

# Gestão da educação a distância: um framework baseado nas estratégias de gestão dos cursos PNAP nota 5

Porto, 10 de maio de 2024

Doutoranda: Vilma Moraes Heluy

Orientador: Professor Doutor Luís Borges Gouveia

Coorientador: Professor Doutor João Augusto Silva



**Universidade Fernando Pessoa**

Doutoramento em Ciências da Informação

Linha de Pesquisa: Sistemas, Tecnologia e Gestão da Informação

# Estrutura da Tese

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

CAPÍTULO II – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NO BRASIL

CAPÍTULO III – GESTÃO DA EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

CAPÍTULO IV – PERCURSO METODOLÓGICO







CAPÍTULO V – OS CURSOS PNAP NOTA 5

CAPÍTULO VI – ANÁLISE DOS RESULTADOS

CAPÍTULO VII – PROPOSTA DE FRAMEWORK

CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

# Estrutura da Apresentação

-  INTRODUÇÃO
-  PERCURSO METODOLÓGICO
-  GESTÃO DA EAD
-  ANÁLISE DOS RESULTADOS
-  PROPOSTA DE FRAMEWORK
-  CONCLUSÃO E TRABALHO FUTURO

# INTRODUÇÃO – Contextualização

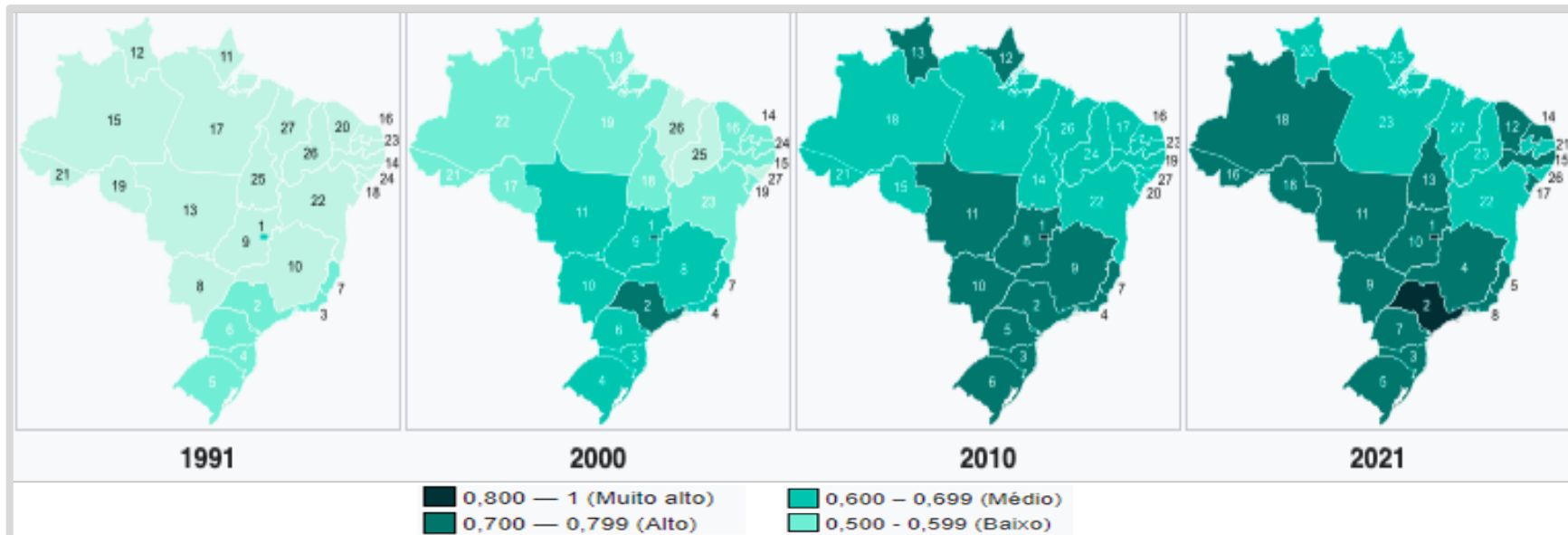


Figura 34 - Evolução do Índice de Desenvolvimento Humano do Brasil

Fonte: Wikimedia Commons (2021).

- País de contrastes
- Desigualdades regionais
- Carências educativas

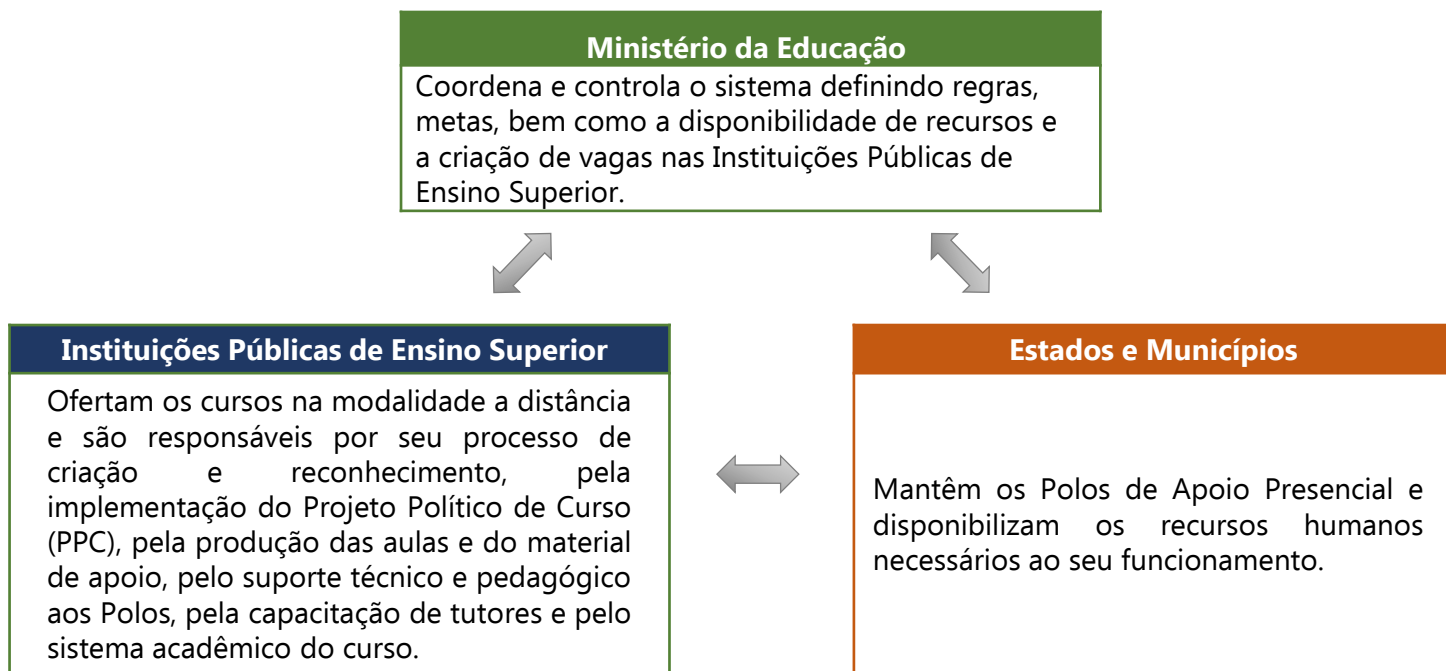


Políticas públicas voltadas ao desenvolvimento, melhoria e valorização da educação em todos os níveis e modalidades

## Ações do Governo

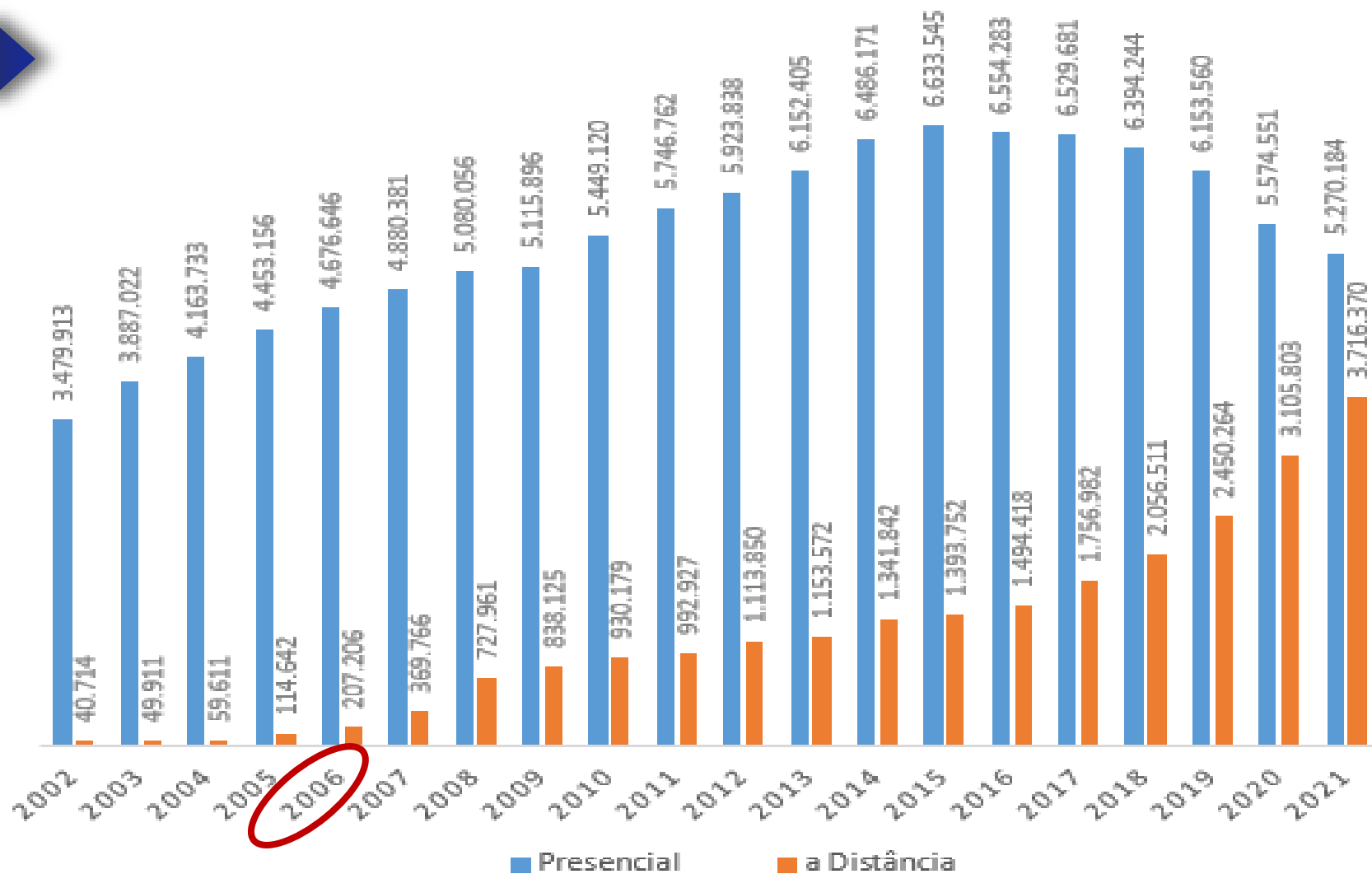
Políticas públicas possibilitaram a expansão do ensino superior no Brasil e reduziram as desigualdades no ingresso e na permanência de estudantes pertencentes a níveis sociais menos privilegiados.





**Figura 02 – Sistema UAB**

Atualmente participam do sistema **139** Instituições Públicas Ensino Superior que oferecem **2.306** cursos em **967** Polos de Apoio Presencial.



**Gráfico 01 – Matrículas na graduação presencial e a distância – 2002 a 2021**

Fonte: Inep (2021b).

## Ações do Governo

Políticas públicas possibilitaram a expansão do ensino superior no Brasil e reduziram as desigualdades no ingresso e na permanência de estudantes pertencentes a níveis sociais menos privilegiados



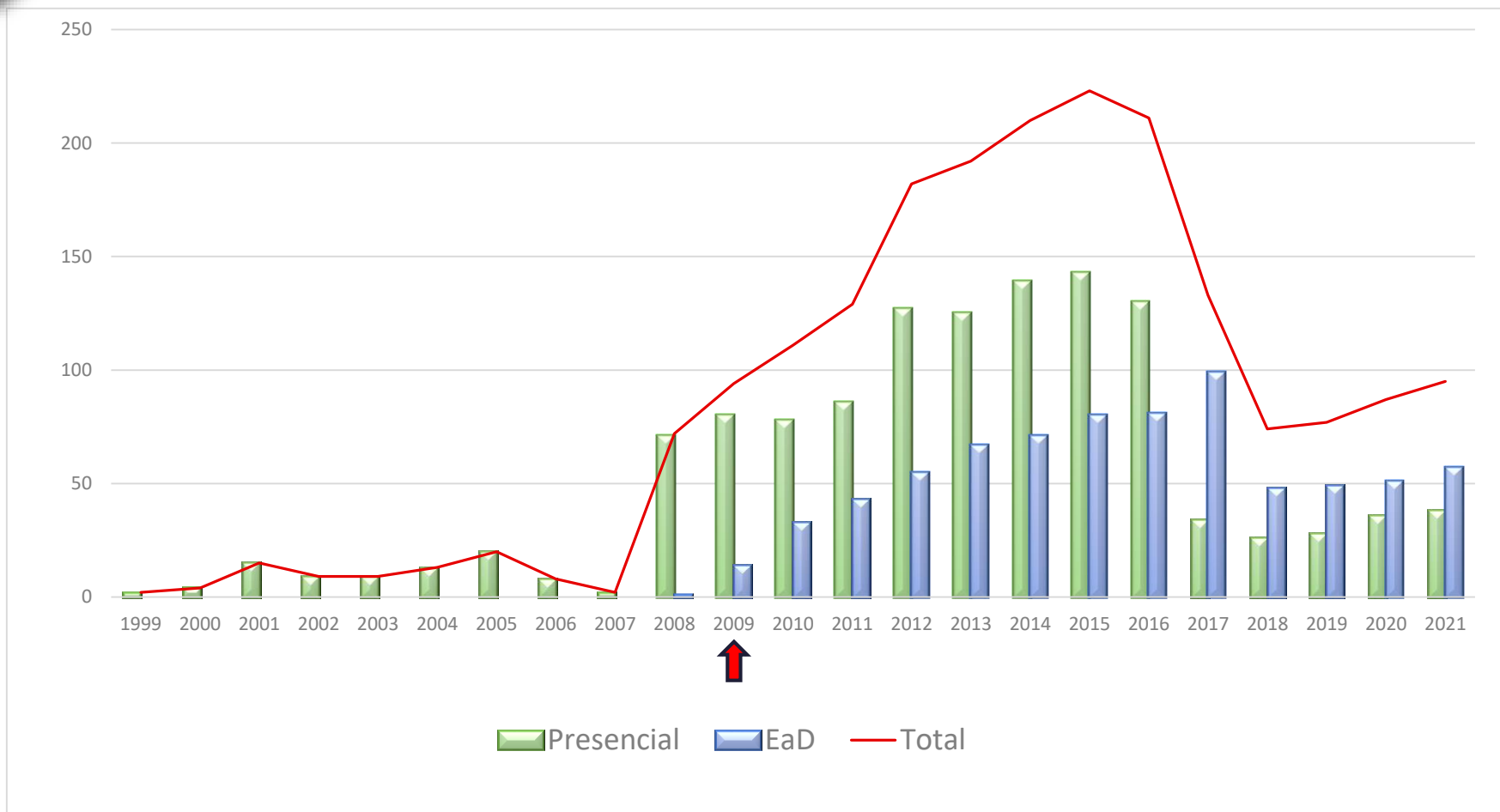
- Criado em 2009, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil
- **43** IPES oferecem o Programa em **219** Polos de Apoio Presencial Presencial
- **Objetivos**
  - ✓ democratizar, expandir e interiorizar a oferta de ensino superior gratuito;
  - ✓ Formar e capacitar quadros de gestores públicos tendo em vista a redefinição do papel dos gestores municipais; e
  - ✓ aprimorar as atividades desempenhadas pelo Estado.
- **Cursos do Programa**
  - Bacharelado em Administração Pública
  - Especialização em Gestão Pública
  - Especialização em Gestão Pública Municipal
  - Especialização em Gestão de Saúde.



## ■ Bacharelado em Administração Pública

- ✓ Construído de forma coletiva;
- ✓ Projeto Pedagógico unificado;
- ✓ Materiais didáticos disponíveis em licenças abertas para permitir adequação dos materiais a realidade local;
- ✓ Adesão através de editais da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).





**Gráfico 04 – Evolução dos cursos de Administração Pública**

## Sistema de Avaliação da Educação Superior (SINAES)

### Objetivos:

- Promover a avaliação sistemática das instituições, dos cursos e dos estudantes;
- Gerar indicadores de qualidade – referenciais básicos para a regulação e a supervisão das instituições e dos cursos;
- Integrar e organizar as avaliações do MEC;
- Integrar instrumentos de informação como o Censo da Educação Superior e o Cadastro de instituições e cursos.

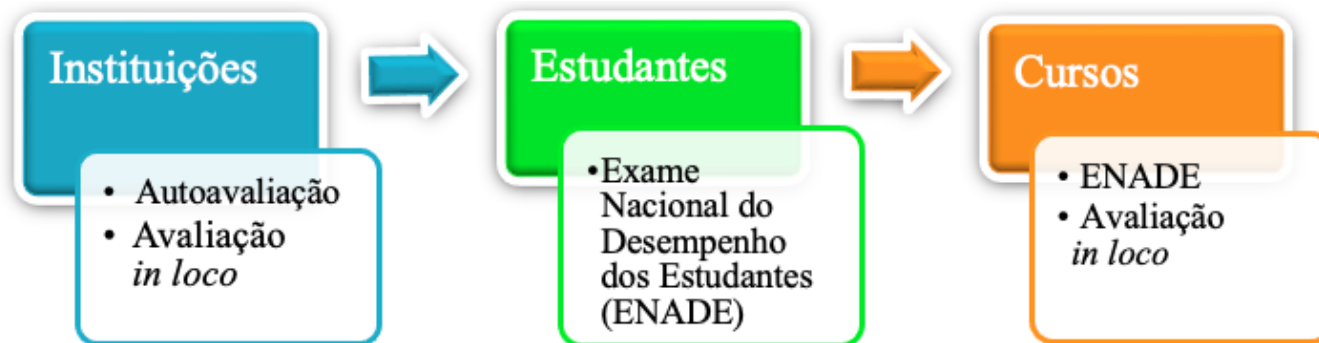


Figura 03 - Avaliações do SINAES

### **DIMENSÃO 1** **Organização Didático- Pedagógica**

- Políticas institucionais no âmbito do curso
- Objetivos do curso
- Perfil profissional do egresso
- Estrutura curricular
- Conteúdos curriculares
- Metodologia
- Estágio curricular supervisionado
- Atividades complementares
- Trabalhos de conclusão de curso (Tcc)
- Apoio ao discente
- Gestão do curso e os processos de avaliação interna e externa
- Atividades de tutoria
- Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias às atividades de tutoria
- Tecnologias de Informação e comunicação (Tic) no processo ensino-aprendizagem
- Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA)
- Material didático
- Procedimentos de acompanhamento e de avaliação dos processos de ensino-aprendizagem
- Número de vagas

### **DIMENSÃO 2** **Corpo Docente e Tutoria**

- Núcleo docente Estruturante – NDE
- Equipe multidisciplinar
- Atuação do coordenador
- Regime de trabalho do coordenador de curso
- Corpo docente: titulação
- Regime de trabalho do corpo docente do curso
- Experiência profissional do docente
- Experiência no exercício da docência
- Experiência no exercício da docência na educação a distância
- Experiência no exercício da tutoria na educação a distância
- Atuação do colegiado de curso ou equivalente
- Titulação e formação do corpo de tutores do curso
- Experiência do corpo de tutores em educação a distância
- Interação entre tutores (presenciais – quando for o caso – e a distância), docentes e coordenadores de curso a distância
- Produção científica, cultural, artística ou tecnológica

### **DIMENSÃO 3** **Infraestrutura**

- Espaço de trabalho para docentes em tempo integral
- Espaço de trabalho para o coordenador
- Sala coletiva de professores
- Salas de aula
- Acesso dos alunos a equipamentos de informática
- Bibliografia básica por unidade curricular (uc)
- Bibliografia complementar por unidade curricular (uc)
- Laboratórios didáticos de formação básica

Figura 05 – Dimensões e indicadores de qualidade para avaliação de cursos EaD

Fonte: Inep (2017b).

## Relevância da pesquisa

- A importância da EaD nas políticas educacionais do Brasil;
- O segmento exige gestores com conhecimento e experiência em gestão de EaD para garantir a qualidade do ensino nessa modalidade.
- Autores Mansur (2020), Nunes (2017), Ortiz (2015), Martínéz et al. (2009), De Vries e Ibarra (2004) e Rumble (2003), comprovam que pesquisas sobre práticas de gestão de cursos EaD são escassas, oportunizando novos estudos que forneçam recursos administrativos para a melhoria dos processos.
- O facto de apenas 4 cursos do PNAP terem obtido avaliação máxima SINAES.

## Justificativa de escolha do tema

- A experiência da pesquisadora:
  - como professora e coordenadora do Bacharelado em Administração (presencial) e do Bacharelado em Administração Pública (EaD), da UFMA, ambos avaliados, durante a sua gestão, com o conceito máximo no SINAES;
  - como membro de Comissões de Avaliação para reconhecimento ou renovação de reconhecimento de cursos de graduação presenciais e à distância no Estado do Maranhão, desde 2015;
- O interesse da pesquisadora em compreender as diferentes dimensões da gestão e os seus impactos no ensino a distância;
- Pelo facto da pesquisadora acreditar que a EaD pode contribuir efetivamente para o desenvolvimento do País e para a melhoria da qualidade de vida das pessoas.

# PROBLEMA DA PESQUISA

É possível a construção de um framework, baseado nas boas práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5?

## OBJETIVO GERAL

Desenvolver um *framework* para os gestores dos cursos do PNAP alcançarem desempenho superior na avaliação do SINAES.

## OBJETIVOS específicos

OBJeTivo

1

Identificar boas práticas na gestão de cursos a distância na literatura.

OBJeTivo

2

Caracterizar os cursos PNAP nota máxima e as regiões onde atuam.

OBJetivo

3

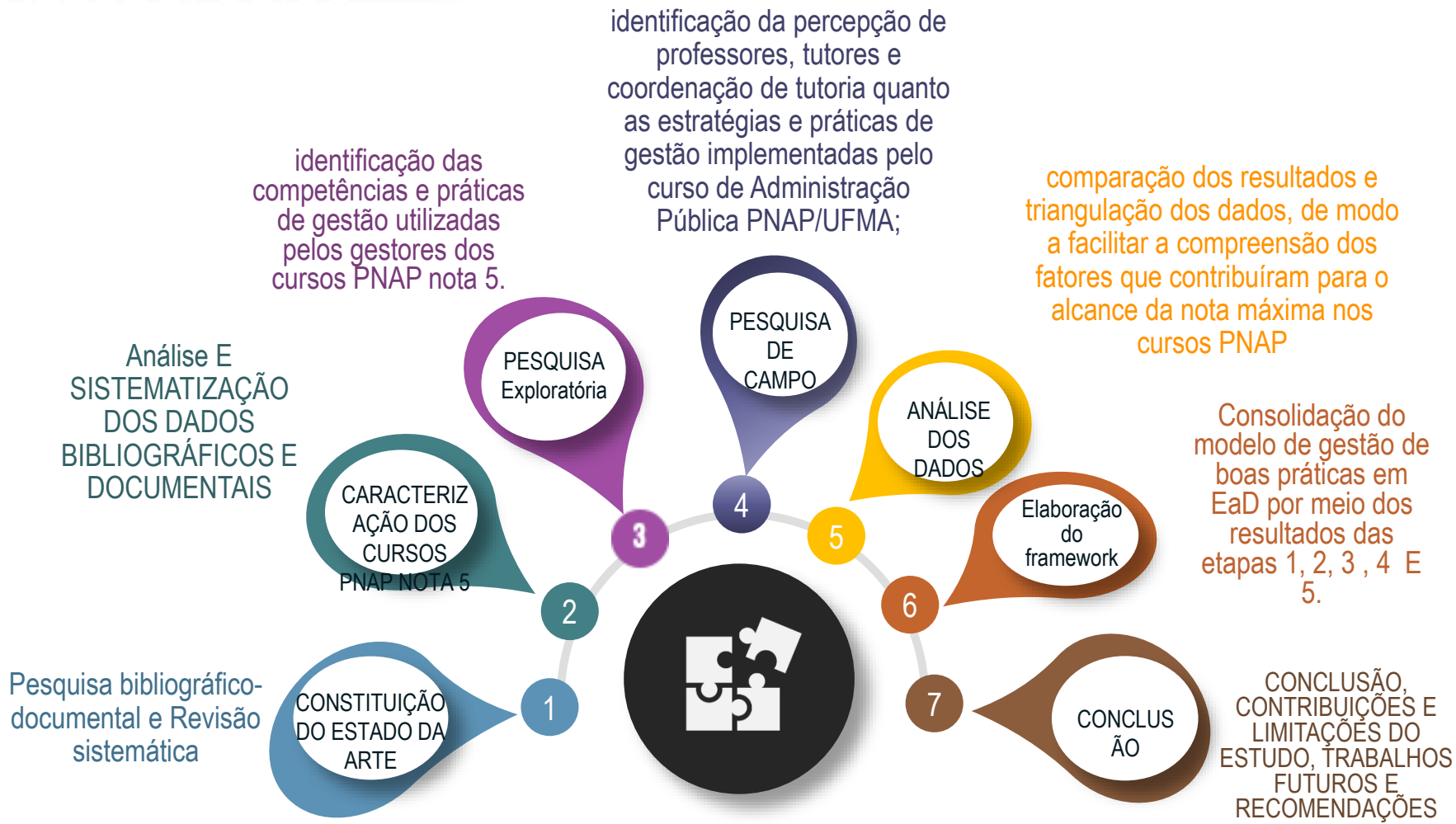
Identificar as práticas de gestão e as competências dos gestores dos cursos PNAP nota 5.

OBJeTivo

4

Propor um framework baseado nas estratégias de gestão dos cursos PNAP nota 5.

# PERCURSO



# GESTÃO DA EAD - ESTADO DA ARTE

Revisão Sistemática da Literatura (2011 – 2020)

## BASES DE DADOS

- Catálogo de Teses e Dissertações da CAPES
- Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT

## ESTUDOS POR DESCRITOR

- Educação à Distância: **5.842**
- Gestão da Educação à Distância: **92** (1,58%)

## TRABALHOS SELECIONADOS

9 Teses  
7 Dissertações

## MODELOS DE GESTÃO de EAD

- Rumble (2003)
- Moore e Kearsley (2007)
- Ortiz, Santos e Borroto (2014)
- Nunes (2017)

## 18 Dimensões

- Planejamento
- Tecnologia
- Organização
- Comunicação
- Direção
- Controle
- Gestão de Pessoas
- Relacionamento com *stakeholders*
- Gestão Financeira
- Gestão de Projetos
- Pesquisa
- Design Educacional
- Institucionalização
- Gestão do Conhecimento
- Gestão de Tutoria
- Postura Gerencial
- Qualidade
- Sustentabilidade.

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

## GESTÃO DA EAD

- Rumble (2003)
- Abrucio (2018)
- Lacombe (2017)
- Nunes (2017)
- Moore e Kearsley (2007)
- Ortiz (2015)
- Bilhim (2013)
- Daft (2012)
- Aires e Lopes (2009)
- Castro e Ladeira (2009)

## Competências Gerenciais e COMPORTAMENTOS DOS GESTORES

- Rosemary Stewart (1982)
- Freitas e Odélius (2018)
- Bilhim (2004)
- Brandão (2009)
- Ortiz (2015)
- Nunes (2017)
- Mill, Ferreira e Ferreira, (2018)
- Milione Berh e Goularte (2015)
- Longo (1996)

## 11 COMPETÊNCIAS

- Planejamento, organização e controle
- Trabalho em Equipe
- Comprometimento
- Proatividade
- Comunicação
- Visão Sistêmica
- Criatividade e inovação
- Liderança
- Confiabilidade
- Negociação
- Resiliência

# ANÁLISE DOS RESULTADOS

Estudo comparativo dos indicadores dos SINAES e das dimensões teóricas

DIMENSÕES TEÓRICAS	DIMENSÕES DO SINAES			TOTAL
	1 Organização didático-pedagógica	2 Corpo Docente e Tutoria	3 Infraestrutura	
1. Planejamento	8	3	8	19
2. Organização	6	5	8	19
3. Direção	8	15	2	25
4. Controle	7	15	1	23
5. Comunicação	9	2	2	13
6. Gestão de Pessoas	4	2	0	6
7. Pesquisa	4	1	0	5
8. <i>Design</i> Educacional	16	2	4	22
9. Relacionamento com <i>stakeholders</i>	10	3	0	13
10. Tecnologia	7	2	2	11
11. Gestão Financeira	0	0	0	0
12. Institucionalização	8	15	5	28
13. Gestão do conhecimento	10	2	1	13
14. Gestão de Tutoria	6	2	0	8
15. Postura gerencial	4	2	0	6
16. Qualidade	8	5	3	16
17. Gestão de projetos	0	0	0	0
18. Sustentabilidade	8	5	3	16
TOTAL	123	81	39	243

Legenda:

■ Relevância primária   
 ■ Relevância secundária   
 ■ Relevância terciária   
 ■ Relevância quaternária

Quadro 27 – Frequência das dimensões teóricas no âmbito do IACG

## Caracterização dos cursos PNA nota 5 e as regiões onde atuam

INSTITUIÇÃO	Ranking MEC (Curso)			Estado	IDH		IDH Renda		IDH Educação		IDH Longevidade	
	Ranking MEC (Curso)	Ranking MEC (IES)	Scimago Institutions Rankings		Posição IDH	IDH	Posição IDH	IDH Renda	Posição IDH	IDH Educação	Posição IDH	IDH Longevidade
UFAM	1º	340º	151º	<b>Amazonas</b> Coari, Lábrea, Manaus, Maués, Itacoatiara, Manacapuru e Tefé.	18	0,7	25	0,641	15	0,72	21	0,744
				<b>Acre</b> Acrelândia, Brasileia, Cruzeiro do Sul e Tarauacá.	16	0,71	18	0,655	19	0,692	9	0,788
UFU	2º	69º	72º	<b>Minas Gerais</b> Araxá, Carneirinho, Coromandel, Patos de Minas, Uberlândia Uberaba	4	0,774	9	0,718	7	0,762	2	0,846
				<b>São Paulo</b> Igarapava e Votuporanga.	2	0,806	2	0,771	1	0,839	5	0,81
UFMA	3º	270º	144º	<b>Maranhão</b> Açailândia, Bom Jesus das Selvas e Porto Franco	27	0,676	27	0,603	16	0,716	27	0,715
UFSC	4º	17º	9º	<b>Santa Catarina</b> Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Itapema, Jaraguá do Sul, Joinville, e Praia Grande e Tubarão.	3	0,792	4	0,759	3	0,79	3	0,827

Tabela 08 – Contexto dos Cursos PNAP nota 5

<b>IES</b>	<b>Setor de EaD</b>	<b>Vinculação</b>	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Cursos EaD oferecidos</b>	<b>Quantos são UAB</b>
<b>UFAM</b>	Centro de Educação a Distância (CED)	Reitoria	4º	3 Bacharelados 5 Licenciaturas 5 Especializações	Todos
<b>UFMA</b>	Diretoria de Tecnologias na Educação (DTED)	Reitoria	3º	2 Bacharelados 10 Licenciaturas 4 Especializações	Todos
<b>UFSC</b>	Secretaria de Educação a Distância (SEAD)	Reitoria	3º	2 Bacharelados 11 Licenciaturas 5 Especializações	Todos
<b>UFU</b>	Centro de Educação a Distância (CEaD)	Reitoria	4º	1 Bacharelado 3 Licenciaturas 5 Especializações	Todos

**Quadro 28 – Resumo das Informações Institucionais**

## Competências e práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

### Pesquisa Exploratória

Questionário *online* com 112 questões, balizadas nas dimensões avaliativas do SINAES.

Participantes: Gestores dos cursos PNAP nota 5

Período de aplicação: agosto a setembro/2022.

Objetivo: Identificar as práticas de gestão desses cursos e as competências gerenciais necessárias ao Coordenador de Curso PNAP.

Total de respostas: 11

### Pesquisa de Campo

Questionário *online*, semiestruturado, composto por 12 perguntas, escalonadas em três blocos.

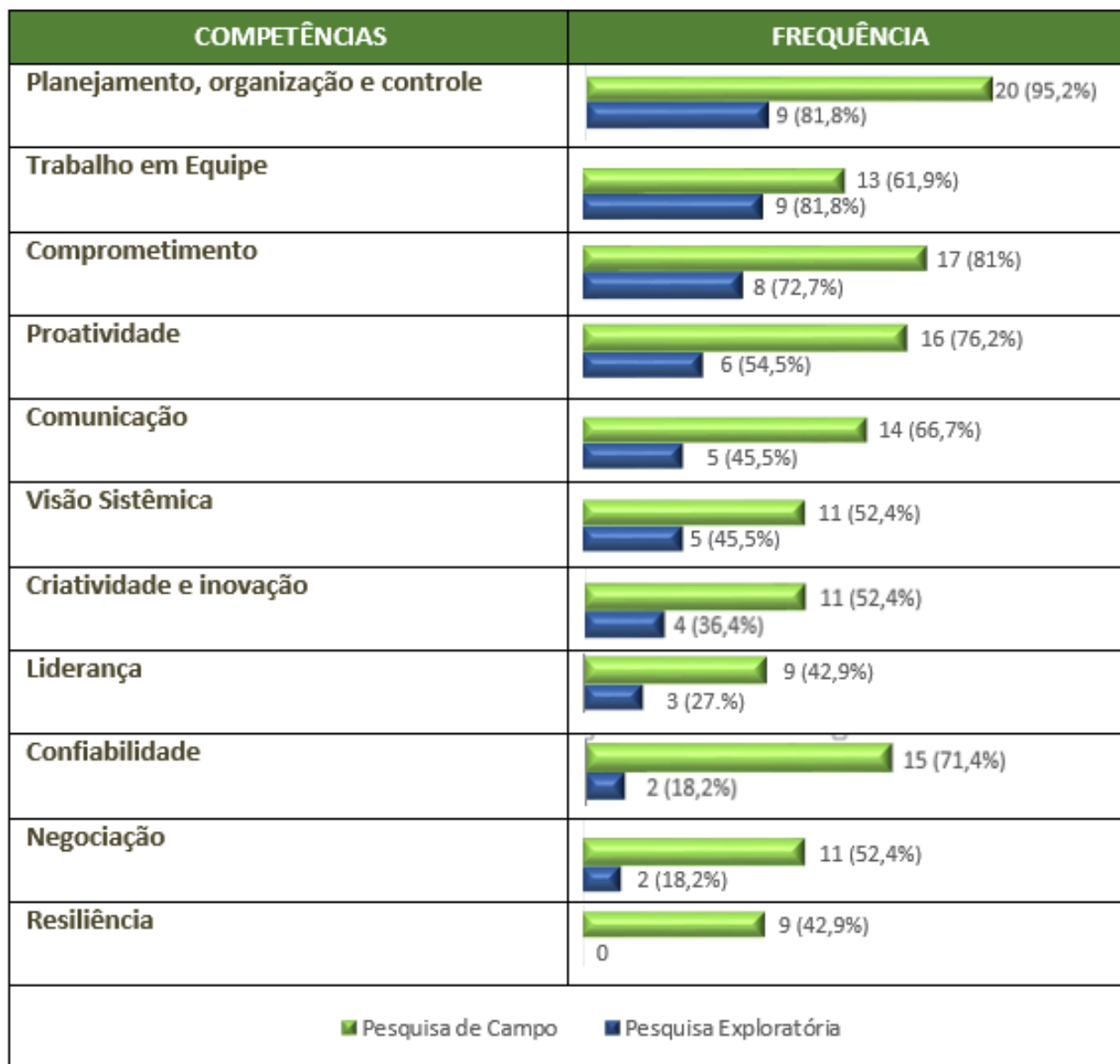
Participantes: professores, tutores e coordenador de tutoria do Curso de Administração Pública PNAP/UFMA, que atuam no curso há pelo menos 2 anos.

Período de aplicação: novembro a dezembro/2022.

Objetivo: Verificar a percepção dos entrevistados sobre a temática investigada.

Total de respostas: 21

## Competências gerenciais necessárias ao Coordenador de Curso PNAP.



Quadro 31 – Competências necessárias para o papel de Coordenador de Curso do PNAP

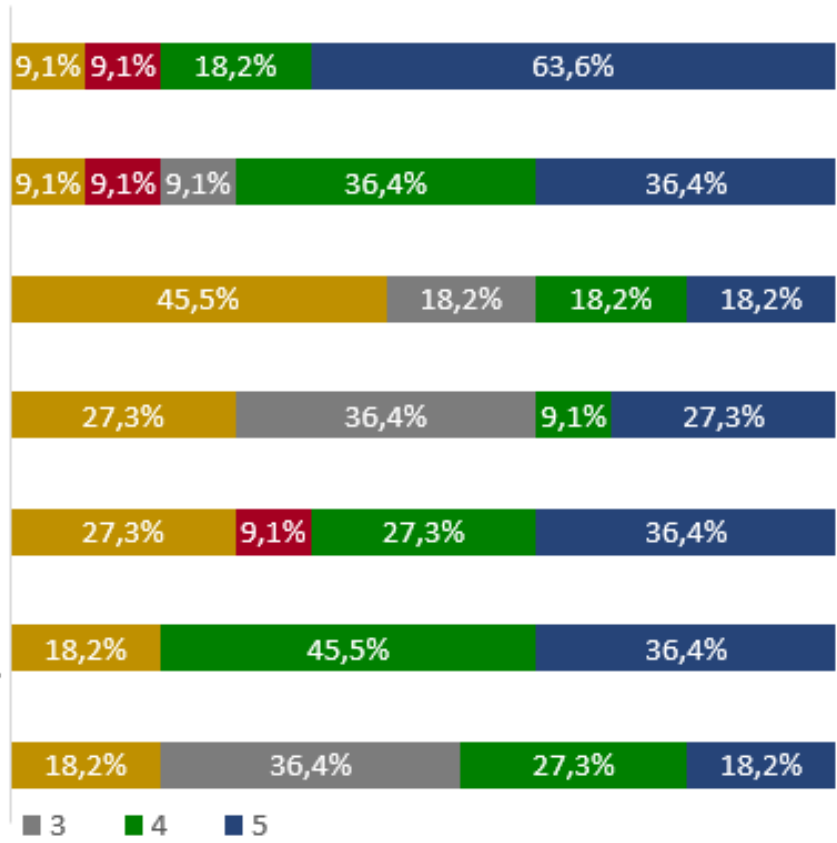
# Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

## Dimensão 1 - Organização Didático-pedagógica (Figuras 37 a 43)

Institucionalização da EaD na IES

- ➔ 1. As políticas de EaD estão contempladas de forma clara nos documentos institucionais
- 2. A IES estabeleceu estratégias para adequação da sua estrutura organizacional para a incorporação do EaD.
- ➔ 3. Os cursos EaD foram incorporados institucionalmente, independente de projetos externos.
- 4. A institucionalização do EaD na sua IES vem sendo realizada em resposta à atualização da legislação ou demandas dos...
- 5. A instituição de ensino em suas normas caracteriza e difunde claramente os conceitos e características do EaD.
- 6. A instituição de ensino em suas normas reconhece claramente as diferenças e similaridades entre o ensino...
- ➔ 7. Na instituição há uniformidade na execução das normas acadêmicas, independentemente da modalidade de ensino.

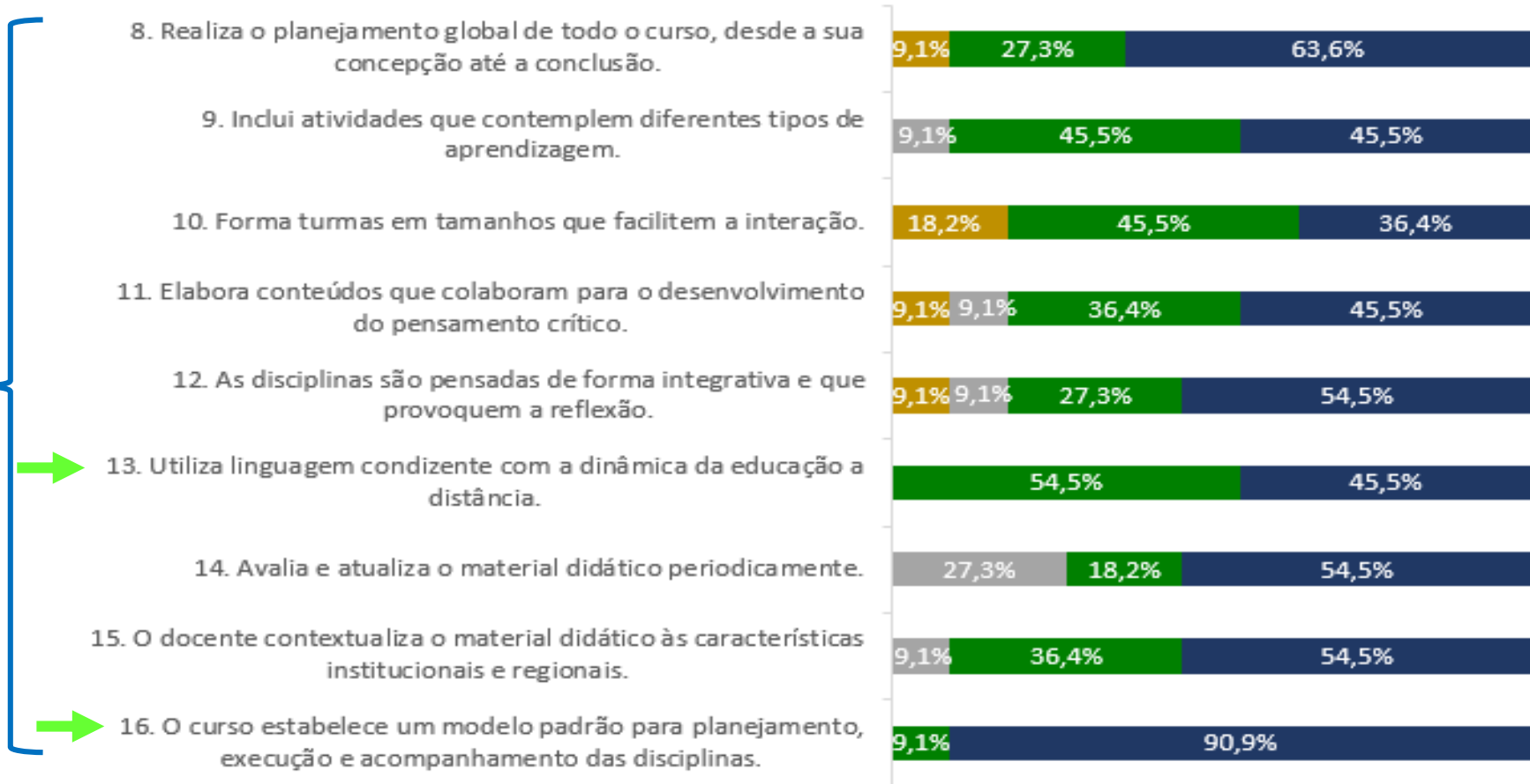
■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



# Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

## Dimensão 1 - Organização Didático-pedagógica (Figuras 44 a 52)

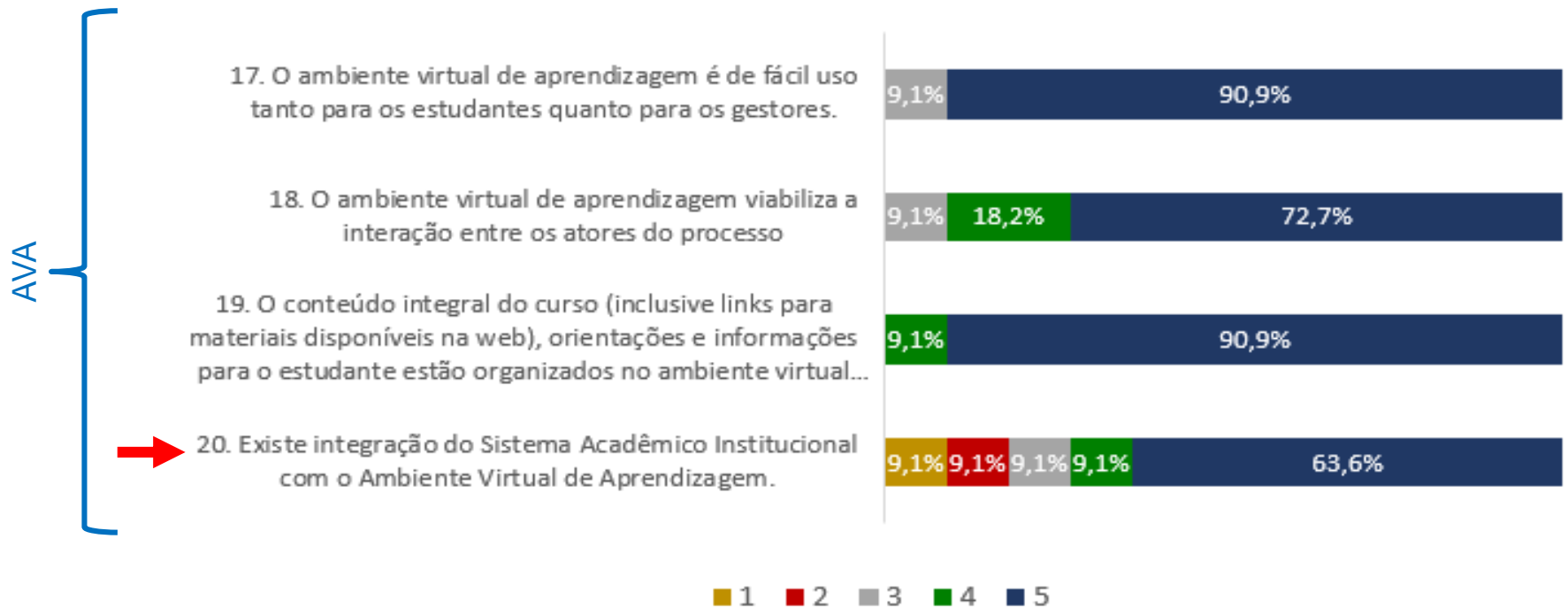
Design educacional



1 2 3 4 5

## Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

### Dimensão 1 - Organização Didático-pedagógica (Figuras 53 a 56)



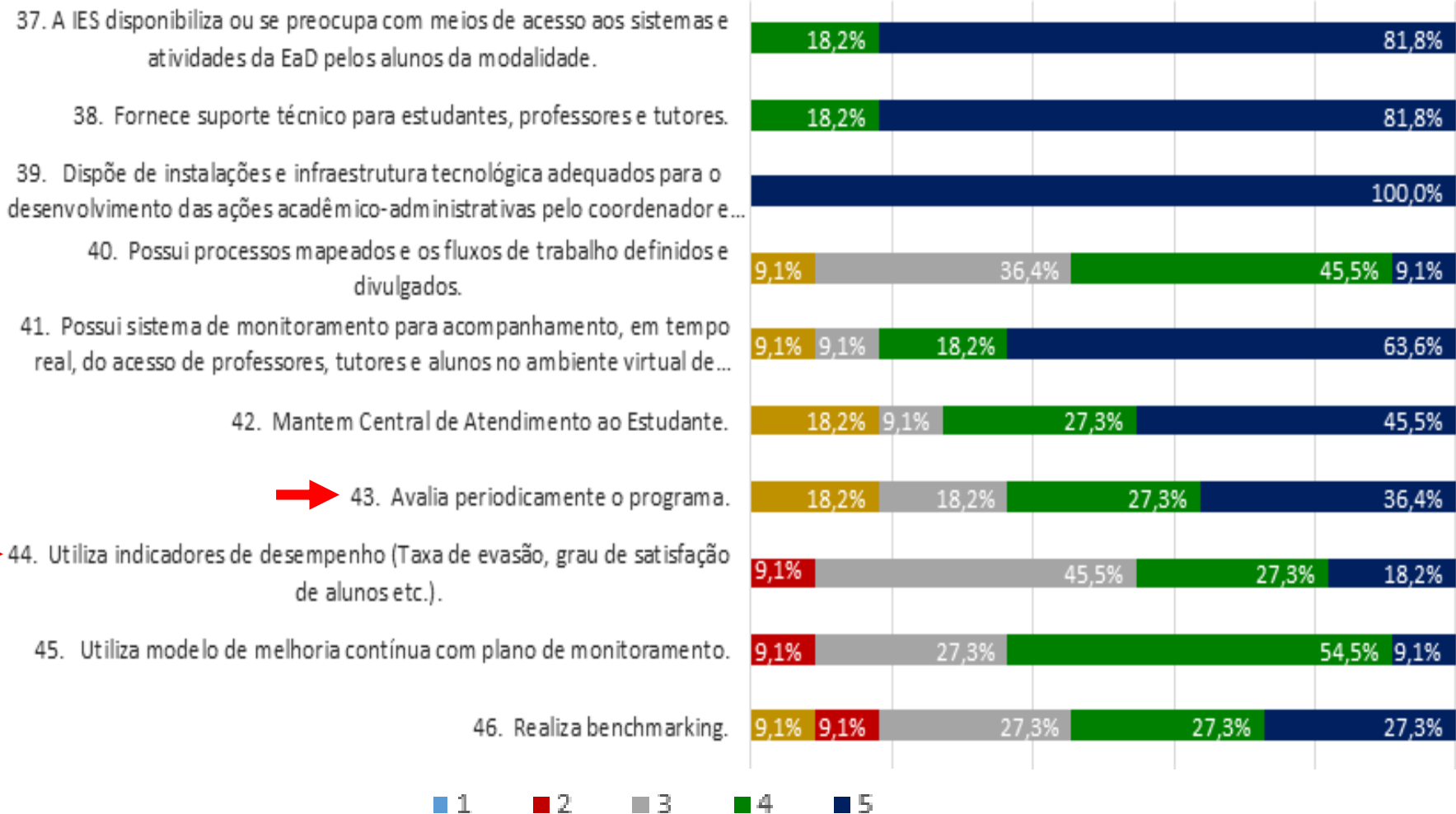
# Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

## Dimensão 2 - Corpo Docente e Tutoria (Figuras 57 a 72)



## Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5

### Dimensão 3 – Infraestrutura (Figuras 72 a 82)



## Práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5 identificadas na Pesquisa de Campo

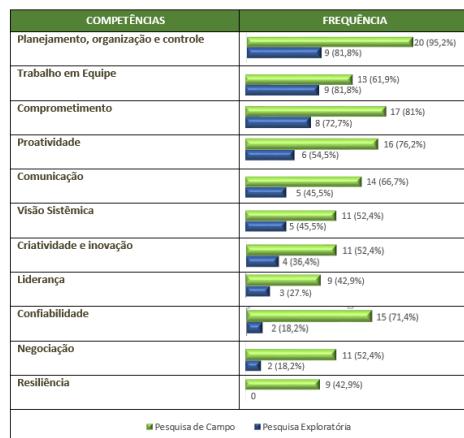


**Quadro 32 – Termos mais citados**



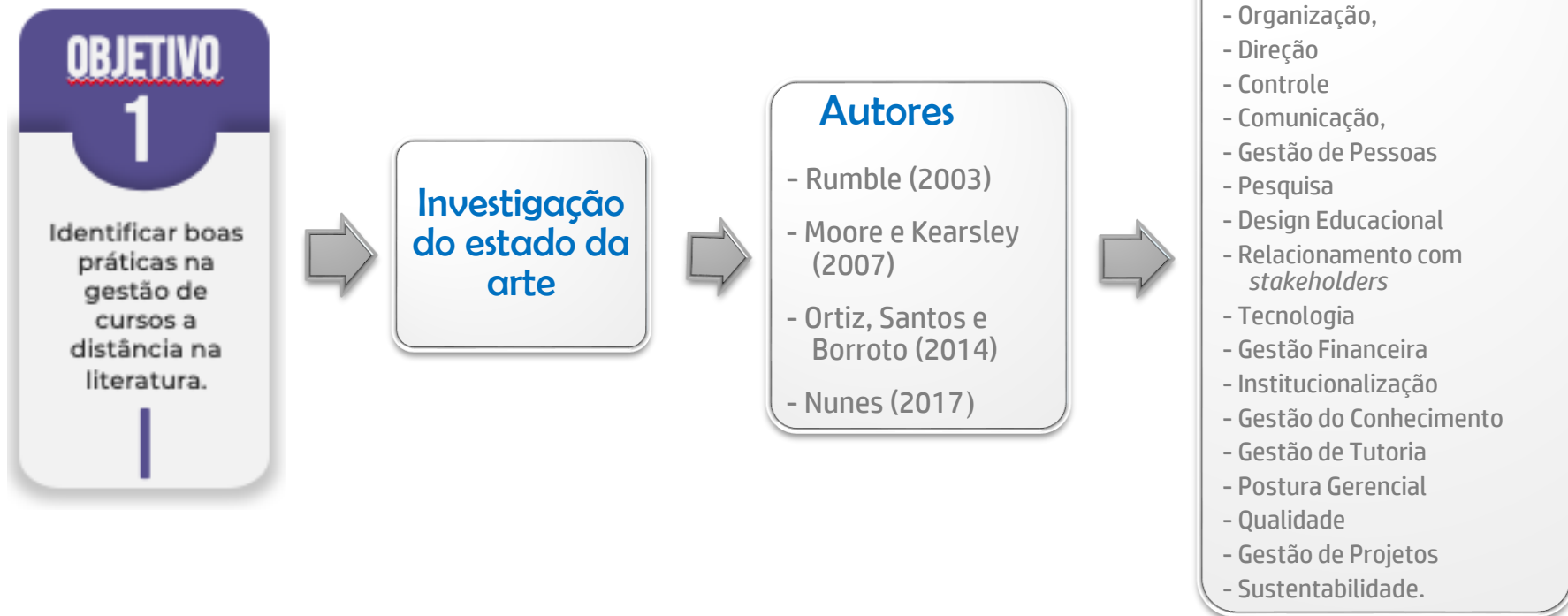
## Organização das práticas de gestão em 3 grupos:

- Gestão do Negócio
- Gestão de Equipes
- Gestão de Tecnologias de Informação e Comunicação





# CONCLUSÃO E TRABALHO



As boas práticas na gestão de cursos a distância identificadas deram subsídios ao desenvolvimento da pesquisa em suas vertentes teóricas e práticas.

## OBJETIVO

### 2

Caracterizar os cursos PNAP nota máxima e as regiões onde atuam.



### Contexto dos cursos PNAP nota 5

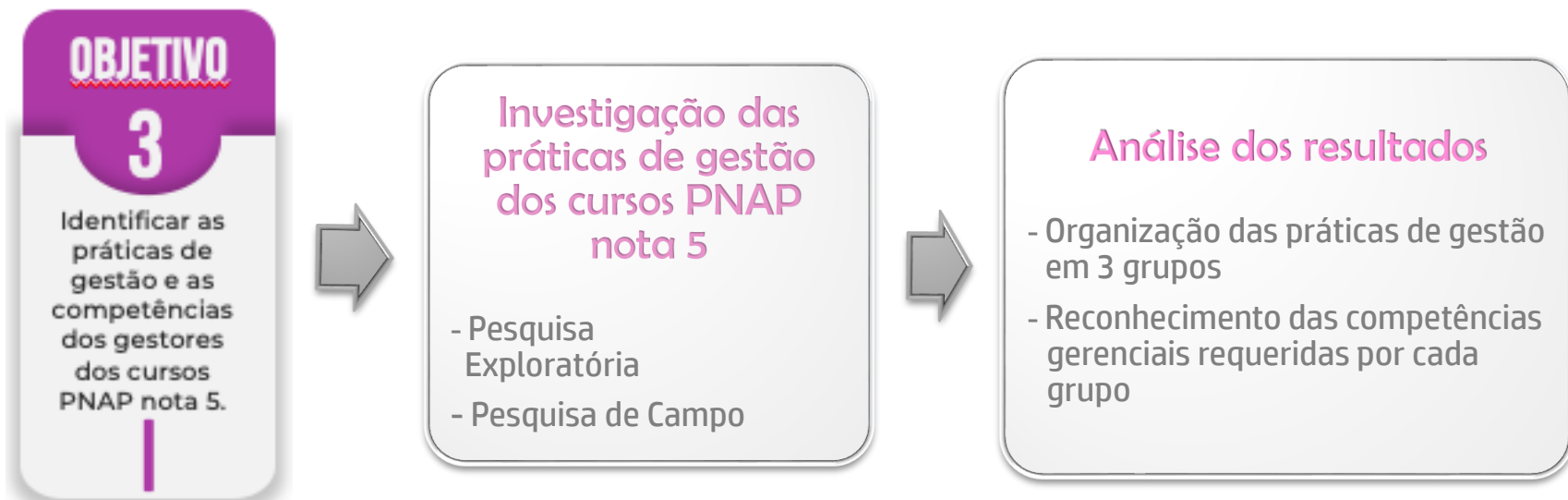
- Ranking MEC do Curso
- Ranking MEC da Instituição
- Scimago Institutions Rankings Brasil (2023)
- IDH dos Estados onde os são oferecidos



### Informações institucionais

- Setor de EaD
- Vinculação
- Nível Hierárquico
- Cursos oferecidos
- Quantos são UAB

A classificação dos cursos e a posição ocupada pelas universidades no âmbito nacional, assim como o nível de desenvolvimento humano dos municípios, não influenciam necessariamente no resultado das avaliações do SINAES.



### As práticas de gestão identificadas:

- Propiciam atingir a eficiência e eficácia (*Rumble, 2003; Bof, 2005; Nunes (2017);*
- harmonizam-se com a ideia de monitoramento para o aprimoramento contínuo (*Daft, 2012; Bilhim, 2013); e*
- promovem relações interativas e dialógicas entre os entes envolvidos (*Aires e Lopes (2009).*

## Conclusão

### OBJETIVO

4

Propor um framework baseado nas estratégias de gestão dos cursos PNAP nota 5.



### Construção do framework

- Comparação dos indicadores do SINAES e da dimensão teórica.
- Identificação das competências e práticas de gestão utilizadas pelos gestores dos cursos PNAP nota 5.
- Análise, comparação dos resultados e triangulação dos dados.
- Organização das práticas de gestão 3 grupos.
- Reconhecimento das competências gerenciais requeridas por cada grupo.



Matriz de Proficiência

- O *framework* é viável frente aos estudos teóricos e aos diagnósticos levantados na pesquisa;
- Como as ações do coordenador do curso são fortemente influenciadas pelo seu perfil individual (Stewart, 1982) a aplicação da Matriz de Proficiência poderá levar a resultados distintos frente à subjetividade das tomadas de decisão e às características do gestor.

# PROBLEMA DA PESQUISA

É possível a construção de um framework, baseado nas boas práticas de gestão dos cursos PNAP nota 5?

## OBJETIVO GERAL

Desenvolver um *framework* para os gestores dos cursos do PNAP alcançarem desempenho superior na avaliação do SINAES.

## OBJETIVOS específicos

OBJeTivo

1

Identificar boas práticas na gestão de cursos a distância na literatura.

OBJeTivo

2

Caracterizar os cursos PNAP nota máxima e as regiões onde atuam.

OBJeTivo

3

Identificar as práticas de gestão e as competências dos gestores dos cursos PNAP nota 5.

OBJeTivo

4

Propor um framework baseado nas estratégias de gestão dos cursos PNAP nota 5.

## Limitações do Trabalho

- O *framework* proposto tem abrangência limitada ao contexto explorado.
- Desproporção de respondentes na pesquisa exploratória.

## Contribuições do Trabalho

- **Teórico-metodológicas:**
  - ⑩ novas estratégias para a Gestão de Cursos contempladas nas dimensões do SINAES;
- **Sociais:**
  - ⑩ desenvolvimento de competências dos gestores para as boas práticas de gestão;
  - ⑩ constituição de curso de excelência;
  - ⑩ desenvolvimento social.
- **Criação de grupo de pesquisa no CNPq Brasil**
  - ⑩ com áreas e linhas de pesquisa que contemplem além da gestão de cursos EaD os 5 eixos do mapa da literatura.

- Extrapolar a matriz proposta para outros cursos EaD ou presenciais.
  - ⑩ aprimorar as ações administrativas, acadêmicas e pedagógicas dos cursos;
  - ⑩ alterar o posicionamento dos cursos nos *rankings* de avaliação;
  - ⑩ promover a validação e checagem da eficácia da Matriz;
  - ⑩ possibilitar a adaptação e melhorias do modelo;
  - ⑩ fomentar os debates sobre a Gestão da Educação à Distância – EaD na comunidade acadêmica e nos órgão de avaliação e controle externo.

## Recomendações

- Realizar comparações dos resultados, considerando sempre a percepção e avaliação do corpo discente e docente.
- Considerar como viés nos debates acadêmicos, a questão da perspectiva da atuação docente e a aprendizagem do aluno.

# Publicações Resultantes da Investigação

## Artigo

- Heluy, V. M. (2020). Indicadores Sociais e políticas públicas: os desafios do PNAP no Maranhão. *In: Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade (Singep), 8.; Conferência Internacional do Cik (Cyrus), 8., 2020. São Paulo. Anais... São Paulo.*

## Capítulos de livro

- Heluy, V. M., Gouveia, L. M. B. e Silva, J. A. R. (2021). Balanço dos indicadores sociais e de nível de escolaridade no Maranhão e seus reflexos. *In: Senhoras, E. M. (org.). Administração: estudos organizacionais e sociedade. 4. ed. Ponta Grossa, PR: Atena. cap. 6;*
- Heluy, V. M., Gouveia, L. M. B. e Silva, J. A. R. (2021). Programa Nacional de Formação em Administração Pública: possível coadjuvante no desenvolvimento regional. *In: Aliseda, J. M. et al. (coord.). Transformación digital e innovación tecnológica en la educación. [S. l.]: Thomson Reuters Proview. E-book. cap. 16;*
- Heluy, V. M., Gouveia, L. M. B. e Silva, J. A. R. (2023). A reorganização da estrutura administrativa e acadêmica de uma instituição pública de ensino superior no Brasil: a importância do processo para o reconhecimento dos cursos nas avaliações externas. *In: Gouveia, L. B. (org.). Gestão da Informação para transformação digital. Belo Horizonte: Conhecimento. cap. 2;*
- Heluy, V. M., Gouveia, L. M. B. e Silva, J. A. R. (2023). Gestão da educação à distância: as boas práticas do curso de administração pública de uma universidade no Maranhão. *In: Araújo, P. S., Gouveia, L. B. e Araújo, D. R. L. (org.). A participação colaborativa na empresa: contribuições da administração e do digital. Belo Horizonte: Conhecimento. cap. 10.*

## Referências

Abrucio, F. L. (2018). A singularidade da gestão educacional. *GV Executivo*, 17(1): jan./fev. [Em linha]. Disponível em <file:///C:/Users/Cliente/Downloads/74081-153814-1-PB%20(1).pdf>. [Consultado em 15/04/2020].

Aires, C. e Lopes, R. (2009). Gestão na educação a distância. In: Souza, A., Fiorentini, L. e Rodrigues, M. (org.). *Educação superior a distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR)*. Brasília, UnB, pp. 43-65.

Bilhim, J. (2013). *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. 7. ed. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bilhim, J. A. F. (2004). *Gestão estratégica de recursos humanos*. 4. ed. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília.

Castro, J. M. e Ladeira, E. S. (2009). Gestão e planejamento de cursos a distância (EAD) no Brasil: um estudo de casos múltiplos em três instituições de ensino superior. *Revista Gestão e Planejamento*, 10(2), p. 229-247.

Daft, R. (2012). *Administração*. 2. ed. São Paulo, Cengage Learning.

De Vries, W. e Ibarra, C. E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), pp. 575-584. [Em linha]. Disponível em <<https://www.ses.unam.mx/curso2007/pdf/Devries2004.pdf>>. [Consultado em 14/05/2022].

Freitas, P. F. P. e Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *Cadernos Ebape.Br*, 16, pp. 35-49, 2018.

Inep. (2017b). *Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação Presencial e a Distância*. Brasília, Inep. [Em linha]. Disponível em <[https://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/avaliacao\\_cursos\\_graduacao/instrumentos/2017/curso\\_reconhecimento.pdf](https://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf)>. Consultado em 16/04/2022].

## Referências

- Inep. (2021b). *Sinopses Estatística do Ensino Superior: Graduação*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/dados-abertos/sinopses-estatisticas/educacao-superior-graduacao>>. [Consultado em 16/04/2022].
- Lacombe, F. (2017). *Teoria geral da administração*. São Paulo, Saraiva. [E-book].
- Longo, R. M. J. (1996). *Gestão da qualidade: evolução histórica, conceitos básicos e aplicação na educação*. [Em linha]. Disponível em <<https://www.dcce.ibilce.unesp.br/~adriana/ceq/Material%20complementar/historia.pdf>>. [Consultado em 12/05/2021].
- Mansur, P. F. (2020). *Implementação de gestão de educação a distância na graduação do programa UAB/UNB: um estudo de caso*. Dissertação [Mestrado]. Brasília, Unb. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/38783>>. [Consultado em 10/03/2022].
- Martínez, V. G. et al. (2009). La gestión en modalidades de programas a distancia: estudio de caso. *Revista de Innovación Educativa*,(11), pp. 20-33.
- Milioni, K., Behr, A. e Goularte, J. (2015). Análise do processo de elaboração da proposta de Lei Orçamentária Anual em uma instituição pública federal de ensino superior. [Em linha]. Disponível em <<https://periodicos.UFSC.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p164/30869>>. [Consultado em 10/04/2022].
- Mill, D., Ferreira, M. e Ferreira, D. (2018). Gestão da Educação a Distância na universidade pública como campo de disputa: da instituição social à academia líquida. *RBPAE: Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, 34(1), pp. 143-166.
- Moore, M. G. e Kearsley, G. (2007). *Educação a distância: uma visão integrada*. [Edição Especial ABED]. São Paulo, Thompson Learning.
- Nunes, C. (2017). *Gestão em educação a distância: Um framework baseado em boas práticas*. [Em linha]. Disponível em <<https://repositorio.UFSC.br/xmlui/handle/123456789/180882>>. [Consultado em 08/07/2021].

## Referências

Ortiz, F. C. (2015). Gestão criativa em ecossistemas de educação a distância. In: Ortiz, F. C. e Santos, F. A. (Org.). Gestão da educação a distância: comunicação, desafios e estratégias. São Paulo, Atlas.

Ortiz, F. C., Santos, F. A. e Borroto, G. (2014). Gestión de la creatividad em entornos virtuales de aprendizaje colaborativos: Un proyecto corporativo de EAD. *Comunicar*, 22(43), pp. 143-151. [Em linha]. Disponível em <[http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1988-32932014000200016&lng=pt&nrm=iso](http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1988-32932014000200016&lng=pt&nrm=iso)>. [Consultado em 17/05/2022].

Rumble, G. (2003). A gestão dos sistemas de ensino a distância. Brasília, UnB.

Stewart, R. (1982). *Choices for the Manager*. New Jersey, Prentice-Hall.

Wikimedia Commons. (2021). Brazilian states. [Em linha]. Disponível em <[https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Brazilian\\_states\\_by\\_HDI\\_\(2021\).svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Brazilian_states_by_HDI_(2021).svg)>. [Consultado a 15/05/2023].