

**PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PNAP):
implementação na Universidade Federal do Maranhão**

VILMA MORAES HELUY
UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA)

PROGRAMA NACIONAL DE FORMAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (PNAP): implementação na Universidade Federal do Maranhão

1 INTRODUÇÃO

O Brasil, país de dimensões continentais com população acima de 210 milhões de habitantes distribuída em mais de 5.500 municípios, é um país de contrastes, onde as carências educativas e as desigualdades regionais elevadas sinalizam a necessidade do governo estabelecer políticas voltadas ao desenvolvimento, a melhoria e a valorização da educação em todos os níveis e modalidades, visando o domínio produtivo do conhecimento e à extensão de seus benefícios à população (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2019).

No contexto político-econômico contemporâneo, as instituições de ensino superior são essenciais aos sistemas de inovação. Através de suas pesquisas, disseminação do conhecimento científico e tecnológico e formação de recursos humanos qualificados, contribuem na evolução, progresso técnico e desempenho das organizações, contribuindo para um ciclo prolongado e autorreforçador de desenvolvimento econômico e social da região geográfica em que estão inseridas. (Vieira, 2017).

A interiorização da oferta de educação superior é essencial para combater o desequilíbrio no desenvolvimento regional. Egressos do ensino médio sem opções de educação superior (IES) em sua região tendem a migrar, muitas vezes em caráter definitivo, para locais onde a oferta é mais ampla e diversificada e os estudantes sem condições financeiras de migrar perdem a oportunidade de se qualificar e de contribuir para o desenvolvimento local.

Estudos realizados pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada e entidades parceiras sobre as influências e os impactos do sistema de ensino superior para o desenvolvimento regional tem subsidiado a formulação de políticas públicas endereçadas, principalmente, a mobilizar as IES a favor das áreas geográficas nas quais estão sediadas e, assim, contribuir para fazer face às desigualdades sócio econômicas regionais (Monteiro Neto; Castro & Brandão, 2017).

A política educacional brasileira utiliza como marcos normativos para seus planos de ação a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). O Plano Nacional de Educação (PNE) em vigor, aprovado pela Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, para o período 2014-2024, apresenta como desafios levar instituições de Educação Superior para o interior do País, aumentar o número de vagas e criar mecanismos de inclusão de populações marginalizadas.

Dentre os programas de inclusão relacionados ao ensino superior implementados no Brasil pelo Ministério da Educação (MEC) (2019), destacam-se: o Programa Universidade para Todos (Prouni), o Programa de Reestruturação e Interiorização das Universidades Federais (Reuni), o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES), o Sistema de Seleção Unificada (Sisu), a Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP).

A Universidade Aberta do Brasil, criada em 2006, é uma rede nacional formada por um conjunto de instituições públicas de ensino superior articuladas e integradas a polos municipais de apoio presencial. Considerada como o mais importante projeto governamental para expansão e interiorização da educação superior, representa o início da mudança de postura do setor público educacional sobre a modalidade de educação a distância (EaD) (Mugnol, 2016, Segenreich, 2013).

A educação a distância vem assumindo um papel importante nas políticas educacionais do Brasil especialmente em razão das dimensões continentais do país e da relação custo-benefício para expansão do ensino (Dourado, 2008).

Dados do Censo da Educação Superior demonstram que a sociedade brasileira tem sido receptiva aos cursos superiores na modalidade a distância. Enquanto as matrículas nos cursos presenciais aumentaram 23% no período 2006-2017, nos cursos a distância o incremento foi de 728%, chegando a 1.756.982 matrículas em 2017 (Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP], 2018).

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública, criado em 2009, no âmbito da Universidade Aberta do Brasil, face a necessidade de qualificação e renovação dos quadros da administração pública em todo o território nacional, engloba um curso de bacharelado em Administração Pública e três especializações (Gestão Pública, Gestão Pública Municipal e Gestão em Saúde), oferecidos na modalidade a distância, visando democratizar, expandir e interiorizar a oferta de ensino superior gratuito para formação de gestores públicos que utilizem uma linguagem comum e que compreendam as especificidades de cada uma das esferas públicas: municipal, estadual e federal (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior [CAPES], 2019).

A Universidade Federal do Maranhão (UFMA), integrante do sistema UAB, aderiu em 2010 ao PNAP para atender a demanda pela formação superior de gestores públicos no Estado do Maranhão.

O Estado do Maranhão é um dos mais pobres do País e, conseqüentemente, possui indicadores que refletem essa realidade. A Tabela 1, lista os 20 (vinte) municípios maranhenses que apresentam IDH-M – Índice de Desenvolvimento Humano Municipal apontados entre os 100 piores do Brasil de um universo de 5.565 e, a Tabela 2, apresenta o posicionamento dos 217 municípios maranhenses de acordo com as faixas do IDH-M.

Tabela 1 Classificação Brasil dos Municípios Maranhenses com IDH-M mais baixos

Municípios	Classificação Brasil	Municípios	Classificação Brasil
Brejo de Areia	5.461	Primeira Cruz	5.494
Centro Novo do Maranhão	5.467	Arame	5.494
Itaipava do Maranhão	5.467	Santana do Maranhão	5.494
Santo Amaro do Maranhão	5.467	São João do Carú	5.502
São João do Soter	5.473	Lagoa Grande do Maranhão	5.524
Pedro do Rosário	5.477	Água Doce do Maranhão	5.531
São Roberto	5.477	Satubinha	5.539
São Raimundo do Doca Bezerra	5.477	Jenipapo dos Vieiras	5.541
Aldeias Altas	5.490	Marajá do Sena	5.562
Belágua	5.494	Fernando Falcão	5.564

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil

Tabela 2 Municípios Maranhenses por faixa do IDH-M

Classificação IDH-M	Quantidade
Muito Alto	-
Alto	4
Médio	55
Baixo	154
Muito Baixo	4
Total	217

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil

O IDH-M é composto por três dimensões, Longevidade, Escolarização e Renda, e a grande maioria dos municípios maranhenses possuem a dimensão escolaridade situada na classificação baixa e muito baixa, o que denota o grande desafio da educação no Estado e da EaD na sua implementação e manutenção, visando conscientizar, atrair e manter os programas e

alavancar a escolaridade e conseqüentemente as demais dimensões, já que a escolaridade abre o campo de visão e gera perspectivas de melhoria de renda e da saúde da população. Na Tabela 3 estão apresentados os IDH-M e suas dimensões dos municípios do Maranhão que são sede dos polos do EaD do PNAP/UFMA.

Tabela 3 IDH-M dos Municípios com polo do PNAP/UFMA

Classificação no Estado	Municípios	IDH-M	IDH-R	IDH-L	IDH-E	Classificação Brasil
6	Porto Franco	0,684	0,664	0,796	0,606	2.332
9	Açailândia	0,672	0,643	0,785	0,602	2.621
139	Bom Jesus das Selvas	0,558	0,537	0,751	0,431	5.081

Fonte: Atlas de Desenvolvimento Humano do Brasil.

A infraestrutura de transporte em todo o estado também deixa a desejar, pois disponibiliza estradas precárias de mão dupla, muitas vezes sem acostamento ou com acostamento tomado pelo mato, sem manutenção, com buracos e falta de sinalização. Essa situação precária afeta os deslocamentos de coordenadores, professores, tutores, alunos e outros, uma vez que são feitos por meio de ônibus ou veículos em trajetos que podem chegar a ultrapassar 800 quilômetros.

Pesquisa realizada em 2019 pela Confederação Nacional de Transporte (CNT) aponta que o Maranhão possui 213 pontos críticos, correspondentes a 26,7% de todo o país. De acordo com a pesquisa, apenas 1,5% das rodovias do Maranhão estão em ótimas condições, vide Tabela 3.

Tabela 4 Estado Geral das Rodovias no Maranhão

U. F.	ESTADO GERAL					
	ÓTIMO	BOM	REGULAR	RUIM	PÉSSIMO	TOTAL
MARANHÃO	68	1.286	1.601	694	984	4.633

Fonte: Pesquisa CNT de Rodovias 2019.

A condição de hospedagem e alimentação em alguns municípios é precária e os serviços de transporte (ônibus) muito limitado ou inexistente, com opção por vans nem sempre em boas condições de uso e manutenção. Segundo a Pesquisa de Serviços de Hospedagem realizada pelo IBGE em 2016, a menor estrutura de hospedagem em relação à população encontra-se no Maranhão, com oito estabelecimentos, 232 unidades habitacionais e 522 leitos por 100 000 habitantes.

Por outro lado, os municípios são muito carentes de mão-de-obra qualificada, bem como a Administração Pública Municipal, para os cargos mais relevantes e de melhor remuneração, designam apadrinhados normalmente sem as qualificações necessárias.

Segundo Padilha (2016), a Constituição Federal de 1988, em seu Art. 37, dispõe que a área tributária é essencial para o funcionamento do Estado, devendo ser exercida por servidores de carreiras específicas, entretanto verificou-se que na maioria dos municípios maranhenses a formação acadêmica dos servidores é de nível médio. Somente em 20% dos municípios pesquisados a forma de contratação dos servidores foi feita mediante concurso público, nos demais, 80%, a contratação foi feita em regime de cargos em comissão (livre provimento).

Além de promover a expansão do ensino superior, o MEC tem a responsabilidade de garantir a qualidade do ensino oferecido. O Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior (Sinaes) promove a avaliação sistemática das instituições, dos cursos e dos estudantes, gerando indicadores de qualidade complementares entre si, que servem de referenciais básicos para a regulação e a supervisão das instituições e dos cursos, bem como possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no país. (INEP, 2019).

O Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP) foi concebido com o objetivo de democratizar, expandir e interiorizar a oferta de ensino superior gratuito

à distância para formação de gestores públicos. Isto posto tem-se o problema da pesquisa: É possível a implementação de curso superior de qualidade em regiões com elevado nível de desigualdade social? Para atender a expectativa de solução do problema proposto, o presente trabalho tem como objetivo analisar a experiência da Universidade Federal do Maranhão na implementação do Bacharelado em Administração Pública EaD/PNAP.

Em termos metodológicos trata-se de um estudo descritivo, com dados extraídos de relatórios gerenciais, análise documental e referências bibliográficas sobre a política nacional de educação superior, o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior e estilo de gestão.

Apesar de todo o quadro negativo de infraestrutura e da educação no Maranhão, o Bacharelado em Administração Pública, em sua segunda edição tornou-se referência nacional ao obter em 2019 o conceito máximo na avaliação do Sinaes. Cabe destacar que apenas 4 (quatro) Ipes no universo de 43 (quarenta e três) receberam essa classificação, sendo a única na região Nordeste, o que sinaliza ser possível ter educação de qualidade em contextos historicamente desfavoráveis.

O artigo encontra-se dividido em quatro partes. A primeira apresenta a política nacional de educação superior e o Programa Nacional de Formação em Administração Pública, a segunda discorre sobre o Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior como instrumento do MEC para garantia da qualidade do ensino superior, ambas visando contextualizar o leitor. A terceira relata a experiência da UFMA na implantação do bacharelado em Administração Pública, sintetizando os diferenciais apontados pela Comissão de Avaliação (*in loco*) que resultaram no conceito máximo. Finalmente, encontram-se as considerações finais, seguidas das referências.

2 POLÍTICA NACIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR

As políticas de inclusão na educação superior têm origem, segundo Ristoff (2018), nas orientações internacionais estabelecidas pela Conferência Mundial de Educação Superior da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), de 1998, pela Conferência Mundial de 2009 e pela Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, que expressaram como imprescindível a promoção de ações visando a educação inclusiva e de qualidade para todos. A estratégia indicada pelos organismos internacionais para reduzir os déficits educacionais nos países em desenvolvimento é a educação a distância.

A política educacional brasileira utiliza como marcos normativos para seus planos de ação a Constituição Federal de 1988 e a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, que segundo Segenreich (2013, p. 23), abriu a possibilidade de oferta de cursos a distância “deixando o detalhamento das normas de credenciamento, supervisão e avaliação para uma fase posterior”.

Embora a aprovação da Regulamentação Geral da EaD só tenha ocorrido através do Decreto nº 5622 de 19 de dezembro de 2005, não foi impedimento para o crescimento do ensino superior na modalidade. Entre 2000 e 2008, o número de instituições que ofereciam cursos a distância expandiu de 7 para 115, impulsionado pelas metas Plano Nacional de Educação para o período 2001 a 2010.

1ª Prover até o final da década, a oferta de educação superior para, pelo menos, 30% da faixa etária de 18 a 24 anos. [...]

4ª Estabelecer um amplo sistema interativo de educação a distância, utilizando-o, inclusive, para ampliar as possibilidades de atendimento nos cursos presenciais, regulares ou de educação continuada. (Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001).

O Plano Nacional de Educação em vigor, aprovado pela Lei Federal nº 13.005, de 25 de junho de 2014, para o período 2014-2024, apresenta como desafios levar instituições de

Educação Superior para o interior do País, aumentar o número de vagas e criar mecanismos de inclusão de populações marginalizadas.

O Programa Universidade para Todos, criado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, concedeu até 2018, 3.663.704 bolsas de estudo integrais e parciais em cursos de graduação e sequenciais de formação específica, em instituições de ensino superior privadas, a estudantes que cursaram o ensino médio na rede pública ou como bolsistas integrais na rede privada, selecionados de acordo com as notas obtidas no Exame Nacional de Ensino Médio (Enem). O Maranhão foi beneficiado com 54.446 bolsas. (MEC, 2019)

Quanto ao Reuni, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, com o objetivo de “criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais”, possibilitou a criação de 18 (dezoito) universidades e a instalação de mais de 170 (cento e setenta) novos campi em pequenas cidades do interior do país, 60 (sessenta) na região Nordeste, para oferta do ensino público e gratuito em regiões historicamente desassistidas. (Ristoff, 2018, p.14).

Com o Reuni, uma das estratégias do governo para equilibrar a oferta do ensino superior, concentrada na região Sudeste como os principais ativos econômicos políticos e culturais do País, houve uma expansão significativa do número vagas nas universidades federais (passaram de 113.263 para 245.933, aumento de 117%) acompanhada de ações voltadas a sustentabilidade desse crescimento, como as relacionadas as condições de ingresso e permanência dos estudantes economicamente desfavorecidos na universidade, à diversificação dos cursos e à adequação dos currículos universitários. (Silva & Souza, 2017).

Destinado à concessão de financiamento a estudantes de cursos superiores não gratuitos e com avaliação positiva nos processos conduzidos pelo Ministério da Educação (MEC), o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), desde sua criação em 1999, atendeu aproximadamente a 3,12 milhões de estudantes, conforme o Relatório de Gestão de 2017.

O Sisu é uma plataforma *online* do Ministério da Educação, que seleciona estudantes para instituições públicas de educação superior por meio do Exame Nacional do Ensino Médio (Enem). Principal forma de ingresso nos cursos superiores, aliado ao sistema de cotas, propiciou a democratização do acesso às instituições públicas e gratuitas.

O Sisu [...] tem crescido ano a ano, tornando-se, hoje, combinado ao sistema de cotas, implementado a partir de 2013, um substituto valioso do vestibular tradicional. Graças à Lei das Cotas, já em 2016, todas as instituições federais de educação superior (Ifes) haviam atingido a meta de 50% de estudantes oriundos da escola pública em todos os seus cursos e turnos. (Ristoff, 2018, p.15)

Embora denominada universidade, a UAB não é uma Instituição Pública de Ensino Superior (IPES), mas um sistema complexo baseado em uma relação de parceria tripartite conforme demonstrado na Figura 1.

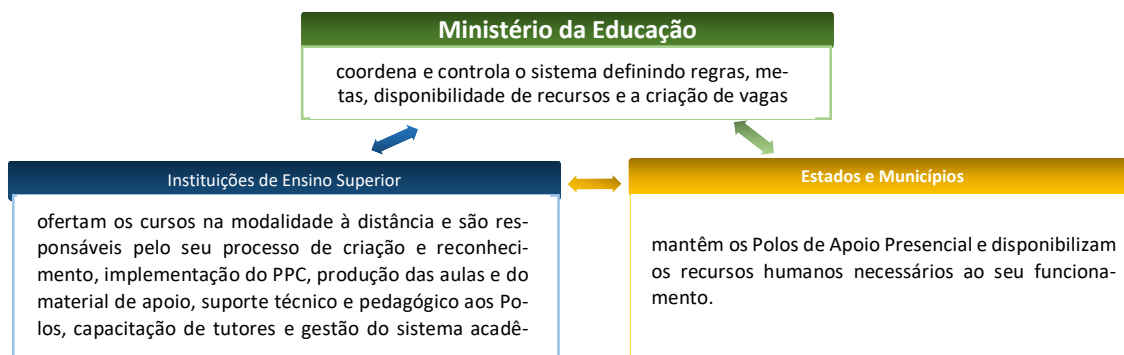


Figura 1 Sistema UAB

Criada em 2005, no Fórum das Estatais pela Educação como resultado da parceria entre a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e empresas estatais, a UAB foi instituída pelo Decreto 5.800, de 8 de junho de 2006, com a finalidade de expandir e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior no País, promover a modalidade de educação a distância nas instituições públicas de ensino superior, bem como apoiar pesquisas em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação (Costa & Pimentel, 2009)

Conforme o SISUAB, Plataforma de suporte para a execução, acompanhamento e gestão de processos da UAB, participam do sistema 131 Instituições Públicas Ensino Superior que oferecem 800 cursos em 751 Polos de Apoio Presencial, 39 deles no Maranhão. A UAB tem proporcionado ensino de qualidade em locais distantes e isolados com baixos índices de Desenvolvimento Humano (IDH) e de Desenvolvimento da Educação Básica (IBEB), assim como a redução do fluxo migratório para os grandes centros urbanos.

A Universidade Federal do Maranhão (UFMA) oferece pela UAB diversos cursos, entre eles as licenciaturas em Artes Visuais, Ciências Biológicas, Computação, Física, Letras Portugêses, Libras, Matemática, Pedagogia e Química e os bacharelados em Administração e em Administração Pública.

Nas últimas três décadas houve uma redefinição do papel dos municípios brasileiros no provimento de bens e serviços públicos à população em razão da atuação direta em áreas que antes eram de responsabilidade do governo estadual ou federal. Devido as novas responsabilidades e atribuições assumidas, *“aumentaram tanto as exigências de profissionalização da gestão municipal quanto a necessidade de instituição de controles democráticos ou populares da ação pública”* (Velo et al., 2011, p. 16).

O PNAP, construído de forma coletiva com representantes de várias IPES, do Conselho Federal de Administração, da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), contribuiu para legitimidade da proposta que buscou a otimização dos recursos, o compartilhamento de experiências e práticas profissionais e educativas, a fim de estabelecer um padrão nacional para os cursos com a unificação dos Projetos Pedagógicos, e dos materiais didáticos, disponíveis em licenças abertas na modalidade *Creative Commons CC BY-NC-AS* que permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do trabalho inicial, para fins não comerciais, desde que atribuam ao autor o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos, a fim de que as instituições participantes possam realizar adequação dos materiais a realidade local.

A seleção e acolhimento das adesões ao PNAP ocorre por meio dos editais publicados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. A Universidade Federal do Maranhão aderiu ao PNAP em 2010 com autorização para oferta de 50 vagas do bacharelado em Administração Pública no polo de Porto Franco.

Na segunda edição em 2017 foram autorizadas um total de 300 vagas para distribuição entre os polos de Açailândia, Bom Jesus das Selvas e Porto Franco.

Conforme o SISUAB, o Bacharelado em Administração Pública EaD é oferecido atualmente por 43 instituições públicas de ensino superior em 219 Polos de Apoio Presencial, 31 deles no Maranhão.

3 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR (SINAES)

Avaliar políticas e programas públicos, segundo Cunha (2018) são imperativos para identificação da necessidade de reformulações ou ajustes, bem como para 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 2) complementares entre si que servem de referenciais básicos para a regulação e a supervisão das instituições e dos cursos, bem como possibilitam traçar um panorama da qualidade dos cursos e instituições de educação superior no País.

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 2 Indicadores de Qualidade

Fonte: Inep – Indicadores de qualidade.

O Sinaes é coordenado e supervisionado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, cabendo ao Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira a operacionalização das avaliações.

Além de integrar e organizar as avaliações do MEC em consonância com as políticas para educação superior, o Sinaes promove a integração dos instrumentos de informação como o Censo da Educação Superior e o Cadastro de Instituições e Cursos, o que permite a geração, a gestão e a disseminação de indicadores e informações relevantes para as instituições, cursos e sociedade em geral.

O Art. 13 do Decreto 9.057 de 25 de maio de 2017 estabelece a obrigatoriedade da avaliação *in loco* nos processos de autorização, de reconhecimento e de renovação de reconhecimento dos cursos EaD, a fim de verificar a adequação da metodologia, da infraestrutura física, tecnológica e de pessoal que possibilitem a realização das atividades previstas no Projeto Pedagógico do Curso.

A Comissão de Avaliação, constituída pelo Ofício de Designação CGACGIES/DAES/INEP, realizou a avaliação que está registrada no e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de ensino, sob o código de avaliação nº 144625.

A Figura 3 apresenta as dimensões e os indicadores de qualidade utilizados para a avaliação *in loco* dos cursos de graduação EaD. Os indicadores são ordenados numa escala com cinco níveis, onde os níveis 1 e 2 são considerados insatisfatórios. Os cursos nesta situação deverão adequar-se aos termos definidos em Protocolo de Compromisso firmado entre a instituição de ensino e o MEC que define procedimentos, prazos e métodos a serem adotados para superação das deficiências.

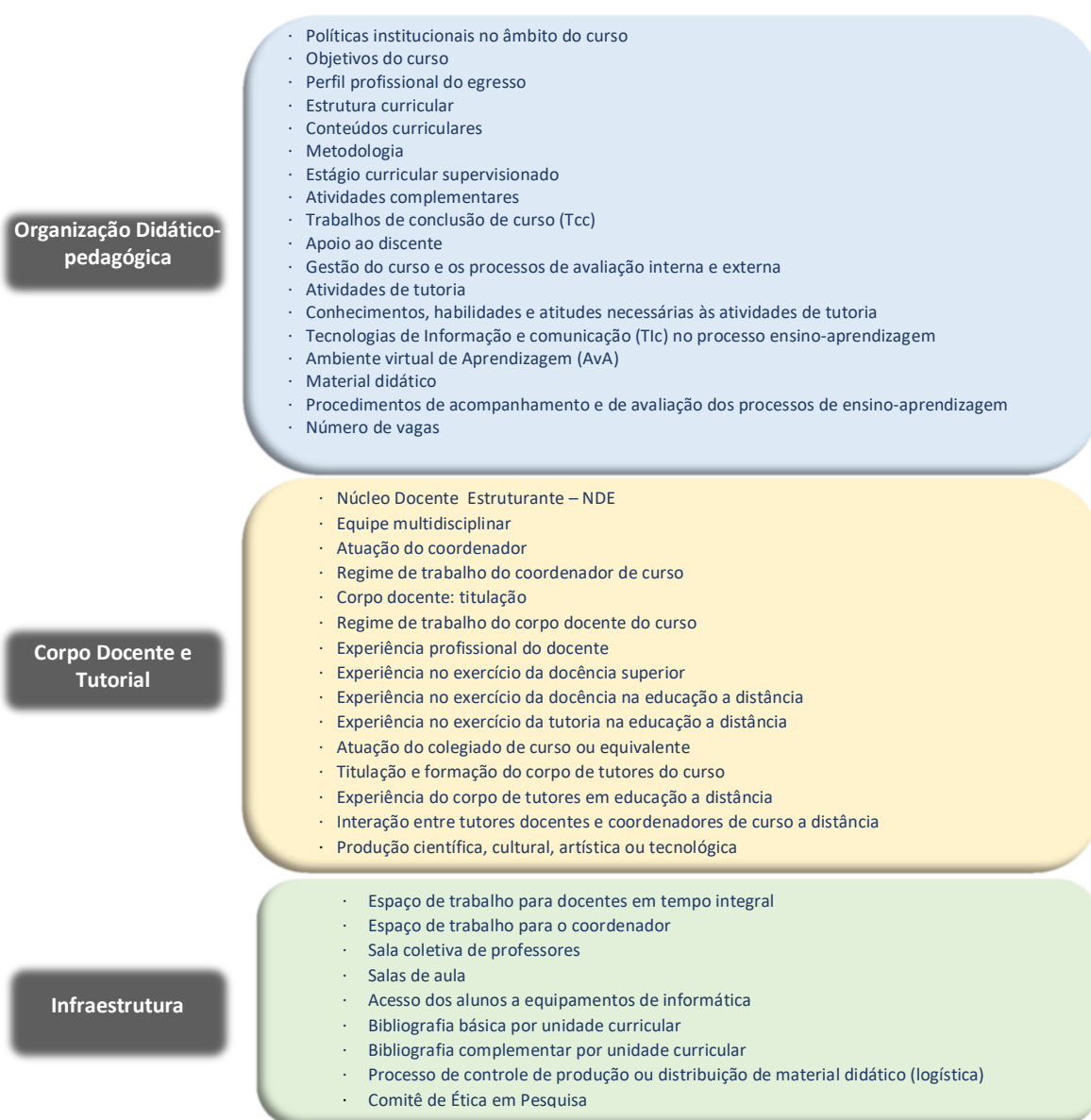


Figura 3 Dimensões e indicadores de qualidade para avaliação de cursos EaD

Fonte: Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância (INEP, 2017).

Dados do Relatório de Avaliação utilizados no próximo capítulo serviram para apontar os diferenciais do Curso, comprovar as ações realizadas e justificar os conceitos atribuídos às dimensões e indicadores.

4 O BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PNAP/UFMA

A gestão institucional do ensino a distância na UFMA é de responsabilidade da Diretoria de Tecnologias na Educação (DTEC), cuja estrutura organizacional é composta pela Direção e pelas Divisões Pedagógica, de Tecnologia da Informação e Comunicação, e Administrativa, além das Coordenações de Curso que se articulam e se integram para garantir a gestão e a qualidade dos programas.

As deliberações relativas ao planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades no Bacharelado em Administração Pública são realizadas, segundo o Regimento Interno, pelo Colegiado do Curso, que tem como órgão consultivo o Núcleo Docente Estruturante (NDE). O

Coordenador do Curso, preside os dois órgãos e tem como responsabilidade, dentre outras, o de fazer cumprir as determinações do Colegiado (Universidade Federal do Maranhão [UFMA], 2017).

Destaca-se a seguir, observações sobre o NDE, o Colegiado e a Coordenação do Curso, extraídas do Relatório da Comissão de Avaliação como justificativa do conceito 5.

[...] o NDE é atuante e preocupado com formação de seus alunos. Sugerem a adequação de conteúdos nas disciplinas com o objetivo de adequar o perfil do egresso às diretrizes das DCN [Diretrizes Curriculares Nacionais] do curso e às demandas do mundo do trabalho.

[...] O colegiado do curso possui regulamento próprio [...] Percebe-se que o órgão é bem atuante. As reuniões são mensais e documentadas em atas. O sistema de gestão eletrônica (SIGAA) e o AVA são utilizados para acompanhamento de seus processos e **avaliações periódicas específicas** (grifo nosso) que permitem o ajuste das práticas de gestão.

[...] A coordenadora possui regime de tempo integral na UFMA e se dedica 20 horas para atividades de coordenação do curso, reunião de professores, NDE e atendimento aos alunos. Possui plano de ação documentado e indicadores de desempenho compartilhados na Internet por meio dos *blogs* do curso sendo possível seu acesso ao público geral. Foi possível evidenciar por meio das reuniões com os docentes, tutores e discentes que a atuação da coordenadora potencializa as ações do curso agindo como facilitadora das atividades de ensino-aprendizagem realizados pelos docentes e tutores com os alunos (Relatório da Comissão de Avaliação, e-MEC, 2019).

A Equipe Multidisciplinar composta por membros da estrutura do curso e da equipe de apoio do DTEC trabalham de forma interativa e comprometida para implementação do bacharelado. A composição da equipe, responsabilidades, processos de trabalho e métricas de parametrização estão definidos no Guia da Equipe Multidisciplinar, elaborado com o objetivo de alinhar as informações e processos, bem como melhorar a relação entre os setores e pessoas de funções diferentes que se reúnem para o desenvolvimento e implementação de ações das disciplinas do Curso.

[...] A equipe multidisciplinar é muito bem estruturada. Possui um guia em que são documentadas todas as ações e atividades realizadas pela equipe. A equipe atua constantemente junto aos docentes e a Coordenadora nos processos de preparação da matriz acadêmica e dos materiais que serão disponibilizados aos docentes (e-MEC, 2019).

Membro	Responsabilidades
Coordenador do curso	orientar das ações da equipe de acordo com o planejamento do curso, a lógica de ordenamento das disciplinas e o PPC.
Docente da disciplina	alinhar conteúdo e práticas a ementa da disciplina e ao programa proposto pelo NDE.
Coordenador de tutoria	atender e acompanhar os tutores. Na equipe multidisciplinar tem a responsabilidade de trazer a experiência e a visão das rotinas de tutoria a distância e presencial para o planejamento das ações.
Tutor	tornar as medidas sugeridas aderentes a realidade dos alunos.
Coordenador pedagógico	atribuir práticas inovadoras ao conteúdo de cada disciplina, alinhada a capacidade tecnológica do curso, e pela condução e preparação do docente para construção da matriz da disciplina.
Representante UAB	adequar às normas e regulamentos da UAB, financiador e autorizador do projeto do curso, às ações propostas pela equipe multidisciplinar.
Equipe Tecnológica	viabilizar a implementação e fomentar com inovação as disciplinas.
Secretária	atender alunos, dar suporte a Coordenação e informar sobre as demandas dos alunos.

Figura 4 Responsabilidades da Equipe Multidisciplinar

Fonte: Guia da Equipe Multidisciplinar do Curso de Administração Pública (Heluy *et al.*, 2018)

Processo	Implementação
Seleção de professores e tutores para as disciplinas do semestre	Encabeçado pelo Coordenador do Curso que define, com base na análise do currículo dos inscritos no Edital de Cadastro de Professores, entrevista, e disponibilidade no período estabelecido para a disciplina, seleciona os docentes que atuarão no semestre. Após aceite do professor, esse processo agrega a Coordenação de Tutoria e o próprio professor para seleção dos tutores, com base no currículo dos inscritos no Edital de Cadastro de Tutores, na avaliação de atuação (caso trabalhado anteriormente no curso) e entrevista.
Construção da Matriz da Disciplina	Após cadastro do professor e liberação do sistema pela Coordenação do Curso, o professor em conjunto com a Divisão Pedagógica e a equipe tecnológica constroem a Matriz da Disciplina, instrumento que substitui o plano de aula e orienta todo o desenvolvimento do componente curricular. A aprovação pela Coordenação do Curso ocorre após a análise e contribuições de melhoria dos demais membros da equipe. Professores e tutores participam de treinamentos semestrais sobre o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), o Sistema Acadêmico (SIGAA) e metodologias ativas, assim como de reuniões com o NDE para construção conjunta da Matriz do Seminário (Integrador ou Temático) do período letivo.
Produção de material didático	A produção de material didático ou sua indicação é de responsabilidade do professor, com suporte técnico das divisões Pedagógica e de Tecnologia da Informação e Comunicação. O professor poderá produzir quantas vídeo aulas julgar necessárias dentro da orientação de métricas para parametrização do estudo.
Implementação da Matriz da Disciplina no AVA	Realizada pela Divisão de Tecnologia de Informação e Comunicação que libera a sala para alunos e tutores após validação do professor e da Coordenação do Curso.
Distribuição do material didático	Disponibilizado digitalmente pela Divisão de Tecnologia da Informação e Comunicação na sala do aluno, que pode acessar e armazenar os materiais que ficam disponíveis o semestre inteiro, sendo ocultadas no semestre posterior.
Acompanhamento e execução	Processo é tipicamente da coordenação de tutoria juntamente com tutores e professores, verificam se as atividades propostas estão sendo respondidas pelos alunos de forma efetiva, se notas são lançadas dentro do padrão determinado pelo docente e as demais ações de andamento de cada disciplina.

Figura 5 Processos desenvolvidos pela equipe multidisciplinar

Fonte: Guia da Equipe Multidisciplinar (Heluy *et. al.* 2018)

As responsabilidades e processos de atuação da equipe, apresentados nas Figuras 4 e 5, respectivamente, tiveram como balizadores dessas ações os referenciais de qualidade estabelecidos pelo Sinaes, as metodologias ativas e o perfil dos egressos.

A avaliação dos subsistemas de EaD permite o controle e aprimoramento das etapas do processo pedagógico para garantir o alcance dos objetivos estabelecidos no PPC do curso. Para tanto, aplica-se a avaliação 360 graus, de forma continuada, realizada pelos atores do processo de ensino-aprendizagem, contemplando os seguintes aspectos: desempenho dos estudantes, professores, tutores e coordenação do curso; adequação do sistema de tutoria e do ambiente virtual de aprendizagem; qualidade dos materiais e da multimídia interativa; qualidade e adequação do atendimento administrativo pela secretaria do Curso; e eficácia do programa.

[...] os procedimentos de acompanhamento e de avaliação, utilizados nos processos de ensino-aprendizagem, atendem à concepção do curso definida no PPC, permitindo o desenvolvimento e a autonomia do discente de forma contínua e efetiva, e resultam em informações sistematizadas e disponibilizadas aos estudantes, com mecanismos que garantam sua natureza formativa. Por meio das análises documentais e reuniões realizadas, a comissão destaca a existência de ações de melhoria para o aprendizado discente a partir das avaliações realizadas, como por exemplo, o "Guia do Estudante" com várias atividades para o processo de ensino e aprendizagem.

[...] Por meio da leitura dos relatórios e das reuniões com os docentes, tutores, coordenador e discentes, pode-se comprovar que Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA) [...] passa por avaliações periódicas devidamente documentadas. Por meio de documentos apresentados pela coordenação, ficou evidenciado que essas avaliações periódicas proporcionam e resultam em ações de melhoria contínua (e-MEC, 2019).

Tal processo envolve a tomada de decisão pela Coordenação do Curso frente aos problemas identificados e a escolha da melhor solução. A Figura 8 apresenta algumas das ações realizadas pela Coordenação em decorrência dos *feedbacks* dos alunos, tutores e professores.

Problemas	Ações da Coordenação em resposta aos problemas
<i>Sendo o curso semipresencial com aulas aos sábados nos Polos, alunos adventistas, que por motivos religiosos não podem participar, solicitaram abono das faltas e licença para não participarem dos encontros presenciais.</i>	Como a maior concentração de adventistas era no município de Bom Jesus das Selvas, a Coordenadora do Curso, após consultar alunos, tutores e professores, negociou com a Coordenação do Polo a liberação para funcionamento do Polo nos domingos agendados para os encontros presenciais, que acolheriam, também, os adventistas lotados nos outros polos nos encontros presenciais. A medida agradou também aos alunos que trabalham aos sábados e têm dificuldade de assistir as aulas.
<i>No segundo mês de aulas foi identificada a baixa frequência no acesso dos alunos ao ambiente virtual, em decorrência da falta de conhecimento das funcionalidades do AVA.</i>	Gravação de Tutoriais sobre funcionalidades do AVA: a. Como acessar o ambiente virtual de aprendizagem b. Como postar no Fórum c. Como inserir foto no perfil d. Como enviar mensagens e. Como consultar notas no AVA
<i>Falta de motivação dos alunos.</i>	a. Treinamento dos professores e tutores sobre metodologias ativas. b. Encontros semestrais entre alunos, Coordenação do Curso, Coordenador do Polo, Representante do NDE e Tutores Presenciais, em cada Polo, visando discutir os resultados das avaliações e apresentar as ações de melhoria.
<i>Descumprimento de prazos e conseqüentemente atrasos nas etapas do programa, pelos diversos atores do processo.</i>	a. Elaboração de normas e procedimentos. b. Treinamento de professores e tutores sobre o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), o Sistema Acadêmico (SIGAA), normas acadêmicas e projeto pedagógico do Curso. c. Discussão da Matriz da Disciplina proposta pelo professor com os demais membros da equipe, visando atender aos objetivos da disciplina e garantir a viabilidade da sua implementação. d. Criação do <i>Blog</i> do Curso, direcionado aos professores e tutores, para disponibilizar tutoriais, orientações sobre rotinas e procedimentos, materiais de interesse do curso e compartilhamento das boas práticas que forem desenvolvidas durante o processo.
<i>Falha na comunicação entre os atores do processo (professores, tutores e alunos) que geraram insatisfações e desmotivações.</i>	a. Elaboração do Guia do Estudante do Bacharelado em Administração Pública contendo além de informações específicas do curso como objetivos, perfil do egresso, organização curricular, normas de estágio, de atividades complementares e de TCC, contempla manuais sobre o AVA, o SIGAA (sistema acadêmico) e o Núcleo Integrado de Bibliotecas da UFMA. b. Elaboração do Guia de Estágios, com o objetivo esclarecer estudantes, tutores e professores sobre estágios no curso, informando sobre legislação, procedimentos para admissão, prorrogação, conversão, rescisão e conclusão de estágios e as formas de acompanhamento e de avaliação. c. Criação do Blog do Aluno, para estreitar e agilizar a comunicação entre professores, tutores e alunos, contém os Guias do Estudante e de Estágio, os tutoriais, as matrizes e os conteúdos das disciplinas, as apostilas do Curso, as palestras do programa Oficinas de Gestão, currículo dos professores, galeria de fotos dos eventos etc.

Figura 6 Problemas detectados versus ações da Coordenação

As ações implementadas diminuíram significativamente a evasão no Curso que iniciou em 2017.2 com 263 alunos e em 2018.1 havia apenas 211 ativos (evasão de 19,8%). Com as medidas implementadas, a evasão em 2018.2 foi de apenas 6,32%, em 2019.1 caiu para 5,01% e em 2019.2 para 2,96%.

O Bacharelado em Administração Pública da UFMA, em sua segunda edição tornou-se referência nacional ao obter em 2019 o conceito máximo na avaliação do Sinaes. Apenas 4 (quatro) IPES no universo de 43 (quarenta e três) que aderiram ao PNAP receberam essa classificação, sendo a única na região Nordeste (INEP, 2019).

Considerando que o estado do Maranhão possui, segundo o IBGE (2019), o maior número de pessoas em situação de pobreza no Brasil - 16,75% da população é analfabeta e 56% sequer concluiu o curso fundamental e que, segundo o Censo do Ensino Superior 2018 (Inep, 2018), dos 170.968 docentes doutores do Brasil, 21,6% atuam na região nordeste e no Maranhão apenas 1,1%, o resultado conquistado sinaliza ser possível ter educação superior de qualidade em contextos historicamente desfavoráveis.

Tendo em vista que o PNAP é aplicado de forma comum a todas as IPES que aderiram ao Programa, com Projeto Pedagógico, carga horária e material didático comuns produzidos nacionalmente, com o objetivo de manter um padrão de qualidade em todo País, pode-se inferir que o diferencial do Curso está na sua gestão.

Conforme Rumble (2003, p. 15). *“A gestão é um processo que permite o desenvolvimento de atividades com eficiência e eficácia, a tomada de decisões com respeito às ações que se fizerem necessárias, a escolha e verificação da melhor forma de executá-las”*.

Rosemary Stewart (1982), citada por Maximiano (2017), ensina que os cargos de gestão diferem entre si em função da sua natureza intrínseca e pelo fato de que ao desempenhá-los, os ocupantes escolhem o que fazer e a maneira de realizar as tarefas. O cargo é representado pelas exigências, restrições e escolhas conforme demonstrado na Figura 7.

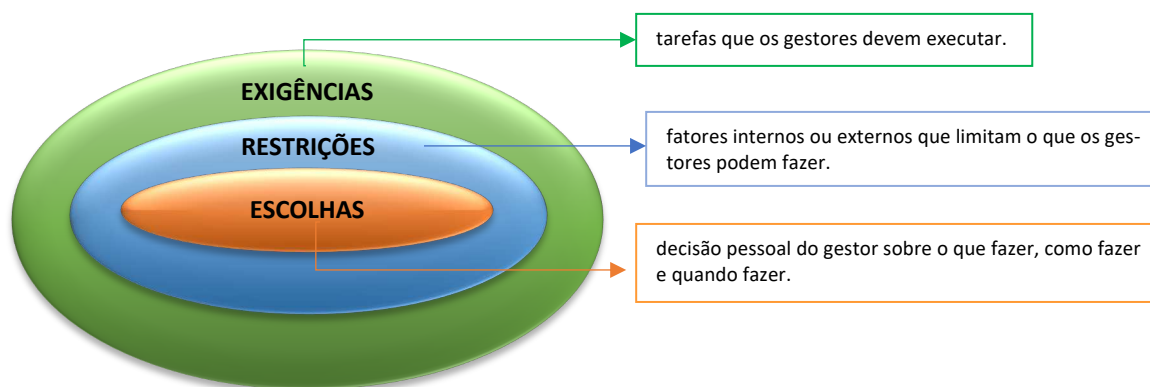


Figura 7 Modelo de Rosemary Stewart de decisões gerenciais

Fonte: Adaptado de Maximiano (2017)

Uma vez que os Coordenadores de Curso executam as mesmas tarefas e estão sujeitos às mesmas restrições, o diferencial está nas escolhas relacionadas as estratégias pessoais para realização do trabalho e aos conhecimentos, habilidades e atitudes e do gestor.

A Coordenação, responsável pelo vínculo da regionalidade do seu Curso, reforça junto a equipe e alunos o valor da pertinência da instituição à realidade a que pertence e os compromissos sociais a serem cumpridos. Embora o PNAP seja um programa nacional com projeto pedagógico e materiais em comum, incentiva os professores a utilizar estudos de caso relacionados a problemas locais, com base na premissa de que o Curso não pode estar dissociado da realidade em que os futuros egressos atuarão.

Dias Sobrinho (1999) citando Fernando Pessoa “De minha aldeia contemplo o mundo” lembra que a globalização quer impor a ideia de homogeneidade, do apagamento das culturas e das realidades locais e regionais, cabendo as universidades ao preservar sua relação com a universalidade, aprofundar suas raízes na realidade.

Observa-se que as ações da Coordenação do Curso mostram o compromisso com a gestão participativa, a uniformização de procedimentos, a formação de professores e tutores, o acompanhamento sistemático do desempenho dos estudantes, professores e tutores e com a aplicação de ações corretivas ou de aperfeiçoamento.

Visando a integração dos envolvidos e a melhoria da qualidade do processo de ensino-aprendizagem, a gestão atua de forma proativa, no sentido de minimizar problemas detectados e age de forma resolutiva, principalmente em relação aos anseios de alunos que residem em regiões com elevado índice de excluídos, em decorrência do baixo índice de escolaridade e de renda.

Dessa forma, justifica-se analisar a implementação do bacharelado em Administração Pública da UFMA, cujos resultados poderão servir de modelo para outros cursos da UFMA e de outras IES.

5 CONCLUSÕES

O PNAP, por ser um programa de âmbito nacional, fornece pouca flexibilidade para os coordenadores de cursos alterarem o Projeto Pedagógico ou os materiais, exigências comuns a todas as instituições que aderem ao programa. Por outro lado, as restrições variam de acordo com as regiões do Brasil em que o programa é implementado, algumas limitações, poucas, até podem ser semelhantes em algumas regiões, porém, na maioria, são bem distintas.

O Brasil é um país de dimensões continentais. Possui uma geografia bastante diversificada e complexa, além de apresentar grandes discrepâncias sócio econômicas. Portanto, as exigências para implantação de um mesmo programa em diferentes regiões vão requerer mais empenho, participação e dedicação nas regiões norte e nordeste do que nas demais, pois essas regiões apresentam os maiores problemas de infraestrutura, baixa qualificação de pessoal, maior pobreza, baixo investimento em tecnologia e escassa oferta de emprego.

A grande diferença que pode existir no desenvolvimento de um programa dessa natureza está nas características individuais e nos traços de personalidade dos coordenadores, pois eles serão os responsáveis pela forma como vão conduzir o Curso, ou seja, nas escolhas que vão fazer e, conseqüentemente, pelos resultados que irão alcançar.

Como relatado anteriormente, dos 43 cursos existentes no País, apenas 4(quatro) atingiram a nota máxima 5, na escala do INEP/MEC (Figura 8).

Código IES	Instituição (IES)	Sigla	Código Curso	Nome do Curso	Grau	Modalidade	CC	Vagas Autorizadas
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA	UFU	1137878	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Bacharelado	A Distância	5	380
548	UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO	UFMA	1153474	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Bacharelado	A Distância	5	300
585	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	UFSC	123582	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Bacharelado	A Distância	5	300
4	UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS	UFAM	1183006	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	Bacharelado	A Distância	5	350

Figura 8 Instituições com Conceito de Curso (CC) igual a 5

Fonte: INEP – Conceito de Curso

Como demonstrado na Figura 8 os cursos estão localizados: 1 na Região Sudeste (UFU) – Uberlândia (MG); 1 na Região Nordeste (UFMA) – São Luís (MA); 1 na Região Sul (UFSC) – Florianópolis (SC); 1 na Região Norte (UFAM) – Manaus (AM).

Todos esses cursos são ministrados por universidades federais, sendo que a de Santa Catarina foi a responsável pelo desenvolvimento de todo o material didático, quando da sua criação.

Fica evidente que embora com as mesmas exigências e restrições que variam entre regiões, sendo as mais desafiadoras situadas no norte e nordeste, 50% das instituições que tiraram nota máxima estão localizadas nessas regiões.

Esse resultado demonstra que a qualidade da educação não depende exclusivamente de recursos financeiros e materiais, mas de dedicação de profissionais que bem conduzidos por gestores comprometidos fazem a diferença apesar das dificuldades.

No caso em questão a direção do DTEC e a Coordenação do Curso de Administração Pública fizeram a diferença, desenvolvendo um trabalho com sensibilidade e perseverança, identificando os problemas e promovendo ações imediatas para resolvê-los, capacitando o seu pessoal e se aproximando do aluno que é o ator principal desse processo e a razão de ser – objetivo basilar – do programa.

Os ensinamentos de Rosemary Stewart (Figura 7) exemplifica este caso. Exigências e restrições devem ser geridas com criatividade, empenho e dedicação, por meio das escolhas dos líderes do processo.

Recomenda-se que os 4 (quatro) cursos com nota máxima sejam objeto de futuro estudo, para que se possa, com base nos resultados, construir um perfil de gestores que tenham nas suas características pessoais e traços de personalidade, semelhantes a estes que hoje se destacaram em âmbito nacional.

REFERÊNCIAS

- Confederação Nacional do Transporte. *Pesquisa CNT de rodovias 2019*. Recuperado de <https://pesquisarodovias.cnt.org.br/>.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.
- COSTA, C. J. & PIMENTEL, N. M. (2009). *O Sistema Universidade Aberta do Brasil na consolidação da oferta de cursos superiores a distância*. Campinas (SP): ETD - Educação Temática Digital, v.10, n.2, pp. 71-90. Recuperado de <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/etd/article/view/978/993>
- CUNHA, C. G. S. (2018). *Avaliação de políticas públicas e programas governamentais: tendências recentes e experiências no Brasil*. Revista Estudos de Planejamento – Edição n. 12, dez.
- Decreto nº 5622 de 19 de dezembro de 2005*. Regulamenta o Art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1966, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm.
- Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007*. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm.
- Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017*. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2017/Decreto/D9057.htm#art24.

- DIAS SOBRINHO, J. (1999). Concepções de universidade e de avaliação institucional. In H. Trindade (Org.). *Universidade em ruínas: na república dos professores*. (pp 149-169.). Petrópolis: Vozes / Rio Grande do Sul: CIPEDES.
- DIAS SOBRINHO, J. (2010). Avaliação e transformações da educação superior brasileira (1995-2009): do provão ao Sinaes. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 15(1), 195-224. <https://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772010000100011>
- DOURADO, L. F. (2008). *Políticas e gestão da educação superior a distância: novos marcos regulatórios*. (Educação e Sociedade). Campinas, 29(104), 891-917. Jundiaí (SP): Paco Editorial: 2016.
- HELUY, V. M; ANDRADE, A. F. A.; BÍLIO, A. I. S.; MENDONÇA, L. & SANTOS, A. F. A. dos (2018). *Guia da Equipe Multidisciplinar*. São Luís: NEAD/UFMA.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2016). *Pesquisa de serviços de hospedagem*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9040-pesquisa-de-servicos-de-hospedagem>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2019). *Projeção da população do Brasil e das Unidades da Federação*. Recuperado de <https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2018). *Censo da educação Superior*. Recuperado de <http://www.inep.gov.br/censo-da-educacao-superior>.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2017). *Instrumento de avaliação de cursos de graduação presencial e a distância*. Recuperado de http://download.inep.gov.br/educacao_superior/avaliacao_cursos_graduacao/instrumentos/2017/curso_reconhecimento.pdf.
- Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (2019). *Sinaes*. Recuperado de <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinaes>.
- Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional (LDB). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm.
- Lei nº 10.172, de 9 de janeiro de 2001. Aprova o Plano Nacional de Educação. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/110172.htm.
- Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm.
- Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005. Institui o Programa Universidade para Todos (PROUNI). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/L11096.htm.
- Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação (PNE). Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/113005.htm.
- MAXIMIANO, A. C. A. (2017). *Teoria geral da administração – da revolução urbana à revolução digital*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Ministério da Educação (2019). *Programa Universidade para Todos – PROUNI*. Recuperado de <http://prouniportal.mec.gov.br>.
- Ministério da Educação (2018). *Prestação de contas ordinárias anual do FIES: relatório de gestão do exercício de 2017*. Recuperado de http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=98081-rg-fies-2017&category_slug=outubro-2018-pdf-1&Itemid=30192
- MONTEIRO NETO, A. M.; CASTRO, C. N. & BRANDÃO, C. A. (2017). *Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas*. 1 ed. Rio de Janeiro: IPEA.

- MUGNOL, M. *Educação Superior a Distância no Brasil: o percurso das políticas regulatórias*
- PADILHA, Raissa (2016). *ESTRUTURA DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DE PENALVA: Estudo comparativo com os municípios de Anajatuba, Arari, Vitória do Mearim e Monção*. Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão – UFMA. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/87>.
- Portaria Normativa nº 21, de 21 de dezembro de 2017*. Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior – Cadastro e-MEC. Recuperado de <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superiores/30000-uncategorised/18977-portarias>.
- RISTOFF, D. (2018). *Os desafios da avaliação em contexto de expansão e inclusão*. Revista Espaço Pedagógico, v. 26, n. 1, p. 9 - 32, 13 dez. 2018.
- RUMBLE, G. (2003). *A gestão dos sistemas de ensino a distância*. Brasília: Editora Universidade de Brasília: UNESCO.
- SEGENREICH, S.C.D. (2013). Relação estado e sociedade na oferta e regulação da graduação a distância no Brasil: da periferia ao centro das políticas públicas. In S.C.D Serenreich & S.B.V. Bustamente (Orgs.). *Políticas e práticas da educação a distância (EaD) no Brasil: entrelaçando pesquisas*. Rio de Janeiro: Letra Capital.
- SILVA, G. A. & SOUZA, M. B. (2017). Desigualdade regional no Brasil: dinâmicas regionais da expansão do ensino superior brasileiro – uma avaliação preliminar do período 2002-2014, In A. Zimmerman (Org.) *Os 'Brasis' e suas desigualdades*. Santo André, SP: Universidade Federal do ABC. Recuperado de <https://www.portal.biblioteca.ufabc.edu.br/publicacoes>.
- Universidade Federal do Maranhão (2017). *Regimento Interno*. Recuperado de <http://www.ufma.br/portalUFMA/arquivo/sFiiLxJ9jWxmDux.pdf>.
- VIEIRA, D. J. (2017). Evolução do ensino superior brasileiro em período recente: novas perspectivas para o desenvolvimento regional? In A. Monteiro Neto; C. N. Castro & C. A. Brandão (Orgs.). *Desenvolvimento regional no Brasil: políticas, estratégias e perspectivas*. Rio de Janeiro: Ipea.
- VELOSO, J. F. A. *et al.* (2011). (Orgs.). *Gestão municipal no Brasil: um retrato das prefeituras*. Brasília: IPEA, 2011. 303 p.