a Distância em algumas universidades federais brasileiras.

2.3.2 GESTÃO DE PROCESSOS EM EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

As IPES são responsáveis pela geração de conhecimentos, por isso é importante que estejam preparadas para acompanhar as mudanças culturais e tecnológicas constantes. Como agentes transformadores que são, a gestão por processos institucionalizada faz delas um exemplo a ser seguido, respeitando sua peculiaridade (DE CARVALHO, K. A.; SOUSA, 2017).

Afora iniciativas institucionais, percebe-se na literatura a existência de ações tomadas privativamente por centros, departamentos e setores dentro das universidades. Verifica-se, de modo geral, que pouca atenção é direcionada aos processos em EAD em relação a outros processos da instituição, no entanto é possível encontrar mapeamentos de processos nessa área.

Por meio da notação BPMN, Pereira *et al.* (2011) desenharam o Processo de Produção de Material Didático (PPMD) do curso de Administração a distância da UFSC, a fim de propor-lhe melhorias. O alcance do objetivo permitiu a identificação das vantagens existentes com a utilização da notação BPMN e vislumbrou ainda a possibilidade de elaborar manuais para uma melhor visualização dos fluxos e utilização dos recursos para a produção de material no curso. A partir disso, “podem-se tomar decisões mais consistentes relativas à otimização das tarefas envolvidas e atuação dos respectivos agentes” (PEREIRA, M. F. *et al.*, 2011, p. 63).

A Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) também desenvolveu o mapeamento de processos para sua Divisão de Educação a Distância (UFMS, [s. d.]). Os processos mapeados pela UFMS dizem respeito tanto às atividades acadêmicas quanto aos

pagamentos de bolsistas da UAB, portanto oferecem suporte a outros setores correlatos, em outras instituições pelo País.

Cavalcanti *et al.* (2009) mapearam os processos desenvolvidos pelos polos de apoio presencial de um curso de graduação na modalidade a distância da UFSC, pelo sistema UAB. O intuito do estudo foi proporcionar um processo de gerenciamento das atividades desenvolvidas, chegando aos cinco principais processos: distribuição de livros texto; organização de grupos de estudo; acompanhamento de videoconferências; aplicação das provas presenciais e realização dos seminários temáticos. A técnica utilizada para coleta dos dados foi observação estruturada dos processos e atividades realizadas pelos polos e entrevistas com colaboradores e gestores do curso.

A otimização dos processos de gestão na educação a distância busca alternativas que passam pela identificação de necessidades, pela integração flexível dessas variáveis que compõem o processo e pela busca de soluções viáveis. Bons gestores são portadores de uma sólida visão educacional e preocupados com a qualidade do processo educativo e com a formação do cidadão (MILL *et al.*, 2019).

A EAD é integrante indissociável do contexto organizacional, no entanto as instituições podem contar com setores constituídos para sua gestão (DA SILVA, R. S., 2017). Uma secretaria de cursos a distância demanda processos que atendam à especificidade dessa modalidade. Percebe-se que tanto a estrutura administrativa quanto a pedagógica exigem recursos diferenciados, se comparados aos cursos presenciais. Nesse contexto, as Tecnologias da Informação e Comunicação podem promover melhorias significativas para a gestão.

2.3.3 GESTÃO DE SERVIÇOS DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

As instituições de educação superior investem em sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) com o fim de melhorar o desempenho dos alunos e professores. No âmbito pedagógico, as tecnologias se refletem nos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA). O entendimento sobre a adoção de novas ferramentas é necessário para desenvolver continuamente o processo inovador no ensino (CALIARI; ZILBER; PEREZ, 2017).

Além da contribuição para a dinâmica de ensino e aprendizagem, as inovações em TIC oferecem suporte gerencial para as instituições. A inovação não se limita a empresas de alta tecnologia empregada. Verificamos a importância da inovação em serviços públicos, nas

áreas de saúde, educação e segurança, que não objetivam lucros, mas afetam milhões de pessoas (TIDD; BESSANT, 2018).

Moore e Benbasat (1991) desenvolveram um instrumento para medir as percepções de um indivíduo em relação a uma inovação tecnológica. Com base em Rogers (1983), há características percebidas numa tecnologia que afetarão sua adoção, são elas:

- Vantagem relativa: o grau em que uma inovação é percebida como melhor do que as precursoras.
- Compatibilidade: o grau em que a inovação é percebida como consistente com os valores existentes, as necessidades e as experiências passadas dos adotantes potenciais.
- Experimentação: o grau em que uma inovação pode ser experimentada antes da sua adoção.
- Facilidade de uso: o grau em que a inovação é percebida como fácil de ser usada.
- Imagem: o grau em que uma inovação é percebida para melhorar a imagem de um indivíduo.
- Uso voluntário: o grau em que a inovação é percebida como de uso voluntário ou espontâneo.
- Visibilidade o grau em que a inovação se torna visível para indivíduos ou grupos de uma organização.
- Demonstração de resultados: o grau em que os resultados pelo uso da inovação são tangíveis.

Observa-se a existência de graus de inovação. Essa gradação passa de melhorias incrementais até às mudanças radicais. Embora a inovação seja percebida quando há mudanças descontínuas, na maioria das vezes, ela acontece no uso incremental, ou seja: fazer o que já é feito, mas melhor. A inovação em serviços traz diversos exemplos em que um conceito básico é adaptado e personalizado para uma ampla gama de aplicações semelhantes, sem implicar altos custos iniciais de projeto (TIDD; BESSANT, 2018).

Verifica-se que a entrega de serviço é uma combinação de propriedades uniformes ou padronizadas e sob medida ou personalizadas. A introdução de inovações faz com que os clientes mudem suas percepções de marca e também mudam o comportamento do cliente. Inovações distintas começam para servir a objetivos diferentes, quais sejam: diferenciar, simplificar, ajudar, criar experiências únicas ou monetizar de maneiras diferentes. Esses objetivos ajudam a compreender o tipo de desenvolvimento de inovação de serviço: inovação de pacote de serviços, inovação de processo, inovação social, inovação de experiência ou inovação de modelo de negócios (MARTIN; GUSTAFSSON; CHOI, 2016).

Segundo Perez e Zwicker (2010), “inovações no uso de sistemas de informações tipicamente implicam mudanças de menor escala, em geral associadas com o redesenho de processos e reformulações de métodos de trabalho” (PEREZ, G.; ZWICKER, 2010, p. 182). Embora, mormente, não se trate de uma mudança radical, os processos culminam em papéis bem definidos. Como já abordado no tópico de Gestão de Processos, isso mantém os limites de decisão dentro de princípios que impeçam a ineficiência e ineficácia de todo o conjunto.

Sem informação, grande parte das organizações não funciona, por isso é imprescindível sua disponibilidade. Do contrário, não é possível entregar os bens gerados. Ressalta-se que conhecer práticas eficientes conduzem os gestores de TI na migração de visão enquanto *help desk* para a visão de serviços de TI gerenciados, planejados e controlados (BRANCO; BIANCHI; DE SÁ-SOARES, 2019; LUCIANO; TESTA; DE AZEVEDO BRAGANÇA, 2012).

Embora exista um discurso de que as dificuldades para a mudança em TI residem na falta de recursos ou no comprometimento das equipes, observa-se a predominância de problemas relativos a: visão e postura das equipes, falhas no planejamento e na organização e questões culturais. Portanto, a transição de uma TI que “apaga incêndios” para uma TI gerenciada depende mais de engajamento do que de investimentos ou conhecimento técnico (LUCIANO; TESTA; DE AZEVEDO BRAGANÇA, 2012).

A Gestão de Serviços de TI trata da qualidade dos serviços de TI, da manutenção do foco dos serviços de TI, da adaptabilidade dos serviços e do aumento da satisfação dos usuários internos e externos. Promover um conjunto de melhores práticas de gestão de infraestrutura de TI é o objetivo do *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL), cujo desenvolvimento foi iniciado para uso do governo do Reino Unido, mas passou a ser utilizado por organizações que buscavam uma gestão de serviços de TI confiável. O ITIL é adotado em todo o mundo como uma biblioteca de recursos para o gerenciamento da infraestrutura e serviços de TI (LUCIANO; TESTA; DE AZEVEDO BRAGANÇA, 2012; PEREIRA, Rúben *et al.*, 2020).

A fim de que o gerenciamento de serviços de TI não seja burocrático, deve ser implementado com sensibilidade e conhecimento da estratégia do negócio da organização. Entre outros resultados a serem obtidos, sua finalidade é: a disponibilidade para atingir os requerimentos dos clientes no que tange aos níveis de serviço e a continuidade do negócio, o alinhamento da estratégia da área de TI com as necessidades das áreas de negócio da

organização, a medição dos resultados e não de “sensações”, bem como a flexibilidade para adaptar-se às mudanças impostas pela área do negócio (MAGALHÃES; PINHEIRO, 2007).

Magalhães e Pinheiro (2007) também explicam a existência de dois modelos de atuação de uma área de TI: uma tradicional e outra orientada a serviços. Pode-se resumir esses modelos da seguinte forma: a tradicional é uma provedora de tecnologia; a orientada a serviço, uma provedora de serviços. Compete à área de Tecnologia da Informação, inicialmente, definir o Catálogo de Serviços de TI como algo distinto dos processos e outros elementos com vistas à entrega e ao suporte dos serviços de TI, mas alinhando-os às necessidades da organização (Quadro 5).

Quadro 5 - TI tradicional <i>versus</i> TI orientada a serviços	
TI tradicional	TI orientada a serviços
Provedora de tecnologia.	Provedora de serviços.
Trabalha de dentro para fora.	Trabalha de fora para dentro.
Cultura centralizada na tecnologia.	Cultura centralizada no cliente.
Opera a área de TI como um centro de custos colocado na maximização do uso dos seus ativos.	Utiliza um modelo de entrega misto, baseado no melhor equilíbrio entre fornecedores externos, nos formatos de <i>outsourcing</i> e <i>outtasking</i> , e equipes internas.
Tende a ser organizada em silos, alinhada ao redor de funções, conhecimentos, capacidades e plataformas tecnológicas focadas em custos, monopolista e não competitiva.	Tende a ser competitiva, possui diversos fornecedores.
Aceita as restrições de sua capacidade de fornecimento como elas são.	Orientada a processos e negocia com os clientes para garantir que a demanda é fundamentada e que os recursos necessários para garantir o atendimento estarão disponíveis.

Fonte: Adaptado de Magalhães e Pinheiro (2007)

A fim de que a área de TI sustente e melhore negócios, é preciso garantir a qualidade estável de seus serviços. Determina-se a qualidade do serviço de TI pelo valor que o serviço de TI traz para o provedor de serviços de TI e seus clientes, no entanto o valor do serviço não costuma ser medido na maioria das organizações de serviços de TI. Os serviços de TI são complexos, tendo em vista serem fornecidos por meio da combinação de: *hardware*, *software* de sistema operacional, *software* de aplicativo, dispositivos de rede de telecomunicações, entre outros. Defende-se que a qualidade do serviço de TI pode adotar abordagens mais

rigorosas que perguntas simples aos clientes quando da conclusão das interações de serviço, no entanto esse tem sido o *feedback* mais adotado (CATER-STEEL; LEPMETS, 2014).

No setor público, percebe-se um tendência em tratar os cidadãos como clientes, a exemplo do setor privado. Tendo em vista o desenvolvimento das TIC, os cidadão também esperam utilizá-las quando em contato com os serviços públicos, demandando agilidade e eficiência. Todavia, a diferença de cultura entre setor público e empresarial dificulta a melhora na qualidade dos serviços nos setores públicos da seguinte forma (PYON; LEE; PARK, 2009):

- Falta de urgência para melhorias: relaciona-se com a burocracia organizacional e a falta de cultura de colaboração. Os funcionários geralmente se contentam em trabalhar de acordo com um padrão baseado em regras, regulamentos e precedentes.
- Gestão não estruturada da qualidade do serviço: na prática, os processos são gerenciados com base nas experiências de especialistas, percepções dos líderes ou estratégias políticas, despertando resistência a mudanças. Também às vezes, processos sem valor agregado são excessivamente controlados.
- Desconexão com a criação de valor: percebe-se um divórcio entre o valor da produção da organização e a contribuição individual de um funcionário. O valor deve ser considerado do ponto de vista do cliente, incluindo clientes internos (funcionários), então é necessário fazer com que os funcionários reconheçam o valor de seu trabalho e busquem o valor desejado pelos clientes.

Portanto, fornecer serviços orientados para o cidadão-cliente e melhorar a qualidade do serviço implicam que a organização de serviço público identifique os clientes-chave nos principais processos de serviço e valide o valor do trabalho dos funcionários a partir da perspectiva do cliente. Além disso, as medições a serem monitoradas e a gestão com base em dados sobre desempenho dos processos são necessários para incentivar esforços pelos funcionários (PYON; LEE; PARK, 2009).

Esta seção contribui para o entendimento de que os serviços de TI serão melhor aproveitados se alinhados a uma missão estratégica. Percebe-se, cada vez mais, a mudança de um paradigma no setor público. Assim como uma empresa, um órgão público deve estar focado no cliente, o cidadão, o qual necessita de soluções ágeis, tais quais as que são encontradas no mercado.

2.3.4 GESTÃO DE PESSOAS EM UNIVERSIDADES

Esta seção abordará tópicos de seleção de pessoas na administração pública, no tocante aos aspectos legais de admissão por processo seletivo simplificado, principal instrumento da UAB para contratação de pessoal. Esse tópico também será direcionado ao foco em gestão por competências no setor público e às implicações do assunto em avaliações das instituições de ensino. Essas abordagens reforçam a importância de um processo bem definido para contratação de profissionais universitários, no intuito de atender a indicadores qualitativos de governança universitária.

2.3.4.1 ASPECTOS LEGAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E NA UAB

No setor público, o tema seleção de pessoas ganha relevância pela questão da eficiência da gestão organizacional e também porque os novos funcionários exercerão funções de interesse público. Trata-se, portanto, de uma questão social (DE ALMEIDA NETO; SIQUEIRA; BINOTTO, 2017). Adiante, discorrer-se-á sobre a forma contratual como são estabelecidos os vínculos dos bolsistas com a UAB. Este será apenas um preâmbulo a questões teóricas mais contundentes, como: Gestão por Competência e Avaliação Institucional.

Há diretrizes regimentais a serem seguidas, trazendo especificidades ao processo seletivo de pessoal nessa esfera. A Administração observa princípios que devem ser adotados pelas pessoas administrativas de qualquer dos entes federativos, de modo que a conduta administrativa só se considera válida se estiver compatível com estes princípios: a legalidade, a impessoalidade, a moralidade, a publicidade e a eficiência (DOS SANTOS, J., 2017).

Diante disso, espera-se de um edital para seleção de bolsistas de uma universidade pública: um instrumento convocatório vinculado ao texto legislativo e submetido à conduta ética, que não dispense tratamento diferenciado aos seus candidatos, que seja amplamente divulgado e compatível com o nível de exigência dos cidadãos-usuários.

Há que se diferenciar, no entanto, processo seletivo de concurso público. Por se tratar de um procedimento administrativo com vistas a selecionar o indivíduo mais capacitado, um processo seletivo observa semelhanças com o concurso público, conceituado por Justen Filho (2015) como:

um procedimento conduzido por autoridade específica, especializada e imparcial, subordinado ao um ato administrativo prévio, norteado pelos princípios da objetividade, da isonomia, da impessoalidade, da legalidade, da publicidade e de controle público, destinado a selecionar os indivíduos mais capacitados para serem providos em cargos públicos de provimento efetivo ou em emprego público (JUSTEN FILHO, 2010, p. 919).

O concurso público, portanto, é requisito para a investidura em cargo ou emprego público, segundo a Constituição Federal (BRASIL, 1988). A lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, determina que “o concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas, conforme dispuserem a lei e o regulamento do respectivo plano de carreira” (BRASIL, 1990). O decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, prevê a existência de prova oral, de aptidão física e prática (BRASIL, 2019a).

É a partir da lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, que se trata do processo seletivo simplificado, pelo qual as autarquias e as fundações públicas poderão efetuar contratação de pessoal por tempo determinado (BRASIL, 1993).

Mosqueira (2014) tratou de dirimir o conflito entre: a) a conveniência de se conferir a esse processo a necessária simplicidade e celeridade e b) a imperatividade de se garantir a observância de princípios da Administração, furtando-se da subjetividade na seleção dos candidatos. Também concluiu ser viável, juridicamente, a adoção de critérios de avaliação como entrevistas, análise de currículos e avaliação de títulos.

Embora a contratação temporária do servidor público não esteja sujeita a exigibilidade concursal, pode assim se estabelecer. A contratação deve ser antecedida de seleção pública, atendendo especialmente ao princípio da impessoalidade. Um pressuposto essencial desse regime especial de contratação é a temporalidade (VIEIRA; SHIOHARA, 2013).

As críticas no tocante à divisão e fragmentação do trabalho no Sistema UAB têm relação com a contratação de profissionais nesse regime dito precário. Nesse cenário, a desprofissionalização dos docentes é representada pela inexistência de vínculos empregatícios com a universidade (VELOSO; MILL, 2018).

O principal regulamento que trata das atribuições de cada função no Sistema UAB é a Portaria CAPES nº 183/2016, de 21 de outubro de 2016. Ao todo, são 13 modalidades de bolsas, cujos critérios de concessão variam conforme a titulação mínima e o tempo de experiência no magistério básico e superior (BRASIL, 2016a).

A Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019, regulamentou a realização de processo seletivo com vistas à concessão das bolsas UAB de Coordenadoria Geral, Adjunta,

de Curso e de Tutoria, além de Tutoria, Professor Formador e Professor Conteudista. Segundo essa portaria, o processo seletivo é:

a sequência de atos administrativos que operacionalize, independentemente do método, escolha criteriosa e fundamentada de indivíduos para atuarem como bolsistas nas atividades diretamente relacionadas aos propósitos do Sistema Universidade Aberta do Brasil, respeitando a legislação vigente, em especial o Art. 37 da Constituição Federal, os normativos da CAPES e de cada instituição de ensino superior que o conduz (BRASIL, 2019d).

Para a função de Coordenadoria de Polo, foi publicada a Portaria CAPES nº 232, de 9 de outubro de 2019, estabelecendo atribuições, forma de ingresso e parâmetros atinentes a essa função e também regulamentou a realização de processo seletivo com vistas à concessão dessa modalidade de bolsa UAB (BRASIL, 2019e).

Observa-se que, na medida em que a atuação dos órgãos de controle pronuncia-se nas universidades públicas brasileiras, há um ordenamento jurídico cada vez mais robusto com a finalidade de regulamentar suas ações.

Enquanto autarquias, as universidades encontram-se sujeitas a algumas diretrizes emanadas pela administração pública direta, gerando uma relação de simultânea dependência e independência. O comando constitucional de autonomia universitária não apresenta um rol taxativo. A abstenção intencional do legislador, que visava não reprimir as particularidades de cada instituição, acabou criando uma dicotomia no seu exercício: se a norma é vaga para não limitar, ao mesmo tempo, é vaga ao não garantir (VELTEN, 2018).

Feita a contextualização sobre como ocorre o vínculo que relaciona o bolsista da UAB com a UFSC, entende-se que cabe a esta agregar valor àquela por meio da gestão de pessoal. Dentro do exercício da autonomia universitária e da observância dos padrões preceituados em normativa, a Universidade tem buscado ferramentas na gestão por competências.

2.3.4.2 INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR E O FOCO EM COMPETÊNCIAS

Num contexto em que as instituições públicas vivem uma nova realidade organizacional, os saberes da organização devem estar alinhados à necessária coordenação do comportamento de seus membros. Afinal, os cidadãos-clientes estão a cada dia mais exigentes em suas demandas. Um novo modelo de Gestão Pública passa, então, a ser adotado, um modelo mais integrado e voltado para a excelência. Assim, a gestão por competências, passa a

conquistar campo no setor público, a fim de que se alcance a modernização do Estado burocrático (DA SILVA, F. M.; DE MELLO, 2013).

A valorização cada vez maior das pessoas é resultado do profundo avanço competitivo das últimas décadas e a participação delas em organizações baseia-se atualmente no desenvolvimento de competências (BITENCOURT, 2001).

Fleury e Fleury (2001) indicam uma mudança na perspectiva do conceito de competência. Antes pensado como conjunto de capacidades humanas que justificam um alto desempenho, fundamentadas na inteligência e personalidade das pessoas, a referência era apenas a tarefa e o conjunto de tarefas pertinentes a um cargo. A crítica que se faz a essa linha é que a gestão por competência seria apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional taylorista-fordista.

As necessidades organizacionais avançaram para além de uma qualificação para o cargo. O trabalho do indivíduo evoluiu para uma situação profissional mutável e complexa. A literatura passou a considerar que as competências tanto devem agregar valor econômico para a organização quanto valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2001).

A competência define-se, assim, como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

A competência é a capacidade do indivíduo gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Nessa interação, entende-se o mapeamento do resultado esperado como output e o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento como input (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000).

No Brasil, o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, a ser implementada pelos órgãos e entidades da administração pública federal. Sua finalidade, entre outras, era adequar as competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições. A gestão por competência, no entanto, aqui foi definida como diretriz da gestão da capacitação. Essa é “orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006b).

Dez anos após a publicação do decreto, identificavam-se como principais entraves da gestão por competência: a descontinuidade na gestão dos órgãos públicos, a necessidade de

apoio da administração superior, falta de sensibilização por todo o quadro de pessoal e fraca construção coletiva do processo (VON KRIIGER *et al.*, 2018). Como ganhos da Gestão por Competências no setor público, foram identificados: o alinhamento estratégico, melhoria de alocação de pessoal, gestão de carreira, desenvolvimento de pessoas, melhoria no clima organizacional, maior envolvimento com trabalho e melhoria do desempenho individual e organizacional (MONTEZANO *et al.*, 2019).

Todavia, o decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, tornou-se revogado pelo decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Com essa norma, todo ano, os órgãos e entidades elaboram o Plano de Desenvolvimento de Pessoas – PDP e o governo encaminha necessidades de capacitação transversais para a Escola Nacional de Administração Pública – ENAP e demais escolas de governo. A elaboração do PDP é precedida, preferencialmente, por diagnóstico de competências (BRASIL, 2019b).

Vigora, ainda, o Banco de Talentos do Sistema de Pessoal Civil – SIPEC, uma plataforma digital do Governo Federal criada em 2018, para comunicação de conhecimentos, habilidades e experiências dos servidores. O objetivo é subsidiar processos de seleção e a gestão de talentos no âmbito da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. Caso o servidor possua um currículo cadastrado na Plataforma Lattes, parte do currículo do Banco de Talentos é preenchido automaticamente, mas o cadastro na Plataforma não prescinde o cadastro no Banco de Talentos (BRASIL, 2018).

Embora a legislação tenha muito a evoluir nesse assunto, fato é que as universidades são organizações inovadoras. Precisam, por conseguinte, fomentar o desenvolvimento de competências que atendam às demandas tanto da sociedade quanto do mercado. A seleção de pessoas toma lugar nessa discussão quando se percebe sua importância estratégica na prestação de um serviço de qualidade.

A qualidade do ensino de graduação inicia-se na seleção de seu corpo docente. Os rituais de ingresso na universidade exprimem uma compreensão de qualidade e trazem impactos às práticas acadêmicas. Não se pode discorrer sobre a qualidade da educação superior sem incluir as formas de seleção docente na discussão (DA CUNHA, M. I.; BOÉSSIO; RIBEIRO, 2013).

A seleção de pessoas compreende a análise comparativa de dois campos: exigências do cargo e características do candidato. Inicia-se com a necessidade de preencher uma vaga

para determinado departamento. Então, são definidos os parâmetros de recrutamento e seleção. Feita a divulgação, a seleção é iniciada pela análise dos currículos, podendo ser acompanhada de entrevista, dinâmica de grupo, prova escrita, entre outros métodos (MARRAS, 2017).

Para alcançar e manter sua qualidade, a educação superior do século XXI deve priorizar a seleção cuidadosa de funcionários e sua constante melhoria. As tecnologias da informação também são consideradas instrumentos importantes devido ao seu impacto na aquisição de conhecimentos teóricos e práticos. As tecnologias em EAD, no entanto, não dispensam a atuação do professor (UNESCO, 1998).

Considerando que órgãos e entidades públicos tendem ao gerencialismo e que as ações governamentais têm sido estrategicamente orientadas ao cidadão, possivelmente os conceitos de gestão por competência ganharão enfoque para além de uma política de capacitação. Como discutido neste tópico, já se encontram resultados desse avanço no tocante à seleção de distribuição de pessoal na administração pública federal.

Nesse momento de reforma da administração pública, “a avaliação vem assumindo a condição de instrumento estratégico, quase sempre fundamentado nos famosos “três Es: eficiência, eficácia e efetividade” (DE SOUZA, 2009, p. 18). A relevância do processo de seleção de pessoas reflete-se, ainda, nessas avaliações institucionais das universidades.

Nos processos de credenciamento (INEP/MEC, 2017a) e recondição (INEP/MEC, 2017b) um indicador de desempenho importante é a atuação docente. Na avaliação de cursos, observa-se uma tendência no comportamento das dimensões “disciplina” e “docente”. As disciplinas contribuem para a formação dos estudantes ao passo que os docentes cumprem com o plano de ensino, apresentam domínio dos conteúdos ministrados, demonstram civilidade e estimulam a participação discente (UFSC, 2018). Na Educação a Distância, quanto mais interação do professor com o aluno, menor é a desistência (MORAN, 2009).

A dimensão “docente”, na avaliação de cursos de graduação na modalidade a distância, mostrou correlação com dois constructos: Tutores a Distância e Tutores Presenciais. Quanto melhor a percepção de um, também é melhor a percepção do outro (RODRIGUES *et al.*, 2014). Esse dado reforça a compreensão da influência que o docente exerce na avaliação de cursos superiores.

O processo de avaliação, portanto, apresenta similaridade com a função de controle, do campo da ciência administrativa. O controle é uma função de monitoramento e implementação de mudanças necessárias (BATEMAN; SNELL, 2009).

Modernamente, tanto na iniciativa privada quanto na administração pública, as atenções estão voltadas para a atuação preventiva e orientadora, de modo a evitar as falhas involuntárias ou deliberadas por parte dos atores dos processos organizacionais. Os benefícios advindos de um sistema de controle/avaliação interno integrado são inumeráveis. O controle não é apenas custo, deve ser entendido como meio de assegurar o melhor emprego dos recursos, prevenir ou reduzir fraudes, desperdícios ou abusos, visando à eficácia no órgão público (DA SILVA, P. G. K., 2002).

A contratação de pessoal qualificado, portanto, implica melhor avaliação das universidades. Entender o processo avaliativo é um caminho para reflexão sobre métodos eficientes de gestão universitária.

Até este ponto, alguns conhecimentos tratados na revisão da literatura já foram aplicados em modelos de gestão para a EAD em trabalhos publicados por meio de periódicos e teses. Por isso, na sequência, serão apresentados estudos similares aos propósitos desta dissertação.

2.4 TRABALHOS RELACIONADOS

Nesta seção, são tratados os trabalhos similares sobre propostas de modelos de gestão para a EAD. Os documentos que regulamentam a modalidade a distância no Brasil deixam muito claro que sua execução é um grande desafio e exige habilidades gerenciais específicas (HACK, 2009). Serão discutidas, então, as dimensões, áreas e tópicos importantes que possam ser aplicadas no planejamento, execução e avaliação da UAB, bem como suas limitações.

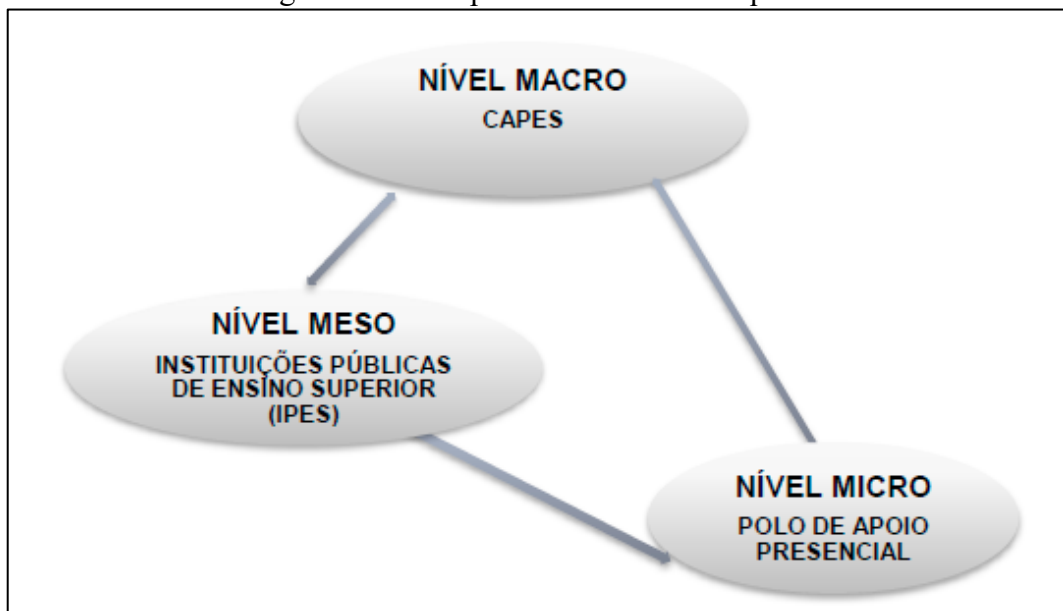
Almeida (2013) verificou que o Sistema UAB é uma rede interorganizacional, ou seja, uma relação complexa de externalização e internalização das fases de produção e distribuição, caracterizadas pela flexibilidade organizacional. Segundo a autora, há três níveis hierárquicos representativos. Os processos de coordenação estão distribuídos basicamente em duas instâncias: no sistema macro (CAPES) e nos subsistemas meso (IPES). O estudo apontou a existência de um subsistema micro (polos de apoio presencial) (Figura 2).

A instância macro é responsável pela aprovação dos planos de trabalho apresentados pelas IPES e pela Coordenação-Geral de Supervisão e Fomento. Na segunda instância, cabe à

IPES acompanhar, avaliar, orientar, controlar e fiscalizar a execução do objeto do acordo firmado. Em relação ao subsistema micro, são responsáveis pela coordenação das atividades acadêmicas presenciais. Ressalta-se que a UAB é um sistema complexo, em que não é possível haver controle hierárquico vertical e coordenação centralizada (ALMEIDA, O. C. de S. De, 2013).

A autora identificou práticas organizacionais vigentes no Sistema UAB, distribuindo-as entre os eixos de cooperação e autonomia (características de sistemas complexos) e de controle e coordenação central (típicos da gerência clássica).

Figura 2 - Participantes e níveis hierárquicos



Fonte: Almeida (2013)

MILL *et al.* (2010) compreendem que as raízes da gestão da educação a distância firmam-se na teoria geral da administração consolidada no século XX. Com base no cotidiano dos autores, que são gestores da EAD, o estudo recorre a autores da área de gestão de projetos, gestão da qualidade e planejamento estratégico.

Resumidamente, a estrutura institucional de EAD divide-se em recursos de infraestrutura, apoio institucional em recursos humanos e implementação da proposta pedagógica de EAD. O grupo gestor cuida de estruturar as instalações, as equipes de trabalho, as redes comunicativas, o financiamento, a infraestrutura física e tecnológica, além das diversas questões pedagógicas implicadas no processo de ensino e aprendizagem. Esse trabalho nos

auxilia a perceber a aplicabilidade dos conhecimentos de gestão para a EAD e, conseqüentemente, para a UAB.

Quadro 6 - Resumo de trabalhos similares na área de gestão da EAD

Autores	Objetivos	Resultados
MILL <i>et al.</i> (2010)	Analisar a prática da gestão educacional na EAD.	<ul style="list-style-type: none"> • A criação de um sistema de gestão diferenciado torna-se um desafio aos gestores de programas de EAD. • A administração científica embasa o trabalho de um gestor de EAD. • Embora muito tenha sido escrito sobre gestão em geral, ainda há muitas dificuldades no trabalho de um gestor de EAD.
Batista (2012)	Uma proposta de modelo de processo baseado em uma abordagem ágil para construção e gestão de cursos EAD no Contexto da Universidade Aberta do Brasil	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação do método Kanban ao contexto da UAB. • Apoio à tomada de decisão com base no acompanhamento do fluxo das atividades do processo. • A transparência ao fluxo de trabalho de um projeto EAD em decorrência da visibilidade característica do mecanismo adotado pelo método Kanban.
Almeida (2013)	Analisar as práticas de gestão do Sistema UAB na Universidade de Brasília à luz dos sistemas complexos adaptativos.	<ul style="list-style-type: none"> • Há práticas formais que se aproximam de categoriais dos sistemas complexos e de categorias que se aproximam da gestão clássica. • Reforçou-se a visão sobre a importância da autonomia na evolução de uma gestão clássica para uma gestão autônoma.
Serra, Oliveira e Mourão (2013)	Indicar um modelo de avaliação para sistemas de EAD, baseado nos referenciais de qualidade para educação superior a distância do Ministério da Educação.	<ul style="list-style-type: none"> • Proposição de modelo de avaliação para investigações, cujos propósitos estejam relacionados à eficácia da gestão da educação a distância.
Momo e Behr (2015)	Identificar evidências de Gestão EAD na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), com fins de ilustrar o significado do termo “Gestão da EAD”.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de Gestão EAD que propõe a existência de três perspectivas: Gestão Administrativa, Gestão Estrutural e Gestão do Ensino e Aprendizagem.
Carvalho, R. A. De; Struchiner (2017)	Identificar como os conhecimentos das universidades são mobilizados a partir das demandas de formação para o Sistema Único de Saúde.	<ul style="list-style-type: none"> • Os processos de constituição de equipes de desenvolvimento de cursos a distância são influenciados por programas de EAD preexistentes. • A realização dos cursos alavancam a mobilização e cooperação de unidades universitárias das instituições sede.

Para Momo e Behr (2015), a gestão administrativa apresenta-se como integrante de um modelo de gestão da EAD e é responsável pela articulação das exigências de cunho

normativos e institucionais. Para uma eficiente gestão administrativa, é necessária uma cultura organizacional propícia à multidisciplinariedade e à integração com a Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem (Figura 3). Como limitação dessa pesquisa, os próprios autores indicam que os resultados apresentados correspondem unicamente aos documentos da UFRGS.

Figura 3 - Gestão da EAD



Fonte: Momo; Behr (2015, p. 12)

Batista (2012) parte de conceitos da gestão de projetos para realizar a modelagem do método ágil Kanban adaptado ao contexto da UAB e construir uma ferramenta de gestão de projetos EAD. O método ágil, diferente do tradicional, traz alguns elementos chave resultantes de um Manifesto Ágil, assinado em 2011, que consistem em: indivíduos e interações ao invés de processos e ferramentas, software executável ao invés de documentação, colaboração do cliente ao invés de negociação de contratos e respostas rápidas a mudanças ao invés de continuar os planos (BATISTA, 2012b).

Esse trabalho aplica-se ao cenário de um gestor da EAD, principalmente no que diz respeito à UAB. O Sistema UAB durante seu trajeto histórico enfrentou instabilidades no

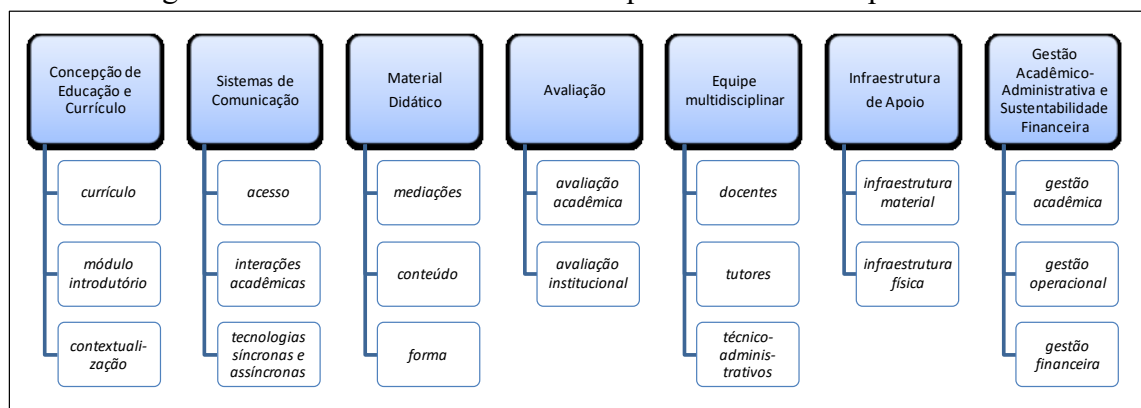
tratamento da EAD enquanto política pública. Por isso, pensar nas mudanças como únicas certezas do processo de gestão depende de atores flexíveis em relação aos planos tomados.

Carvalho e Struchiner (2017) buscaram identificar como os conhecimentos das universidades são mobilizados a partir das demandas de formação um trabalho na Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde, que visa ao desenvolvimento de iniciativas de formação a distância da força de trabalho em saúde. Embora se trate de outro programa, também a distância, os resultados trazem contribuições importantes para o campo da gestão nessa modalidade. Principalmente, no tocante à interação interdepartamental (CARVALHO, R. A. De; STRUCHINER, 2017).

Identificou-se que a existência de programas preestabelecidos influencia a constituição das equipes de desenvolvimento de cursos a distância em universidades presenciais (gestor, especialista em conteúdo, designer instrucional, suporte tecnológico/produção, e tutor), o que pode representar uma válida contribuição para o desenvolvimento da área de EAD e campo fértil para pesquisa interinstitucional e multidisciplinar. A oferta de cursos a distância também acresceu a mobilização e cooperação de diversas unidades universitárias, em campos de conhecimento distintos.

Serra, Oliveira e Mourão (2013) sintetizaram os referenciais de qualidade para educação superior a distância do MEC (Figura 4) e, a partir do entendimento da EAD enquanto sistema complexo, propuseram um modelo de avaliação que comporte as dimensões desse sistema (Quadro 7).

Figura 4 - Síntese dos referenciais de qualidade do MEC para a EAD



Fonte: Serra, Oliveira e Mourão (2013)

Evidenciam-se os atributos avaliados na dimensão de administração do sistema de EAD. Com base na definição operacional, verifica-se que esta consiste em avaliação, gestão

acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira. Sobre os estudos na área, Serra, Oliveira e Mourão (2013) apontam a juventude das instituições de ensino superior voltadas para a EAD, especialmente no Brasil, e também a conseqüente incipiência de pesquisas científicas direcionadas para esse segmento educacional, no campo da gestão das instituições de ensino mais especificamente.

Quadro 7 - Definição operacional de um Sistema de EAD

Dimensões	Componentes	Atributos
Desenho Educacional	Concepção	Contextualiza o currículo e enfatiza a interdisciplinaridade entre conteúdos a partir do modo de oferta das disciplinas e das metodologias adotadas.
	Material didático	Possibilita a convergência e integração entre as diferentes mediações didáticas, mantendo coesão entre as unidades trabalhadas e criando novos conhecimentos, habilidades e atitudes nos estudantes.
	Comunicação	Permite a interação e interatividade por meio de tecnologias disponíveis em espaços democráticos acessíveis a todos no curso.
Recursos	Equipe multidisciplinar	Realiza desde a gestão acadêmica até o desenvolvimento do processo de ensino-aprendizagem, por meio da atuação de diferentes profissionais da área de EAD.
	Infraestrutura de apoio	Favorece o desenvolvimento de práticas acadêmicas concebidas no projeto pedagógico do curso, mediante a disponibilidade de recursos materiais e físicos.
Administração	Avaliação	Promove sistemático acompanhamento dos processos de aprendizagem e dos diversos atores envolvidos no curso, considerando a organização didático-pedagógica, os agrupamentos técnicos e as instalações físicas.
	Gestão acadêmico-administrativa	Desenvolve ações e políticas voltadas para o desenvolvimento e controle dos processos educacionais, operacionais e logísticos do curso.
	Sustentabilidade financeira	Assegura os investimentos necessários para implantação e manutenção do curso, incluindo o custeio de todas as equipes técnicas e administrativas nele envolvidas.

Fonte: Serra, Oliveira e Mourão (2013)

Portanto, os estudos trazem contribuições do campo da administração científica, da avaliação institucional e da gestão de processos no ambiente específico da EAD. Percebe-se a conexão com aspectos estruturais e pedagógicos e que o elemento gestão é indissociável do sistema de EAD. Os trabalhos publicados realçam a necessidade de controle das ações desde o nível estratégico ao operacional, no entanto não apresentam artefatos de gestão dos seus componentes administrativos.

Enquanto limitações, falta aos estudos o desencadeamento de ações específicas do cotidiano gerencial. No contexto universitário brasileiro atual e especificamente na UAB, o setor de EAD efetua múltiplas operações: contratação de mão-de-obra especializada, atendimento a alunos, docentes e comunidade, gestão da transparência, alocação de recursos, previsão financeira, entre outras. Essas funções vêm sendo concentradas devido às ações de

auditoria e à necessidade de prestar ao cidadão-cliente um atendimento célere para suas demandas.

Tampouco, encontra-se nos estudos abordados a aplicação das TIC no contexto gerencial da EAD. A fim de que um sistema de EAD consiga orquestrar todos os atores e ferramentas envolvidas, demanda-se alta sofisticação gerencial (HACK, 2009). A seguir, apresenta-se a metodologia aplicada para o desenvolvimento de um modelo de gestão no contexto estudado, aproveitando as contribuições já desenvolvidas nos trabalhos citados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

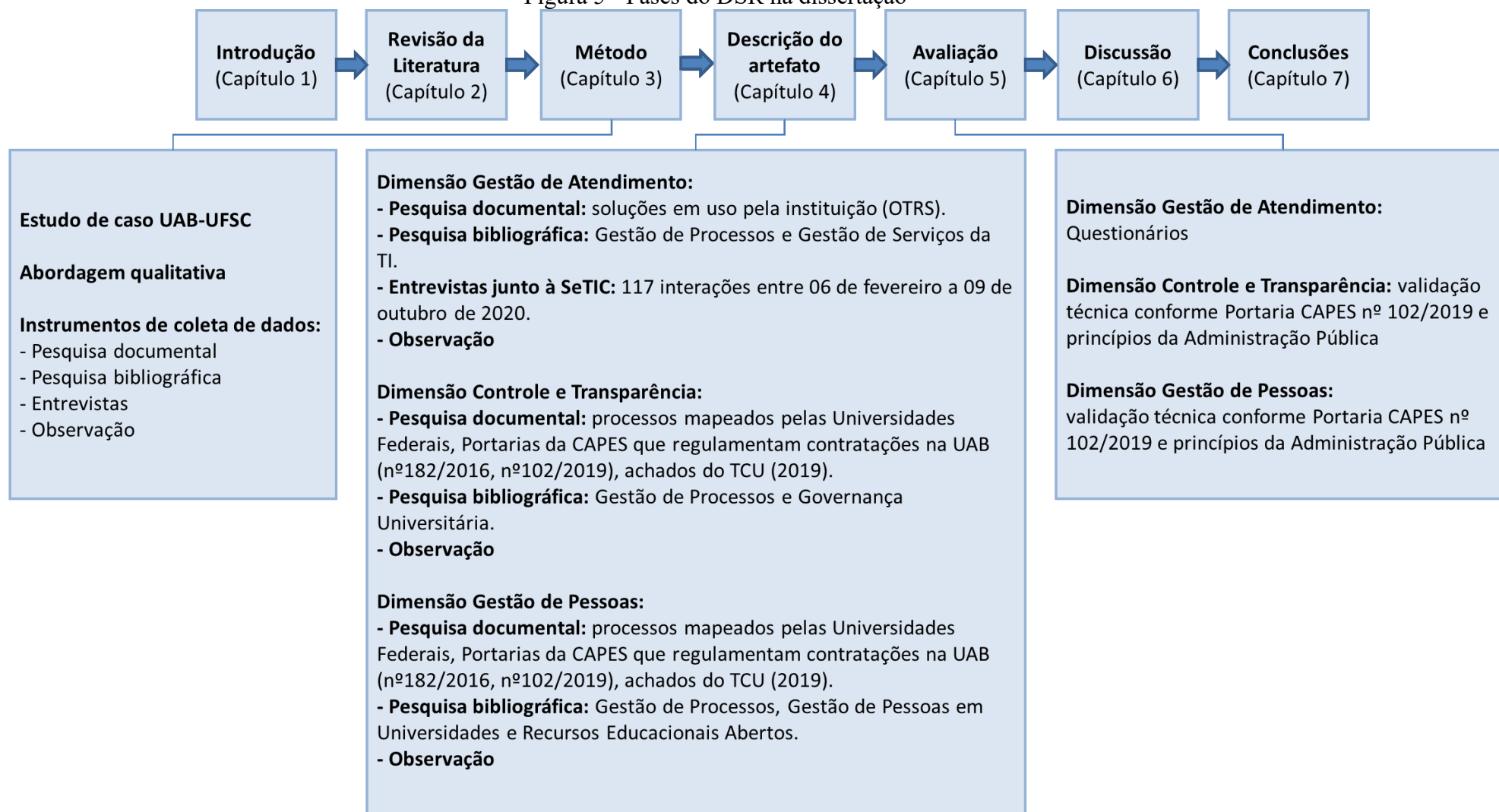
O enquadramento metodológico não deve ser compreendido como um ato burocrático, consiste em escolher e justificar um método de pesquisa que permita, principalmente: i) responder ao problema de pesquisa formulado; ii) ser avaliado pela comunidade científica; iii) evidenciar procedimentos que robusteçam os resultados da pesquisa (LACERDA *et al.*, 2013). Como também afirmam Lacerda *et al.* (2013), o desenvolvimento de um artefato não é mais importante que a aplicação deste em casos reais. Neste trabalho, propõe-se uma solução para um caso apresentado, para o qual optou-se pela sequência metodológica da *Design Science Research* (DSR).

Alperstedt *et al.* (2018) assumem que as escolas de administração se utilizam dos métodos das ciências sociais para desenvolver a descrição em suas pesquisas, porém essas não levam à solução dos problemas. Assim, surgem questionamentos sobre a quem caberia a resolução dos problemas relacionados à gestão, já que a academia brasileira na área critica tanto a prescrição.

A DSR é uma metodologia para a criação de artefatos, que inicialmente teve suas primeiras aplicações na engenharia. Nessa perspectiva, um profissional seleciona os problemas que deseja pesquisar a partir do mundo real e desenvolve as soluções por meio do ciclo do design, cuja eficácia é testada no contexto em que foi pensada (ALPERSTEDT *et al.*, 2018).

O artefato desenvolvido pelo procedimento metodológico é definido enquanto modelo quando representa situações como problema e solução. Na DSR, a preocupação é a utilidade dos modelos e, embora pareça impreciso em detalhes, precisa captar a estrutura da realidade (LACERDA *et al.*, 2013). A estrutura de apresentação deste trabalho divide-se em etapas paralelas às preceituadas pelo método (Figura 5), conforme mostrado na Introdução, na subseção Estrutura da Dissertação, e visa à proposição de um modelo de gestão da EAD para a UAB, em seu nível meso, conforme aponta Almeida (2013).

Figura 5 - Fases do DSR na dissertação



Esta é uma pesquisa de abordagem qualitativa, que “começa com pressupostos e o uso de estruturas interpretativas/teóricas que informam o estudo dos problemas da pesquisa, abordando os significados que os indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano” (CRESWELL, 2014, p. 49).

Discorrer-se-á, em seguida, sobre o ambiente da pesquisa e o procedimento para coleta de dados.

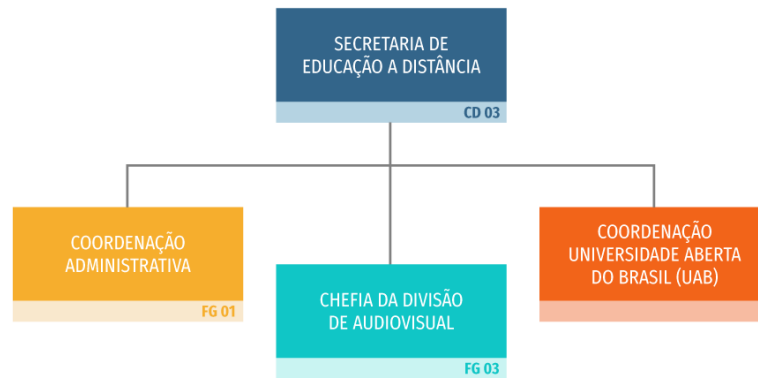
3.1 AMBIENTE DA PESQUISA: UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL NA UFSC

O modelo de EAD aplicado na UAB é em rede: aproveita a estrutura de funcionamento de uma instituição de ensino já constituída. Essa estratégia reduz muito os esforços e os custos de instalação dos programas de EAD. O estudante vincula-se, assim, a uma instituição com renome na modalidade de educação presencial, como a UFSC (COSTA, 2001).

A Secretaria de Educação a Distância (SEAD) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada em 10 de maio de 2016, sob a gestão do Reitor Luis Carlos Cancellier de Olivo e está situada no Espaço Físico Integrado 2 (EFI-2), prédio à Rua Dom Joaquim, nº 757, no bairro Centro de Florianópolis, no estado de Santa Catarina. Esse prédio abriga tanto a SEAD quanto a TV UFSC e o Núcleo Multiprojeto de Tecnologia Educacional.

Entre outras atribuições, compete à SEAD: coordenar as ações inerentes à concepção, utilização e implementação da EAD, promovendo e integrando-as com as demais instâncias institucionais; apoiar a Reitoria na articulação de estratégia das políticas de EAD; e propor, implementar e coordenar termos de cooperação com outros órgãos com relação à EAD. Atualmente, seu organograma comporta 14 servidores, divididos em coordenação administrativa, audiovisual e coordenação da UAB (Figura 6). Antes vinculado à Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), a partir de 2016, o Núcleo da Universidade Aberta do Brasil (UAB) ficou então vinculado administrativamente à SEAD.

Figura 6 - Organograma da SEAD



Fonte: SEAD (2020)

A Equipe Técnica do Núcleo UAB conta com quatro membros integrantes da carreira técnico-administrativa, que estão lotados na sua secretaria. As atribuições desses colaboradores dividem-se entre atendimento aos polos e às coordenações de curso, seleção de pessoal, pagamento de bolsas e financeiro. Além de servidores na Equipe Técnica, o Núcleo UAB possui uma Equipe Multidisciplinar composta por docentes pesquisadores que estão alocados aos laboratórios de EAD e às coordenações de curso. As equipes técnica e multidisciplinar são subordinadas a dois servidores, os quais atuam na função de coordenação geral e adjunta do Núcleo UAB/UFSC.

A UAB na UFSC existe desde 2008, tendo formado 1840 alunos em cursos de graduação, 1139 em cursos de especialização e 861 em cursos de aperfeiçoamento, totalizando 3931 formados. Em 2020, os 07 cursos ativos atendem mais de 700 alunos, em 23 polos. Esses cursos são: Administração, Administração Pública, Ciências Biológicas, Filosofia, Física, Letras Português e Matemática.

O Núcleo UAB/UFSC rege-se por normativas da IPES no tocante ao andamento dos projetos pedagógicos de cursos. No entanto, sua estrutura administrativa e operacional obedece aos parâmetros de financiamento e critérios de pagamento das bolsas CAPES.

3.2 COLETA DE DADOS PARA DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE GESTÃO

Estabelece-se como referencial temporal para coleta de dados a publicação da portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019. Esse documento complementa o conteúdo de outra que estabelecia as normas para pagamento de bolsas UAB/CAPES e que foi publicada

no ano de 2016. A portaria mais recente concentra-se em regulamentar a realização de processos para seleção de pessoal dentro do Sistema UAB e, internamente, na UFSC, corroborou anseios de eficiência na prestação de contas para a comunidade, conforme também requerido por acórdão do TCU (TCU, 2019). Por isso, a representatividade desse documento.

A norma publicada vindica, em especial, o cumprimento do Art. 37 da Constituição Federal, o qual institui que a administração pública obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Entre outras providências, a validade dos processos seletivos da UAB foi delimitada a um período de quatro anos e a concessão das bolsas fica regida por uma sequência de atos administrativos que operacionalize a escolha criteriosa e fundamentada de indivíduos para atuarem como bolsistas nas atividades diretamente relacionadas aos propósitos do Sistema Universidade Aberta do Brasil (BRASIL, 2019d).

Muito embora já fossem realizados editais para seleção de tutores, outras atividades dentro do sistema prescindiam de processo seletivo, tendo em vista a validação da atuação de docentes como professores a partir do concurso público pelo qual fazem parte do quadro permanente de pessoal da Universidade. No entanto, não havia procedimento padronizado e controlado internamente para indicação de docentes às vagas da UAB, aplicando-se à modalidade a distância o mesmo rito da modalidade presencial. O entendimento normativo evidencia que, em se tratando de um valor desembolsado pela Administração, o pagamento de bolsas carece de atos regulares para concessão do direito a atuar em funções da UAB.

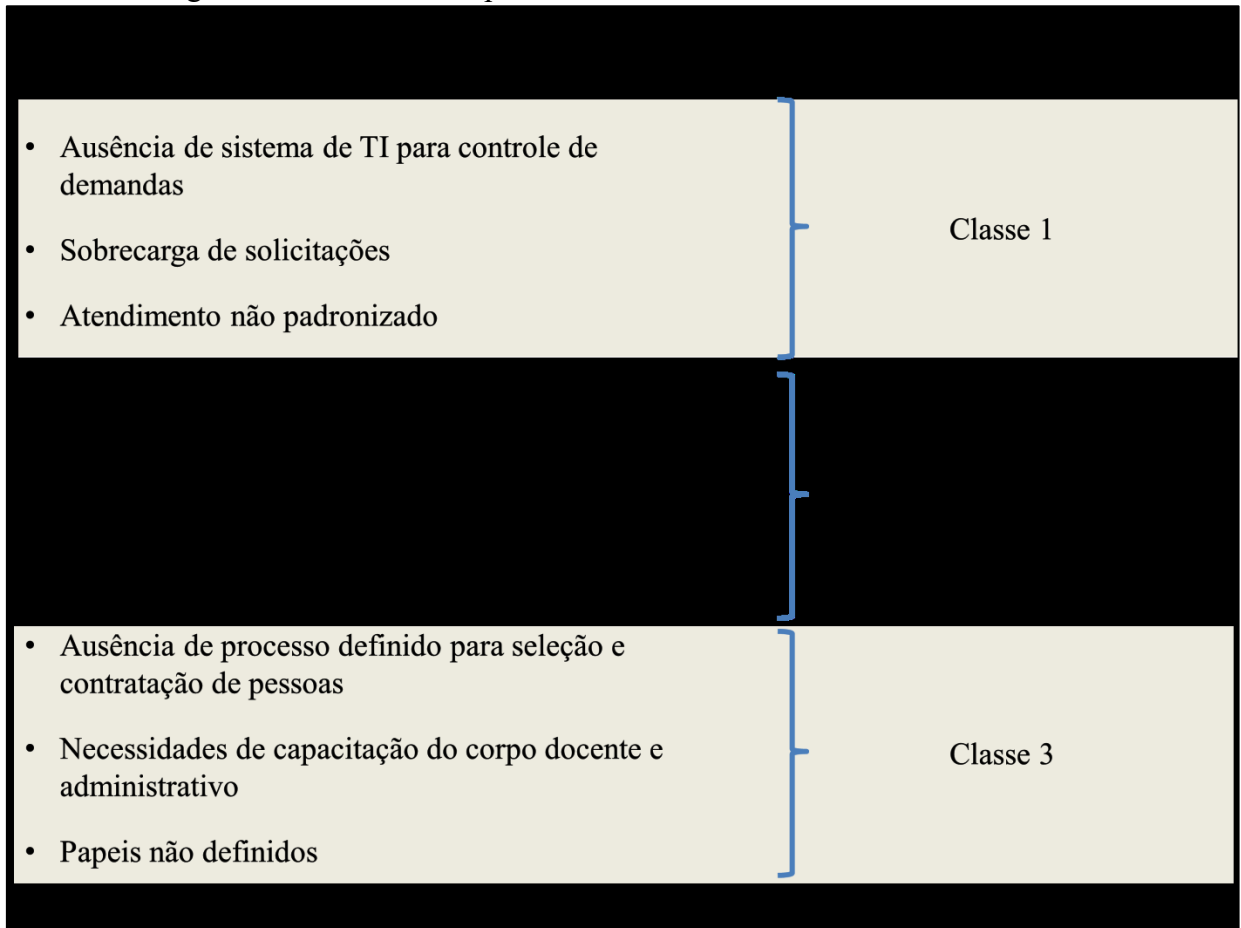
Portanto, o artefato proposto para solução de problemas do mundo real a que esta pesquisa se atém fundamenta-se na mudança de paradigmas que se estabeleceu a partir de uma data chave, marcada pela publicação dessa portaria no dia 10 de maio de 2019.

A pesquisa inicia-se com o estudo de caso do Núcleo Universidade Aberta do Brasil. O estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo num contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não puderem ser claramente evidentes (YIN, 2015).

O caso em questão é marcado pela publicação da referida portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019, que regulamenta o processo de contratação para as modalidades de bolsa da UAB; pela exigência de processos transparentes quanto às contratações e ao uso de recursos públicos; bem como pelo controle externo exercido pelo Tribunal de Contas da União (TCU). Verificam-se, ainda, altas demandas por informações a respeito da EAD da UFSC, sem a existência de um sistema de TI que dê suporte ao atendimento e à solução das

dúvidas frequentes. Os problemas retratados foram relacionados em classes relacionadas a um mesmo processo ou tema (Figura 7).

Figura 7 - Dimensão dos problemas encontrados no Caso UAB/UFSC



Quanto à busca de soluções para as classes de problemas, utilizaram-se técnicas de pesquisa consagradas, como a pesquisa documental, bibliográfica, entrevistas e observação (Quadro 8).

A pesquisa documental fundamenta-se em documentos de auditoria e normativas relacionadas à Universidade Aberta do Brasil. Incluem-se, ainda, sites institucionais de setores análogos ao Núcleo UAB da UFSC, a fim de encontrar soluções inovadoras para o caso em voga, como processos mapeados e ferramentas de TI em uso.

A pesquisa bibliográfica apresentada consiste em estudos relacionados ao campo de trabalho, com vistas a propor um modelo de gestão. Governança, gestão de processos, gestão de pessoas, aplicados à esfera pública e universitária, bem como gestão de serviços de TI são temas relacionados à solução do caso. Todos esses temas fazem parte da revisão da literatura.

A proposição do artefato, conforme Gregor e Hevner (2011), foi baseada em soluções encontradas pela pesquisa documental e bibliográfica. Na dimensão Gestão de Atendimento, foram validadas por meio de entrevistas com a Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) da UFSC. Nas dimensões Controle e Transparência e Gestão de Pessoas, a validação ocorreu junto à Coordenação do Núcleo UAB utilizando o ciclo PDCA, o qual implica a observação dos dados.

O ciclo PDCA teve sua origem com a palestra do Dr. W. Edwards Deming no Japão em 1950. A interpretação japonesa levou ao ciclo PDCA (*plan-do-check-act*, ou planejar-fazer-verificar-agir). O ciclo fornece estrutura para a aplicação de métodos de melhoria, incentivando o planejamento com base na teoria (MOEN; NORMAN, 2006).

Quadro 8 - Instrumentos de coleta de dados por dimensão

Classes	Instrumentos de coleta de dados	Dimensão dos problemas
Classe 1	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental: soluções em uso pela instituição (OTRS). • Pesquisa bibliográfica: Gestão de Processos e Gestão de Serviços da TI. • Entrevistas junto à SeTIC: 117 interações entre 06 de fevereiro a 09 de outubro de 2020. • Observação 	Gestão de Atendimento
Classe 2	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental: processos mapeados pelas Universidades Federais, Portarias da CAPES que regulamentam contratações na UAB (nº182/2016, nº102/2019), achados do TCU (2019). • Pesquisa bibliográfica: Gestão de Processos e Governança Universitária. • Observação 	Controle e Transparência
Classe 3	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa documental: processos mapeados pelas Universidades Federais, Portarias da CAPES que regulamentam contratações na UAB (nº182/2016, nº102/2019), achados do TCU (2019). • Pesquisa bibliográfica: Gestão de Processos, Gestão de Pessoas em Universidades e Recursos Educacionais Abertos. • Observação 	Gestão de Pessoas

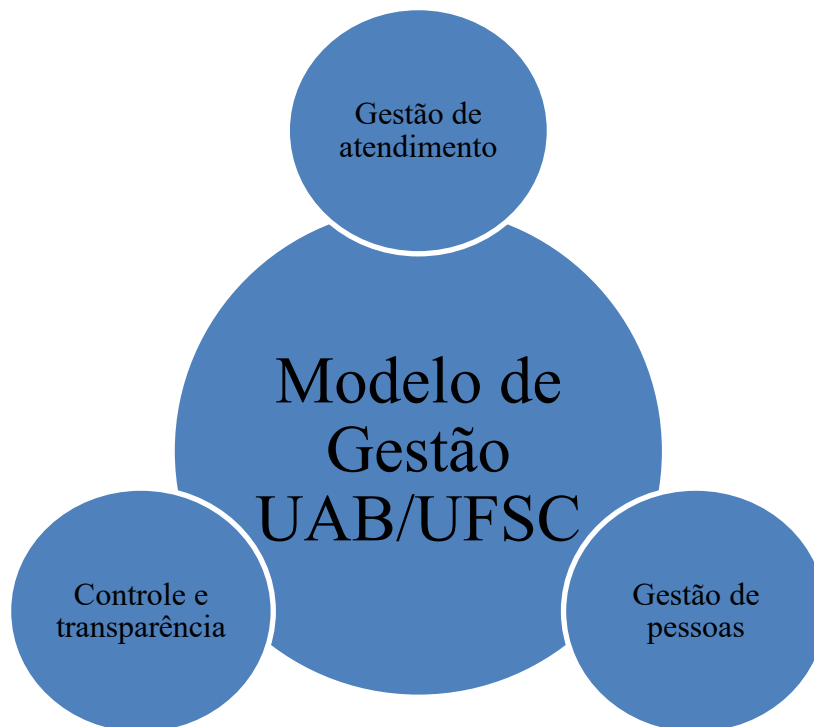
Verificou-se, assim, que os problemas encontrados no caso estão associados a três dimensões suscetíveis ao aperfeiçoamento de processos, as quais possuem a seguinte correspondência na literatura: a) gestão de atendimento, b) controle e transparência e c) gestão de pessoas. O escopo de soluções para cada dimensão é apresentado no próximo capítulo.

4 PROPOSTA DO MODELO DE GESTÃO ADMINISTRATIVA

Para alcance dos objetivos e com base na revisão da literatura, um modelo de gestão foi proposto para o Núcleo UAB/UFSC. O modelo prevê a aplicação de ferramentas em três dimensões (Figura 8):

- a) Gestão de atendimento;
- b) Controle e transparência;
- c) Gestão de pessoas.

Figura 8 - Modelo de Gestão para o Núcleo UAB/UFSC



O modelo de gestão prevê tanto a padronização dos processos nessas dimensões quanto responder às diligências de órgãos de controle, que solicitam maior transparência nas realizações do Núcleo UAB/UFSC. O modelo está voltado para a necessidade de mapear o fluxo de processos, com vistas a divulgar os serviços do setor, bem como proporcionar o controle social na seleção e cadastro de pessoas para pagamento de bolsa UAB/CAPES. Essas são as principais necessidades do setor e que recebem mais demandas por esclarecimentos, tanto interna quanto externamente. Além disso, o modelo pretende solucionar gargalos na solução de dúvidas e no atendimento ao seu público. Sobre as dimensões, discorre-se a seguir.

4.1 GESTÃO DE ATENDIMENTO

O Núcleo UAB recebe relevante carga de solicitações por parte das coordenações de curso, de polo, tutores, professores, alunos e comunidade. O atendimento a dúvidas não é padronizado e não existe um sistema que solucione as perguntas mais frequentes. O fluxo de informações sobre dúvidas fica restrito aos e-mails e às ligações por telefone. Logo, os processos carecem tanto de transparência quanto de eficiência. Tais apontamentos culminam na proposta de dimensão de gestão de atendimento.

O escopo desta dimensão compõe-se das seguintes ações: a) padronizar o atendimento, b) controlar as demandas, e c) viabilizar o atendimento não presencial.

O intuito de aperfeiçoar a gestão do atendimento é contemplar os componentes: instalações, equipes de trabalho, redes comunicativas, financiamento, infraestrutura física e tecnológica e questões pedagógicas implicadas no processo de ensino e aprendizagem a distância. Esses itens incorporam a base da gestão administrativa de um sistema de EAD (MILL *et al.*, 2010).

O excesso de questionamentos sobrecarrega a Equipe Técnica quando da realização de tarefas mais urgentes e orientadas por prazo, como pagamento de bolsas e uso de recursos para custeio. Além disso, respostas não padronizadas prejudicam a qualidade no atendimento ao cidadão. É importante que demandas frequentemente registradas sejam respondidas com celeridade e uniformidade de informações.

Para alcance dos objetivos dessa dimensão, o Núcleo UAB/UFSC estruturou duas ferramentas de apoio ao atendimento de demandas, decorrentes de serviços de TI existentes na instituição: a) FAQ (*Frequently Asked Questions* – perguntas frequentemente respondidas) e b) abertura de chamados por tíquete, por meio do Portal de Atendimento Institucional (PAI), um serviço da Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC) da UFSC.

Segundo a SeTIC (UFSC, 2015), as unidades que implantam o PAI percebem seus benefícios na gestão do atendimento aos usuários. Dentre as vantagens e facilidades da utilização do PAI, destacam-se:

- a) Padronização do atendimento;
- b) Rastreabilidade das solicitações;
- c) Atendimento eletrônico via e-mail;
- d) Divisão de papéis – atribuição de responsabilidades.

Para tal, a SeTIC/UFSC propõe o uso de OTRS (*Open source Ticket Request System* – sistema de solicitação de tíquetes de código aberto), um sistema de tíquetes de problemas, ou gerenciamento de problemas (KÁCHA, 2009).

Assim, no Núcleo UAB/UFSC, a informação que, recorrentemente é solicitada presencialmente ou por telefone, passa tramitar de forma virtual por meio de aplicações *web*. Por estarem integradas a outros sistemas da Universidade, outras bases de dados podem alimentar o sistema de gestão do atendimento. As ferramentas demonstram-se adequadas inclusive para um contexto de pandemia, como a do COVID-19. Tratar-se-á delas adiante.

4.1.1 FAQ

As perguntas frequentes surgiram dos novos grupos da Internet, onde os participantes, cansados de ver as mesmas perguntas repetidas pelos recém-chegados, fornecem uma lista de respostas prontas para as perguntas mais frequentes (FINKELSTEIN; SOMMERVILLE, 1996). O atendimento a perguntas é uma das várias tentativas recentes de fornecer acesso altamente concentrado às informações textuais e essa tarefa recebeu muita atenção nos últimos anos (JIJKOUN; DE RIJKE, 2005).

Problemas encontrados no Núcleo UAB	Solução proporcionada pelo FAQ
Necessidade de responder frequentemente às perguntas similares por e-mail	Padronização de respostas repetitivas
Interrupção do fluxo de trabalho para atendimento de dúvidas triviais	Atendimento instantâneo por meio de conhecimento formalizado e disponibilizado em plataforma
Treinamento de equipe rotativa para atendimento ao público	Independência do atendimento pessoal
Falta de entendimento sobre procedimentos	Visualização dos procedimentos

No Núcleo UAB/UFSC, o FAQ estruturou-se em seis temas mais representativos (Figura 9):

- a) Bolsas UAB/CAPES;
- b) Formas de ingresso na EAD/UFSC;
- c) Funcionamento da EAD/UFSC;
- d) Pagamentos de bolsa UAB/CAPES;
- e) Relatório mensal de prestação de contas;
- f) Seleção de bolsistas UAB/CAPES.

Figura 9 - Sistema de FAQ do Núcleo UAB/UFSC organizado em categorias

Sistema de atendimento a usuários UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Explorador FAQ

FAQ » SEAD » UAB

Subcategorias

NOME	COMENTÁRIO	SUBCATEGORIAS	ARTIGOS FAQ
Bolsas UAB/CAPEs	SEAD UAB	0	12
Formas de ingresso na EaD-UFSC	SEAD UAB	0	3
Funcionamento da EaD-UFSC	SEAD UAB	0	9
Pagamentos de bolsa UAB/CAPEs	SEAD UAB	0	3
Relatório mensal de prestação de contas	SEAD UAB	0	16
Seleção de bolsistas UAB/CAPEs	SEAD UAB	0	8

Artigos FAQ

FAQ#	TÍTULO	CATEGORIA
Nenhum artigo FAQ encontrado.		

Procurar

Coringas são permitidos.

Q Pesquisa Avançada

Últimos artigos adicionados

Há previsão de novas ofertas de cursos de graduação e pós-graduação a partir de 2020?
Formas de in... - en - público (todos) - 08/10/2020 11:24
Como postar os relatórios em seus respectivos meses?
Relatório me... - en - público (todos) - 18/09/2020 16:05
Qual o link para a inserção de relatórios?
Relatório me... - en - público (todos) - 18/09/2020 16:05

Fonte: Núcleo Universidade Aberta do Brasil da UFSC (2020)²

Esta ferramenta foi elaborada em conjunto com a SeTIC, que disponibilizou uma plataforma em uso pela Universidade. No site do Núcleo UAB, já havia uma página destinada a apresentar dúvidas frequentes e suas respostas, porém o layout de página de *web* limita o encontro de informações de forma sistemática.

Implantado o FAQ, o layout de apresentação de dúvidas é sistematizado e pode ser incorporado ao sistema de atendimento de chamados por tíquete. Se o cidadão-cliente busca algum serviço da UAB/UFSC que já esteja descrito no FAQ, a resposta ao chamado é vinculada a uma resposta padrão existente no sistema, no qual já constavam 51 artigos no dia 09 de novembro de 2020.

4.1.2 Abertura de chamados por tíquete

A criação de sistema de tíquetes para serviços de atendimento permite a consulta de uma solicitação aos balcões de atendimento por serviço, do estado atual do serviço e do tempo esperado para atendimento (RAMALHO, 2018). O sistema de abertura de chamados por tíquete permite o registro de demandas num sistema único, direcionando-as aos participantes da solução de um problema, como se o solicitante se apresentasse em balcões de atendimento virtual. Também é possível realizar o acompanhamento do nível de atendimento e, por meio disso, estabelecer métricas para o desempenho do setor. O controle estatístico das informações prestadas pode ser obtido pela categorização das demandas, apresentada no quadro a seguir.

² Disponível em: <https://atendimento.ufsc.br/duvidas-uab>

Quadro 10 - Serviços atendidos pelo sistema de tíquete no Núcleo UAB/UFSC	
Setor da UAB	Serviços implantados no Portal de Atendimento Institucional
Coordenação UAB	<ul style="list-style-type: none"> • Editais: Dúvidas referentes a editais. • Pagamento de bolsas: Informações pagamento de bolsas para estágio ou bolsas CAPES. • Recurso a edital: Recursos ao resultado de etapas de análise curricular/prova escrita/entrevistas dos editais da UAB. • Solicitação de bolsista UAB: Registro de necessidade de bolsista para atender o curso ou laboratório. • Solicitação de estagiários: Registro de necessidade de estagiário para atender o curso ou laboratório. • Solicitação de oferta de curso: Registro de demandas para novos cursos e polos. • Solicitação de remanejamento: Remanejamento de bolsas UAB/CAPES para outra modalidade ou curso.
Secretaria UAB	<ul style="list-style-type: none"> • Cadastro de bolsista: Cadastro de bolsista • Divulgação: Pedido de divulgação de eventos, cursos, notícias e afins a serem disponibilizadas em: site da UAB, fóruns e/ou mala direta. • Informações sobre bolsas UAB/CAPES: Dúvidas referentes às bolsas UAB/CAPES e de estágio. • Infraestrutura: Demandas sobre materiais e equipamentos de apoio. • Polo presencial: Demandas e necessidades dos polos de apoio presencial parceiros da UFSC. • Prestação de contas: Dúvidas sobre relatórios de prestação de contas. • Processo seletivo: Dúvidas referentes a processos seletivos no âmbito da UAB. • SisUAB: Solicitar informações do sistema e pedir alteração de dados. • Transparência: Solicitação de informação do Núcleo UAB/UFSC. • Vestibular e ingresso: Informações sobre abertura de novas turmas e formas de ingresso. • Viagens e diárias: Solicitação de viagens e diárias para docentes e discentes.
Secretaria de Curso	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma: Dúvidas relacionadas ao andamento das aulas e atividades do curso. • Diploma e certificado: Solicitação de diplomas e certificados ou segunda via. • Validação de disciplinas: Solicitação de validação de estudos realizados em outra ou na mesma instituição. • Validação de atividade complementar: Validação de atividades acadêmico-científico-culturais. • Planos de ensino: Solicitação de cópias de planos de ensino. • Histórico escolar: Solicitação de histórico escolar. • Moodle: Dúvidas sobre acesso e navegação em Ambiente Virtual de Ensino e Aprendizagem. • Notas: Solicitação de registro de nota. • Provas e Avaliações: Dúvidas sobre aplicação de provas/avaliações, pedido de revisão de nota, segunda chamada. • Ausência em atividade presencial: Justificativa de ausência em atividade obrigatória. • Matrícula: Pedido de matrícula ou ajuste de matrícula em disciplinas. • Cancelamento de matrícula em curso (Desistência): Solicitação de cancelamento de vínculo com o curso. • Trancamento: Solicitação de trancamento de matrícula. • Disciplina: Dúvidas relacionadas a cronogramas, atividades e requisitos das disciplinas. • Professores: Sugestões e reclamações sobre atuação docente. • Atuação de professores e tutores: Sugestões e reclamações sobre atuação do professor ou tutor. • Vestibular e ingresso: Informações sobre abertura de novas turmas e formas de ingresso. • Solicitar documentos: Solicitar diploma, certificados, declarações, históricos e planos de ensino.

Essa ferramenta foi elaborada em conjunto com a SeTIC, que disponibilizou um sistema em uso pela Universidade, o OTRS. O tíquete compõe-se de artigos (atualizações textuais de seu estado), geralmente e-mails. Um histórico completo das alterações feitas é

mantido, sejam por interferência humana ou por meio automático. O tíquete pode ser dividido em dois, possivelmente independentes, e mais tíquetes relacionados ao mesmo caso podem ser mesclados (KÁCHA, 2009).

O Núcleo UAB, até então, se utilizava apenas de e-mails de contato, telefone e atendimento presencial. Embora seja possível categorizar os atendimentos virtuais por e-mail, esse método não permite um controle de tempos e de responsáveis para solucionar uma demanda, tampouco sua visualização por todos os colaboradores do setor.

A crise do COVID-19 desencadeou diversas ações de aprendizado on-line e a procura por informações de cursos a distância consequentemente aumenta. Não é possível, sequer, precisar se dados projetados para a modalidade a distância acompanharão a realidade, mesmo porque a nova realidade também não pode ser prevista (WOTTO, 2020). Por isso, a importância de preparar a universidade para um novo contexto de ações acadêmicas não presenciais, assim como o seu atendimento.

Implantado o atendimento por tíquete, as soluções de atendimento convergem para esse sistema, onde ficam registradas todas as ações relacionadas à demanda. O layout de apresentação é sistematizado e, se necessário, aproveita soluções já descritas no FAQ do Núcleo UAB/UFSC.

4.2 CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

O escopo da dimensão “controle e transparência” do modelo de gestão proposto visa ao alcance de: a) aperfeiçoar o procedimento de prestação de contas, b) monitorar a contratação de bolsistas e c) proporcionar a transparência das ações do Núcleo UAB. Essas ações também estão de acordo com as boas práticas de governança encontradas na revisão da literatura.

O Núcleo UAB/UFSC realiza os cadastros de bolsistas selecionados pelos cursos e é responsável pela autorização dos lotes de pagamento, porém, até 2018, esses bolsistas eram selecionados via coordenação de curso e não apresentavam à UFSC um comprovante de atividades prestadas.

A fim de aperfeiçoar o controle de pagamentos de bolsas, avocou-se a competência da publicação de editais e foram implantados relatórios de prestação de contas. Assim, o Núcleo UAB/UFSC passou a se responsabilizar pela realização dos processos seletivos e submissão desses ao setor jurídico, para que houvesse o assessoramento legal. Também foi

criada uma página voltada à transparência no site do Núcleo UAB, contendo relação de editais, pagamentos, viagens e custeio empregado. Sobre essas ações, disserta-se a seguir.

4.2.1 Centralização dos editais de seleção de pessoas

Feita a submissão do texto ao setor jurídico, os editais são lançados em conformidade com os pareceres realizados. Os editais são então publicados em boletim oficial da instituição e obedecem aos 30 dias de publicidade entre a data de divulgação e o prazo final de inscrições. As publicações dos resultados das etapas são assinadas pelo Coordenador do Núcleo UAB/UFSC, sendo este o responsável pelo pagamento dos bolsistas contratados. Assim, o processo seletivo é centralizado no setor ao qual compete a prestação de contas pela atuação de seus bolsistas em caso de questionamento pelos órgãos de controle.

Figura 10 - Disponibilização dos arquivos de todas as etapas dos processos seletivos promovidos pela UAB/UFSC

EDITAL	DESCRIÇÃO	COMPROVANTES
016/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
017/2019	Seleção de Tutores a Distância: Ciências Biológicas	Arquivos do Edital
018/2019	Seleção de Estagiários: Game Comenius	Arquivos do Edital
019/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
020/2019	Seleção de Estagiários: Game Comenius	Arquivos do Edital
021/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
022/2019	Processo Seletivo para Tutor: Letras Português	Arquivos do Edital
023/2019	Processo Seletivo para formação de Cadastro Reserva de Professores Formadores	Arquivos do Edital
024/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
025/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
026/2019	Seleção de Estagiários	Arquivos do Edital
027/2019	Seleção de Estagiários: Intérprete de Libras	Arquivos do Edital
028/2019	Seleção de Estagiários: Game Comenius	Arquivos do Edital

Fonte: SEAD (2020)³

A memória de todo o transcorrer do processo seletivo também é centralizada numa página única, fornecendo as informações de cada uma das etapas, conforme mostrado na Figura 10. Essas ações visam à obediência à norma vigente e ao atendimento dos princípios

³ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/editais/>.

da administração pública, a saber: legalidade, impessoalidade, eficiência, moralidade, publicidade e eficiência.

4.2.2 Vinculação do pagamento à prestação de contas

Realizado o processo seletivo, os pagamentos a professores formadores e tutores são solicitados pelos coordenadores dos cursos em que atuam, os quais supervisionam diretamente esses bolsistas. Criou-se uma ferramenta de controle da coordenação geral da UAB para evitar pagamento a bolsistas inativos.

O bolsista, por meio do ambiente virtual *Moodle*, submete um relatório das atividades realizadas no mês (Quadro 11), anexando comprovantes dessas atividades. O relatório é assinado pelo bolsista e também pelo seu supervisor, que pode ser um coordenador de curso ou de laboratório.

Quadro 11 - Relatório de atividades desenvolvidas no âmbito da UAB	
MODALIDADE DA BOLSA: <i>Professor Conteudista/ Professor Formador/Tutor</i>	
NOME DO BOLSISTA: <i>Nome completo.</i>	
CPF:	
NÚMERO DO EDITAL DE INGRESSO: <i>Informe o número do edital de processo seletivo.</i>	
MÊS DE REFERÊNCIA: <i>mm/aaaa</i>	
ATIVIDADES DESENVOLVIDAS NO PERÍODO ⁴	
<i>(Favor redigir pelo menos de 3 a 5 parágrafos contextualizando as atividades realizadas e anexar comprovantes)</i>	
Ass.: <div style="text-align: center;"><i>Nome do Bolsista</i> Bolsista</div>	Ass.: <div style="text-align: center;"><i>Nome do Supervisor/Coordenador</i> Supervisor/Coordenador</div>

O pagamento a um bolsista passa a ser controlado pela efetiva comprovação de atividades. A continuidade do pagamento de um mês depende da apresentação de comprovantes no mês anterior.

⁴ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/descricao-dos-bosistas/>.

4.2.3 Transparência dos valores pagos em bolsas UAB/CAPES

Por meio do site da UAB/UFSC, são publicados mensalmente os valores pagos a todos os bolsistas vinculados ao Programa UAB na Universidade Federal de Santa Catarina (Figura 11).

Figura 11 - Página da Transparência: listas de pagamentos das bolsas UAB/UFSC



Fonte: SEAD (2020)⁵

A planilha de pagamentos permite identificar o nome do bolsista, o curso em que atua e a modalidade da bolsa pela qual recebe (Quadro 12).

Quadro 12 - Planilha de prestação de contas UAB/UFSC

PROGRAMA: UAB							
ENTIDADE: UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA							
REFERÊNCIA: mês/ano							
RELAÇÃO DOS BOLSISTAS AUTORIZADOS							
CURSO: NONO							
CPF	Nome Bolsista	Modalidade	Parcela	UF	Valor	Editais de Seleção	Documento (SPA)
XXX	NONO	NONO	XXX	SC	R\$	EDITAL Nº XXX/2020	Ofício Nº XXX/2020

Fonte: SEAD (2020)⁶

Destaca-se, ainda, a apresentação das informações relativas ao processo seletivo em que o bolsista participou, bem como o documento que contém o pedido em que a coordenação do curso pede o pagamento do bolsista à coordenação da UAB.

⁵ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/pagamento-de-bolsas/>.

⁶ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/pagamento-de-bolsas/>.

4.3 GESTÃO DE PESSOAS

O escopo desta dimensão visa a: a) definição dos papéis dentro da EAD, b) seleção de pessoas cujas competências agregam valor à modalidade e c) aperfeiçoamento das competências do corpo docente e administrativo e d) definição de um processo de pagamento de pessoal.

4.3.1 Definição dos papéis dentro da EAD

A seleção de pessoas, bolsistas UAB/CAPES, prioriza a experiência em EAD na classificação de seus candidatos (BRASIL, 2016a).

Dentro do conjunto de modalidades, há funções que estão estritamente ligadas à docência, como é o caso dos tutores presenciais e a distância, além dos professores formadores. Também há professores conteudistas, que se vinculam à pesquisa, produção de material e implementação de novas tecnologias no ambiente virtual de aprendizagem.

Uma Equipe Multidisciplinar é formada por professores, especialistas didático-pedagógico em EAD, engenheiros de software, psicólogos e arquitetos da informação. Fabri e Carvalho (2005) definem a essência de cada um desses papéis:

- a) Professor: responsável pela criação das aulas e dos cursos;
- b) Especialista didático-pedagógico em EAD: profissional com formação pedagógica, com experiência em projeto de EAD;
- c) Engenheiro de software: profissional que insere, modela a informação no ambiente (software, por exemplo) em questão;
- d) Psicólogo: profissional que tenta resolver problemas sociais, culturais entre os participantes do EAD;
- e) Arquiteto da informação: profissional que constrói o curso no ambiente, *web-designer* com noções de arquitetura e semiótica;
- f) Aluno: a quem compete aprender com satisfação.

Consoante MILL *et al.* (2010), se a instituição concebe a educação a distância de forma profissional, é importante que a equipe multidisciplinar contemple especialistas nos conteúdos das disciplinas ou cursos, além de profissionais da área pedagógica e tecnológica, com foco na EAD.

O foco dessa ação é estruturar equipes de modo que o tutor realize a tutoria, o formador exerça a docência e o conteudista dê suporte às ações de docência, pesquisando e implementando as tecnologias adequadas. Basicamente, garantir que ninguém esteja realizando nada mais, nada menos do que o objeto da contratação, tendo em vista a preocupação com as questões legais e de gestão.

4.3.2 Seleção de pessoas cujas competências agregam valor à modalidade

A seleção de pessoas é uma atividade que foi avocada ao Núcleo UAB desde 2018, visando ao controle de todo um processo, desde a seleção até o pagamento. Cada curso e função exigem formações específicas, mas, além disso, conhecimentos alinhados à modalidade a distância e habilidades profissionais adequadas, a fim de agregar valor social ao sujeito e à UAB.

Por isso, além do controle, deve-se enfatizar a seleção por competência, estruturando os editais de modo a atender o perfil desejável para seu ambiente de atuação.

4.3.3 Formação do corpo docente e administrativo

No intuito de aperfeiçoar os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias à atuação numa área em que as TIC desempenham papel fundamental, depende-se de ações de capacitação para formação em recursos tecnológicos que permeiam a EAD. Considerando, ainda, a atuação de estagiários de graduação em atividades administrativas, as formações visam ao preparo para o mercado de trabalho. O histórico da UAB na instituição permite que a absorção dos conhecimentos técnicos desenvolvidos durante a sua existência.

4.3.4 Definição de um processo de pagamento de pessoal

A pesquisa documental proporcionou desenhar os processos tais quais eram realizados no período antecedente (*as is*) e posterior (*should be*) à Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019. Esses processos podem ser visualizados a partir do apêndice B deste trabalho. Anteriormente, havia um processo para seleção de Professor e outro para Tutor (Figuras 19 e 21 do Apêndice B), os quais não estavam centralizados no Núcleo UAB/UFSC

e não haviam sido implantadas ferramentas de transparência para a seleção de bolsistas e pagamento de bolsas.

O processo de seleção de professores acontecia conforme os ritos departamentais, tais quais ocorriam para as disciplinas da modalidade presencial. O Núcleo UAB/UFSC era responsável pelo pagamento. Esse trâmite, inicialmente, seria mais adequado se a modalidade a distância é vista institucionalmente na IPES. No entanto, a pulverização de processos seletivos nos departamentos e a falta de controle sobre os métodos de seleção prejudicam a prestação de contas sobre a atuação dos bolsistas quando demandada por órgãos de controle externo.

O pagamento de tutores ocorria num trânsito mais próximo ao atual (Figura 20 do Apêndice B). Porém, o Núcleo UAB era flexível em relação à possibilidade da Coordenação do Curso realizar o processo seletivo. A definição de um novo processo de pagamento de pessoal é objeto do Apêndice C e também está publicado na página da UAB/UFSC.

5 AVALIAÇÃO

Busca-se avaliar o artefato em termos de critérios como validade e utilidade. Validade significa que o artefato é confiável em termos operacionais para alcançar seus objetivos. O critério de utilidade avalia se o alcance das metas tem valor fora do ambiente de desenvolvimento (GREGOR; HEVNER, 2013).

As dimensões já validadas junto à Coordenação do Núcleo UAB e à SeTIC da UFSC foram submetidas a avaliação. A avaliação do modelo de gestão proposto foi realizada em diferentes instâncias (Quadro 13).

Quadro 13 - Coleta de dados para a etapa de avaliação	
Dimensão	Técnica de coleta de dados
Gestão de atendimento	Formulários eletrônicos enviados para: <ul style="list-style-type: none"> • Coordenações e secretarias de cursos a distância da UAB/UFSC; • Professores formadores e conteudistas; • Tutores; • Estagiários envolvidos na UAB.
Controle e transparência	Sites institucionais da EAD ou da UAB das universidades federais brasileiras participantes do Programa UAB (checagem dos princípios da Administração Pública e do alcance da Portaria CAPES nº 102/2019).
Gestão de pessoas	Mapeamento de processos da EAD ou da UAB das universidades federais brasileiras participantes do Programa UAB (checagem dos princípios da Administração Pública e do alcance da Portaria CAPES nº 102/2019).

Sobre a avaliação por meio de formulários eletrônicos, estes foram enviados pelo Google Forms nos dias 30 de setembro e 06 de outubro de 2020, por meio do Fórum de Coordenadores de Curso da UAB, com 29 participantes, do Fórum de Coordenadores de Polo, com 33 participantes, do Fórum de avisos de bolsistas da UAB, com 111 participantes, aos e-mails dos 07 coordenadores e 04 secretários de curso. A primeira tentativa retornou 28 respostas; e a segunda, 13. Em 06 de outubro, solicitou-se também o preenchimento pelos estagiários vinculados à UAB, que são 12. No total, foram 41 respondentes de um universo de 196 pessoas, ou seja 21%. A identificação dos respondentes não foi solicitada em nenhum campo do formulário. O conteúdo do questionário e o gráfico de respostas compõem o Apêndice A.

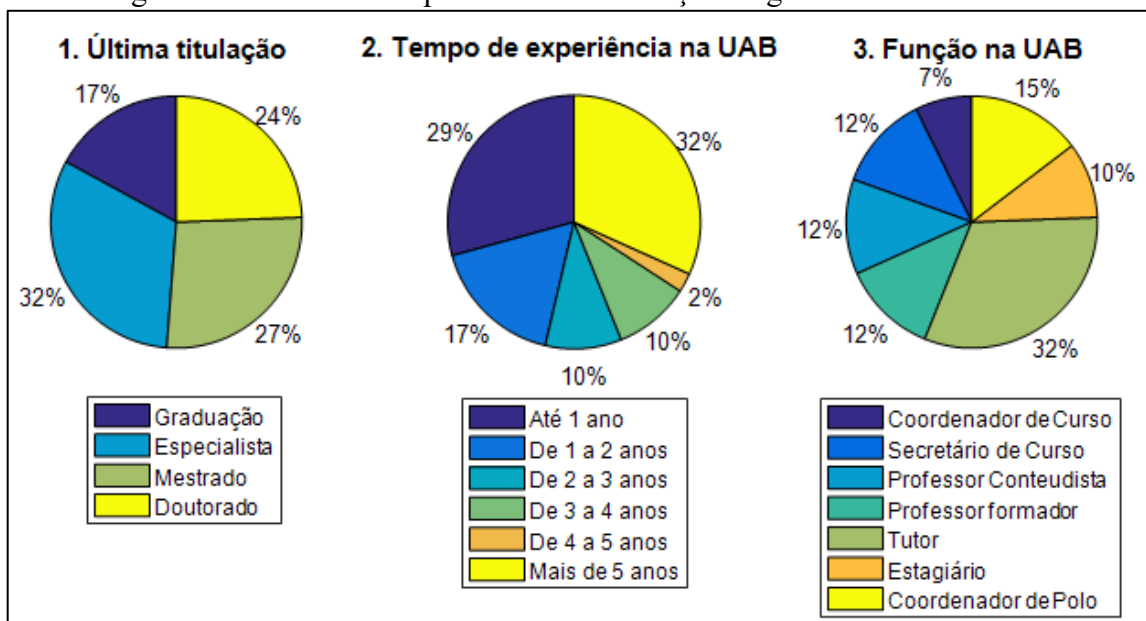
Discorrer-se-á, a seguir, sobre as avaliações relacionadas às dimensões do modelo.

5.1 GESTÃO DE ATENDIMENTO

A partir de um estudo realizado por Perez e Zwicker (2010), pretendeu-se avaliar a dimensão “Gestão de atendimento” a partir das várias percepções que um indivíduo pode ter sobre as características de uso de uma inovação, como é o sistema de atendimento institucional. Segundo os autores, a adoção de uma inovação é um processo em que indivíduos e grupos decidem pelo seu uso, como melhor curso de ação disponível (PEREZ, G.; ZWICKER, 2010). A finalidade de aplicação do questionário foi identificar se esse curso de ação é voltado à adoção do sistema de gestão de atendimento da UAB.

O primeiro bloco de questões, composto por três perguntas, tratava de identificar o perfil dos respondentes, dos quais a maior parte era especialista, com mais de cinco anos de experiência na UAB e eram tutores do Sistema (Figura 12).

Figura 12 - Perfil dos respondentes na avaliação da gestão de atendimento



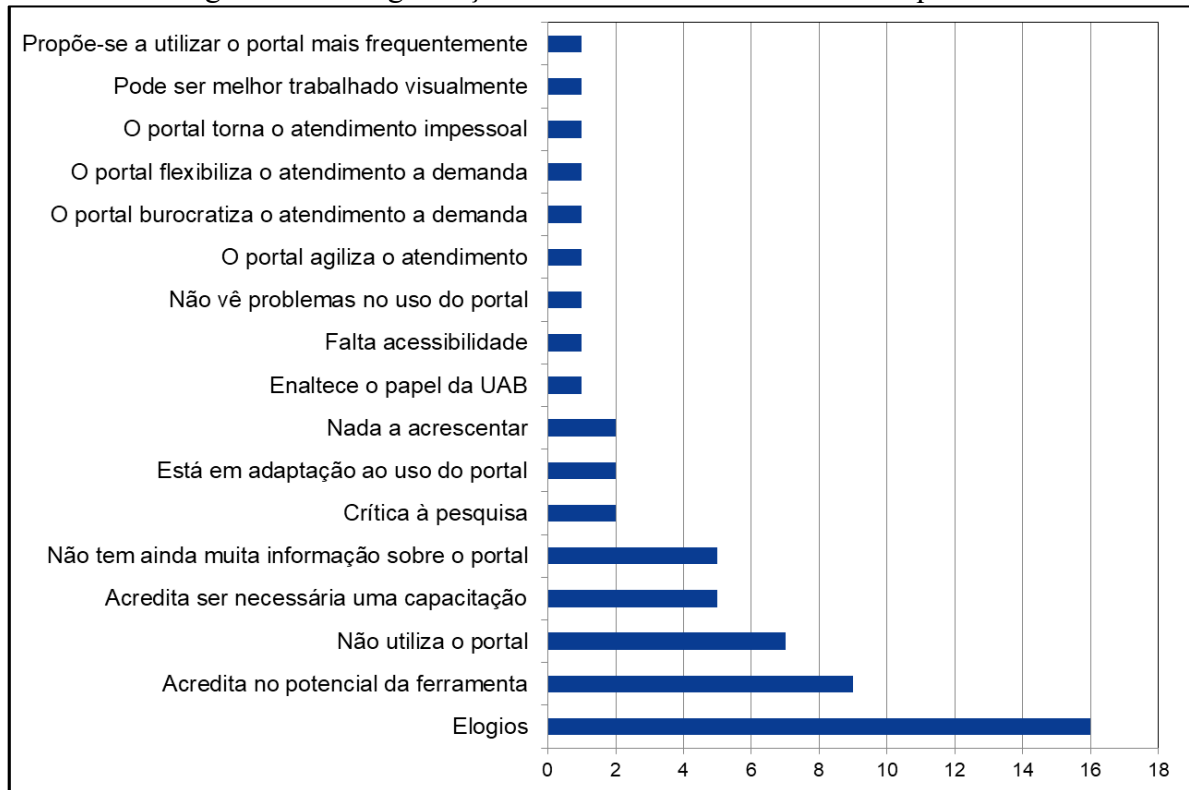
Do segundo ao nono bloco de questões, os respondentes analisaram assertivas pontuadas de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo fortemente”; 7 significa “concordo fortemente”; e 4, “nem concordo nem discordo”. No total, os oito blocos compunham-se de 32 itens que diziam respeito a: uso, compatibilidade, demonstração de resultados, facilidade de uso, imagem, vantagem relativa, visibilidade e resultado do uso.

Quadro 14 - Moda, Mediana e Média dos dados coletados do segundo ao décimo bloco de questões

Bloco	Assertiva	Moda	Mediana	Média
Uso	Considero-me um usuário intensivo do Portal de Atendimento da UAB	4	4	4
	Assim que possível pretendo utilizar mais intensamente o Portal de Atendimento da UAB	7	6	5,8
Compatibilidade	Entendo que o Portal de Atendimento da UAB ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar	7	6	5,2
	O uso do Portal de Atendimento da UAB ajusta-se ao meu estilo de trabalho	7	6	5,3
	O uso do Portal de Atendimento da UAB é compatível com todos os aspectos do meu trabalho	7	6	5,4
Demonstração de Resultado	Acredito que posso comunicar aos outros as consequências do uso do Portal de Atendimento UAB	7	5	5,3
	Os resultados do uso do Portal de Atendimento UAB são aparentes pra mim	7	5	4,8
	Não tenho dificuldades para explicar por que o uso do Portal de Atendimento UAB pode ou não ser benéfico	4	5	4,9
	Não tive dificuldades para dizer aos outros sobre os resultados do uso do Portal de Atendimento UAB	4	4	4,7
Facilidade de Uso	Acredito que é fácil utilizar o Portal de Atendimento da UAB para fazer o que preciso fazer	7	5	5,2
	Minha interação com o Portal de Atendimento da UAB é clara e de fácil compreensão	7	5	5,1
	No geral, acredito que o Portal de Atendimento da UAB é fácil de ser utilizado	7	6	5,3
	Aprender a usar o Portal de Atendimento da UAB é fácil para mim	7	6	5,6
Imagem	As pessoas da minha Instituição que usam o Portal de Atendimento da UAB têm um perfil diferenciado	4	4	4
	As pessoas da minha Instituição que usam o Portal de Atendimento da UAB têm maior prestígio que aquelas que não usam	4	4	3,6
	Usar o Portal de Atendimento UAB é um símbolo de status em minha Instituição	4	4	3,4
Vantagem Relativa	Usando o Portal de Atendimento UAB, posso realizar minhas tarefas mais rapidamente	4	5	4,7
	O uso do Portal de Atendimento UAB torna mais fácil a realização do meu trabalho	7	5	4,8
	O uso do Portal de Atendimento UAB me possibilita um maior controle do meu trabalho	4	4	4,6
	O uso do Portal de Atendimento UAB melhora a qualidade do meu trabalho	4	4	4,8
	O uso do Portal de Atendimento UAB melhora minha efetividade no trabalho	4	5	4,9
Visibilidade	O uso do Portal de Atendimento UAB não é percebido em minha Instituição	4	4	3,8
	É fácil observar outras pessoas utilizando o Portal de Atendimento UAB em minha Instituição	4	4	3,7
	Na minha Instituição, pode-se encontrar o Portal de Atendimento UAB em vários computadores	4	4	4
	Meus superiores não me obrigam a usar o Portal de Atendimento UAB	4	5	4,9
	Embora seja útil, usar o Portal de Atendimento UAB não é obrigatório em meu trabalho	4	4	4,4
Resultado do Uso	O uso do Portal de Atendimento UAB possibilita a criação de novos serviços ou processos	4	5	4,8
	O uso do Portal de Atendimento UAB permite melhorar a forma de realizar serviços ou processos atuais	4	5	5
	O uso do Portal de Atendimento UAB permite a criação de serviços ou processos diferenciados	4	5	4,9
	O uso do Portal de Atendimento UAB possibilita inovar a forma de executar minhas funções administrativas	4	4	4,8
	O uso do Portal de Atendimento UAB permite ter acesso a novos conhecimentos	7	5	4,9
	O uso do Portal de Atendimento UAB propicia novas alternativas para o método de ensino	4	5	4,8

O décimo e último bloco dedicou-se a coletar impressões descritivas a respeito do Portal de Atendimento da UAB. O bloco composto de uma única questão solicitava aos respondentes que registrassem suas considerações pessoais. A síntese das colocações é apresentada na Figura 13 e a literalidade das citações compõe o Apêndice A.

Figura 13 - Categorização dos retornos obtidos e suas frequências



Percebe-se o potencial no uso do Portal de Atendimento da UAB e há também muitos elogios a sua proposta. Há, porém, necessidade de realizar maior divulgação sobre a ferramenta, promovendo capacitação ao uso. Uma forma de trabalhar as críticas mais negativas e que já está aplicada é a conversão automática das mensagens enviadas ao e-mail da UAB em tíquetes.

Desse modo, os respondentes que veem no Portal de Atendimento da UAB a burocratização do fluxo de trabalho ou a impessoalidade do atendimento podem sentir-se mais à vontade ao utilizá-lo. Ratifica-se que a troca de mensagens por e-mail é uma característica mantida pelo sistema. Logo, o processo de solicitações que anteriormente eram enviadas à UAB pelo e-mail institucional do setor não sofre alteração significativa em sua condução.

5.2 CONTROLE E TRANSPARÊNCIA

A contratação de pessoal na UAB envolve pagamento de bolsas em diversas modalidades, voltadas à docência, produção de conteúdo e coordenação. A contratação sofreu mudanças significativas a partir da publicação da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de

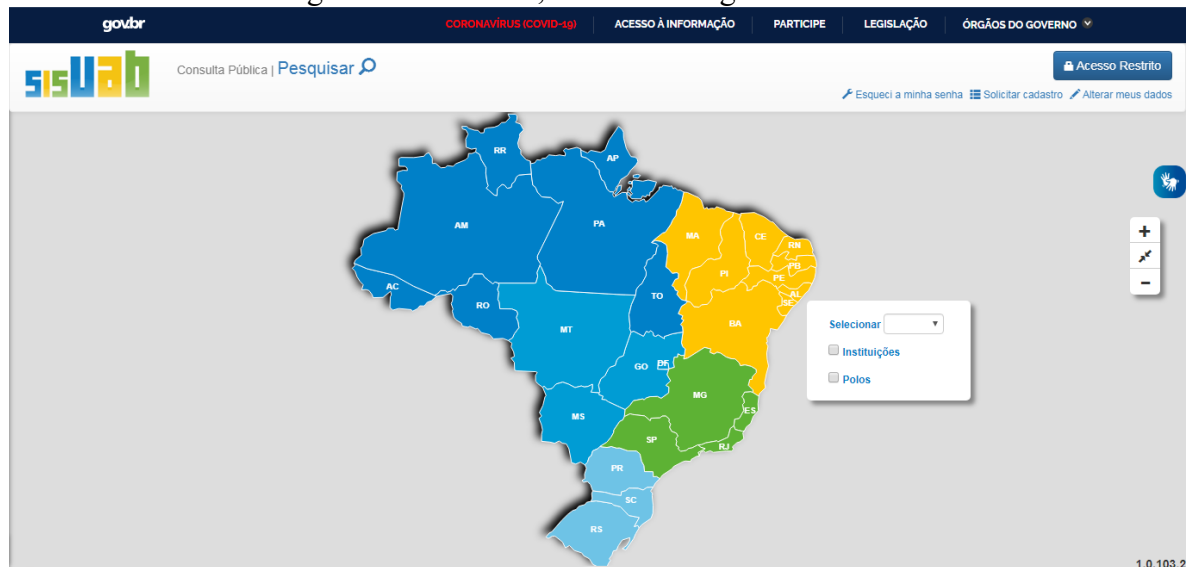
2019, que regulamenta o processo de seleção dos bolsistas. A partir de então, exige-se que os editais dos processos seletivos sejam submetidos à assessoria jurídica, divulgados com antecedência mínima de 30 (trinta) dias do prazo final de inscrições e tenham registrados todos os atos praticados pela autoridade responsável pelo processo seletivo (BRASIL, 2019d).

Em 2019, uma auditoria realizada pelo Tribunal de Contas da União apontou irregularidades no pagamento aos bolsistas do Núcleo UAB/UFSC, tais como a concessão e pagamento de bolsas pela CAPES a pessoas não vinculadas à execução de objeto pactuado e acumulação indevida de bolsas no sistema UAB (TCU, 2019).

Considerando a portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019, e o seu contexto, avaliou-se o grau de maturidade da transparência na gestão da UAB/UFSC. Buscou-se relacionar todos as páginas principais do setor de Educação a Distância nas universidades federais integrantes do Programa UAB entre os dias 02 e 11 de março de 2020.

A busca foi realizada no sistema de gestão da CAPES para o Programa UAB, denominado SisUAB (Figura 14). O sistema permite a consulta de todas as IPES e polos integrantes do Programa. Consideraram-se apenas universidades federais, excluindo-se as estaduais e os institutos. Esse filtro visa à aproximação com a realidade da universidade estudada.

Figura 14 - SisUAB, o sistema de gestão da UAB



Fonte: (UAB/CAPES, [s. d.])

Ao acessar os sites, verificou-se o alcance dos princípios da administração pública nos seguintes quesitos:

- a) Mapeamento de processos publicado: um ou mais processos realizados pelo setor de EAD estão publicados de forma visual?
- b) Valores pagos: o setor publica o quantitativo de bolsas pagas, incluindo o nome dos beneficiados?
- c) Publicação de editais: o site oficial apresenta informações relativas às etapas de seleção de pessoas?
- d) FAQ: existe uma página de consulta onde a comunidade e os *stakeholders* do setor de EAD possam visualizar respostas às dúvidas mais frequentes?
- e) Normativas da EAD: a legislação envolvendo questões pedagógicas, administrativas ou financeiras relativas à EAD e à UAB estão disponíveis?
- f) Possui algum espaço no site da UAB ou da EAD denominado transparência: o setor da UAB ou da EAD apresenta alguma página voltada a apresentar suas ações por meio de botão ou link denominado “transparência”?

Essas perguntas estão relacionadas aos princípios da administração pública apresentados no Quadro 15.

Quadro 15 - Princípios da administração pública analisados por meio da checagem de sites da UAB/EAD nas IPES

Princípio constitucional	Itens verificados nos sites da UAB/EAD na IPES
Publicidade, Eficiência	Mapeamento de processos publicado
Publicidade, Moralidade	Valores pagos
Legalidade, Impessoalidade, Publicidade	Publicação de editais
Eficiência	FAQ
Legalidade	Normativas da EAD
Publicidade, Moralidade	Espaço denominado transparência

O procedimento nos permitiu avaliar o desempenho do Núcleo UAB/UFSC em relação aos setores análogos de outras universidades federais (Quadro 16).

Quadro 16 - Checagem de informações em sites da EAD em universidades federais

ESTADO	SIGLA	Mapeamento de processos publicado	Valores pagos	Publicação de editais	FAQ	Normativas da EAD	Possui algum espaço no site da UAB ou da SEAD denominado transparência?	
AC	UFAC	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
BA	UFRB	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
CE	UNILAB	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
DF	UnB	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
MS	UFMS	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	
MS	UFGD	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
MG	UFU	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
MG	UNIFEI	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
MG	UFLA	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
MG	UFSJ	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
MG	UFJF	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
MG	UFOP	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
MG	UFVJM	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	
PR	UFPR	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
PA	UFPA	Não	Não	Não	Não	Não	Não	
PE	UNIVASF	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
PE	UFPE	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
PI	UFPI	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
RJ	UFRRJ	Não	Não	Não	Não	Não	Não	
RJ	UFRJ	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	
RJ	UFF	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim	
RN	UFERSA	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
RN	UFRN	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
RS	UFSM	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
RS	UFRGS	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	
RS	UNIPAMPA	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	
RS	FURG	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
SC	UFSC	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
SE	UFS	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim, mas não para dados da UAB.	
SP	UFSCAR	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
SP	UNIFESP	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim, mas não apresenta dados abertos.	
SP	UFABC	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
TO	UFT	Não	Não	Sim	Não	Não	Sim, mas leva a um site da CAPES, que não apresenta dados da UAB.	
AM	UFAM	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
BA	UFBA	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	
CE	UFC	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
ES	UFES	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
GO	UFG	Não	Não	Sim	Sim	Não	Não	
MA	UFMA	Inativo						
MG	UFMG	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	
MT	UFMT	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
RS	UFPEL	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	
PE	UFRPE	Não	Não	Sim	Não	Sim	Não	
RR	UFRR	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	

Como pontos positivos, o site da Universidade Federal de Santa Catarina permite:

- a consulta às informações financeiras: a relação de pagamento de bolsas UAB/CAPES descreve as modalidades e os respectivos beneficiários;
- o conhecimento dos processos seletivos: são publicados os editais e as etapas correspondentes;
- acessar as normativas inerentes ao Sistema UAB: estão divulgadas a fim de que o cidadão tenha informações necessárias que lhe permitam exercer o controle social.

- d) verificar os dados publicados no link da Transparência: dados relativos a pagamentos e seleção de pessoas.

Todavia, é necessário aperfeiçoar as qualidades encontradas e implantar as seguintes funcionalidades: a) FAQ: embora haja um espaço com respostas às dúvidas frequentes, um sistema com buscador de termos atende com mais eficiência aos cidadãos; b) apresentação do mapeamento de processos: o fluxo de trabalho carece de uma formatação visual, tanto para organização interna, quanto para controle externo; c) visualização dos editais e dos valores pagos aos bolsistas: no momento em que a pesquisa fora realizada, já estavam em implantação as ações de transparência, no entanto as melhores práticas foram observadas.

A eficácia da dimensão “Controle e transparência” vem a sanar uma preocupação relativa à continuidade das ações formativas. Se, em determinado momento, recursos da CAPES foram interrompidos por causa de possíveis irregularidades, os mecanismos estruturados para essa dimensão tendem a reverter o cenário. Favorecem, assim, os estudantes em formação pela UAB e também pela UFSC, a quem compete a emissão dos diplomas e certificados, sem distinção entre as modalidades.

5.3 GESTÃO DE PESSOAS

Cabe ressaltar que o Núcleo UAB da UFSC realiza contratações em diversas modalidades, como: Professor Conteudista, Professor Formador, Tutor a Distância, Tutor Presencial, Coordenador de Curso, entre outros. Ratifica-se a ingerência da Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP) sobre essas contratações, tendo em vista que os bolsistas não fazem parte de quadro de servidores efetivos ou temporários da Universidade.

Em geral, os processos de pagamento vigentes antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019, eram menos robustos em termos de transparência (Apêndice B). Estavam distanciados do setor que realizava os pagamentos, o Núcleo UAB, que, para efeitos jurídicos, é responsável primeiro pela prestação de contas desses recursos.

O processo de pagamento idealizado após a portaria em referência (Figura 22) inclui dois subprocessos: seleção (Figura 23) e cadastro (Figura 24) de bolsista (Apêndice C). A busca por processos mapeados em outras universidades permitiu o desenho para a realidade da UFSC, tendo como referencial as boas práticas de outra instituição. O cadastro de bolsista,

em suma, é realizado dentro do sistema de pagamento da CAPES, o Sistema de Gestão de Bolsas (SGB). Evidenciam-se alterações sofridas no processo de pagamento, no sentido a atender os princípios da administração pública preceituadas na portaria (Quadro 17).

Quadro 17 - Relação entre os princípios da administração pública e as alterações implantadas nos processos seletivos da UAB/UFSC

Princípio constitucional	Alterações sofridas nos processos seletivos da UAB/UFSC
Legalidade	Instrumento convocatório para todas as modalidades de bolsa; Consulta jurídica à Procuradoria Federal, da Universidade Federal de Santa Catarina (PF/UFSC).
Impessoalidade	As indicações de departamento para composição do corpo docente deram lugar ao processo seletivo equânime, regido por edital.
Moralidade	Os atos administrativos relacionados à seleção de pessoas subtraem os valores antiéticos por meio da observância de princípios objetivos e imparciais.
Publicidade	Os atos administrativos são publicados em boletim oficial e divulgados à comunidade interna e externa; Os processos seletivos demandam 30 dias entre o dia da divulgação do edital e o prazo final para inscrição; A relação de bolsistas e os valores desembolados são divulgados em portal da transparência.
Eficiência	A decisão por centralizar os editais no Núcleo UAB proporcionou o aprendizado e a retenção de conhecimentos relacionados às normas de seleção e controle, trazendo agilidade ao processo.

A publicação da portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019, oportunizou o controle institucional sobre a contratação de bolsistas, bem como viabilizou, por força da norma, a padronização de procedimentos que dificilmente seriam implantados nas condições apresentadas anteriormente. A definição de um processo de pagamento proporciona à instituição segurança jurídica e transparência nos valores que são pagos em bolsas.

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Avaliado o artefato, constam nesta seção os resultados e discussões acerca das aplicações do modelo de gestão proposto. Inicialmente, a pergunta e os objetivos da pesquisa são revisitados, a fim de obter um panorama do atingimento a esses.

Também são trazidas as contribuições teóricas e práticas relacionadas às dimensões propostas para a gestão administrativa da UAB. Por fim, trata-se das limitações do estudo e do comparativo com outros trabalhos.

6.1 REVISITANDO A PERGUNTA DE PESQUISA E OS OBJETIVOS DO TRABALHO

Para esta pesquisa, foi formulada a pergunta: “Como desenvolver um modelo para a gestão da EAD na Universidade Aberta do Brasil?”. A fim de fornecer uma resposta, buscou-se o alcance de quatro objetivos específicos.

O primeiro deles era identificar modelos de gestão para a EAD na literatura. Dedicou-se a seção 2.4 para tratar desses modelos, bem como para discutir suas limitações. Verificou-se o escopo básico de uma gestão da EAD e de sua área de influência. A fim de contextualizar esse ambiente tão específico de gestão, recorreu-se ao histórico da educação aberta. A interação desse conteúdo com a ciência administrativa está na proposição de ações que flexibilizam o acesso a materiais produzidos em decorrência do financiamento público.

Analisar os mecanismos de gestão de EAD implantados nas universidades federais brasileiras do sistema UAB é o segundo objetivo do trabalho. O alcance desse objetivo foi possível a partir de uma pesquisa realizada em 44 universidades federais participantes do Programa UAB, como descrito na seção 4.2. Considerando um acórdão do TCU sobre possíveis irregularidades na UAB/UFSC (TCU, 2019), buscaram-se também elementos que evidenciassem o alcance dos princípios da Administração Pública nos sites dessas universidades. O alcance desse objetivo é também obtido nas seções 2.1, 2.2 e 2.3, que vão tratar de conceitos chave na ciência administrativa, aplicados à instituição universitária e à EAD.

A fim de propor um modelo com mecanismos eficazes para a gestão de EAD da UAB/UFSC, que é o terceiro objetivo da pesquisa, foi desenvolvida a quarta seção do trabalho. As necessidades atendidas pelo modelo justificam-se pelo contexto do setor, mas o

aperfeiçoamento é previsto pela metodologia aplicada (DSR). As dimensões desenvolvidas são: a) gestão de atendimento; b) controle e transparência; e c) gestão de pessoas.

O último objetivo era avaliar o modelo proposto com especialistas em EAD, para o qual foi escrita a quinta seção deste trabalho. Cada uma das dimensões foi avaliada por seus *stakeholders* mais influentes. Como resultado do processo avaliativo, verificou-se a necessidade de maior divulgação do PAI, para o qual foi criado um vídeo explicativo⁷. Os clientes que habitualmente realizam solicitações por e-mail também foram forçados a utilizar o PAI mediante a conversão automática das mensagens enviadas ao e-mail da UAB em tíquetes.

A avaliação com especialistas em EAD também proporcionou reafirmar a competência da UAB/UFSC na gestão de seus processos envolvendo a gestão de pessoas e o exercício de ferramentas de controle institucional interno. A autonomia para criar esses processos não ocorre por uma independência hierárquica, mas por um regime de colaboração da UAB/UFSC com a PRODEGESP e a SEAD, respectivamente.

6.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

O presente estudo traz contribuições teóricas relevantes para o exercício da transparência nas instituições públicas. As Tecnologias da Informação e Comunicação, amplamente difundidas no processo fim de ensino e aprendizagem em EAD, também baseiam o desenvolvimento do processo meio, oferecendo suporte à decisão e publicidade dos atos. A partir desta dissertação, pode-se verificar como as TIC aliam-se a fatores relacionados à divulgação de informações à população, mesmo que essa não pareça ser a sua função principal.

O contato da Administração com a Educação é frequentemente retratado no campo científico da Administração Universitária. Se por um lado, preconiza-se uma educação aberta em termos de acesso, autonomia e flexibilidade, para que o indivíduo seja formado socialmente; por outro, preconiza-se uma Administração Pública que proporcione o acesso a informações relativas à aplicação de seus recursos, a fim de que o cidadão venha tomar decisões conscientes. Aqui se estabelece uma relação ideológica que fica documentada espontaneamente no transcorrer do trabalho.

⁷ Disponível em: <https://youtu.be/AIqNCZZLLVw>.

As contribuições teóricas subsidiam conceitos descritos na literatura aplicados a um cenário de gestão universitária sob forte controle da sociedade e órgãos especializados. Além disso, os estudos que tratam de modelos de gestão em EAD concentram-se no escopo de trabalho gerencial e na esfera de decisão. Este trabalho, no entanto, aproxima-se do cotidiano operacional comum a todas as universidades integrantes do Programa UAB, mas que não estão descritos na literatura.

6.3 CONTRIBUIÇÕES PRÁTICAS

Para tratar das contribuições práticas do artefato, esta seção divide-se de acordo com as dimensões do modelo proposto.

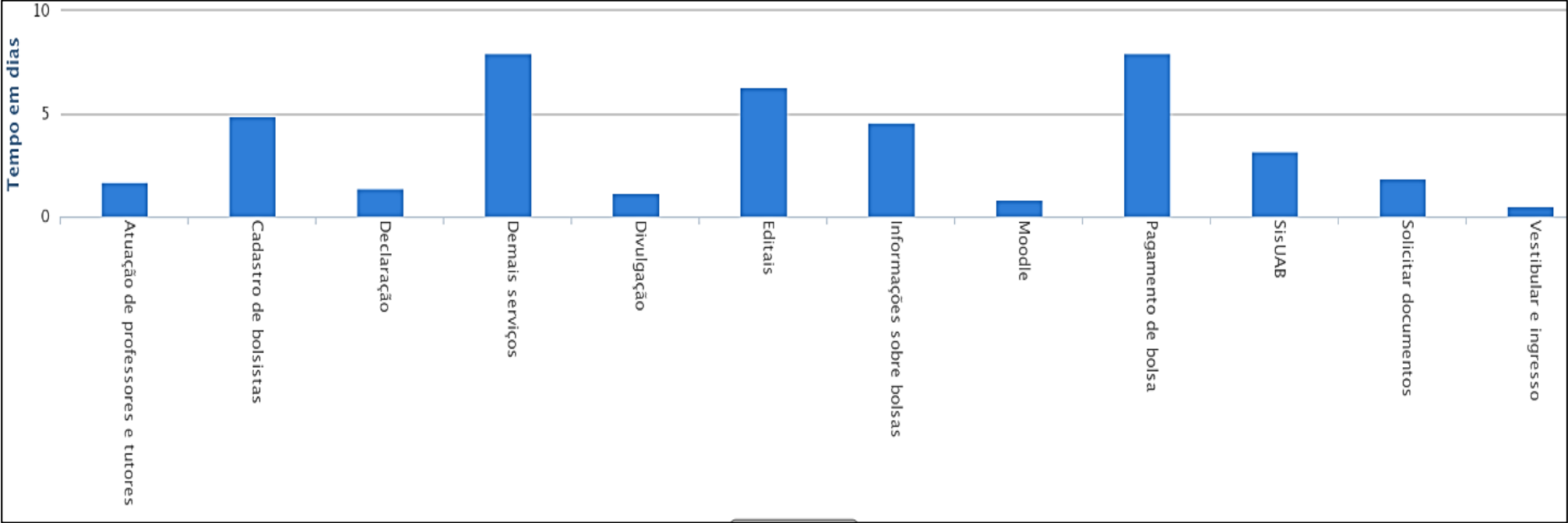
6.3.1 Gestão de atendimento

Inicialmente, no que tange à gestão de atendimento, a ferramenta implantada para gerir as demandas do Núcleo UAB foi o Portal de Atendimento Institucional (PAI) por meio do OTRS, um sistema de solicitação de tíquetes de código aberto. A partir dos relatórios estatísticos do PAI, verifica-se o tempo médio para conclusão dos serviços. As ferramentas estatísticas do sistema são excelentes fontes de informação, que permitem visualizar a eficiência de um setor (KÁCHA, 2009).

No período de 1º de maio a 14 de outubro de 2020, a maior parte dos atendimentos levou menos de cinco dias para encerramento e, no geral, não mais do que nove (Figura 15). No entanto, esse indicador precisa estar balizado em metas, sejam do próprio setor, sejam da instituição. Devido à recente aplicação, o Núcleo UAB/UFSC não estabeleceu uma métrica de desempenho nos “famosos três Es: eficiência, eficácia e efetividade” (DE SOUZA, 2009, p. 18).

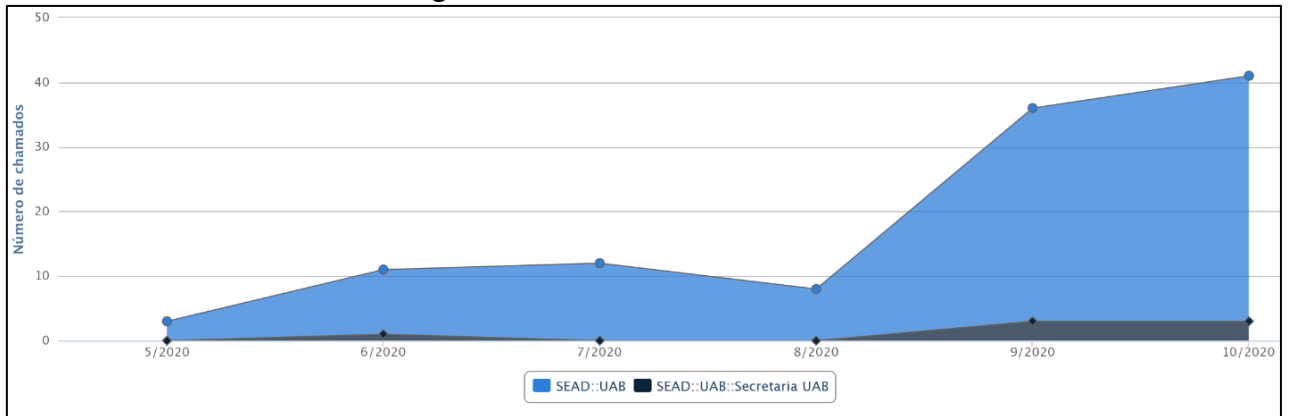
Para ser operada, a instituição ainda precisa basear-se nas medições sobre os resultados do desempenho e na análise sobre eles. As medições devem ser estabelecidas a partir das estratégias da organização, bem como fornecer dados e informações importantes sobre os processos-chave e os resultados. Verifica-se, em outros estudos, a derivação de medições em termos de qualidade, custo e entrega (PYON; LEE; PARK, 2009). Esse é um ponto que ainda precisa evoluir.

Figura 15 - Tempo médio de encerramento de chamado



Ainda em relação aos dados estatísticos do OTRS, percebe-se que, a partir de setembro, há um salto quantitativo em chamados encerrados pelo PAI (Figura 16). Devido ao desconhecimento da ferramenta por grande parte dos clientes, do dia 18 de setembro em diante, optou-se pela conversão automática das mensagens enviadas ao e-mail da UAB em tíquetes. Dessa forma, mais chamados foram registrados e, conseqüentemente, fechados. O desconhecimento do PAI foi excessivamente mencionado na etapa de Avaliação do artefato.

Figura 16 - Chamados fechados



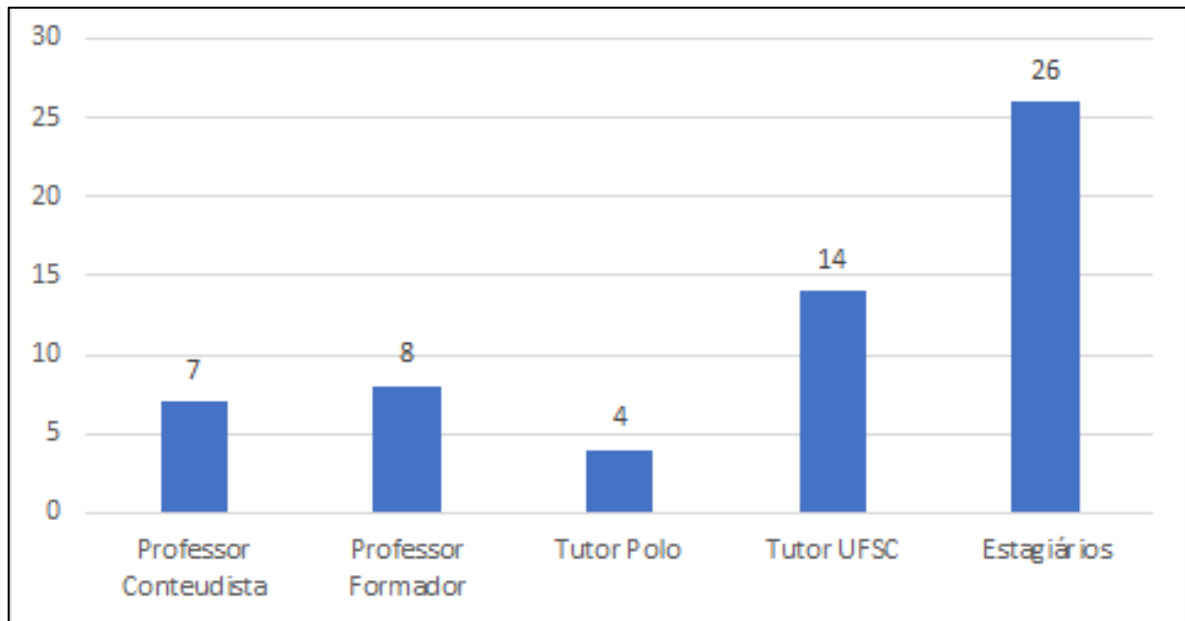
Em linhas gerais, o sistema permite o controle de demandas relacionadas à gestão administrativa, conforme os elementos listados por Momo e Behr (2015). Ressalta-se que, para uma eficiente gestão administrativa, é necessária a integração com a Gestão Estrutural e Gestão de Ensino/Aprendizagem (DA SILVA MOMO; BEHR, 2015). Por isso, o uso da OTRS também está aplicado a solicitação de materiais e a processos relacionados ao ensino, como cronograma das disciplinas.

6.3.2 Gestão de pessoas

Com relação à gestão de pessoas, destaca-se a realização dos editais para seleção de profissionais cujas competências agregam valor à modalidade a distância no âmbito da Universidade Aberta do Brasil. De maio de 2019 até julho de 2020, realizaram-se 59 processos seletivos regidos por instrumento convocatório e emanados da UAB/UFSC (Figura 17). Desses, 33 referem-se a bolsistas pagos pela CAPES.

A relevância desse número ratifica-se pela questão da eficiência da gestão e também porque os novos funcionários exercerão funções de interesse público (DE ALMEIDA NETO; SIQUEIRA; BINOTTO, 2017).

Figura 17 - Número de editais lançados pela UAB no período de maio de 2019 a julho de 2020



Também no sentido de aperfeiçoar as habilidades dos seus bolsistas e da comunidade acadêmica envolvida pela EAD, realizaram-se capacitações: (i) Espaço de Formação e Inovação: Moodle; (ii) Espaço de Formação e Inovação: Plugin H5P; e (iii) Capacitação de Estagiários em Atividades de Educação a Distância. Em realce, o curso “Espaço de Formação e Inovação: Moodle”, que teve 407 concluintes. Esses cursos relacionam-se com os REA à medida que os objetos de aprendizagem são disponibilizados em repositório institucional, mediante os tipos de licença *Creative Commons*. Afinal, além de pesquisar e apoiar o ensino, as universidades têm o papel de conscientizar e desenvolver as capacidades do REA (BURNETT *et al.*, 2009).

No intuito de proporcionar capacitação em ferramentas da EAD, também foram produzidos materiais didáticos em formato *e-book*, são eles: “MCONF – Sistema de *web* conferência digital”, “Entendendo e aplicando a gamificação – o que é, para que serve, potencialidades e desafios”, “H5P para Cursos de EaD da UAB/UFSC”, “Ferramentas Gratuitas de Apoio ao Ensino Online” e “Cartilha do docente para atividades pedagógicas não presenciais”, todos disponíveis no portal da SEAD/UFSC.

Enquanto integrante do Programa Universidade Aberta do Brasil, é essencial a disponibilização desses materiais para capacitação, uma vez que foram custeados pelo Programa por meio de bolsas pagas aos Professores Conteudistas. Atualmente, a UAB

coordena diversas ações de capacitação e desenvolvimento de materiais didáticos. Muitos deles podem ser acessados pelas redes sociais, como o “Minuto Moodle”⁸ e “UAB/UFSC Lives”⁹. Assim, um número maior de pessoas pode ser impactado e os recursos investidos na UAB retornam em conhecimento para a comunidade e para os novos entrantes no Programa.

6.3.3 Controle e transparência

No que diz respeito à implantação de ferramentas de controle e transparência, a CAPES constatou, em 31 de agosto de 2020, a efetividades do plano de saneamento proposto pela sua Diretoria de Educação a Distância. Salientou, ainda, a tomada de ações visando ao controle e à transparência na gestão da UAB/UFSC. De maio de 2019 a setembro de 2020, estão disponibilizados os dados relativos aos 1692 pagamentos a 260 bolsistas, os quais compreendem a soma de R\$ 1.713.610,00.

A partir da centralização dos editais, o cidadão tem acesso aos dados de cada parcela paga em bolsa CAPES, os quais são publicados mensalmente no portal da UAB/UFSC¹⁰ e da Transparência UFSC¹¹. Essa ação visa à prevenção de pagamento a pessoas não vinculadas à execução do objeto pactuado e a acumulação indevida de bolsas no sistema UAB, apontados pelo Tribunal de Contas da União (TCU, 2019). Ademais, a transparência se configura por cada vez mais pressão da parte dos *stakeholders* (MAGNAGNAGNO; LUCIANO; WIEDENHÖFT, 2017).

A gestão de processos praticada pelas universidades demonstra um grande potencial de trocas de informações relativas aos processos em comum e à prática de BPM (ASSUNPÇÃO, 2018). A prática de gestão de processos, baseado também na experiência de outras universidades, permitiu operacionalizar o pagamento de bolsas, iniciando pela etapa de seleção dos bolsistas. A divulgação do mapeamento desse processo também se dá pelo portal da UAB/UFSC.

Seguindo o processo mapeado, foi implantado um procedimento de prestação de contas, pelo qual sete pagamentos já foram interrompidos por falta de apresentação de relatório de atividades, sendo que dois já foram ressarcidos. Esse dado evidencia a aplicação

⁸ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=f7IkH-oVMjc&list=PLsvXIH3NrZHFqXgguZntPYtkNIvhkGHRp>

⁹ Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-3BVUjfovSU&list=PLsvXIH3NrZHFdzM2WYvbO-nOGWYs6y2b6>

¹⁰ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/pagamento-de-bolsas/>.

¹¹ Disponível em: <https://transparencia.ufsc.br/>.

de um aperfeiçoamento recomendado por órgãos de controle (TCU, 2019) e pela literatura (SASSAKI, 2018).

6.4 LIMITAÇÕES E COMPARATIVO COM OUTROS ESTUDOS

Quanto às limitações do estudo, circundam-se no tipo de fomento envolvido, já que se trata do financiamento de um projeto baseado no pagamento de bolsas. No entanto, sendo essa uma prática usual pelas instituições de ensino superior, mesmo quando o desembolso ocorre por matriz orçamentária própria, verifica-se a aplicação de conceitos e princípios válidos para o setor público em geral.

O trabalho é aplicado a um programa de Educação a Distância em nível meso, administrativo e não institucionalizado, portanto, para que outras instituições venham absorver a proposta, é imprescindível a participação em programa correlato, envolvendo essa modalidade de ensino ou não.

A pesquisa documental realizada para a proposição de mecanismos de governança e controle demonstra a possibilidade de replicação dos processos de transparência em outras IES integrantes do Programa UAB. Com relação aos processos de contratação e pagamento, deve-se pautar na realidade específica de outras instituições, a fim de verificar a aplicabilidade da proposta.

Em comparação com a literatura, como verificamos na seção de trabalhos relacionados, outros estudos na gestão da EAD trazem contribuições no campo da administração científica, da avaliação institucional e da gestão de processos. Realçam a necessidade de controle das ações desde o nível estratégico ao operacional, no entanto não apresentam artefatos de gestão dos seus componentes administrativos. Este trabalho buscou preencher uma lacuna no desencadeamento de ações específicas do cotidiano gerencial, bem como proporcionar a aplicação das TIC nesse cotidiano.

7 CONCLUSÃO

Neste capítulo, apresentam-se as conclusões e contribuições principais do trabalho, as sugestões para futuros e, por fim, a forma de divulgação do estudo.

O objetivo deste estudo foi propor um modelo de gestão para a Educação a Distância. A partir das dimensões a) gestão de atendimento, b) controle e transparência e c) gestão de pessoas, buscou-se atender às necessidades da UAB/UFSC. Além de solucionar demandas relacionadas à gestão administrativa, o trabalho buscou o saneamento de fragilidades na transparência de suas ações.

Dentro do contexto de atendimento, tinha-se que: o setor recebe relevante carga de solicitações por e-mail e telefone, o atendimento a dúvidas não era padronizado e faltava um sistema que gerenciasse as demandas recebidas. A partir da aplicação de um sistema de gestão de chamados (OTRS), foi estabelecido um canal *online* para recebimento de demandas e foram organizadas as dúvidas frequentes, de modo que os clientes localizassem melhor as informações sobre o funcionamento da UAB/UFSC. Diante de uma situação pandêmica devido ao COVID-19, a estruturação do conhecimento por essa ferramenta dá conta de suprir o atendimento não presencial.

No que diz respeito ao controle e transparência, aplicaram-se processos de trabalho que viabilizassem a observância dos princípios da Administração Pública, principalmente o de publicidade. Para tal, os editais para seleção de bolsistas do Sistema UAB na UFSC foram centralizados, os pagamentos foram vinculados ao procedimento de prestação de contas e todos os valores desembolsados em modalidades de bolsa UAB/CAPES foram disponibilizados na *web*. A observância dessas ações proporciona o estabelecimento de uma conduta previsível aos *stakeholders* e à sociedade.

Na dimensão que trata da gestão de pessoas, buscou-se delimitar a atuação dos bolsistas com base nos papéis estabelecidos em normativa, bem como selecioná-los e capacitá-los, agregando valor à modalidade de ensino a distância. Também foi desenvolvido um processo de pagamento, ao qual foi dada publicidade no portal da UAB/UFSC¹². O trabalho aqui desenvolvido permite a conformidade legal e também a produção de conteúdos relacionados à EAD, divulgados abertamente.

¹² Disponível em: <https://uab.ufsc.br/pagamento-de-bolsas/>.

Foram, ainda, analisadas 44 universidades federais participantes do Sistema UAB. Buscou-se localizar em seus sites institucionais da UAB ou da EAD (conforme organização própria) os mecanismos que evidenciavam legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência de suas ações. A pesquisa mostrou fragilidades comuns a muitas universidades e realça a aplicação deste trabalho a outras instituições.

O modelo proposto para a UAB/UFSC visa ao atendimento principalmente da gestão administrativa. Uma vez que o DSR é interativo, o modelo pode ser melhorado e incluir novas dimensões em trabalhos futuros, considerando mais profundamente as questões político-pedagógicas. Também se sugere aplicar as dimensões em outras IPES ou mesmo programas que operem em universidades. Embora o modelo seja viável em outros cenários, também seria interessante verificar necessidades de adequação caso se efetive a institucionalização da EAD.

O modelo está em funcionamento na UAB/UFSC e a comunicação dos seus resultados faz parte de um relatório de gestão, o qual está publicado *online*¹³.

¹³ Disponível em: <https://uab.ufsc.br/sobre/>.

REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Marcos Ronaldo; KOHL, Holger; ELIAS, Sérgio José Barbosa. Manual do benchmarking. [s. l.], 2016.
- ALCÁNTARA SANTUARIO, Armando; MARÍN FUENTES, Verónica. Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. **Revista iberoamericana de educación superior**, [s. l.], v. 4, n. 10, p. 93–112, 2013.
- ALMEIDA, Onília Cristina de Souza de. Gestão das organizações complexas: o caso do sistema Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília. [s. l.], 2013.
- ALMEIDA, Sidmar Roberto Vieira de; JUNIOR, Emerson Vieira de Faria; SOUSA, Igor Lopes de. A INFLUÊNCIA DAS STAKEHOLDERS NAS EMPRESAS COM GOVERNANÇA CORPORATIVA. **REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS UNIVERSO-SÃO GONÇALO**, [s. l.], v. 3, n. 5, p. 91–112, 2019.
- ALPERSTEDT, Graziela Dias *et al.* A CONTRIBUIÇÃO DA DESIGN RESEARCH PARA A PRODUÇÃO TECNOLÓGICA EM MESTRADOS E DOUTORADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO. **Revista Alcance (Online)**, [s. l.], v. 25, n. 2, p. 259–273, 2018.
- AMIEL, Tel; GONSALES, Priscila; SEBRIAM, Debora. Recursos Educacionais Abertos no Brasil: 10 anos de ativismo. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, [s. l.], v. 5, n. 2, p. 246–258, 2018.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. [S. l.]: Atlas, 2009.
- ARAÚJO, João Batista; DE MOURA CASTRO, Cláudio; WALKER, Roger Boyd. **Universidade aberta: uma alternativa de ensino superior**. [S. l.]: Editora ABDF, 1985.
- ARIMOTO, Maurício Massaru; BARROCA, Leonor; BARBOSA, Ellen Francine. Recursos Educacionais Abertos: Aspectos de desenvolvimento no cenário brasileiro [Open Educational Resources: aspects of development in the Brazilian context]. **RENOTE-Revista Novas tecnologias da Educação**, [s. l.], v. 12, n. 2, 2014.
- ASSUNPÇÃO, Gisele de Souza. Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo. [s. l.], 2018.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. [S. l.]: Atlas, 2009.
- BATISTA, Fábio Ferreira. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. [s. l.], 2012a.
- BATISTA, Amélia Acácia de Miranda. UMA PROPOSTA DE MODELO DE PROCESSO BASEADO EM UMA ABORDAGEM ÁGIL PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DE CURSOS EaD NO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL. [s. l.], 2012b.
- BELLONI, Maria Luiza. Ensino a Distância. **Campinas, SP: Autores Associados**, [s. l.], 1999.
- BIANCHI, Isaías Scalabrin *et al.* Effective IT governance Mechanisms in Higher Education Institutions: An empirical study. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s. l.], n. E25, p. 412–423, 2020.
- BIANCHI, Isaías Scalabrin *et al.* The Influence of Culture in IT Governance Implementation: A Higher Education Multi Case Study. **International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)**, [s. l.], v. 10, n. 4, p. 55–68, 2019.
- BIANCHI, Isaías Scalabrin; SOUSA, Rui Dinis. IT Governance mechanisms in higher education. **Procedia Computer Science**, [s. l.], v. 100, p. 941–946, 2016.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. [s. l.], 2001.
- BRANCO, Teófilo; BIANCHI, Isaías; DE SÁ-SOARES, Filipe. Cloud Computing Adoption in the Government Sector in Brazil: An Exploratory Study with Recommendations from IT Managers. *In:* , 2019. **International Conference on Green, Pervasive, and Cloud Computing**. [S. l.]: Springer, 2019. p. 162–175.
- BRASIL. **Banco de Talentos**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.servidor.gov.br/servicos/faq/banco->

de-talentos-perguntas-frequentes. Acesso em: 7 out. 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. **Texto constitucional originalmente publicado no Diário Oficial da União de 5 de outubro de 1988.**, [s. l.], 1988.

BRASIL. **Decreto 5.800, de oito de junho de 2006.** Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil - UAB. Brasília: Presidência da República, 2006 a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm#:~:text=Decreto n° 5800&text=DECRETO N° 5.800%2C DE 8,que lhe confere o art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm#:~:text=Decreto n%275800&text=DECRETO N%275.800%2C DE 8,que lhe confere o art.) Acesso em: 26 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto n° 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.** Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília: Presidência da República, 2006 b.

BRASIL. **Decreto n° 9.739, de 28 de março de 2019.** Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília: Presidência da República, 2019 a.

BRASIL. **Decreto n° 9.991, de 28 de agosto de 2019.** Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília: Presidência da República, 2019 b.

BRASIL. **Lei. 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. Brasília: Presidência da República, 1990. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Lei N° 8.745, de 9 de dezembro de 1993.** Dispõe sobre a contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX do art, v. 37. Brasília: Presidência da República, 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8745cons.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Lei n° 12.527, de 18 de novembro de 2011.** Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5° , no inciso II do § 3° do art. 37 e no § 2° do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei n° 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei n° 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei n° 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Mapeamento de processos reduz burocracia e amplia governança.** Brasília, 2019c. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/busca-geral/212-noticias/educacao-superior-1690610854/75231-mapeamento-de-processos-reduz-burocracia-e-amplia-governanca>. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Portaria n° 102, de 10 de maio de 2019.** Regulamenta o Art. 7° da Portaria CAPES n° 183, de 21 de outubro de 2016, que prevê a realização de processo seletivo com vistas à concessão das bolsas UAB criadas pela Lei n°11.273, de 6 de fevereiro de 2006. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2019 d.

BRASIL. **Portaria n° 183 de 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. Brasília: Ministério da Educação/Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2016 a. Disponível em: <https://uab.ufsc.br/files/2016/11/Portaria-No-183-2016-Concessão-de-bolsas-Sistema-UAB-21-10-2016.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

BRASIL. **Portaria n° 232 de 9 de outubro de 2019.** Estabelece atribuições, forma de ingresso e parâmetros atinentes aos Coordenadores de Polo UAB e regulamenta o Art. 7° da Portaria CAPES n° 183, de 21 de outubro de 2016, que prevê a realização de processo seletivo com vistas à concessão das bolsas UAB criadas pela Lei n° 11.273, de 6 de fevereiro de 2006, e Portaria CAPES n° 15, de 23 de janeiro de 2017 e pela Portaria CAPES n° 139 de 13 de julho de 2017. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2019 e.

- BRASIL. **Universidade Aberta faz 10 anos e oferece 55 mil vagas**. Brasília, 2016b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/39921-universidade-aberta-do-brasil-faz-dez-anos-e-destaca-acoas>. Acesso em: 26 out. 2020.
- BRATIANU, Constantin; PINZARU, Florina. University governance as a strategic driving force. *In: , 2015. European Conference on Management, Leadership & Governance*. [S. l.]: Academic Conferences International Limited, 2015. p. 28.
- BRODBECK, Angela Freitag *et al.* Implementação de Escritório de Processos em Organizações Governamentais: o caso de uma Instituição de Ensino Superior. *In: , 2013. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior do Brasil (7.: 2013: João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa: UFPB, 2013*. [S. l.: s. n.], 2013.
- BURNETT, Nicholas *et al.* **Open educational resources: conversations in cyberspace**. [S. l.]: Unesco, 2009.
- CALIARI, Ketter Valeria Zuchi; ZILBER, Moisés Ary; PEREZ, Gilberto. Tecnologias da informação e comunicação como inovação no ensino superior presencial: uma análise das variáveis que influenciam na sua adoção. **REGE-Revista de Gestão**, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 247–255, 2017.
- CAPES. **Resultados da Pesquisa com os Estudantes do Sistema UAB**. [S. l.], 2018.
- CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos**. [S. l.]: Saraiva Educação SA, 2017.
- CARVALHO, Rodrigo Alcantara de; STRUCHINER, Miriam. Conhecimentos e expertises de universidades tradicionais para o desenvolvimento de cursos a distância da Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde (UNA-SUS). **Interface-Comunicação, Saúde, Educação**, [s. l.], 2017.
- CASADO, Frank Leonardo *et al.* **Guia de mapeamento de processos**. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2017. *E-book*.
- CATAPAN, Araci Hack *et al.* Introdução à educação a distância. **Florianópolis: Filosofia/EaD/UFSC**, [s. l.], 2008.
- CATAPAN, Araci Hack. **Mediação pedagógica diferenciada**. [s. l.], 2010.
- CATER-STEEL, Aileen; LEPMETS, Marion. Measuring IT service quality: evaluation of IT service quality measurement framework in industry. **Journal of Service Science Research**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 125–147, 2014.
- CAULLIRAUX, Heitor Mansur; CAMEIRA, Renato Flório. A consolidação da visão por processos na engenharia de produção e possíveis desdobramentos. [s. l.], 2000.
- CAVALCANTI, MARÍLIA *et al.* **APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA O GERENCIAMENTO DAS ATIVIDADES DOS PÓLOS DE ENSINO: O CASO DA GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO A DISTÂNCIA DA UFSC**. [s. l.], 2009.
- CHAQUIME, Luciane Penteadó; MILL, Daniel. A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA COMO TEMA DE PESQUISA. **CIET: EnPED**, [s. l.], 2018.
- COELHO, Claudio Carneiro Bezerra Pinto. Compliance na Administração Pública. **Revista de Direito da Faculdade Guanambi**, [s. l.], v. 3, n. 01, p. 75–95, 2016.
- COSTA, Maria das Graças Pereira. Ecologia da escola: capacitação de professores por meio da educação a distância. **Educação em Foco**, [s. l.], n. 5, p. 37–52, 2001.
- CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. [S. l.]: Penso Editora, 2014.
- CUNHA, Maria Nascimento; CHUCHU, Tinashe; MAZIRIRI, Eugene. Threats, Challenges, and Opportunities for Open Universities and Massive Online Open Courses in the Digital Revolution. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (iJET)**, [s. l.], v. 15, n. 12, p. 191–204, 2020.
- D'ANTONI, Susan. A world map of Open Educational Resources initiatives: Can the global OER community design and build it together. **Summary report of an international conversation: 12–30 November 2012**, [s. l.], 2012.
- DA CUNHA, Maria Isabel; BOÉSSIO, Beatriz Maria; RIBEIRO, Gabriela Machado. Qualidade do ensino de graduação: culturas, valores e seleção de professores. **Práxis Educativa**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 219–241, 2013.
- DA SILVA, Francielle Molon; DE MELLO, Simone Portella Teixeira. A implantação da gestão por

competências: práticas e resistências no setor público. **Revista Eletrônica de Administração e Turismo-ReAT**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 110–127, 2013.

DA SILVA MOMO, Fernanda; BEHR, Ariel. Gestão da educação a distância (ead): uma significação a partir das práticas de gestão na universidade federal do rio grande do sul (ufrgs). **EmRede-Revista de Educação a Distância**, [s. l.], v. 2, n. 2, p. 93–113, 2015.

DA SILVA, Pedro Gabriel Kenne. O papel do controle interno na administração pública. **ConTexto**, [s. l.], v. 2, n. 2, 2002.

DA SILVA, Robson Santos. **Gestão de EaD: educação a distância na era digital**. [S. l.]: Novatec Editora, 2017.

DAEHN, Cheryl Maureen; BIANCHI, Isaías Scalabrin. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, [s. l.], n. E34, p. 490–502, 2020.

DE ALMEIDA NETO, Francisco Sergio; SIQUEIRA, Elisabete Stradiotto; BINOTTO, Erlaine. A PERCEPÇÃO DOS PROFESSORES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL DO NORDESTE SOBRE O PROCESSO SELETIVO PARA DOCENTES. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, [s. l.], v. 10, n. 2, p. 223–244, 2017.

DE CARVALHO, Kelli Adriane; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, [s. l.], v. 19, n. 2, p. 1–18, 2017.

DE JESUS, Marlene Rodrigues; DALONGARO, Roberto Carlos. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ADMINISTRAÇÃO MUNICIPAL: UMA ANÁLISE DO RESULTADO ECONÔMICO DA SECRETARIA DE FAZENDA DE IJUI (RS)-BRASIL. [s. l.], 2018.

DE SOUZA, Lanara Guimarães. Avaliação de políticas educacionais: contexto e conceitos em busca da avaliação pública. **AVALIAÇÃO EDUCACIONAL desatando e reatando nós**, [s. l.], p. 17, 2009.

DE SOUZA CLÍMACO, João Carlos Teatini. Educação a Distância: política pública essencial à educação brasileira. **RBPG. Revista Brasileira de Pós-Graduação**, [s. l.], 2012.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee E. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. **Academy of management Review**, [s. l.], v. 20, n. 1, p. 65–91, 1995.

DOS SANTOS, Jose. **Manual de Direito Administrativo, 31a Edicao, Grupo Editorial Nacional, 2017: Manual de Direito Administrativo**. [S. l.]: Bukupedia, 2017. v. 1

DOWNES, Meredith. University scandal, reputation and governance. **International Journal for Educational Integrity**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 8, 2017.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antonio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 161–176, 2000.

FABRI, José Augusto; CARVALHO, Marly. QFD estendido em ambiente de gerenciamento de informações para ensino distância. **Revista Produção Online**, [s. l.], v. 5, n. 2, 2005.

FIGUEIREDO, F S *et al.* A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *In:* , 2017. **XI Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior**. [S. l.: s. n.], 2017.

FINKELSTEIN, Anthony; SOMMERVILLE, Ian. The viewpoints FAQ. **BCS/IEE Software Engineering Journal**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 2–4, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, [s. l.], v. 5, n. SPE, p. 183–196, 2001.

FLORES, Evandro G; AMARAL, Marisa M. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior. **Anais..., Frederico Westphalen**, [s. l.], p. 325–328, 2014.

FOLETTTO, Paulo Renato; TAVARES, Sergio Marcus Nogueira. Especificidades da governança universitária: alguns aspectos. **Gestão Universitária: Os Caminhos para a Excelência**, [s. l.], p. 153, 2014.

- FORMIGA, Marcos; LITTO, Fredric M. Educação à distância. **O Estado da Arte. São Paulo: Pearson Education do Brasil**, [s. l.], 2009.
- FREEMAN, R Edward. **Strategic management: A stakeholder approach**. [S. l.]: Cambridge university press, 2010.
- GREGOR, Shirley; HEVNER, Alan R. **Introduction to the special issue on design science**. [S. l.]: Springer, 2011.
- GREGOR, Shirley; HEVNER, Alan R. Positioning and presenting design science research for maximum impact. **MIS quarterly**, [s. l.], p. 337–355, 2013.
- GURI-ROZENBLIT, Sarah. Differentiating between distance/open education systems-parameters for comparison. **International Review of Education**, [s. l.], v. 39, n. 4, p. 287–306, 1993.
- HACK, Josias Ricardo. **Gestão da educação a distância**. [S. l.]: Ed. ASSELVI, 2009.
- HERNANDES, Paulo Romualdo. A Universidade Aberta do Brasil e a democratização do Ensino Superior público. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, [s. l.], v. 25, n. 95, p. 283–307, 2017.
- INEP/MEC. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a distância - Credenciamento**. Brasília: [s. n.], 2017a.
- INEP/MEC. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa Presencial e a distância - Recredenciamento**. Brasília: [s. n.], 2017b.
- INTERAGENTES, G T. Código Brasileiro de Governança Corporativa. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa–IBGC. Disponível em < http://www. ibgc. org. br/userfiles/2014/files/Codigo_Brasileiro_de_Governanca_Corporativa _Companhias_Abertas. pdf>. Acessado em**, [s. l.], v. 28, 2016.
- JIJKOUN, Valentin; DE RIJKE, Maarten. Retrieving answers from frequently asked questions pages on the web. *In:* , 2005. **Proceedings of the 14th ACM international conference on Information and knowledge management**. [S. l.: s. n.], 2005. p. 76–83.
- JOHNSTONE, Sally M. Open educational resources serve the world. **Educause Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 15, 2005.
- JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. [S. l.]: Saraiva, 2010.
- KÁCHA, Pavel. OTRS: streamlining CSIRT incident management workflow. *In:* , 2009. **WSEAS International Conference. Proceedings. Recent Advances in Computer Engineering**. [S. l.]: WSEAS, 2009.
- KERR, Clark. **Os usos da universidade**. [S. l.]: Editora da UnB, 2005.
- KISSLER, Leo; HEIDEMANN, Francisco G. Governança pública: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? **Revista de Administração Pública**, [s. l.], v. 40, n. 3, p. 479–499, 2006.
- LACERDA, Daniel Pacheco *et al.* Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. **Gestão & produção**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 741–761, 2013.
- LITWIN, Edith. Educação a distância: temas para debate de uma nova agenda educativa. [s. l.], 2001.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo; TESTA, Maurício Gregianin; DE AZEVEDO BRAGANÇA, Carlos Eduardo Barbosa. Percebendo os benefícios e dificuldades da adoção da gestão de serviços de tecnologia da informação. **REGE-Revista de Gestão**, [s. l.], v. 19, n. 1, p. 145–164, 2012.
- MAGALHÃES, Ivan Luizio; PINHEIRO, Walfrido Brito. **Gerenciamento de serviços de TI na prática: uma abordagem com base na ITIL: inclui ISO/IEC 20.000 e IT Flex**. [S. l.]: Novatec Editora, 2007.
- MAGNAGNAGNO, Odirlei Antonio; LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa. O papel da tecnologia da informação e comunicação na redução dos níveis de corrupção: proposta de uma agenda de pesquisa/The role of information and communication technology in reducing corruption levels: proposal for a research agenda. **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 5, n. 8, p. 11846–11869, 2019.
- MAGNAGNAGNO, Odirlei Antonio; LUCIANO, Edimara Mezzomo; WIEDENHÖFT, Guilherme Costa. Redução dos Níveis de Corrupção no Brasil: Qual o papel da Tecnologia da Informação e Comunicação? **Gestão. Org**, [s. l.], 2017.

- MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. [S. l.]: Saraiva Educação SA, 2017.
- MARTIN, Drew; GUSTAFSSON, Anders; CHOI, Sunmee. **Service innovation, renewal, and adoption/rejection in dynamic global contexts**. [S. l.]: Elsevier, 2016.
- MARTINS, Alexciano de Sousa; NASCIMENTO, Valdriano Ferreira do; SOUSA, Fabiana Martins de. Avaliação Institucional em Polos do Sistema Universidade Aberta do Brasil. **Educação & Realidade**, [s. l.], v. 43, n. 1, p. 239–254, 2018.
- MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. [S. l.]: Atlas São Paulo, 2009.
- MILL, Daniel *et al.* APONTAMENTOS SOBRE GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: IMPORTÂNCIA, ORIGENS E CARACTERIZAÇÃO. **REaD-Revista de Educação a Distância**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1–11, 2019.
- MILL, Daniel *et al.* Gestão da educação a distância: noções sobre planejamento, organização, direção e controle de educação a distância. **Revista Vertentes**, [s. l.], n. 35, 2010.
- MOEN, Ronald; NORMAN, Clifford. **Evolution of the PDCA cycle**. [S. l.]: Citeseer, 2006.
- MONTEZANO, Lana *et al.* Percepção de servidores de uma organização pública federal quanto à implantação da gestão por competências. **Gestão e Sociedade**, [s. l.], v. 13, n. 34, 2019.
- MOORE, Gary C; BENBASAT, Izak. Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. **Information systems research**, [s. l.], v. 2, n. 3, p. 192–222, 1991.
- MOORE, Michael G; KEARSLEY, Greg. Educação a Distância: uma Visão Integrada. trad. **Roberto Galman**. São Paulo: **Cengage Learning**, [s. l.], 2008.
- MORAN, José Manuel. O ensino superior a distância no Brasil. **Educação & Linguagem**, [s. l.], v. 12, n. 19, p. 17–35, 2009.
- MOSQUEIRA, Bruno Alves. **Processo seletivo simplificado e os critérios para avaliação e aprovação dos candidatos segundo a visão do Tribunal de Contas Da União**. [S. l.], 2014. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/38182/processo-seletivo-simplificado-e-os-criterios-para-avaliacao-e-aprovacao-dos-candidatos-segundo-a-visao-do-tribunal-de-contas-da-uniao>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- MOTTA, RENATA LOTZ DA.; PETIAN, CAROLINE; ROSA, Pimenta Bono. Complexidade da gestão em ead: os desafios de gerenciar essa modalidade de ensino. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, [s. l.], v. 7, n. 7, p. 173–182, 2016.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do conhecimento**. [S. l.]: Porto Alegre: Bookman, 2008.
- OLIVEIRA, Clésia Maria de *et al.* Transparência e acesso a informação: os desafios enfrentados na implementação da Lei nº 12.527 na Fundação Universidade Federal de Rondônia. [s. l.], 2013.
- OLIVEIRA, Luciana Charão de. Política pública educacional como estratégia de programa de governo: o sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). [s. l.], 2019.
- PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. [S. l.]: Bookman Editora, 2009.
- PAIM, Rafael; SANTOS, E B P; CAMEIRA, Renato. O que são BPMS: Sistemas de Suporte as Tarefas para Gestão de Processos. **XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu, Out**, [s. l.], 2007.
- PARADEISE, Catherine *et al.* **University governance**. [S. l.]: Springer, 2009.
- PEREIRA, Maurício Fernandes *et al.* Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância. **RAI Revista de Administração e Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 45–66, 2011.
- PEREIRA, Ruben *et al.* Improving emergency department through business process redesign. **Australasian Journal of Information Systems**, [s. l.], v. 24, 2020.
- PEREIRA, Rúben *et al.* Business Process Modelling to Improve Incident Management Process. *In:* , 2020. **World Conference on Information Systems and Technologies**. [S. l.]: Springer, 2020. p. 689–702.
- PEREZ, Elisangela Parra Zigart; PEREZ, Jaime Gon. CONSIDERAÇÕES SOBRE O PAPEL DE UM TUTOR NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Revista Diálogos Acadêmicos IESCAMP**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 17–24, 2018.
- PEREZ, Gilberto; ZWICKER, Ronaldo. Fatores determinantes da adoção de sistemas de informação na área de

saúde: um estudo sobre o prontuário médico eletrônico. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 11, n. 1, p. 174–200, 2010.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do TCU**, [s. l.], n. 127, p. 28–33, 2013.

PLETI, Ricardo Padovini; DE FREITAS, Paulo César. A pessoa jurídica de direito privado como titular de direitos fundamentais e a obrigatoriedade de implementação dos sistemas de "compliance" pelo ordenamento jurídico brasileiro. **XXIV Encontro Nacional do CONPEDI-UFS DIREITO, CONSTITUIÇÃO E CIDADANIA: contribuições para os objetivos de desenvolvimento do Milênio**. Disponível em: <http://www.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/o9e87870/OS7Xu8317c8511GQ>, [s. l.], 2015.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. [S. l.]: Bookman Editora, 2009.

PYON, Chong Un; LEE, Min Jung; PARK, Sang Chan. Decision support system for service quality management using customer knowledge in public service organization. **Expert Systems with applications**, [s. l.], v. 36, n. 4, p. 8227–8238, 2009.

RAMALHO, João Filipe Fernandes Fonseca Ribeiro. **Sistema de e-Ticket para serviços de atendimento**. [S. l.]: Universidade de Évora, 2018.

RIEDNER, DAIANI DAMM TONETTO; BATISTA, Erlinda Martins. Revista Intersaberes. **Intersaberes**, [s. l.], v. 13, n. 29, p. 230–239, 2019.

RODRIGUES, Cláudia Medianeira Cruz *et al.* Avaliação de cursos de graduação na modalidade a distância: uma experiência no Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 191–212, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; DE MELLO, Maria Ivone. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. [S. l.]: Editora Atlas SA, 2000.

ROGERS, Everett. M.(1983). **Diffusion of innovations**, [s. l.], 1983.

ROJAS, Raquel Sá Brito *et al.* Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, [s. l.], v. 4, n. 4, p. 115–132, 2011.

SANTOS, Andreia Inamorato dos. Recursos Educacionais Abertos no Brasil: o estado da arte, desafios e perspectivas para o desenvolvimento e inovação. **São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil**, [s. l.], 2013.

SANTOS, Simone Dias Farias; MCCOY, Clarissa de Sousa Oliveira; DA SILVA, Rubens Martins. SISTEMA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL: UMA ANÁLISE SOBRE SUA IMPORTÂNCIA PARA O ENSINO SUPERIOR EM CIDADES DO INTERIOR. **Facit Business and Technology Journal**, [s. l.], v. 1, n. 17, 2020.

SASSAKI, Alexandre Hideo. **Governança e conformidade na gestão universitária**. [S. l.]: Universidade de São Paulo, 2018.

SERRA, Antonio Roberto Coelho; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; MOURÃO, Luciana. Gestão da Educação a Distância: um modelo de avaliação à luz dos Referenciais de Qualidade do MEC. **Revista Transdisciplinar de Letras, Educação e Cultura-InterLetras, UNIGRAN**, [s. l.], v. 3, n. 17, 2013.

SHATTOCK, Michael. **Managing good governance in higher education**. [S. l.]: McGraw-Hill Education (UK), 2006.

SILVA, Mauro Santos. Governança corporativa: argumentos teóricos e recomendações de política associadas à abordagem de agência. [s. l.], 2018.

SOUSA, Andréia da Silva Quintanilha. Universidade Aberta do Brasil (UAB) como política de formação de professores. **Revista Educação em Questão**, [s. l.], v. 42, n. 28, 2012.

STEIL, Andrea Valéria; KERN, Vinícius Medina; PACHECO, R C dos S. Gestão do conhecimento no setor público: o papel da engenharia do conhecimento e da arquitetura e-gov. **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, [s. l.], p. 159–173, 2008.

TAIT, Alan. What are open universities for? **Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 85–93, 2008.

- TCU. **ACÓRDÃO Nº 1075/2019 – TCU – Plenário**. [S. l.: s. n.], 2019.
- TIDD, Joe; BESSANT, John R. **Managing innovation: integrating technological, market and organizational change**. [S. l.]: John Wiley & Sons, 2018.
- TOLEDO, Amalia; BOTERO, Carolina; GUZMÁN, Luisa. Gasto público en la educación de América Latina; Puede servir a los propósitos de la Declaración de París sobre los Recursos Educativos Abiertos? [s. l.], 2014.
- TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. Estabelecendo o escritório de processos. **Rio de Janeiro: Elo Group**, [s. l.], v. 133, p. 12, 2010.
- UAB/CAPES. **SisUAB**. [S. l.], [s. d.].
- UFC. **Novo Formulário de Mapeamento de Processos da UFC**. [S. l.], 2019.
- UFJV. **Escritório de Processos**. [S. l.], [s. d.].
- UFMS. **Mapeamento de Processos**. [S. l.], [s. d.].
- UFPE. **Escritório de Processos**. [S. l.], [s. d.].
- UFRGS. **Escritório de Processos**. [S. l.], [s. d.].
- UFSC. **Manual do Benchmark**. Florianópolis, [s. d.].
- UFSC. **Portal de Serviços. Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação (SeTIC)**. [S. l.], 2015.
- UFSC. **Relatório de avaliação de curso de graduação - semestre 2018/1. Comissão própria de avaliação da UFSC**. [S. l.: s. n.], 2018.
- UNB. **Mapeamento de Processos**. [S. l.], [s. d.]. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=67:mapeamento-de-processos&Itemid=674. Acesso em: 10 nov. 2020.
- UNESCO. **Aprendizagem Aberta e a Distância: Perspectivas e Considerações sobre Políticas Educacionais**. Florianópolis: [s. n.], 1997.
- UNESCO, Paris. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. **La educación superior en el siglo XXI**, [s. l.], 1998.
- UNESCO. **Second World OER Congress. Ljubljana OER Action Plan 2017**. Ljubljana, 2017. Disponível em: https://en.unesco.org/sites/default/files/ljubljana_oer_action_plan_2017.pdf. Acesso em: 26 out. 2020.
- VELOSO, Braian; MILL, Daniel. Divisão e fragmentação do trabalho docente na Educação a Distância: uma análise crítica à luz da polidocência. **Revista EducaOnline**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 107–123, 2018.
- VELTEN, Andréia Chiabai. **Autonomia e subordinação das universidades: uma investigação dos limites da autonomia universitária**. 2018. - Universidade Federal do Espírito Santo, [s. l.], 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/10404>. Acesso em: 10 nov. 2020.
- VIEIRA, Larissa Christina Bassler; SHIOHARA, Mariane Yuri. **CONTRATAÇÃO TEMPORÁRIA DE PROFESSORES PELA SECRETARIA DE ESTADO DA EDUCAÇÃO DO PARANÁ ATRAVÉS DO PROCESSO SELETIVO SIMPLIFICADO–PSS**. [s. l.], 2013.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. [s. l.], 2000.
- VON KRIIGER, Célia Cristina Pecini *et al.* Desafios à implantação de modelos de gestão por competências no setor público federal: o caso de uma autarquia federal. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], v. 69, n. 3, p. 707–740, 2018.
- WELLER, Martin. Open and Free Access to Education for All. *In*: **RADICAL SOLUTIONS AND OPEN SCIENCE**. [S. l.]: Springer, 2020. p. 1–15.
- WILEY, David A. Connecting learning objects to instructional design theory: A definition, a metaphor, and a taxonomy. **The instructional use of learning objects**, [s. l.], v. 2830, n. 435, p. 1–35, 2000.
- WOTTO, Marguerite. The future high education distance learning in Canada, the United States, and France: Insights from before COVID-19 secondary data analysis. **Journal of Educational Technology Systems**, [s. l.],

v. 49, n. 2, p. 262–281, 2020.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. [S. l.]: Bookman editora, 2015.

ZAIDEN, Janine Almeida Silva. Escritório de processos: otimizando a Gestão Pública do Estado de Goiás. [s. l.], 2013.

APÊNDICE A – Questionário aplicado para avaliar a dimensão “Gestão de Atendimento”

A seguir, são retratadas as respostas obtidas por meio de formulário eletrônico, aplicado para a etapa de avaliação do artefato na dimensão “gestão de atendimento”. O objetivo é coletar a percepção do usuário em relação ao Portal de Atendimento Institucional (PAI) da UAB.

O formulário inicia-se com uma Introdução, explicando a finalidade do questionário, e depois se divide em três blocos, para os quais são apresentadas breves descrições antes das respectivas respostas.

Introdução: Esta pesquisa tem o objetivo de coletar informações sobre a percepção do usuário em relação ao Portal de Atendimento Institucional (PAI) da Universidade Aberta do Brasil (UAB), na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

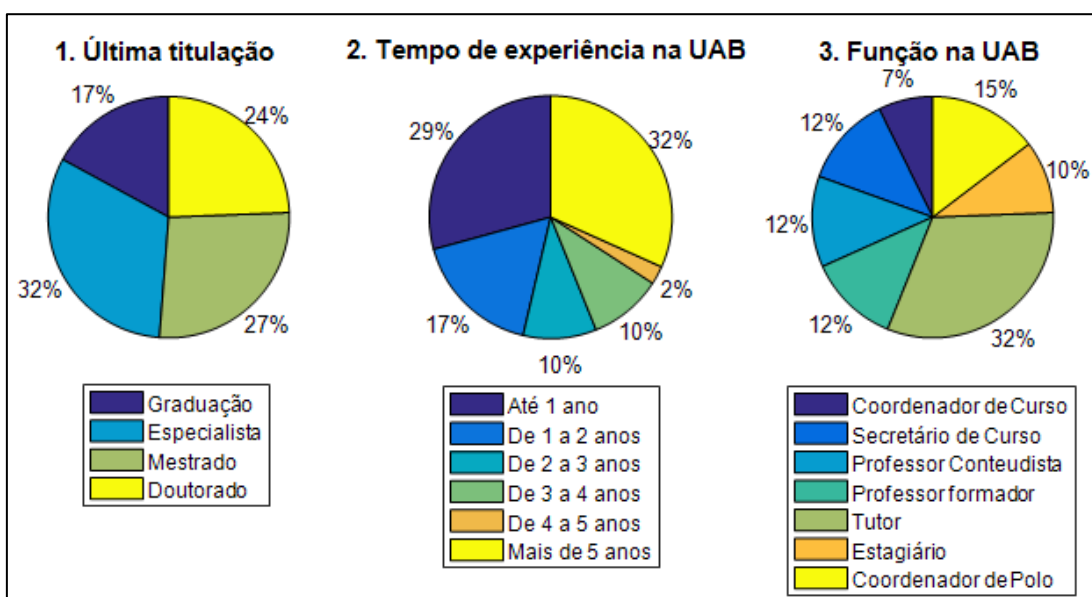
O Portal de Atendimento da UAB compreende:

- O sistema de gestão de demandas por tiquete, disponível em: <https://atendimento.ufsc.br/uab>
- A página de respostas às dúvidas frequentes (FAQ), disponível em: <https://atendimento.ufsc.br/duvidas-uab>

O tempo total previsto para responder ao questionário é de 6 minutos.

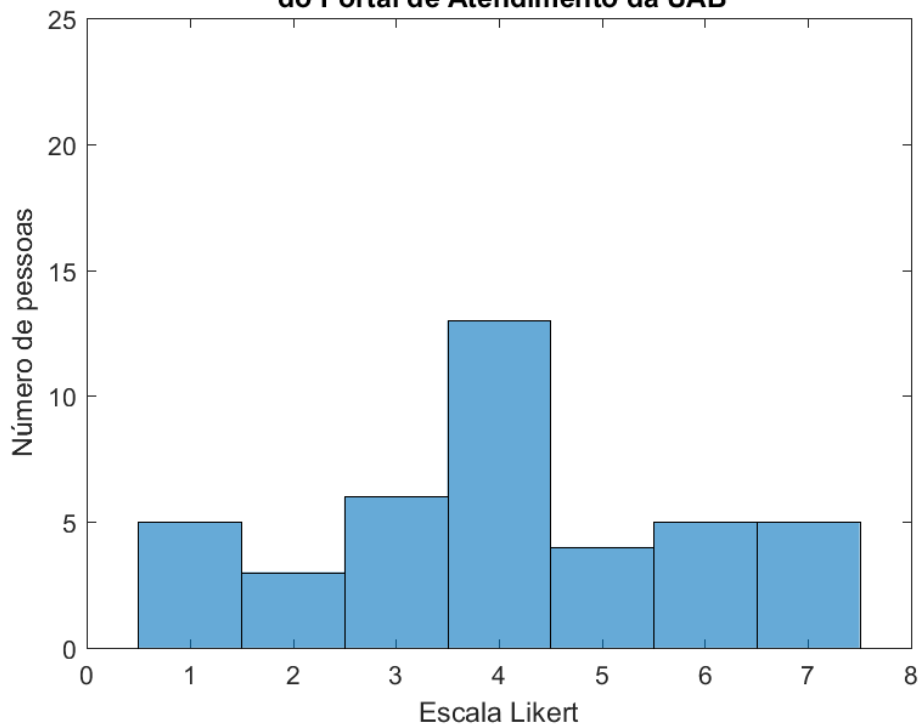
Cada assertiva está pontuada de 1 a 7, sendo que 1 significa “discordo fortemente”; 7 significa “concordo fortemente” e 4 “nem concordo nem discordo”.

Bloco 1: Este bloco busca identificar o perfil dos respondentes (titulação acadêmica, tempo de experiência da UAB e função exercida junto à UAB).

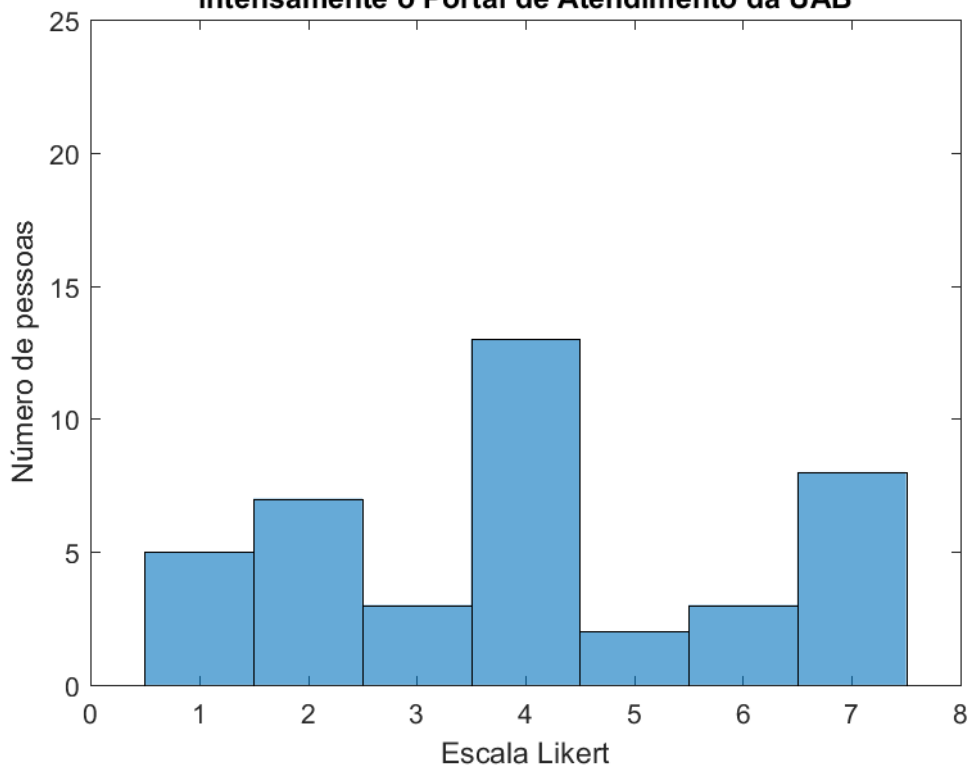


Bloco 2: Este bloco busca coletar percepções do usuário do Portal de Atendimento da UAB em relação a uso, compatibilidade, demonstração de resultado, facilidade de uso, imagem, vantagem relativa, visibilidade e resultado do uso.

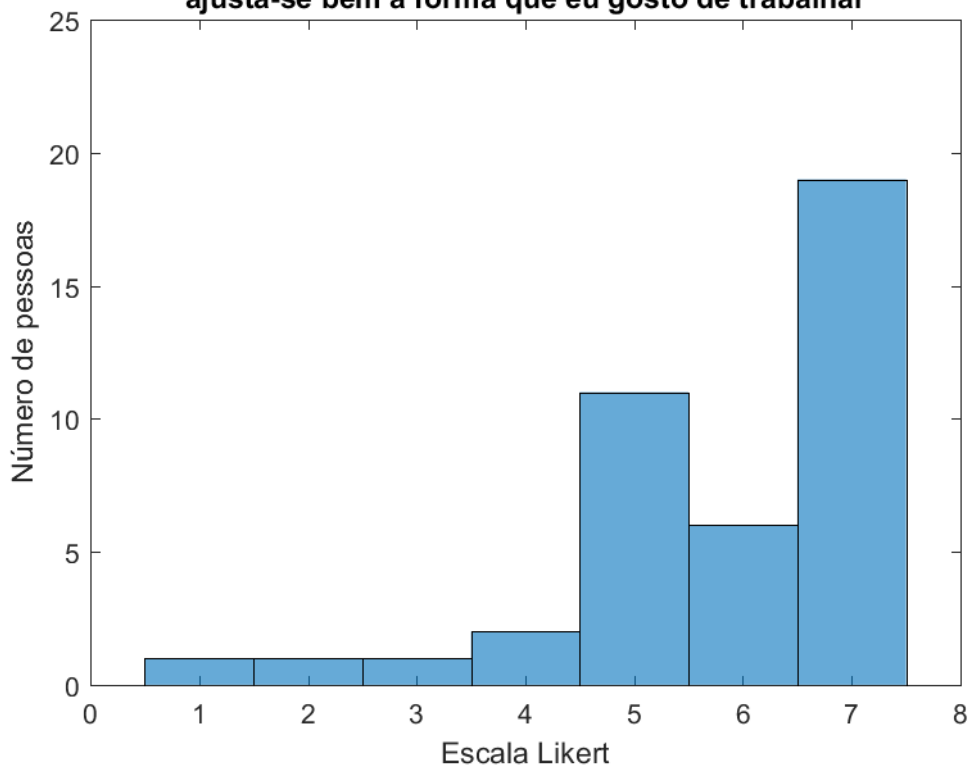
4. Considero-me um usuário intensivo do Portal de Atendimento da UAB



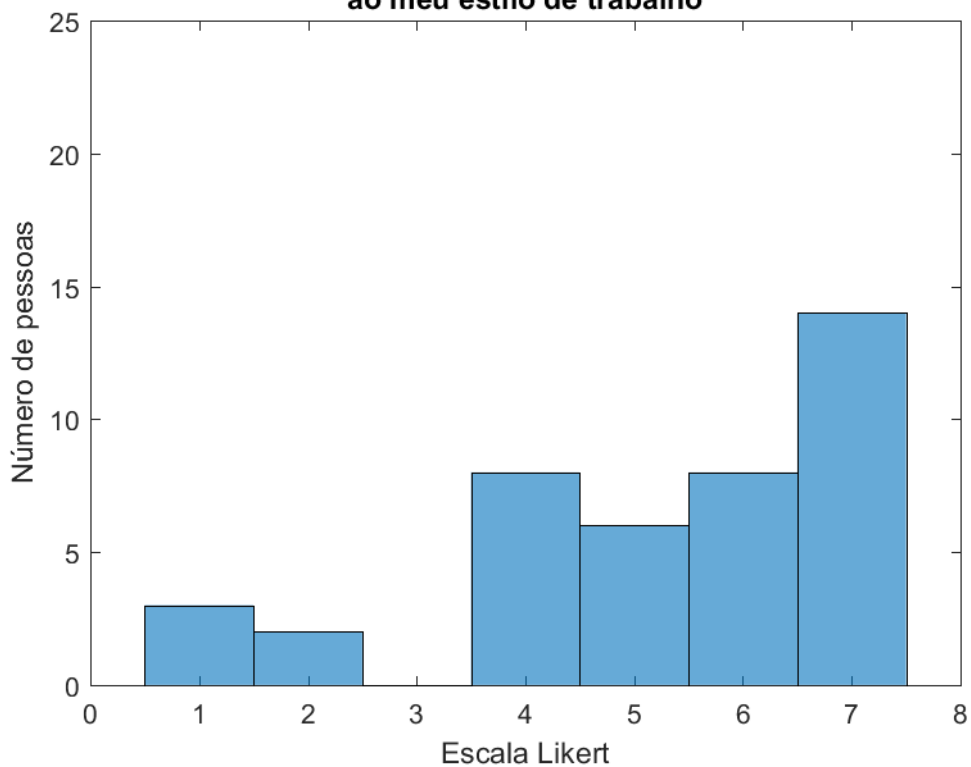
5. Assim que possível pretendo utilizar mais intensamente o Portal de Atendimento da UAB



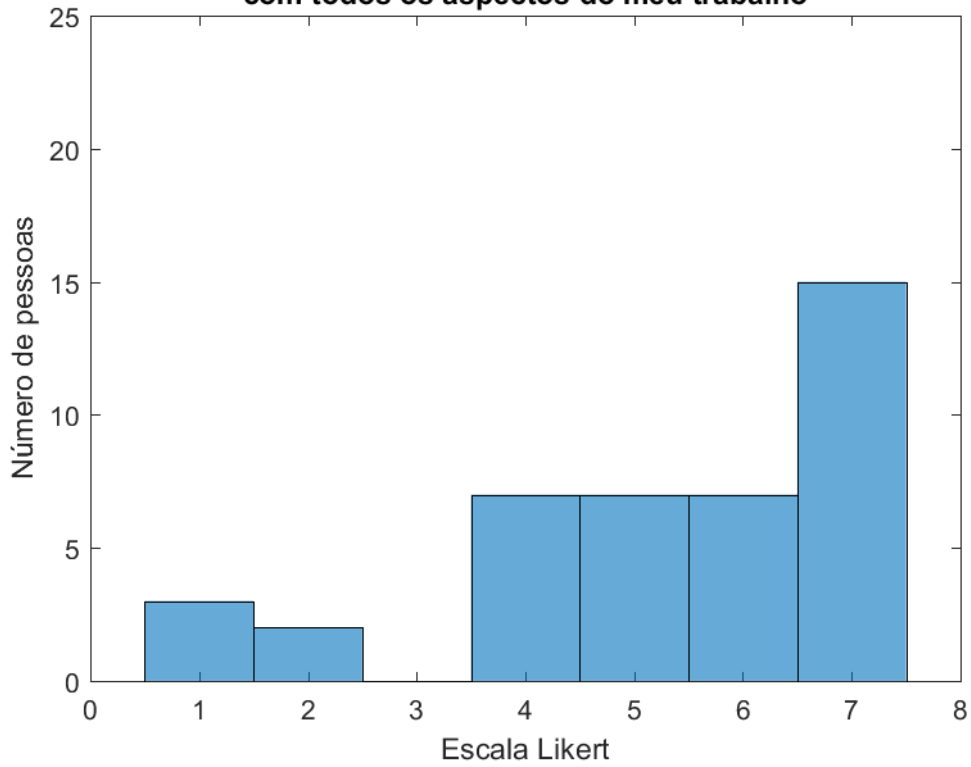
**6. Entendo que o Portal de Atendimento da UAB
ajusta-se bem à forma que eu gosto de trabalhar**



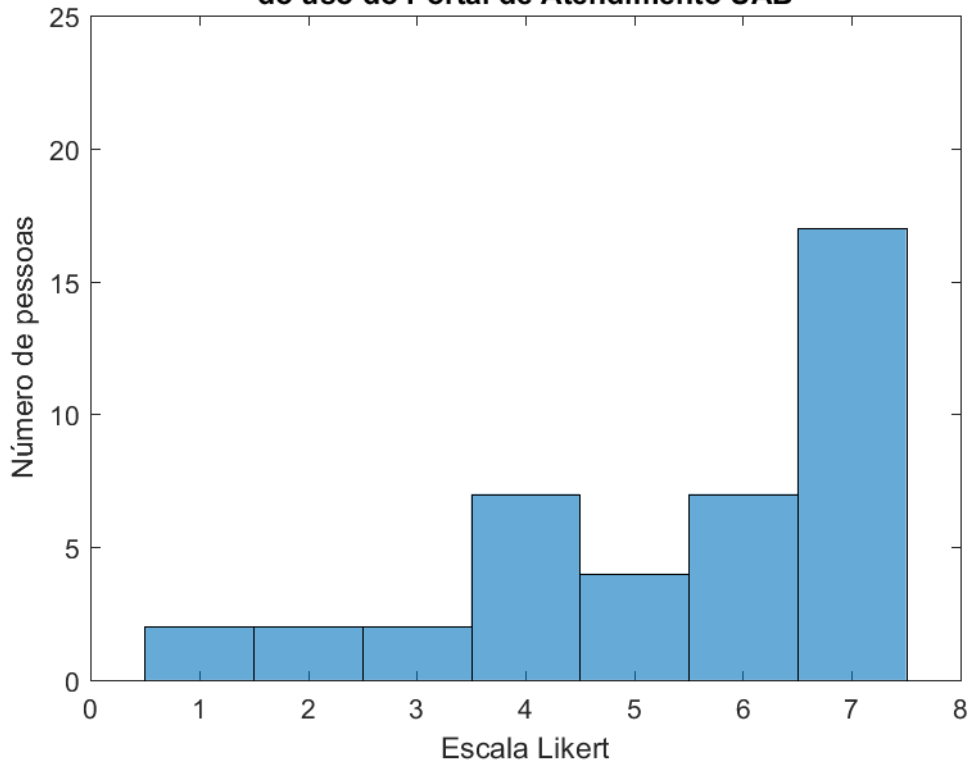
**7. O uso do Portal de Atendimento da UAB ajusta-se
ao meu estilo de trabalho**



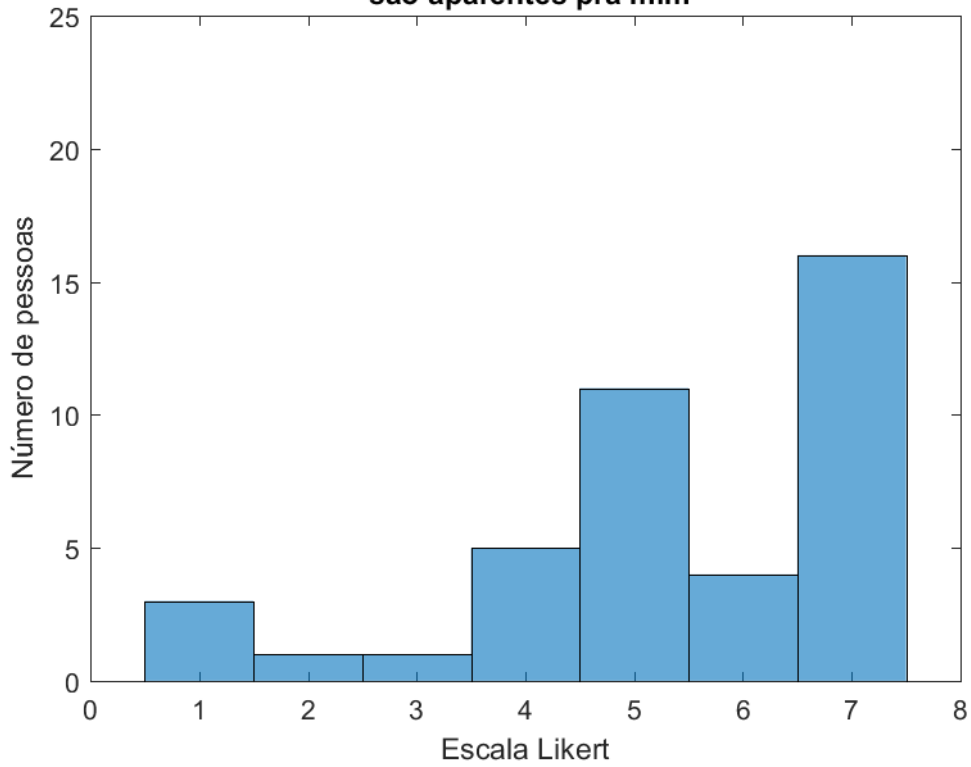
8. O uso do Portal de Atendimento da UAB é compatível com todos os aspectos do meu trabalho



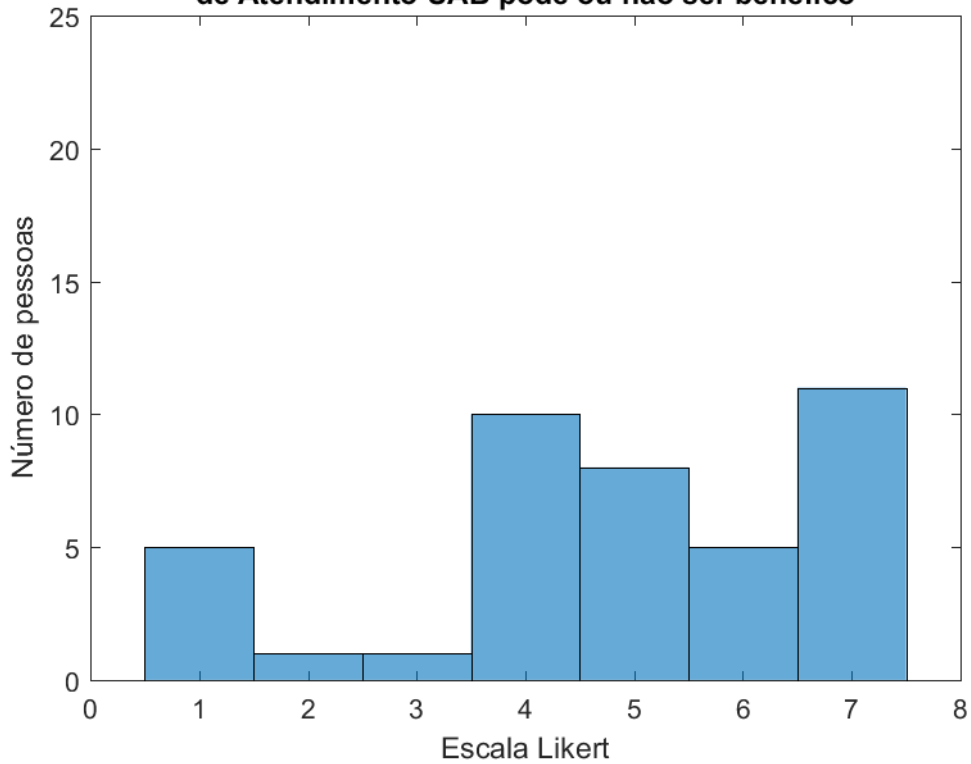
9. Acredito que posso comunicar aos outros as consequências do uso do Portal de Atendimento UAB



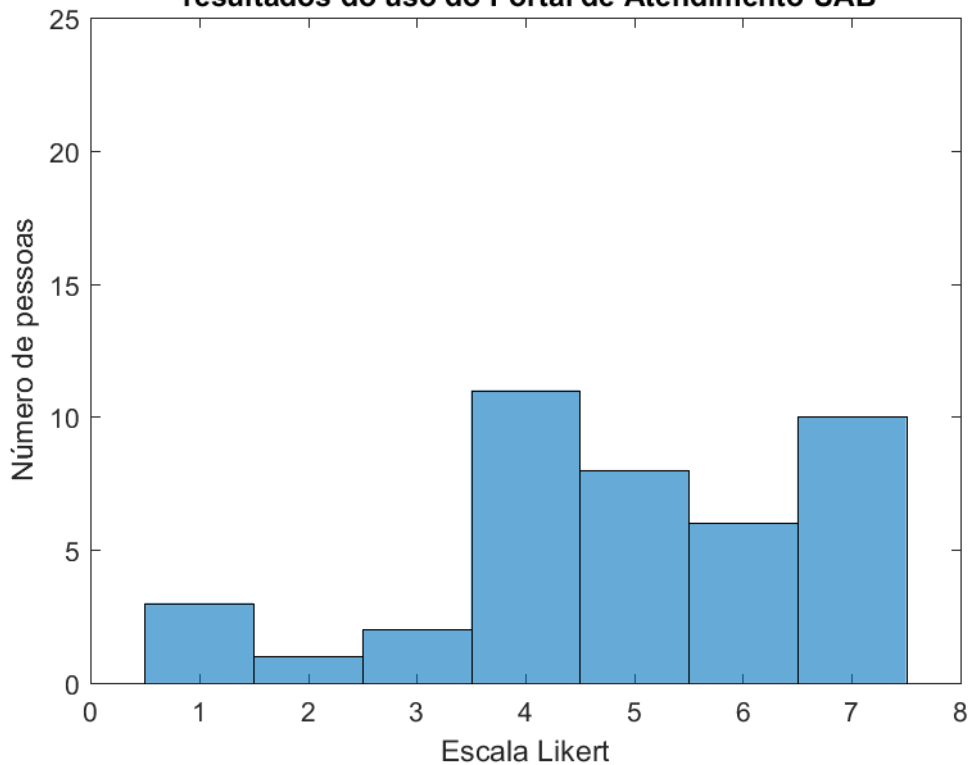
10. Os resultados do uso do Portal de Atendimento UAB são aparentes pra mim



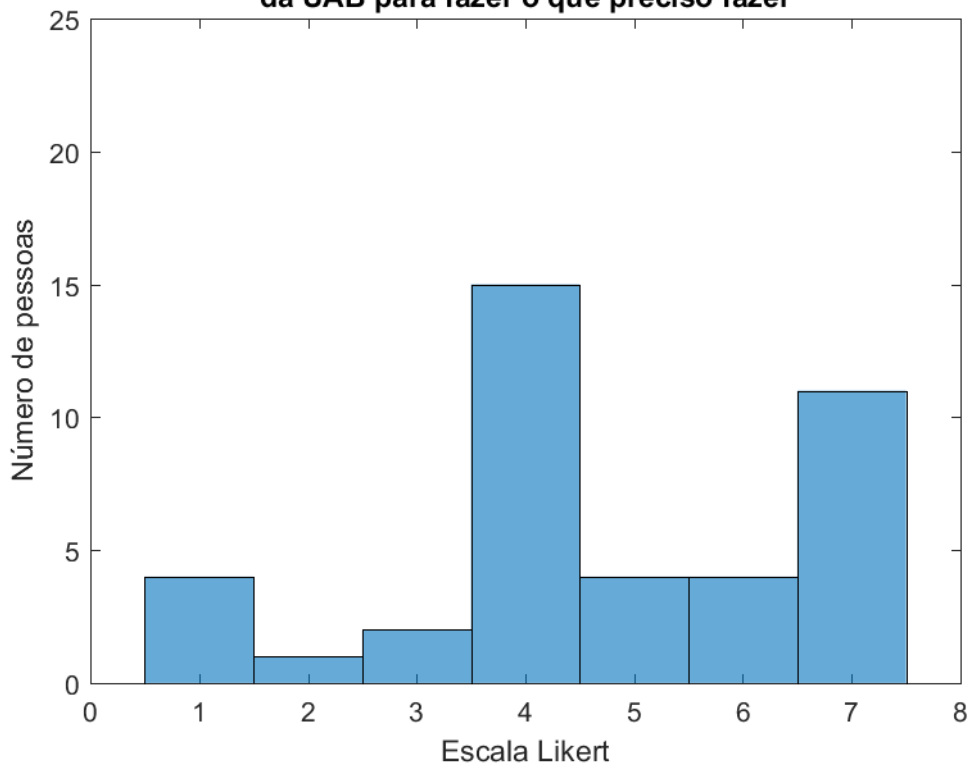
11. Não tenho dificuldades para explicar por que o uso do Portal de Atendimento UAB pode ou não ser benéfico



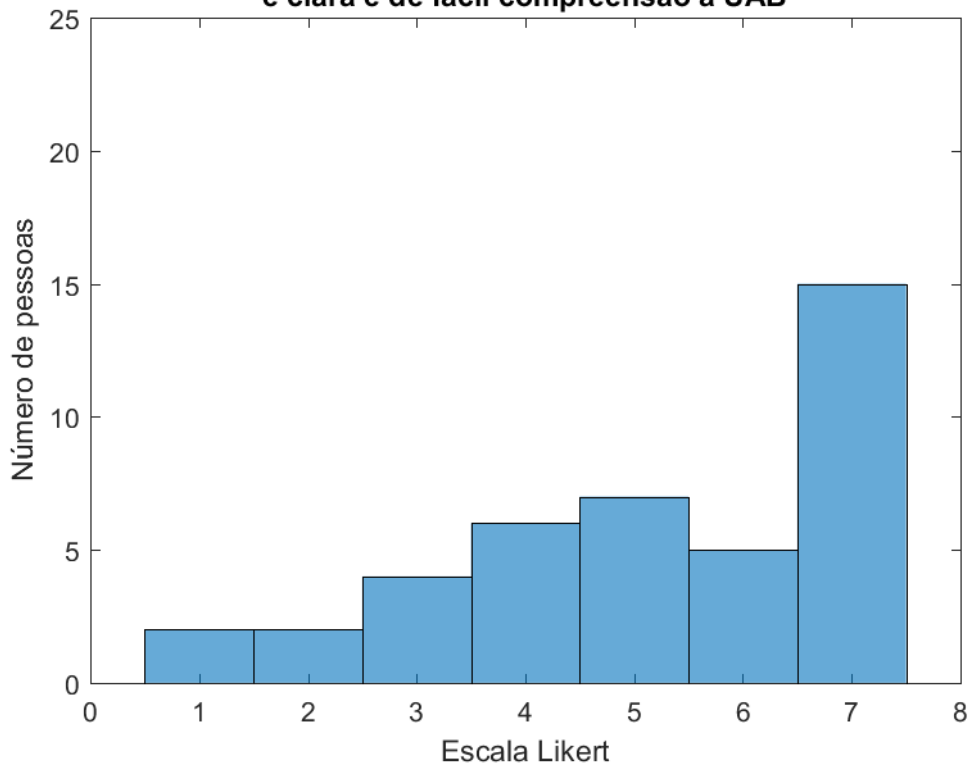
12. Não tive dificuldades para dizer aos outros sobre os resultados do uso do Portal de Atendimento UAB



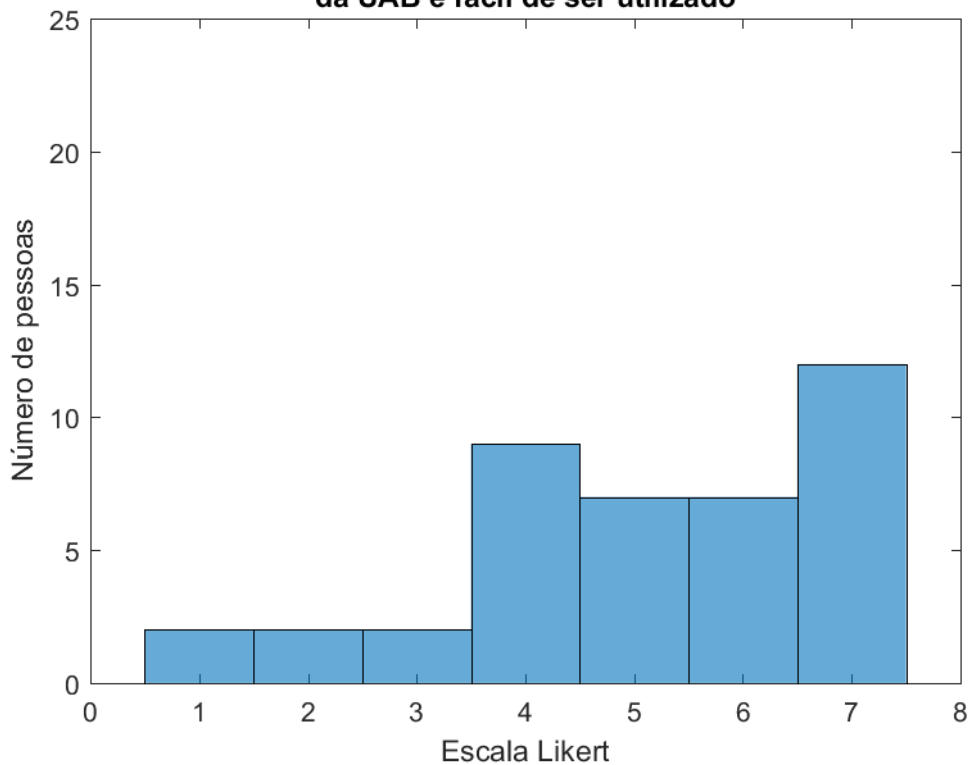
13. Acredito que é fácil utilizar o Portal de Atendimento da UAB para fazer o que preciso fazer

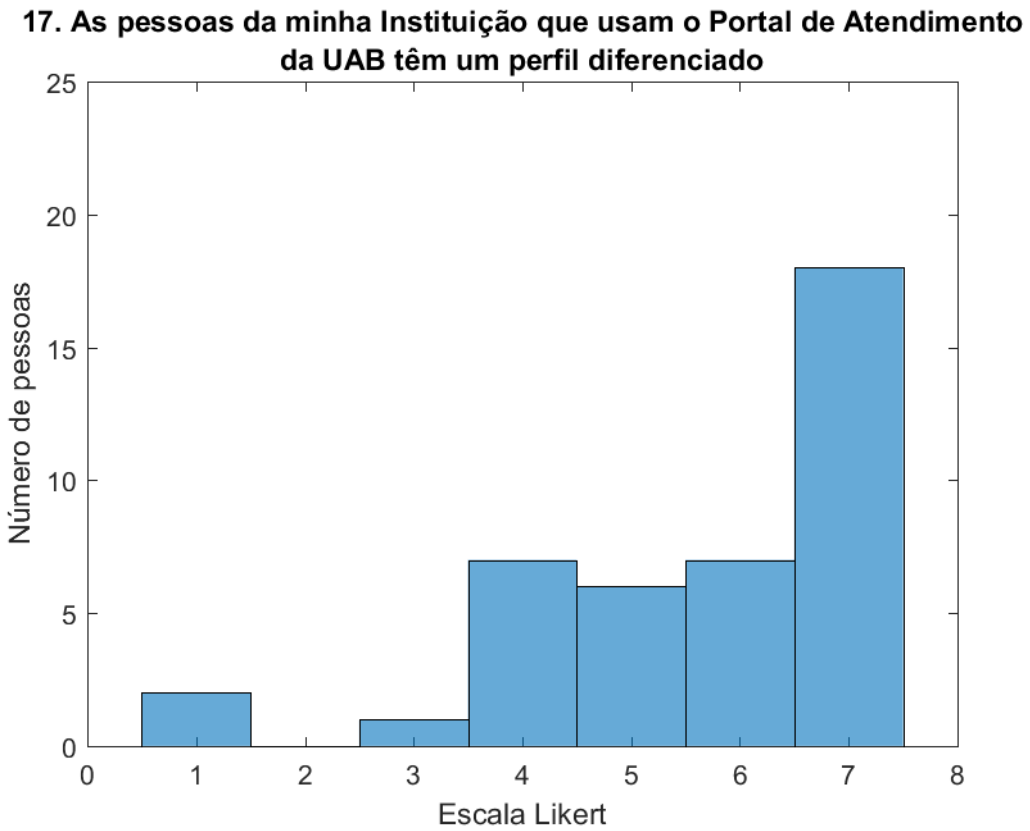
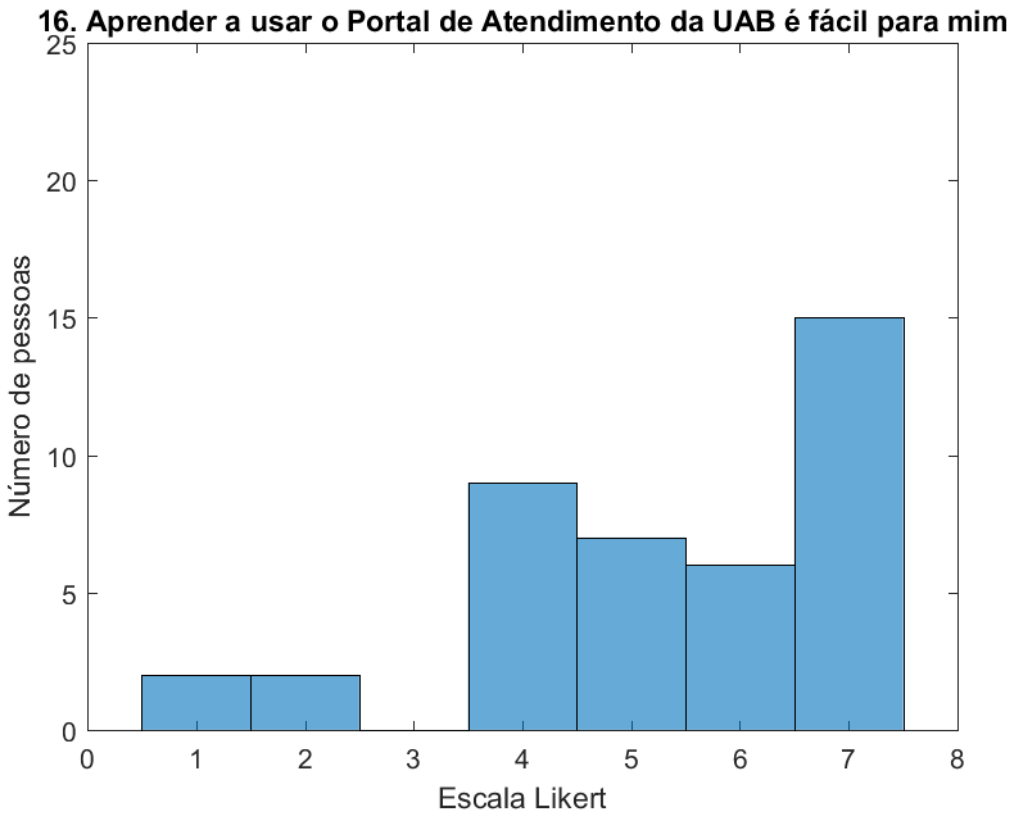


**14. Minha interação com o Portal de Atendimento da UAB
é clara e de fácil compreensão a UAB**

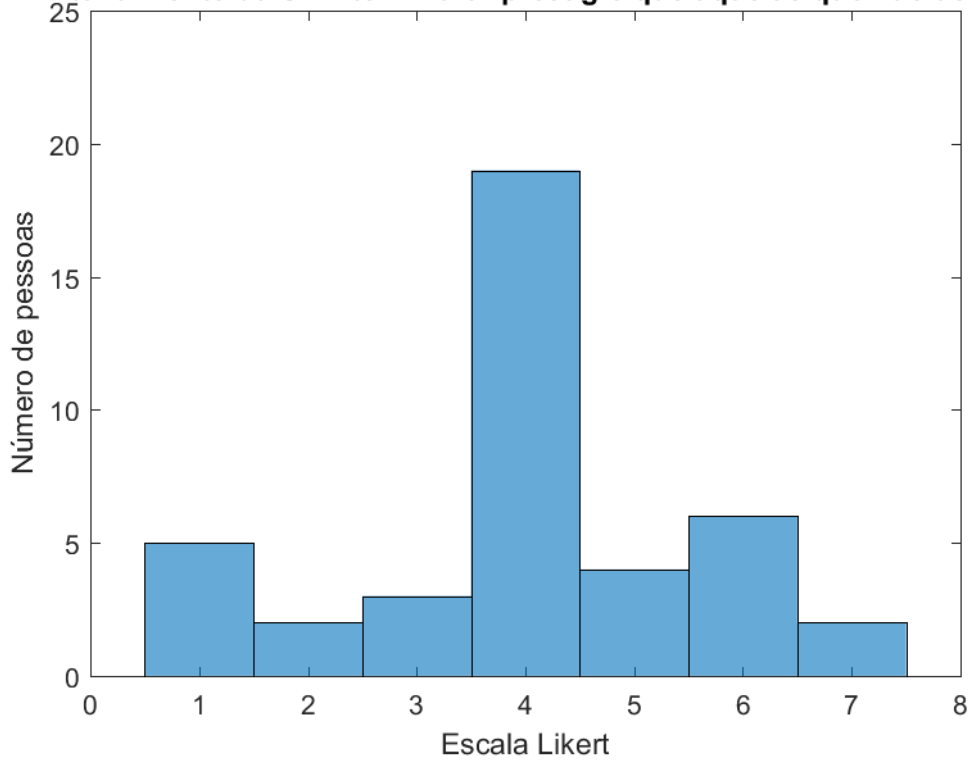


**15. No geral, acredito que o Portal de Atendimento
da UAB é fácil de ser utilizado**

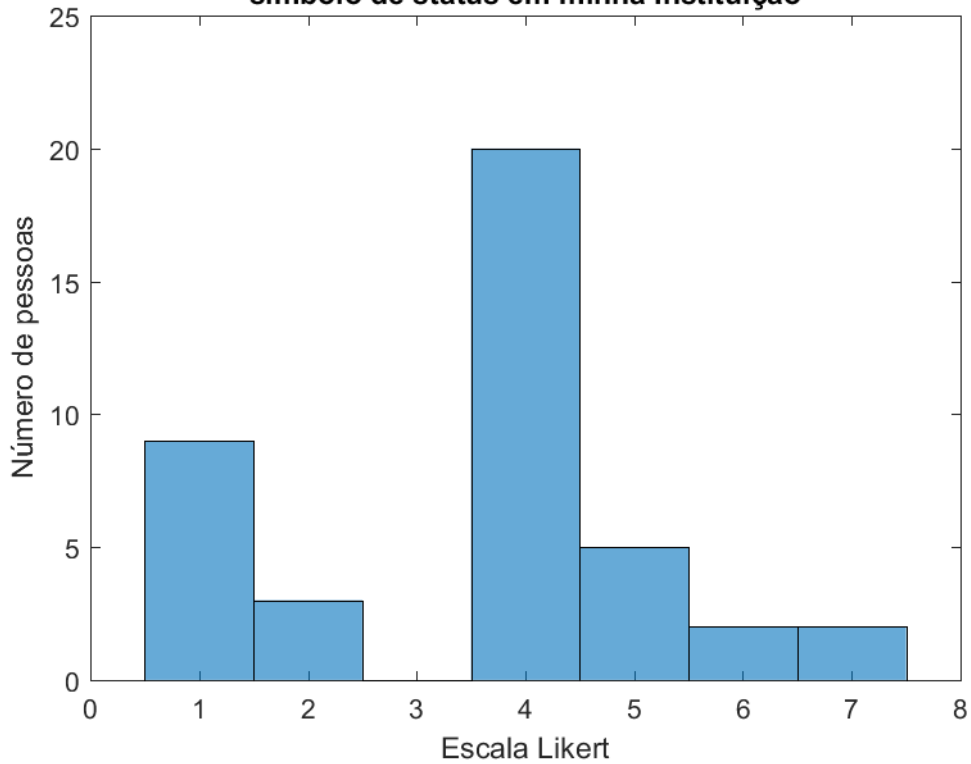


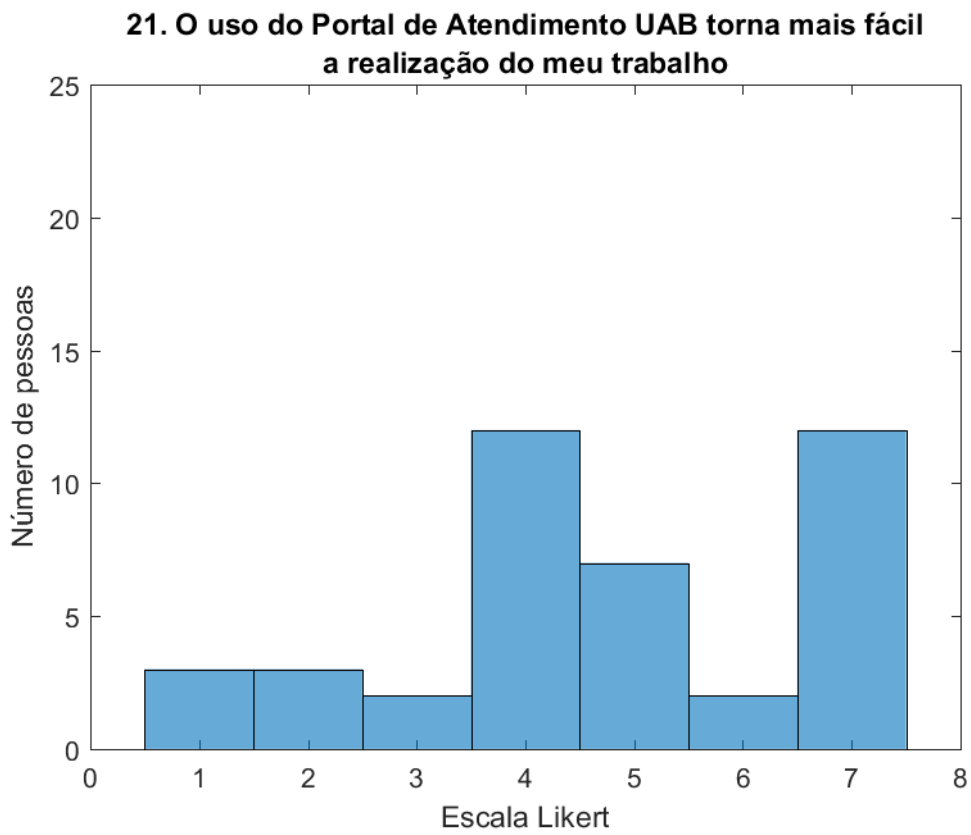
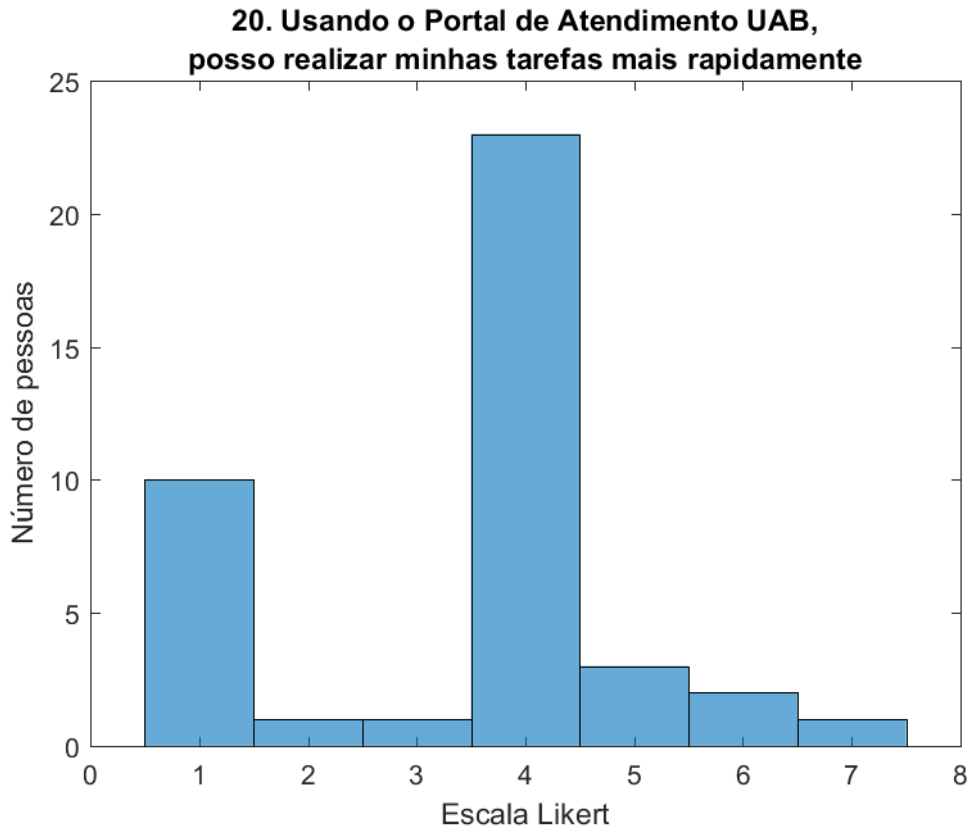


18. As pessoas da minha Instituição que usam o Portal de Atendimento da UAB têm maior prestígio que aquelas que não usam

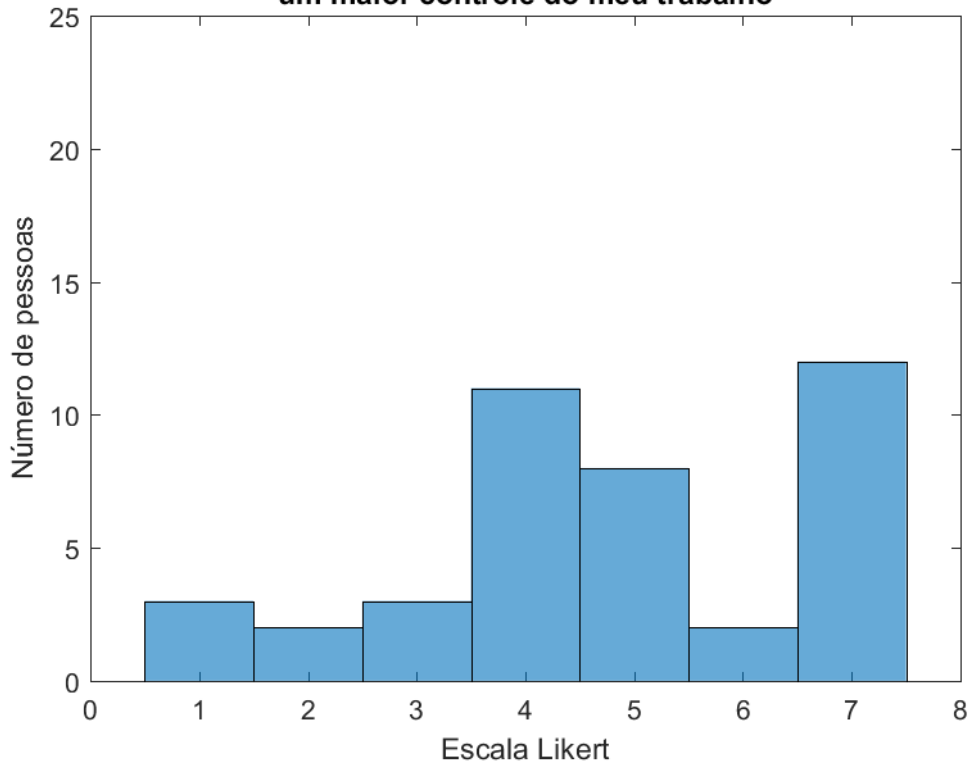


19. Usar o Portal de Atendimento UAB é um símbolo de status em minha Instituição

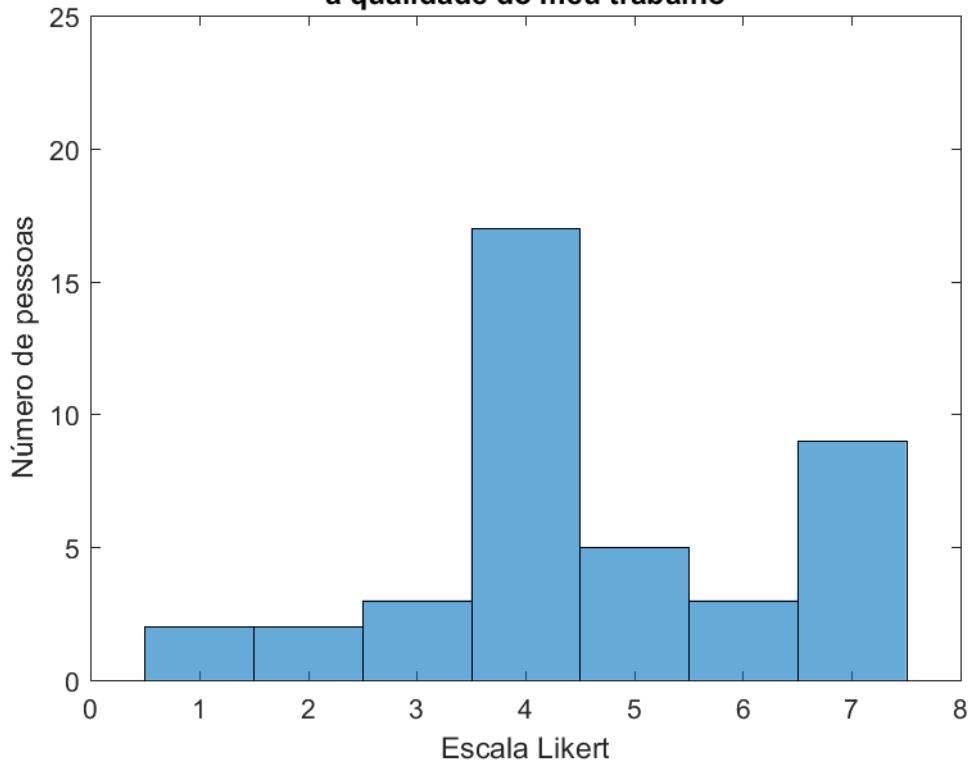




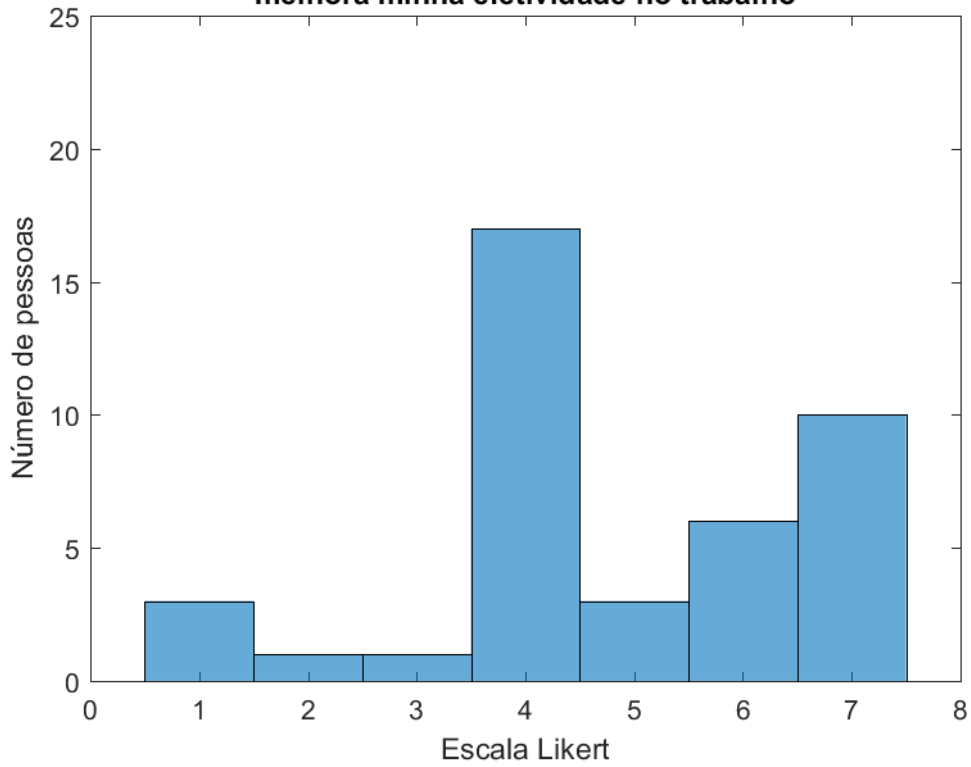
22. O uso do Portal de Atendimento UAB me possibilita um maior controle do meu trabalho



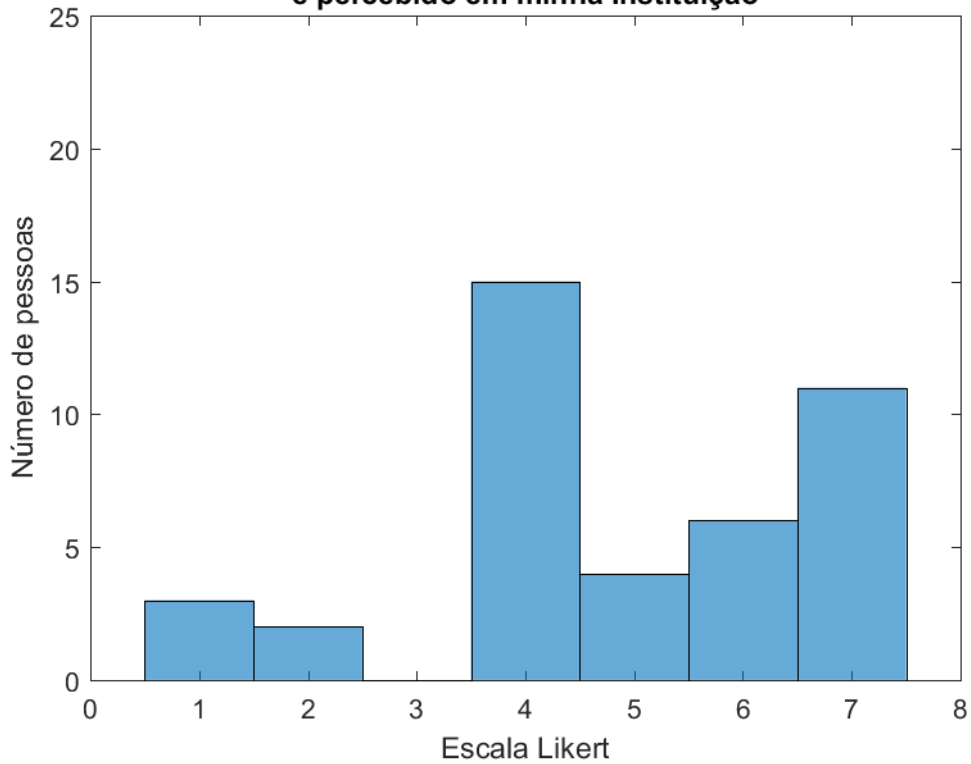
23. O uso do Portal de Atendimento UAB melhora a qualidade do meu trabalho



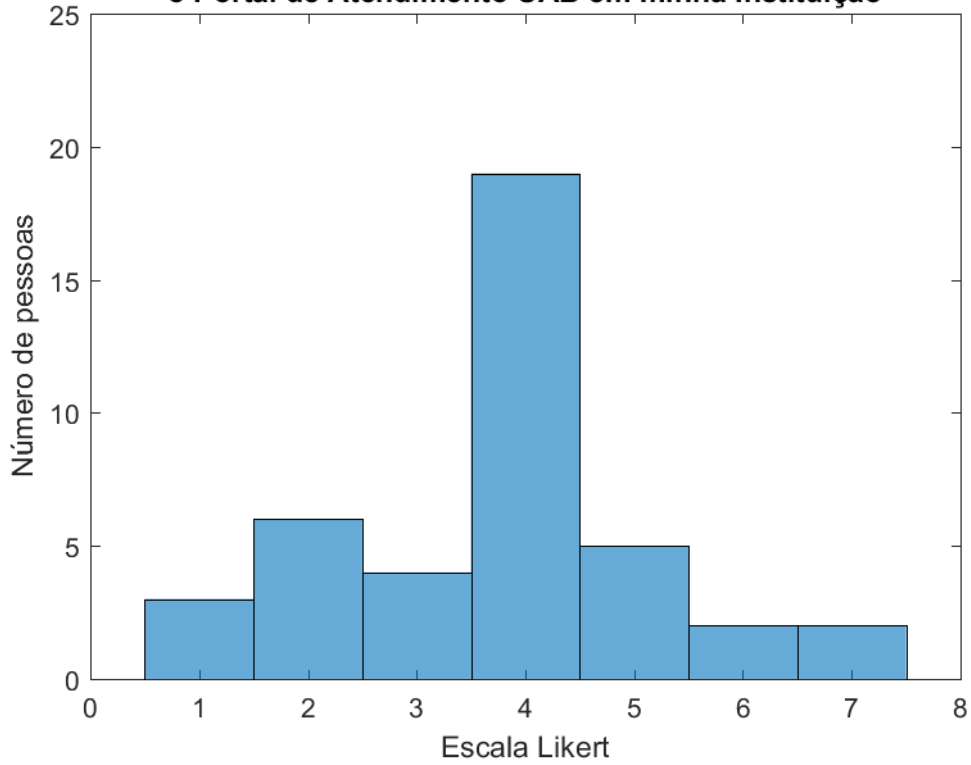
**24. O uso do Portal de Atendimento UAB
melhora minha efetividade no trabalho**



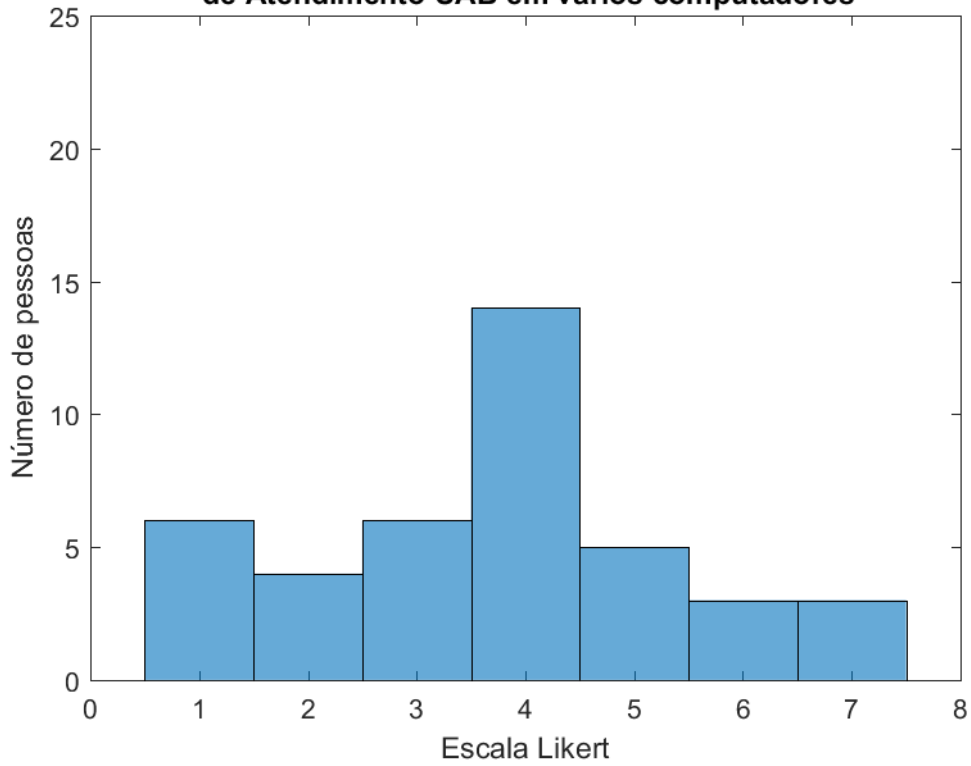
**25. O uso do Portal de Atendimento UAB não
é percebido em minha Instituição**



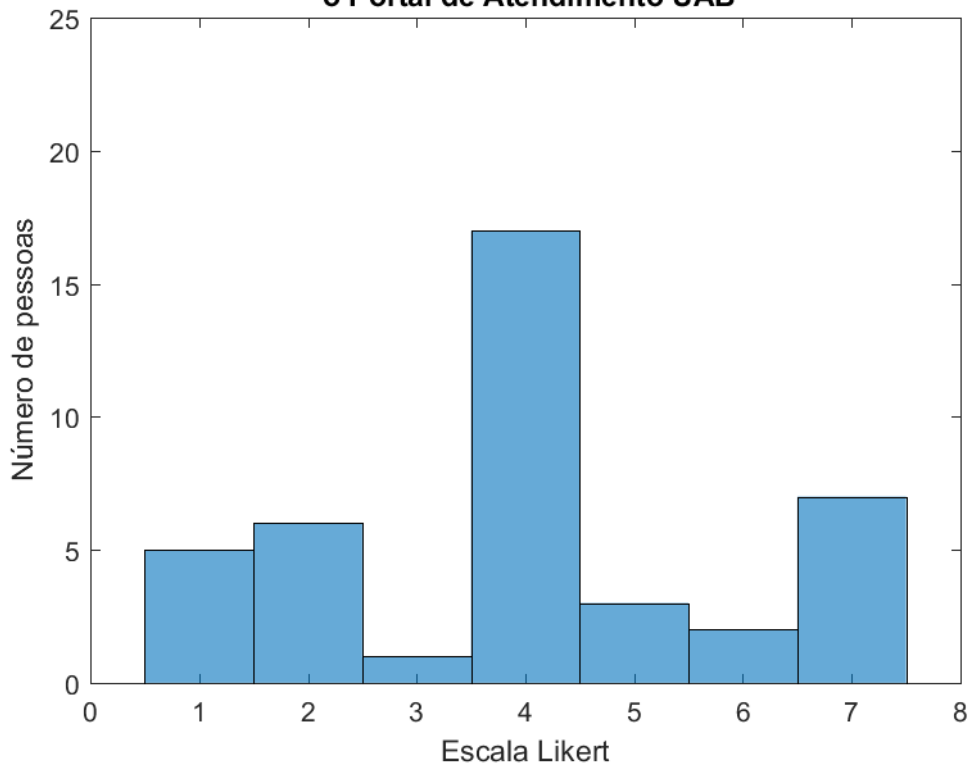
26. É fácil observar outras pessoas utilizando o Portal de Atendimento UAB em minha Instituição



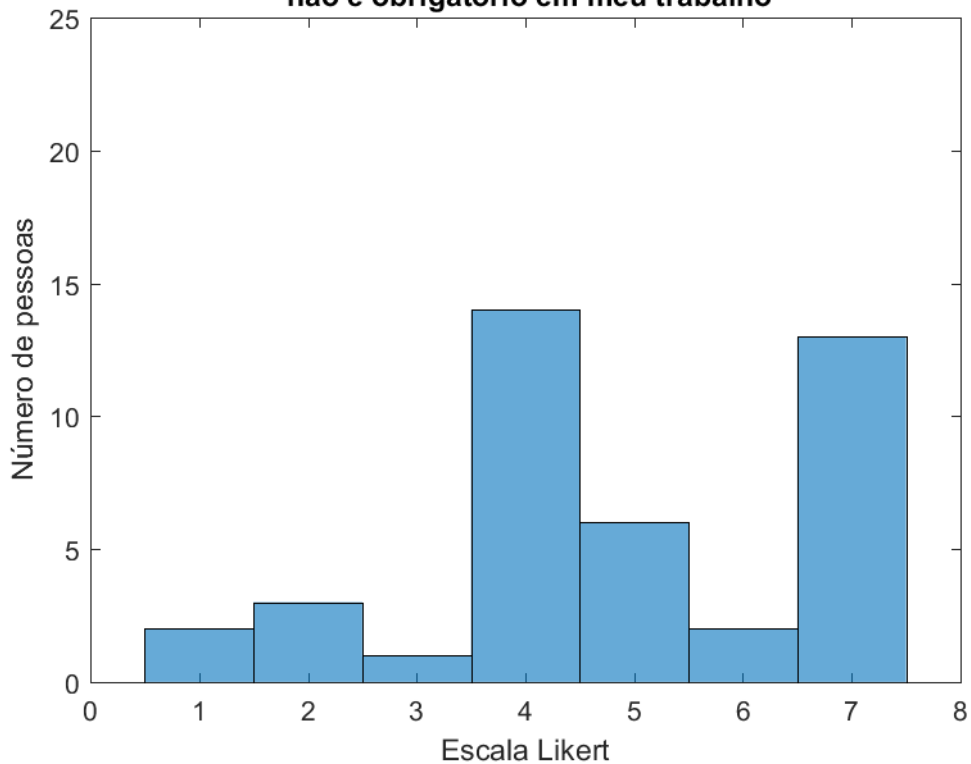
27. Na minha Instituição, pode-se encontrar o Portal de Atendimento UAB em vários computadores



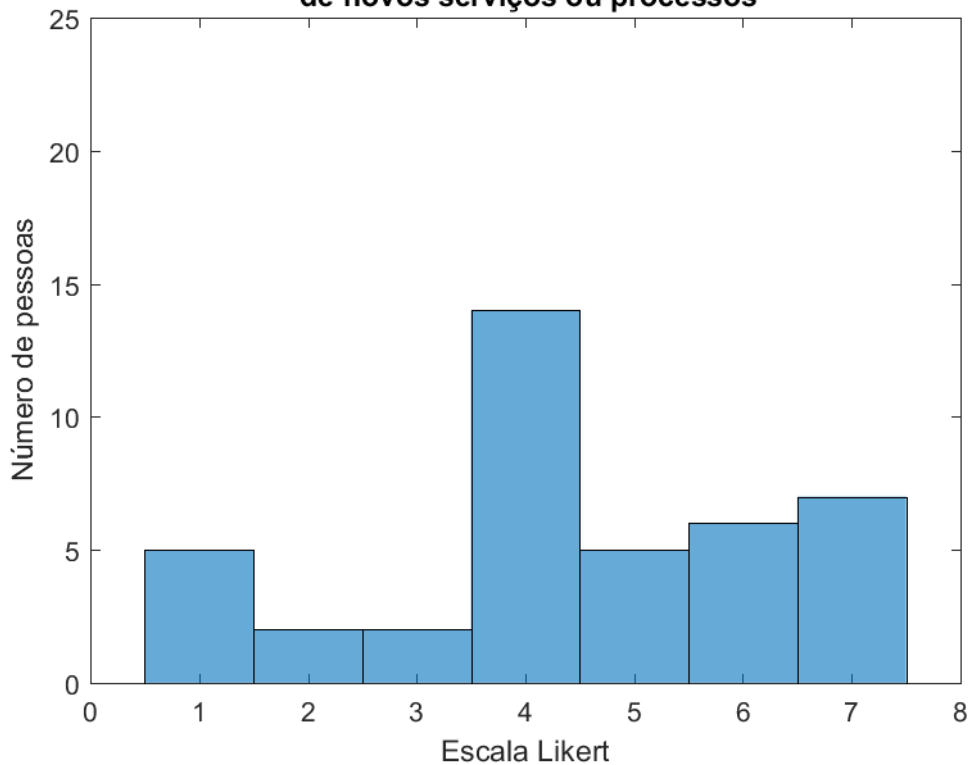
28. Meus superiores não me obrigam a usar o Portal de Atendimento UAB



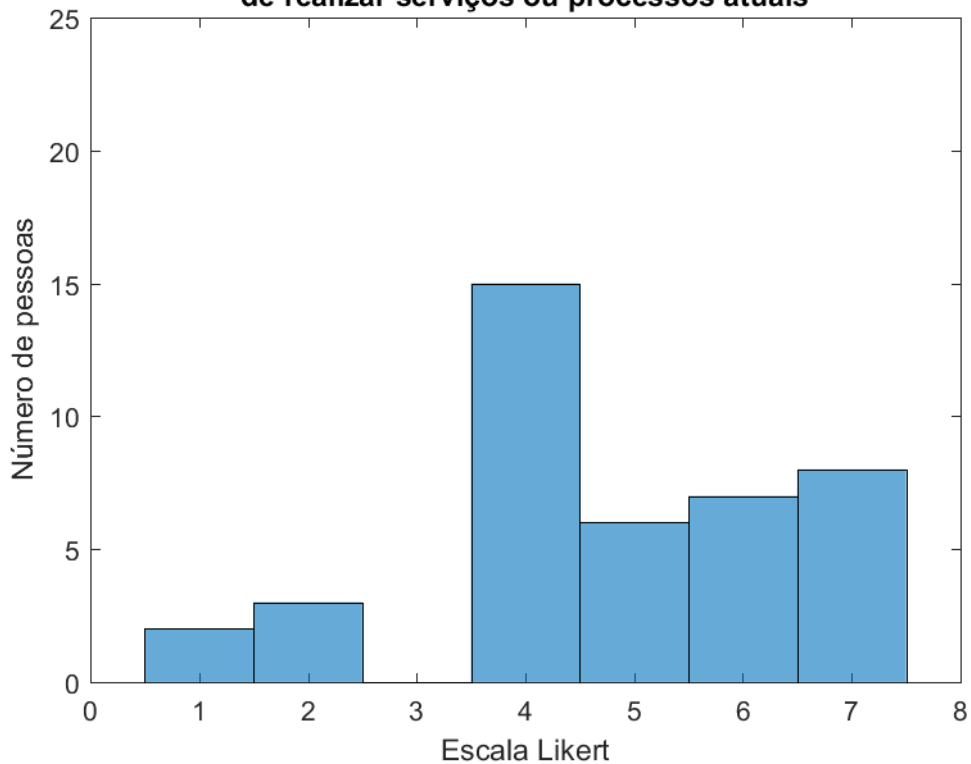
29. Embora seja útil, usar o Portal de Atendimento UAB não é obrigatório em meu trabalho



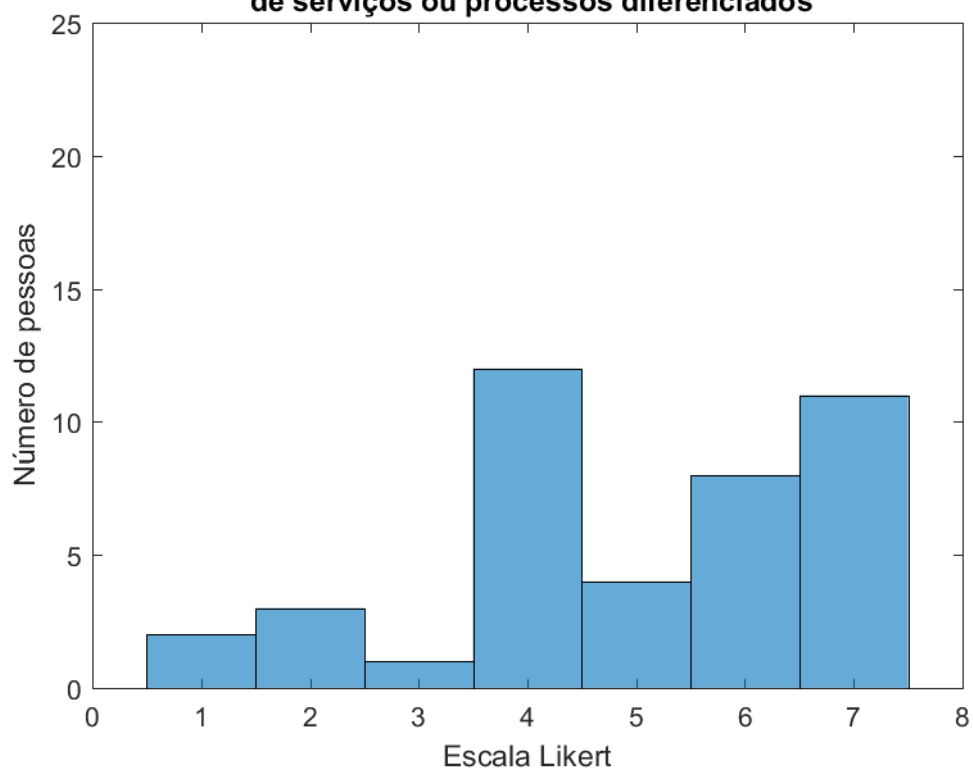
30. O uso do Portal de Atendimento UAB possibilita a criação de novos serviços ou processos



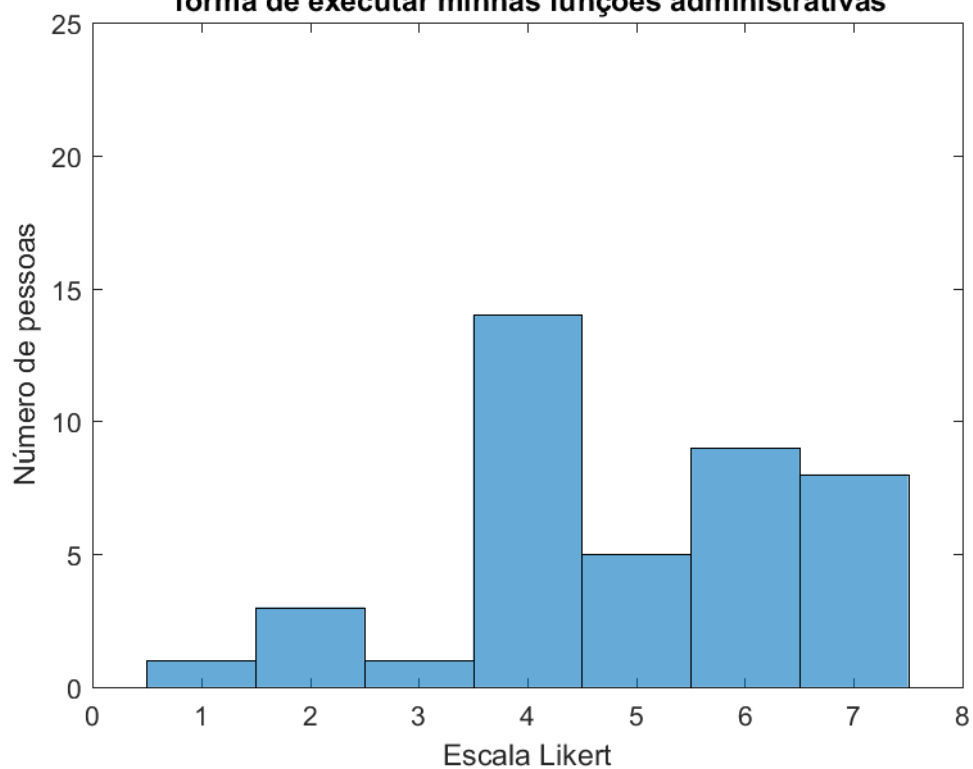
31. O uso do Portal de Atendimento UAB permite melhorar a forma de realizar serviços ou processos atuais



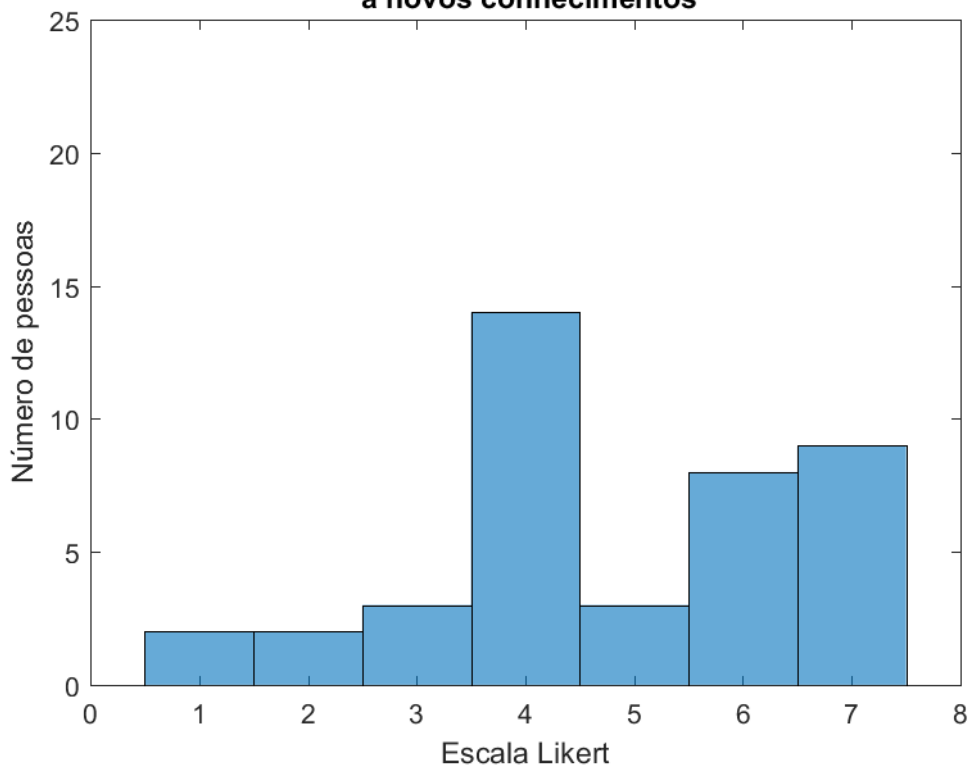
32. O uso do Portal de Atendimento UAB permite a criação de serviços ou processos diferenciados



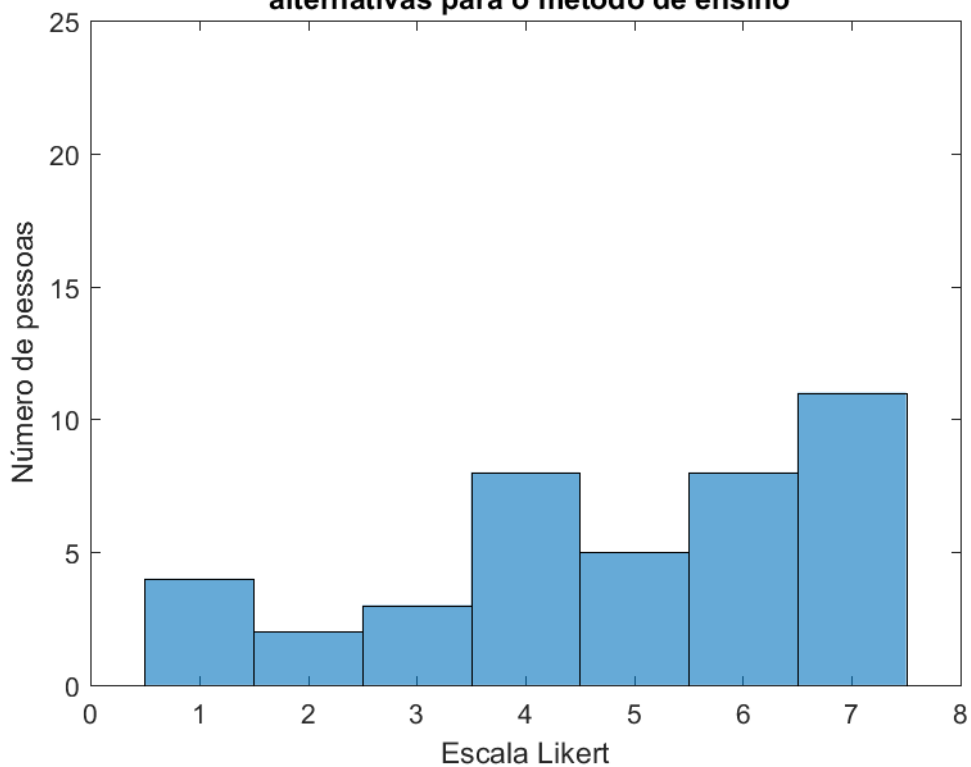
33. O uso do Portal de Atendimento UAB possibilita inovar a forma de executar minhas funções administrativas



34. O uso do Portal de Atendimento UAB permite ter acesso a novos conhecimentos



35. O uso do Portal de Atendimento UAB propicia novas alternativas para o método de ensino



Bloco 3: Este bloco compõe-se de uma pergunta aberta, que solicita ao respondente o registro escrito de suas considerações a respeito do Portal de Atendimento da UAB.

36. Registre suas considerações a respeito do Portal de Atendimento da UAB.

Não o utilizo (acredito ser necessária capacitação).

Bom

Não tenho muita informação sobre o Portal de Atendimento da UAB

Não tive muito contato com o Portal, mas acredito que tudo que facilite a comunicação e a transferência de conhecimento correto e rápido seja benéfico.

Adaptação

Creio que haja desconhecimento geral a respeito do portal ou ao menos pela maioria dos professores. Mencionar "superiores" em uma instituição pública federal é inadequado. Estas constatações indicam a irrelevância de sua pesquisa.

bom

No geral acho muito positivo o portal.

Quase não uso, NÃO TIVE ORIENTAÇÃO

iniciando

Não utilizez

Eficiente.

Automatização da fila de demandas.

A criação de um FAQ é bastante interessante, uma vez que pode-se pesquisar algumas informações sem precisar aguardar uma resposta de terceiros. Já o sistema de Tickets, por mais que traga uma certa segurança, tendo em vista que o contato fica registrado, com número de "protocolo" e prazo para resposta, ele engessa um pouco a comunicação. Primeiro, pelos assuntos limitados disponíveis na listagem e segundo porque, muitas vezes necessita-se de uma informação rápida que poderia ser conseguida com um telefonema rápido e que neste formato, necessita-se aguardar um retorno.

Apesar de não conhecer essa ferramenta antes da pesquisa, o portal parece ser interessante. Talvez minha falta de conhecimento, seja porque em minhas atuais atividades (tutor a distância) ele não seja uma ferramenta primordial, sempre repassamos as demandas a coordenação que provavelmente utiliza essa ferramenta.

A iniciativa é extremamente procedente. As possíveis rejeições é por falta de conhecimento e habilidade das atividades eletrônicas. A sugestão é a intensa divulgação do Portal demonstrando os benefícios e as facilidades que a plataforma oferece.

O Portal de Atendimento foi criado para melhor atender a demanda de necessidades. Creio que todos aprenderão a usá-lo de forma adequada conforme vai se ensinando e usando.

Regras existem para serem cumpridas e para melhorar as relações entre ambas as partes.

Um canal direto muitas vezes evita certas situações e consegue-se ajudar da melhor forma!

Show. O portal condiz com a realidade e facilita a busca pelo conhecimento.

O portal é muito importante

Não tenho nada a acrescentar.

Vamos sim estar utilizando de forma mais presente esse meio.

Acho que tem muitas opções para o meu estilo de uso. Poderia haver menos opções, porém mais assertivas.

Muito bem e laborado e de fácil acesso

A partir deste questionário pude verificar o volume de informações disponibilizadas no Portal de Atendimento UAB. Realmente é de grande importância ter acesso a estas informações deixando-nos mais informados e atuando como disseminadores de informações aos colegas e a quem necessitar, bem como divulgar este excelente trabalho. A UAB tem um papel muito importante em levar os cursos para outras cidades que não sejam capitais. Uma excelente oportunidade para muitos.

Acredito nas potencialidades do Portal a partir do momento que se tornar ferramenta de uso coletivo.

Bom

Como sou tutora EAD, para o que necessito o Portal de atendimento é ótimo.

Falta treinamento para a utilização.

Sem maiores problemas no uso do Portal.

nao usei ainda por muito tempo, mas acredito ser útil

O tratamento das questões ficou mais impessoal

O portal de atendimento torna rápida e direta a resposta às demandas do público, tanto para quem as responde quanto para quem demanda.

Não utilizo frequentemente o Portal de Atendimento, mas entendo o propósito da ferramenta para a UAB

Sem considerações

Bom

É um portal de acesso acessível, contém uma diversidade de assuntos.

Parece-me um ótimo portal, mas não sei se consigo aproveitá-lo como interprete

O Portal de Atendimento Institucional é bastante simples, de fácil compreensão e uso. O mesmo pode ser dito do FAQ, que embora não seja visualmente muito agradável, é de muito fácil acesso e navegação, tornando simples e prático encontrar as informações buscadas.

Como assumi recentemente a função e somente hoje recebi meu login não tive oportunidade de usar o portal mas pelo que pude conhecer rapidamente será muito útil.

Como assumi recentemente a função e somente hoje recebi meu login não tive oportunidade de usar o portal mas pelo que pude conhecer rapidamente será muito útil.

Meu contato com o portal é recente, sendo que assumi a tutoria em Março e desde então estamos em quarentena sem acesso direto aos responsáveis para as dúvidas que iriam aparecer com o passar dos meses. Não tive a oportunidade ainda de conhecer todos os benefícios ou defeitos que o portal iria me oferecer. Mas espero que logo possamos usufruir desta tecnologia. Obrigada.

APÊNDICE B – Processos antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019

A pesquisa documental proporcionou desenhar os processos tais quais eram realizados no período antecedente (*as is*) à Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019.

Figura 18 - Processo de pagamento de Professor

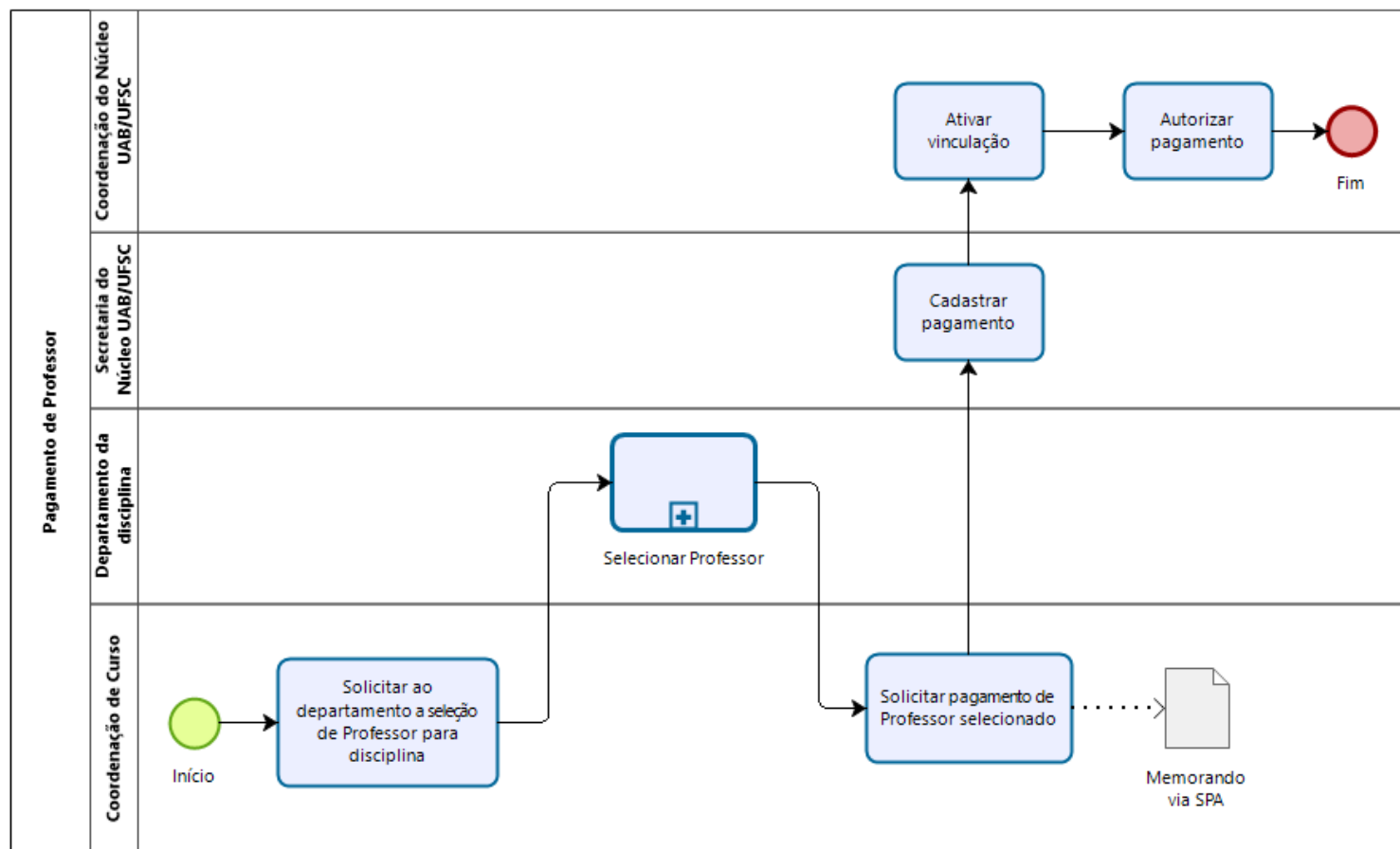


Figura 19 - Subprocesso de seleção de Professor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019)

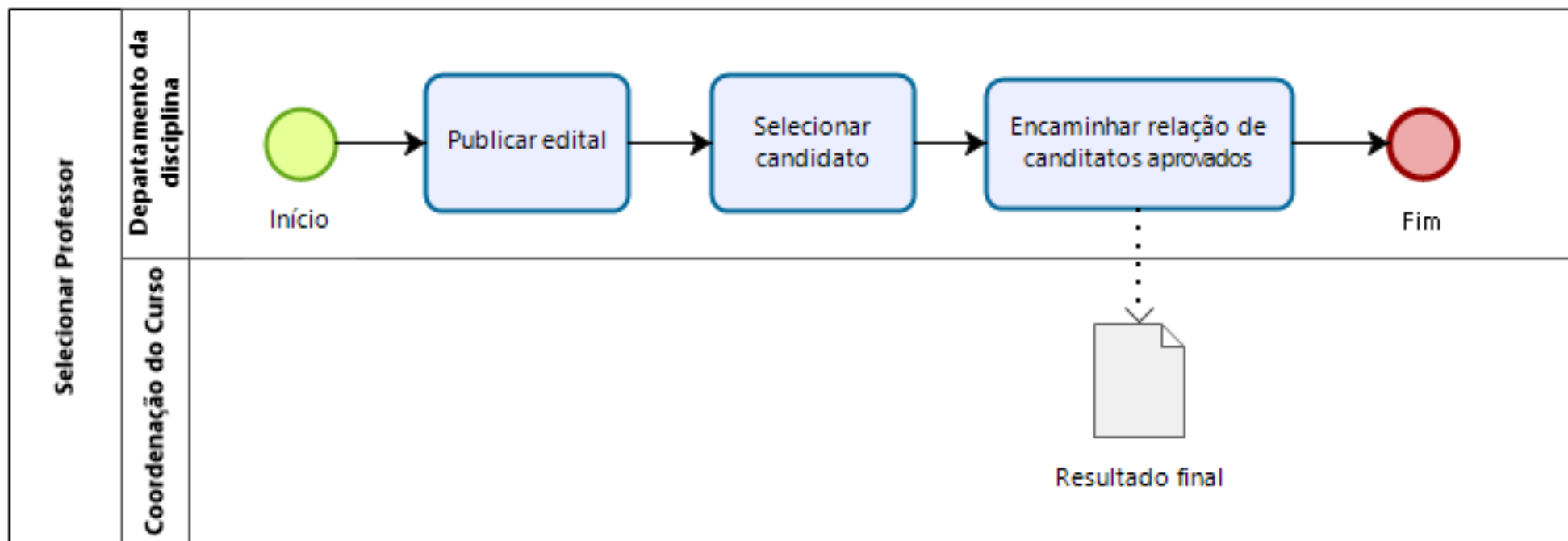


Figura 20 - Processo de pagamento de Tutor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019)

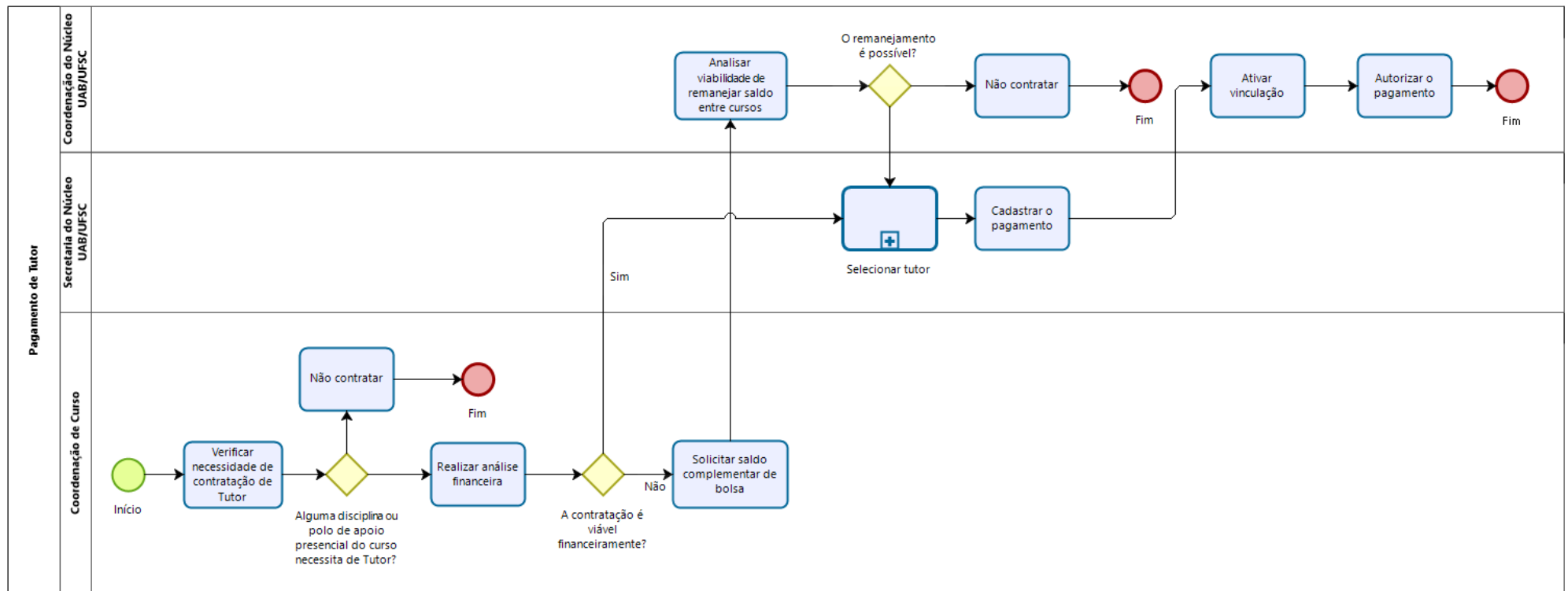
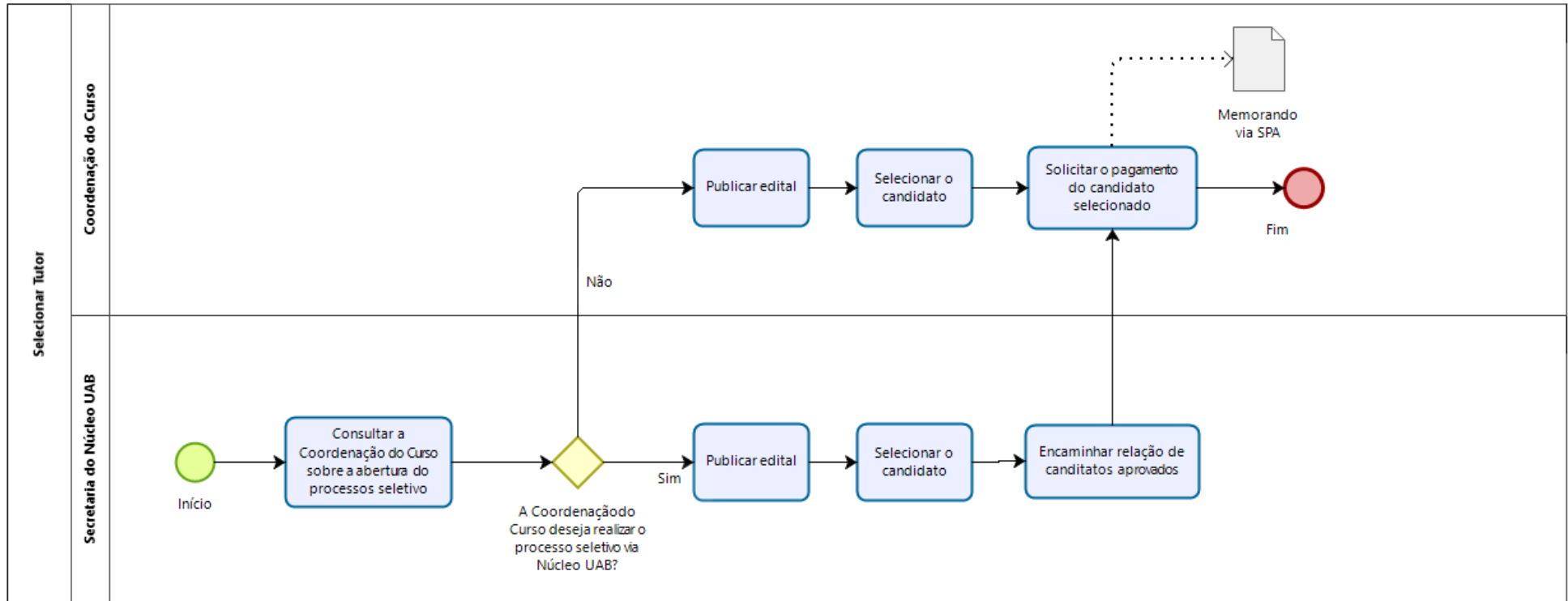


Figura 21 - Subprocesso de seleção de Tutor (antes da Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019)



APÊNDICE C – Processos após a Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019

A pesquisa documental proporcionou desenhar os processos tais quais eram realizados no período posterior (*should be*) à Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019.

Figura 22 - Processo de pagamento de Tutor e Professor Formador (após a Portaria CAPES nº 102, de 10 de maio de 2019)

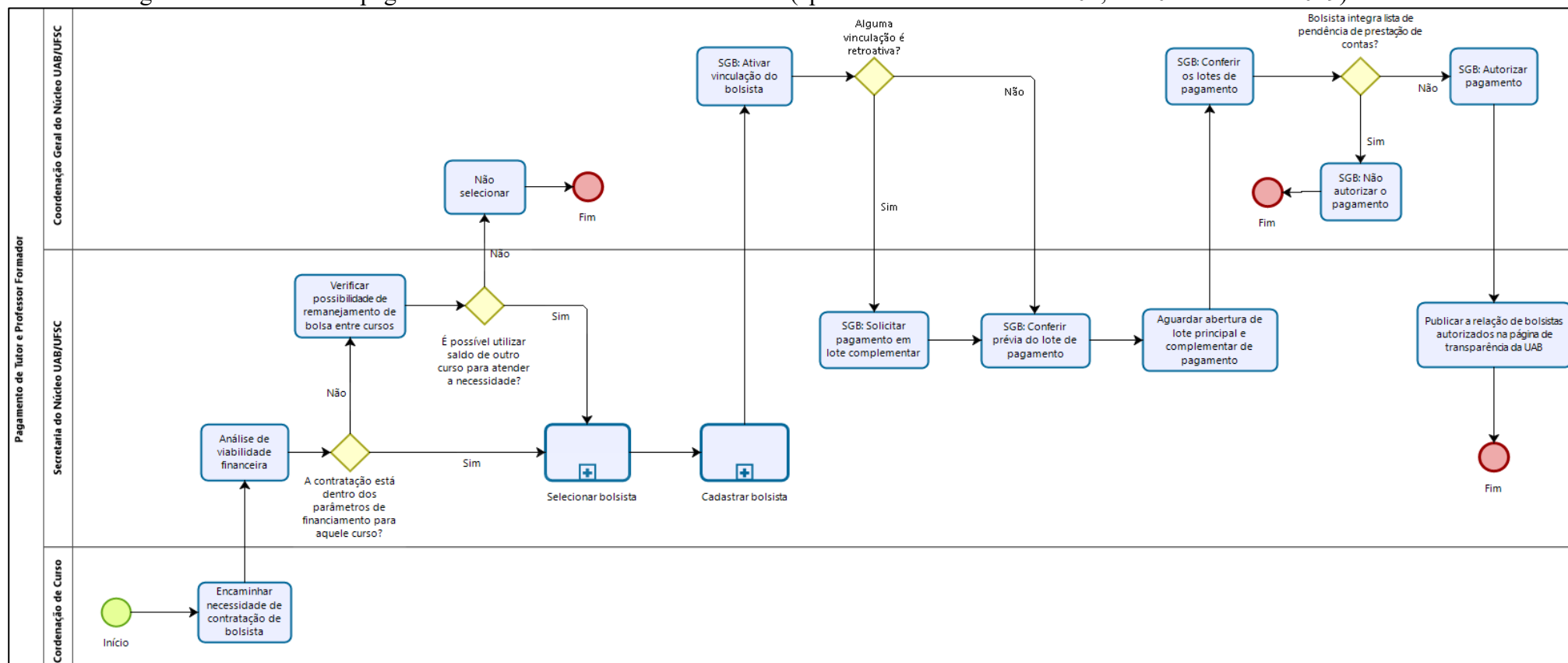


Figura 23 - Subprocesso de seleção de bolsista

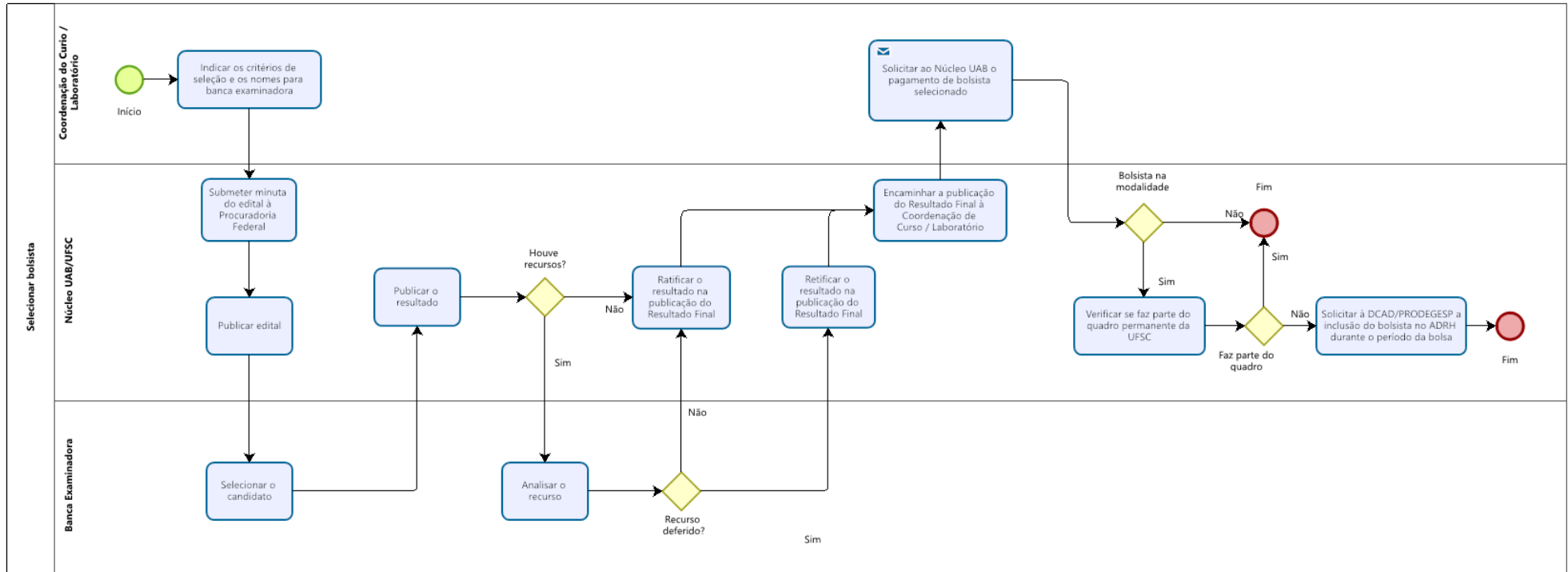


Figura 24 - Subprocesso de cadastro de bolsista

