

A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E SEUS IMPACTOS NA ÁREA DE EAD.

VILMA MORAES HELUY

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

WALBER LINS PONTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

CAMILA RAFAELE MONTEIRO PONTES

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ADMINISTRATIVA E ACADÊMICA DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E SEUS IMPACTOS NA ÁREA DE EAD

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo analisa a influência da reorganização da Universidade Federal do Maranhão, iniciada em dezembro de 2019, e os impactos no órgão responsável pelo desenvolvimento das ações relacionadas ao ensino a distância.

Trata-se de um estudo empírico de natureza descritiva pois apresenta um relato da reestruturação e dos resultados alcançados pela instituição antes e pós sua implantação.

A estrutura atual foi pensada de modo a contemplar um sistema de *compliance* eficiente e uma arquitetura organizacional fundamentada em metodologias modernas, coerentes com os anseios da comunidade interna e externa, dentro do conceito de gestão por processos e em consonância com os princípios da administração pública e das diretrizes estabelecidas pelo Governo.

Argumenta-se que a mudança de *status* do órgão responsável pelo EaD fortaleceu a importância da modalidade na instituição, ampliou a oferta de cursos, assim como promoveu a melhoria da qualidade dos cursos ofertados, principalmente sob o olhar do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - SINAES, dentre outros benefícios.

2 GESTÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A gestão da educação, é um processo construído com base no cotidiano, onde decisões são tomadas de acordo com a realidade específica, visando impulsionar a organização a atingir seus objetivos, com elevada interatividade dos atores do processo, permitindo que este seja desenvolvido com eficiência e eficácia.

É fundamental, para os diferentes atores do processo, que a gestão do ensino seja eficiente (que garanta o equilíbrio entre os gastos e os produtos do processo educativo, de forma a diminuir os custos ao máximo) e eficaz (que atinja seus objetivos). (RUMBLE, 2003, p.14).

Os meios para atingir a eficiência e eficácia na concepção de Rumble (2003) são: planejamento, organização e controle de novas tecnologias de informação e comunicação; concepção e organização de processos administrativos; planejamento e execução de sistemas de avaliação; controle sobre os problemas nos sistemas de apoio ao estudante; e organização de recursos humanos, contábeis e logísticos. Bof (2005) acrescenta aos elementos citados, a importância da estrutura operacional formalizada.

Na concepção de Nunes (2017, p.47), a condição para que um curso EaD seja eficiente e eficaz é que ele “esteja apoiado no tripé: TICs adequadas para o contexto dos alunos; plano pedagógico que considere as questões de ensino-aprendizagem; e boa gestão de recursos tangíveis e intangíveis”.

A gestão dos cursos EaD participantes do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) apresenta características singulares pois, embora as instituições possuam autonomia, as ações dos cursos são norteadas por diretrizes e regulamentos definidos pelo Governo Federal. (MILL, FERREIRA E FERREIRA, 2018; NUNES, 2017). Por outro lado, a dependência das universidades participantes do Sistema UAB, em relação aos recursos públicos, principalmente em relação a forma como são rateados e repassados, também impede o exercício pleno da autonomia. (MILIONI; BEHR; GOULARTE, 2015).

Na perspectiva de Bertalanffy (2012, p.28) “a única maneira inteligível de estudar uma organização é estudá-la como sistema”. Assim, as organizações precisam monitorar continuamente os ambientes em que estão inseridas, ajustar-se às mudanças e introduzir novos *inputs* para assegurar sua sobrevivência e prosperidade como entidade, bem como se antecipar aos impactos intencionais ou não-intencionais relacionados as suas decisões, tendo em vista que as intervenções realizadas por meio dos processos administrativos de planejamento, organização, direção e controle, vão impactar todo o sistema (BILHIM, 2013, DAFT, 2012).

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

Estudos sobre os efeitos do ambiente na estrutura organizacional, realizados por Lawrence e Lorsch, demonstram que a estrutura é estabelecida com base na compreensão do ambiente e na capacidade de integração das atividades da organização para oferecer diferenciação ao mercado. Para os autores, integração é “a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente” (LAWRENCE e LORSCH, 1973, p. 28). Na medida em que as organizações crescem vão se diferenciando em partes e o funcionamento dessas precisa ser integrado para que o sistema seja viável.

A estrutura organizacional, resultado do processo de organização, especifica os papéis, as relações e os procedimentos organizacionais que possibilitam a ação coordenada de seus membros, por meio de mecanismos integradores como supervisão hierárquica, normas, procedimentos, treinamentos, socialização e sistemas de informação, com o objetivo de minimizar a influência das variações individuais sobre a organização (SOBRAL e PECI, 2013).

Considerando os autores citados, pode-se afirmar que para estabelecer uma estrutura organizacional adequada, os gestores devem analisar se existe coerência entre estrutura existente e o que foi planejado, monitorar e avaliar os diversos condicionantes estruturais e estabelecer uma estrutura que assegure o alinhamento com os fatores do contexto.

3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)

Avaliar políticas e programas públicos, na visão de Cunha (2018), é imperativo para identificação da necessidade de reformulações ou ajustes, bem como para tomada de decisão sobre a manutenção ou interrupção das ações, pensamento compartilhado por Dias Sobrinho (2010, p. 195), que vê também na avaliação a oportunidade de implantação das “(...) transformações desejadas não somente para a educação superior propriamente dita, mas para a sociedade, em geral, do presente e do futuro”.

O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, instituído pela Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, promove a avaliação sistemática das instituições, dos cursos e dos estudantes gerando indicadores de qualidade (Figura 1) utilizados nos processos de regulação, supervisão e classificação das instituições e dos cursos de graduação, com reflexos objetivos na tomada de decisão sobre a entrada e a permanência deles no sistema de educação superior. (INEP, 2015).

Conforme o Art. 13 do Decreto 9.057 de 25 de maio de 2017, a avaliação *in loco* é obrigatória nos processos de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento dos cursos EaD. São avaliadas três dimensões: Organização Didático-Pedagógica; Corpo Docente e Tutorial; e Infraestrutura. Cada dimensão é composta por indicadores e critérios de análise, pontuados numa escala de 1 a 5, dando origem ao Conceito do Curso (CC) (HELUY, 2020).

O conceito 5 indica que o curso é referência na sua área, o 4 demonstra um nível elevado de qualidade e o 3 informa que o curso atende ao padrão de qualidade para o

funcionamento. Os conceitos 1 e 2 mostram que o curso apresenta fragilidades e que não atende às condições necessárias ao funcionamento (INEP, 2015, p.23)

Indicadores	Descrição
Índice Geral de Cursos (IGC)	Sintetiza num único indicador a qualidade de todos os cursos de graduação, mestrado e doutorado da mesma instituição de ensino.
Conceito Preliminar de Curso (CPC)	Calculado no ano seguinte ao da realização do Exame Nacional de Cursos (Enade) de cada área, com base na avaliação de desempenho de estudantes, corpo docente, infraestrutura, recursos didático-pedagógicos e demais insumos, conforme orientação técnica aprovada pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES).
Conceito de Curso (CC)	É a nota final de qualidade dada pelo MEC aos cursos de graduação das instituições de ensino superior no Brasil. Este conceito final é feito a partir de uma avaliação presencial dos cursos pelos técnicos do MEC e pode confirmar ou modificar o CPC.
Conceito Enade	Avalia os cursos por intermédio dos desempenhos dos estudantes no Enade. Seu cálculo e divulgação ocorrem anualmente para os cursos com pelo menos dois estudantes concluintes participantes do Exame.

Figura 1 – Indicadores de Qualidade

Fonte: Inep – Indicadores de qualidade

Os cursos avaliados nos níveis 1 e 2 são considerados insatisfatórios e deverão adequar-se aos termos definidos em Protocolo de Compromisso firmado entre a instituição de ensino e o Ministério da Educação que define procedimentos, prazos e métodos a serem adotados para superação das deficiências (HELUY, 2020).

Os conceitos obtidos nas avaliações não garantem o deferimento do ato autorizativo, mas subsidiam as secretarias competentes do MEC nas suas decisões regulatórias.

4 REORGANIZAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO

A Universidade Federal do Maranhão tem sua origem com a criação da Faculdade de Filosofia de São Luís do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís. Em outubro de 1966 foi instituída a Fundação Universidade do Maranhão, com a finalidade de implantar progressivamente, a Universidade Federal do Maranhão.

Destacam-se, ao longo dos anos, a construção da Cidade Universitária Dom Delgado (São Luís) e sua expansão pelo Estado do Maranhão, chegando a Imperatriz (1980), Pinheiro (1991), Chapadinha (2005), Codó (2007), Bacabal, Grajaú e São Bernardo (2010) e Balsas (2014) (Figura 2). A presença da UFMA na capital e no interior tem gerado fortes mudanças sociais, auxiliando a reforçar a identidade local (Figura 3).

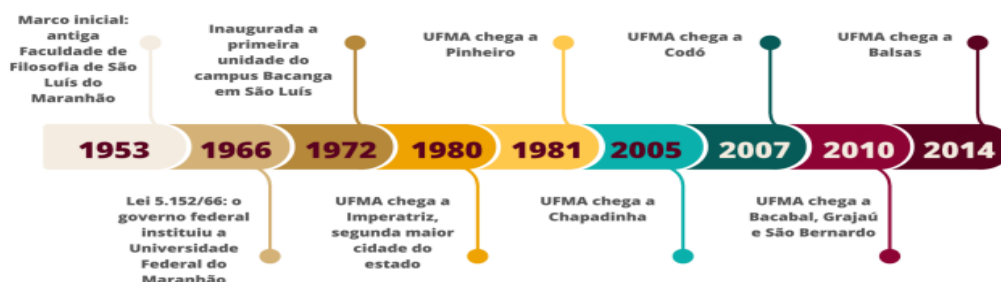


Figura 3 – Mapa evolutivo de polos UAB

Fonte: UFMA - Relatório de Gestão 2020

Para que se possa ter uma dimensão da quantidade de pessoas envolvidas nos processos administrativos e acadêmicos da Universidade, demonstra-se no Quadro 1 a evolução no período de 2019 a 2023 onde pode ser constatado que houve aumento na oferta de cursos (+36) e de alunos (+16.304).

	2019	2023
Alunos	22.260	38.564
Servidores	3.528	4.227
Docentes	1.814	1.821
Técnico-Administrativos	1.714	1.653
Terceirizados	615	753
Cursos oferecidos	181	217
Graduação (presenciais e a distância)	139	145
Mestrado Acadêmico	25	40
Mestrado Profissional	8	12
Doutorado Acadêmico	9	18
Doutorado Profissional	-	2

Quadro 1 – Total de Alunos e Servidores

Fonte: UFMA - Relatórios de Gestão de 2019 e 2023.

Em 2018, um grupo de servidores criou o movimento PACTO PELA UFMA com o objetivo de promover debates com estudantes, professores, técnicos administrativos, sindicatos, diretórios acadêmicos e a comunidade em geral, nos nove campi, sobre *A UFMA que queremos ser*, garantindo espaço, voz e vez para a comunidade acadêmica local (Figuras 4 e 5).

QUEM SOMOS?

Docentes, servidores (as) técnico-administrativos (as) e discentes da UFMA, e com a participação efetiva das organizações da sociedade civil e de representações de classes. Visamos ouvir, debater, fomentar, coletar, sistematizar e divulgar propostas, sugestões e críticas coletadas em Fóruns de Discussões nos nove campi que compõem a Instituição, refletindo sobre a "Universidade que Temos" para construir a "Universidade que queremos Ser". Estamos buscando diálogos contínuos com a comunidade e avaliando os cenários presentes para planejarmos a UFMA do futuro.

As discussões e elaborações de propostas deverão integrar os seguintes eixos: Graduação; Pós-Graduação; Pesquisa e Inovação; Extensão, Cultura e Empreendedorismo; Internacionalização; Relações Inter institucionais; Infraestrutura; Gestão, Modernização e Descentralização.

O PACTO PELA UFMA está sendo construído por meio de debates alicerçados na diversidade de opiniões, no pluralismo de ideias e na participação coletiva. A Comunidade Universitária é a protagonista deste grande movimento que se iniciará pelo lançamento do PACTO PELA UFMA no Campus Pinheiro, seguindo-se de São Luís, Bacabal, Balsas, Chapadinha, Codó, Grajaú, Imperatriz e São Bernardo.

As propostas do Pacto constituirão um Relatório Diagnóstico que subsidiará a criação de Projetos para a "Universidade que queremos Ser" e que atenda às demandas do Maranhão e do Brasil.

AGENDA

31/10 (quarta-feira) Realizado
Lançamento do Pacto pela UFMA
Local: Auditório da UFMA no Campus Pinheiro

06/11 (terça-feira) Realizado
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Codó

07/11 (quarta-feira) Realizado
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Bacabal

21/11 (quarta-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus São Bernardo

22/11 (quinta-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Chapadinha

28/11 (quarta-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus São Luís

11/12 (terça-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Imperatriz

12/12 (quarta-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Balsas

13/12 (quinta-feira)
Lançamento do Pacto pela UFMA no Campus Grajaú


EIXOS DO PACTO PELA UFMA

- Graduação
- Pesquisa, Pós-grad. e Inov.
- Extensão, Cultura e Empreendedorismo
- Continente
- Internacionalização
- Relações Interinstitucionais
- Infraestrutura
- Gestão, Modernização e Descentralização

Figura 4 – Pacto pela UFMA

NOSSO OBJETIVO

O PACTO PELA UFMA tem o objetivo de elaborar uma proposta consistente, que reflita os anseios da comunidade universitária da UFMA e da comunidade em geral, no que tange ao crescimento e à sustentabilidade desta Universidade, considerando os tempos tão difíceis que vêm sendo vivenciados em nosso país e que vem afetando os investimentos em Educação.



NOSSOS VALORES

PARTICIPAÇÃO EFETIVA DA COMUNIDADE

A "Universidade que queremos Ser" deve estar atenta aos anseios e a participação da comunidade universitária e da sociedade em geral, especialmente das pessoas que se relacionam com os nove campi que compõem a UFMA. O Diagnóstico a ser realizado objetiva pensar e propor estratégias para se construir uma Universidade alinhada com a Sociedade.

AMOR E ORGULHO EM SER UFMA

A "Universidade que queremos Ser" perpassa pelo Orgulho de fazermos parte da maior instituição de ensino, pesquisa, extensão e inovação do Maranhão e que tem um enorme potencial para se transformar em uma das mais fortes do Brasil. Este sentimento deve ser cultivado em todas as esferas da comunidade acadêmica e da sociedade, com o compromisso pela manutenção e a defesa de uma Universidade pública, gratuita e de qualidade.

COMPROMISSO COM OS RESULTADOS

O PACTO PELA UFMA terá o compromisso de ouvir, debater, fomentar, coletar, sistematizar e divulgar propostas, sugestões e críticas resultantes dos Fóruns de Discussões nos nove campi que compõem a Universidade.

TRABALHO COLETIVO E INCLUSIVO

A "Universidade que queremos Ser" será construída como uma instituição capaz de atender aos anseios da comunidade acadêmica e da sociedade, respeitando a diversidade, multiplicidade e pluralidade de ideias e de pessoas.

OLHAR PARA O FUTURO

O PACTO PELA UFMA projetará os anseios da comunidade acadêmica e da sociedade da "Universidade que Temos" para a "Universidade que queremos Ser". Buscamos saídas inovadoras para uma gestão participativa, plural, e descentralizada e que resulte em um crescimento com sustentabilidade e participação de todas e todos.

NOSSAS REDES

- facebook.com/pactopelaufma
- instagram.com/pactopelaufma
- www.pactopelaufma.blogspot.com
- [WhatsApp: 98 98214-4679](https://whatsapp.com/98982144679)

Figura 5 – Pacto pela UFMA: objetivo e valores

As discussões indicaram a necessidade de se fazer uma reestruturação organizacional coerente com os anseios da comunidade interna e externa e em consonância com os princípios da administração pública e das diretrizes estabelecidas pelo Governo. O trabalho da equipe foi desenvolvido conforme demonstrado na Figura 6.

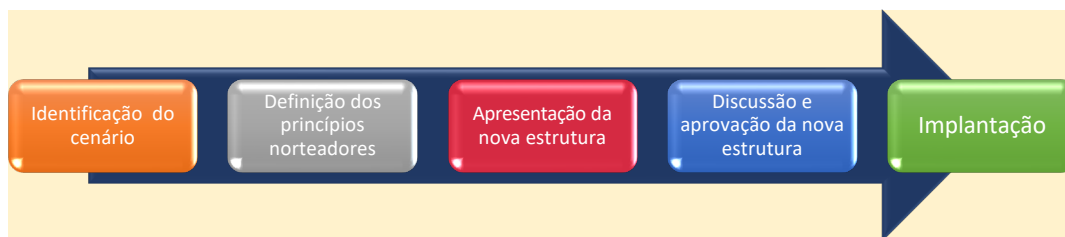


Figura 6 – Etapas do processo de reestruturação
Fonte: Elaborada pelos autores

Para identificação do cenário a equipe estudou as políticas educacionais e governamentais que afetariam a Universidade, em especial o Programa Institutos e Universidades Empreendedoras e Inovadoras - Future-se, lançado em 17 de julho de 2019, com o objetivo de dar maior autonomia financeira a universidades e institutos por meio do fomento à captação de recursos próprios e ao empreendedorismo; caracterizou as demandas regionais; estudou as normas básicas de organização da UFMA (Estatuto, Regimento Geral, regulamentos) e a estrutura vigente; e identificou as melhores práticas adotadas por outras instituições correlatas.

Dentre as práticas adotadas merecem destaque a racionalização dos processos organizacionais, a adoção de uma estrutura enxuta, a redução de cargos, a terceirização

de atividades, o atendimento às demandas regionais, a captação de recursos externos complementares (públicos e/ou privados) e a transparência das ações.

A análise do cenário ensejou a necessidade da definição dos princípios norteadores da reforma (Figura 7). A partir dos princípios basilares descritos foi elaborada a proposta da nova estrutura fundamentada em metodologias modernas, alinhada aos anseios das comunidades internas e externas, às estratégias definidas no Plano de Desenvolvimento Institucional, aos princípios da Administração Pública, à legislação vigente e às recomendações dos órgãos de controle, promovendo os meios necessários à transformação digital eficaz, à gestão por processos e a adequação do quadro de pessoal.

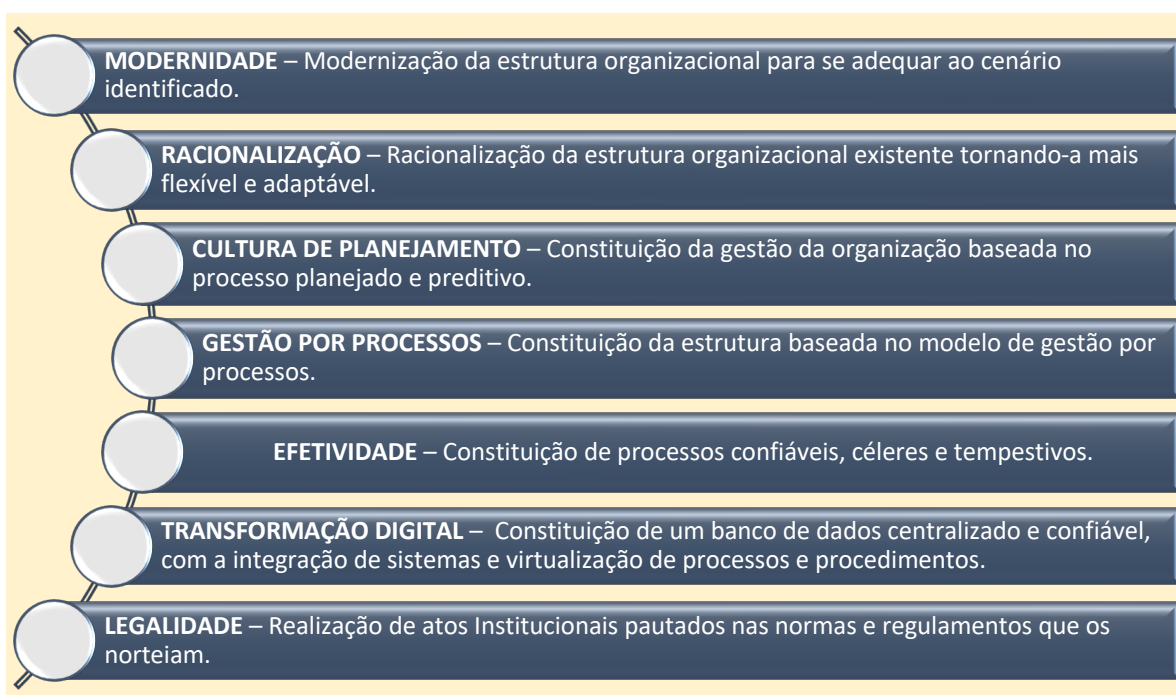


Figura 7 – Princípios norteadores

Fonte: Elaborada pelos autores

A nova estrutura, dentre outras alterações suprimiu os núcleos e os setores, cujas atividades foram incorporadas a outros órgãos, exceto o Núcleo de Ensino a Distância (NEAD) e o Núcleo de Tecnologias da Informação (NTI) que passaram de órgãos de apoio a órgãos executivos auxiliares, vinculados diretamente à Reitoria.

A redução dos níveis hierárquicos aliada à revisão dos processos de trabalho, e dos instrumentos normativos, à criação do Portal da Transparência e da Central de Atendimento ao Usuário, assim como a adequação e integração dos sistemas gerenciais da UFMA aos sistemas do Governo Digital, tem propiciado à UFMA os meios necessários para dinamizar os resultados da instituição.

4 A DIRETORIA DE TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO (DTED)

As primeiras experiências da Universidade Federal do Maranhão no ensino a distância ocorreram na década de 1970 em projetos de qualificação implementados pelo Serviço de Apoio e Assessoramento Pedagógico (SAAP), nas áreas de educação e saúde (Pereira, 2013).

Com a adesão da UFMA ao Consórcio Interuniversitário de Educação Continuada e a Distância (BRASILEAD), em 1993, a estrutura organizacional da universidade precisou ser

adequada para a incorporação do EaD, dando origem ao Núcleo de Educação Continuada e a Distância (NECAD), criado por meio da Resolução nº 32/94, do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) (Pereira, 2013).

A reestruturação organizacional da UFMA de 2004, estabelecida na Resolução nº 73/2004 do Conselho Superior, extinguiu o NECAD e criou o Núcleo de Tecnologias da Informação, Redes e Educação a Distância (NTIREAD), constituído pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) e pelo Núcleo de Educação a Distância (NEaD), responsável pela gestão institucional do ensino a distância na UFMA.

Assim, a gestão institucional do ensino a distância na UFMA foi até 2019 realizada pelo Núcleo de Educação a Distância (NEaD), responsável por conduzir: 10 cursos de graduação iniciados em 2017 (Administração, Administração Pública, Artes Visuais, Ciências Biológicas, Computação, Física, Letras, Matemática, Pedagogia, Química) e 3 cursos de Especialização (Gestão em Saúde, Gestão Pública, Gestão Pública Municipal), todos da Universidade Aberta do Brasil (UAB), com 3.315 alunos ativos, distribuídos em 15 Polos de Apoio Presencial localizados em Açailândia, Anapurus, Barra de Corda, Bom Jesus das Selvas, Caxias, Codó, Colinas, Fortaleza dos Nogueiras, Humberto de Campos, Imperatriz, Nina Rodrigues, Porto Franco, Santa Inês, São Luís e Timbiras.

Em função do número reduzido de servidores as respostas às demandas das Coordenações dos Cursos eram demoradas ou mesmo não atendidas, fazendo com que os coordenadores procurassem alternativas de solução para atender aos principais problemas: Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) com poucos recursos, procedimentos não padronizados e falta de canal de comunicação com os alunos.

O Quadro 2 apresenta algumas das ações realizadas pela Coordenação do Curso de Administração Pública EaD para resolução de problemas identificados em decorrência dos *feedbacks* dos alunos, tutores e professores em avaliação realizada no final do primeiro semestre do curso e que serviu de base para discussão com os atores envolvidos e definição das ações.

Problemas	Ações da Coordenação em resposta aos problemas
Baixa frequência no acesso dos alunos ao AVA.	Gravação de tutoriais sobre as funcionalidades do AVA.
Descumprimento de prazos pelos diversos atores do processo.	a. Criação do Guia da Equipe Multidisciplinar do Curso de Administração Pública. b. Criação do <i>Blog</i> do Curso, https://adm2017neadufma.blogspot.com , direcionado aos professores e tutores, para disponibilizar tutoriais, orientações sobre rotinas e procedimentos, materiais de interesse do curso e compartilhamento das boas práticas.
Falha na comunicação entre professores, tutores e alunos.	a. Elaboração do Guia do Estudante do Bacharelado em Administração Pública. b. Elaboração do Guia de Estágios. c. Criação do Blog do Aluno, https://admpub2017neadufma.blogspot.com , contendo os Guias do Estudante e de Estágio, tutoriais, planos de ensino e apostilas do Curso, palestras do programa Oficinas de Gestão, currículo dos professores, galeria de fotos dos eventos etc., a fim de estreitar e agilizar a comunicação entre professores, tutores e alunos.

Quadro 2 – Problemas detectados versus ações da Coordenação

Fonte: Adaptado de Heluy (2020).

A nova estrutura valorizou a área de EaD que deixou de ser uma modalidade acessória para assumir condição de vanguarda na governança institucional. Como órgão executivo, compete à Diretoria de Tecnologias na Educação (DTED), promover institucionalmente o desenvolvimento e a implantação de políticas e ações relacionadas ao ensino a distância, assim como o aperfeiçoamento pedagógico por meio de tecnologias da informação e comunicação.

Foram criadas três divisões na DTED: a Administrativa, para confiabilidade das informações e redução dos prazos de atendimento das demandas; a de Tecnologias da Informação e Comunicação, para a integração dos sistemas e ampliação da acessibilidade; e a Pedagógica para padronização, reorganização e fortalecimento das metodologias, visando prover meios que viabilizem a obtenção de Conceito de Curso no mínimo muito bom, no Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (SINAES), por ocasião das avaliações *in loco*.

Porém, a decisão de integrar ao DTED a Universidade Aberta do Sistema Único de Saúde (UNA-SUS/UFMA), projeto do Ministério da Saúde, implantado na UFMA desde 2009, foi crucial para a institucionalização do EaD na UFMA. A Figura 8 mostra a evolução do quantitativo de alunos dos cursos de graduação, de especialização e das ofertas da UNA-SUS pelo Portal EaD para Você, no período 2019 a 2021.

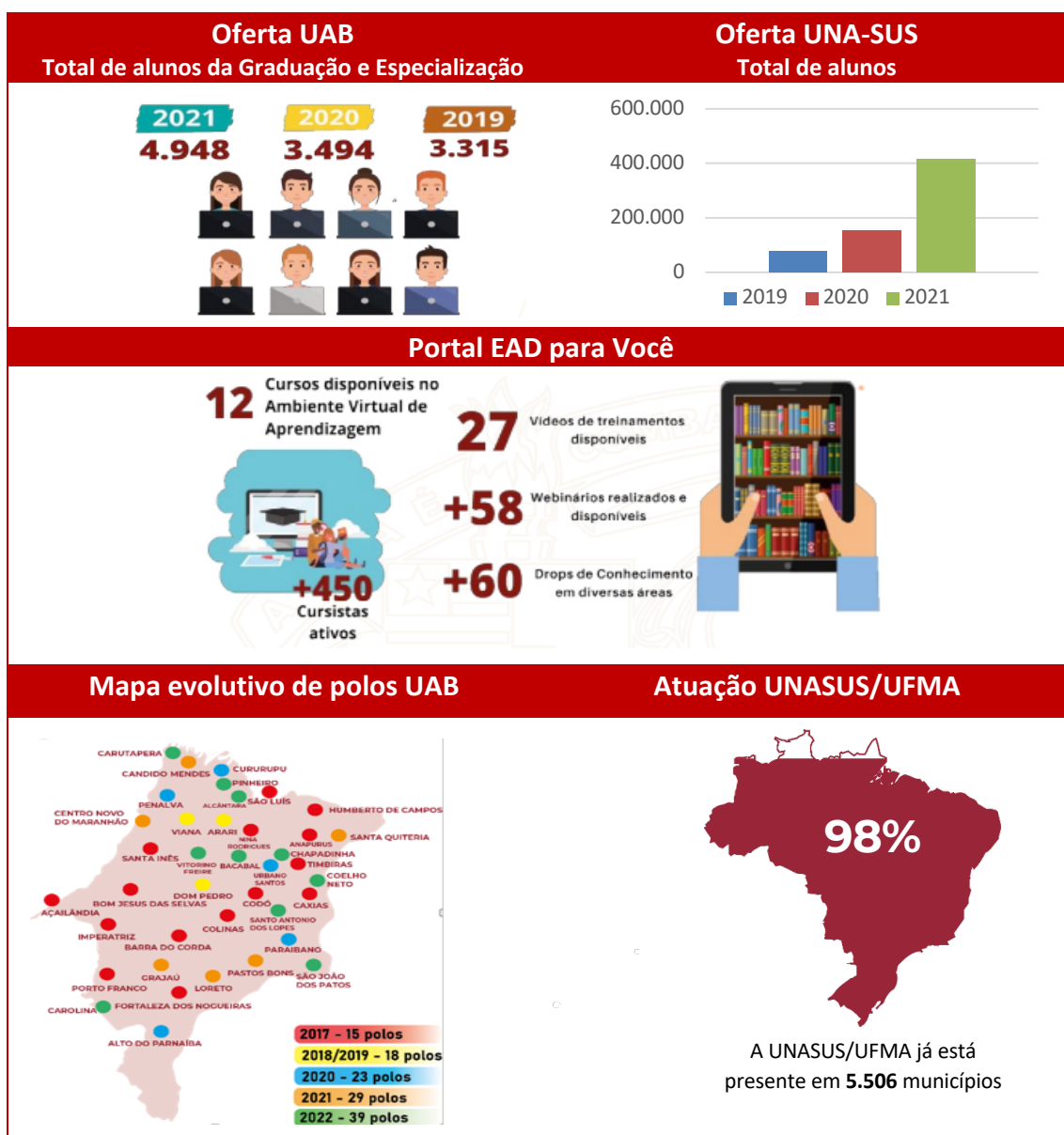


Figura 8 - DTED em números
Fonte: UFMA – Relatórios de Gestão de 2019 a 2022

Devido à expertise da equipe do UNA-SUS/UFMA, foram apropriados métodos e processos de trabalho já utilizados por eles, assim como foram identificados os processos da UAB/UFMA e seus caminhos críticos e implantadas as alterações necessárias, visando o aprimoramento estrutural da prestação de serviços.

Com a incorporação, a DTED passou a desenvolver projetos destinados ao ensino e extensão, com ofertas de cursos de especialização e aperfeiçoamento, mediados por tutor, e de extensão na modalidade autoinstrucional (sem mediação de tutor), todos gratuitos e que podem ser acessados por meio de aplicativos desenvolvidos para *smartphones* e *tablets*.

As ações que vem sendo desenvolvidas na DTED sanaram os principais problemas enfrentados pelas coordenações dos cursos de graduação, assim como priorizaram a capacitação ou aperfeiçoamento de docentes, técnico-administrativos e discentes. Merecem destaque a elaboração do Regimento Interno da DTED, a padronização de normas e procedimentos, a definição dos fluxos de trabalho, a atualização do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), a Central de Atendimento ao Aluno EaD, a integração dos sistemas de gestão e a proposta de regulamentação da Política Institucional de EaD, aprovada 06/07/2022, pelo Conselho Universitário (CONSUN/UFMA).

No ano de 2023, foram disponibilizados um total de 25 cursos, abrangendo os níveis de graduação (12 cursos), especialização (1 curso) e extensão (12 cursos). Essas iniciativas foram realizadas por meio dos Programas UAB, UNASUS/UFMA e UFMA Virtual. A Figura 9 apresenta a evolução do número de alunos de graduação no período de 2007 a 2023.

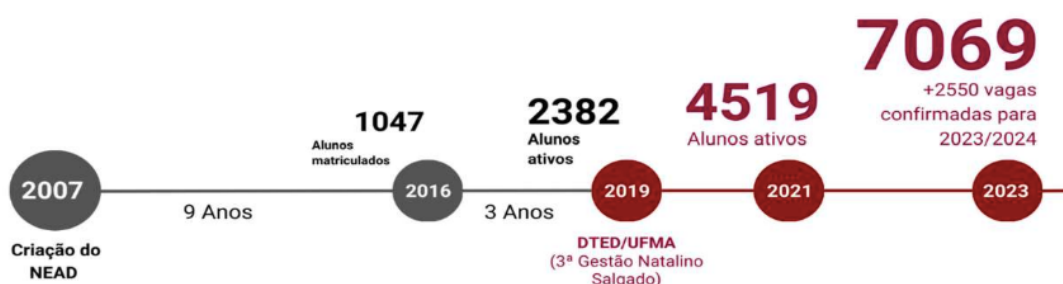


Figura 9 – Alunos da graduação
Fonte: UFMA – Relatório de Gestão de 2023

Como resultado dessas ações, os cursos de Licenciatura em Física e Licenciatura em Letras foram considerados referências nas suas áreas (CC igual a 5), primeiros do DTED a serem avaliados após o retorno das atividades do SINAES no primeiro trimestre deste ano.

Cabe destacar que a DTED, no período de isolamento social decorrente da pandemia do Covid 19, foi a resposta necessária para a manutenção dos compromissos institucionais, garantindo o afastamento físico, mas não a improdutividade, em função das tecnologias educacionais disponíveis e disponibilizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reorganização permitiu atender o Bertalanffy (2012) chama de reconhecimento do sistema e a partir desse gerar mecanismos que possibilitem celeridade e transparência institucional, em consonância com os valores da Universidade e os princípios da administração pública, a fim de permitir maior confiabilidade no acompanhamento dos processos e atividades desenvolvidos pela UFMA.

Permitiu também além do reconhecimento do sistema, a melhoria da entrega, comprovada pelo SINAES que reconhece o *compliance* e o nível de excelência dos cursos EaD institucionais.

A valorização da área de EaD traduzida pelo papel da DTED aliada a aprovação da Política Institucional de EaD, possibilitará a regulamentação interna da Educação 4.0, que vêm transformando a maneira de aprender e de ensinar nas instituições e nas organizações de maneira geral.

Quanto a contribuição tecnológica-social, o crescimento do número de cursos e matrículas oferecidos pela DTED tem contribuído para democratização do ensino superior gratuito de qualidade, essencial para mitigar o desequilíbrio no desenvolvimento regional e evitar que egressos do ensino médio migrem para locais onde a oferta é mais ampla e diversificada, muitas vezes em caráter definitivo, assim como para beneficiar aqueles que, sem condições financeiras de migrar, possam se qualificar e contribuir para retenção de mão de obra qualificada nos municípios beneficiados e para o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

AIRES, C.; LOPES, R. (2009). Gestão na educação a distância. In: SOUZA A.; FIORENTINI L.; RODRIGUES M (Org.) *Educação superior a distância: Comunidade de Trabalho e Aprendizagem em Rede (CTAR)*. Brasília: Universidade de Brasília, Faculdade de Educação. pp. 43-65.

BOF, A. M. (2005). Gestão de sistemas de educação a distância. In: ALMEIDA, Maria E. B.; MORAN J. M. (Org.) *Integração das tecnologias na educação: salto para o futuro*. Brasília. Ministério da Educação. pp.150-153.

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

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

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

Dias Sobrinho, J. (2010). Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior, 15(1), pp. 195-224. DOI: 10.1590/S1414-40772010000100011.

HELUY, V. (2020). *Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP): implementação na Universidade Federal do Maranhão*. Disponível em <<https://login.simead.com.br/23simead/anais/arquivos/1001.pdf>>. [Consultado em 04/05/2024].

INEP (2015). Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) v. 5, *Avaliação in loco: referenciais no âmbito do SINAES*. Disponível em <<https://www.gov.br/inep/pt-br/search?SearchableText=sinaes>>. [Consultado em 06/05/2024].

LAWRENCE, P; LORSH, J. (1973) *As empresas e o ambiente*. Petrópolis: Vozes.

MILIONI, K.; BEHR, A.; GOULARTE, J. (2015). *Análise do processo de elaboração da proposta de Lei Orçamentária Anual em uma instituição pública federal de ensino superior*. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n4p164/30869>>. [Consultado em 10/04/2024].

MILL, D.; FERREIRA, M.; 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, v. 34, n. 1, pp. 143-166.

NUNES, C. (2017). *Gestão em educação a distância: um framework baseado em boas práticas*. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/180882>>. [Consultado em 08/03/2024].

PEREIRA, V. C. (2013). *Contexto e utilização do Ambiente Virtual de Aprendizagem pelos professores do Núcleo de Educação a Distância da Universidade Federal do Maranhão: um estudo exploratório*. Disponível em <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/28849/6/Tese_Mestrado_Valdenira_Cardoso_Pereira.pdf>. [Consultado em 20/05/2024].

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

SOBRAL, F; PECI, A. (2013) *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. 2ed. São Paulo: Person Prentice Hall.

UFMA. (2024). *Relatórios de Gestão*. Disponível em: <<https://portalpadrao.ufma.br/transparencia/institucional/relatorios-de-gestao-ufma>>. [Consultado em 04/05/2024].