

DESAFIOS NA GESTÃO DA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: uma análise da trajetória de implantação e institucionalização da EAD na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

*Tânia Moura Benevides*¹

Universidade Federal da Bahia
<http://orcid.org/0000-0001-9191-7831>

*Hércules Santos Andrade*²

Instituto Federal da Bahia
<http://orcid.org/0000-0001-8183-4450>

*Lídia Boaventura Pimenta*³

Universidade do Estado da Bahia
<http://orcid.org/0000-0003-0936-9202>

RESUMO

Este artigo tem por objetivo avaliar os desafios enfrentados pela Uneb na gestão da implantação e institucionalização da EaD na Bahia. Em relação ao percurso metodológico trata-se de uma pesquisa descritiva de abordagem qualitativa, que se constitui como estudo de caso único da Unidade Acadêmica de Educação a Distância (Unead) da Universidade do Estado da Bahia (Uneb). A coleta de dados primários se deu através da observação direta e da análise documental, principalmente, a partir dos relatórios de gestão publicados nos anos de 2018, 2019 e 2020. Os dados coletados foram triangulados no processo de análise para consolidação. No caso da Uneb, verifica-se que a gestão da implantação e institucionalização da EaD, e as alterações de gestão implementadas a partir de 2019, ajudaram a Unidade a solucionar a totalidades dos problemas apontados no diagnóstico realizado em 2018. Os resultados deste estudo indicam que a qualidade da gestão assegura a institucionalização da modalidade, viabilizando que a Universidade cumpra a sua função social, que é a de promover a formação qualitativa dos estudantes, fazendo as entregas necessárias ao cumprimento do seu papel na sociedade e contribuindo para assegurar a democratização, a interiorização e a universalização da Educação a Distância na Bahia e no Brasil. Os principais desafios encontrados e superados são: institucionalização da Unidade em 2014; credenciamento da modalidade de educação a distância, em 2019, com alcance da nota 4; e atualização do regimento, fortalecendo a organização dos processos internos. Há ainda desafios a serem superados, principalmente, na consolidação do modelo acadêmico e na institucionalização da produção do material didático.

Palavras-chave: Gestão EaD. UNEB. UAB.

¹ Doutora em Administração (UFBA). Professora Adjunta (UFBA). Grupo de Pesquisa em QualiSalvador (UFBA). Brasil. E-mail: tbenevides@ufba.br.

² Mestre em Gestão e Tecnologias Aplicadas à Educação (UNEB). Produtor de Conteúdo (IFBA). Grupo de Pesquisa em Difusão do Conhecimento, Educação, Tecnologia e Modelagens Sociais – DCETM (UNEB). Brasil. E-mail: hercules.andrade@ifba.edu.br.

³ Doutora em Educação (UFBA). Coordenadora Adjunta da Unead (UNEB). Grupo de Pesquisa Educação, Universidade e Região (UNEB). Brasil. E-mail: hercules.andrade@ifba.edu.br.

CHALLENGES IN THE MANAGEMENT OF DISTANCE LEARNING MODES: an analysis of the trajectory of implementation and institutionalization of distance education at the Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

ABSTRACT:

This article aims to assess the challenges faced by Uneb in managing the implementation and institutionalization of distance education in Bahia. Regarding the methodological path, this is a descriptive research with a qualitative approach, which is a single case study of the Academic Unit of Distance Education (Unead) of the Universidade do Estado da Bahia (Uneb). The collection of primary data took place through direct observation and document analysis, mainly from management reports published in 2018, 2019 and 2020. The collected data were triangulated in the analysis process for consolidation. In the case of Uneb, it appears that the management of the implementation and institutionalization of EaD, and the management changes implemented from 2019 onwards, helped the Unit to solve all the problems pointed out in the diagnosis carried out in 2018. The results of this study indicate that the quality of management ensures the institutionalization of the modality, enabling the University to fulfill its social function, which is to promote the qualitative training of students, making the necessary deliveries to fulfill its role in society and contributing to ensure democratization, the internalization and universalization of Distance Education in Bahia and Brazil. The main challenges found and overcome are: institutionalization of the Unit in 2014; re-accreditation of the distance education modality, in 2019, reaching grade 4; and updating the regulations, strengthening the organization of internal processes. There are still challenges to be overcome, especially in consolidating the academic model and institutionalizing the production of teaching materials.

Keywords: Distance Learning Managment. UNEB. UAB.

DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DE MODOS DE EDUCACIÓN A DISTANCIA: análisis de la trayectoria de implementación e institucionalización de la educación a distancia en la Universidade do Estado da Bahia (UNEB)

RESUMEN:

Este artículo tiene como objetivo evaluar los desafíos que enfrenta la Uneb en la gestión de la implementación e institucionalización de la educación a distancia en Bahía. En cuanto a la trayectoria metodológica, se trata de una investigación descriptiva con enfoque cualitativo, que es un estudio de caso único de la Unidad Académica de Educación a Distancia (Unead) de la Universidad del Estado de Bahía (Uneb). La recolección de datos primarios se realizó mediante observación directa y análisis documental, principalmente a partir de informes de gestión publicados en 2018, 2019 y 2020. Los datos recolectados fueron triangulados en el proceso de análisis para su consolidación. En el caso de la Uneb, parece que la gestión de la implementación e institucionalización de la EaD, y los cambios de gestión implementados a partir de 2019, ayudaron a la Unidad a resolver todos los problemas identificados en el diagnóstico realizado en 2018. Los resultados de este estudio Indicar que la calidad de la gestión asegura la institucionalización de la modalidad, posibilitando que la Universidad cumpla con su función social, que es promover la formación cualitativa de los estudiantes, realizando las entregas necesarias para cumplir su rol en la sociedad y contribuyendo a asegurar la democratización, la internalización y universalización de la educación a distancia en Bahía y Brasil. Los principales desafíos encontrados y superados son: institucionalización de la Unidad en 2014; re-acreditación de la modalidad de educación a distancia, en 2019, alcanzando el grado 4; y actualización de la normativa, fortaleciendo la organización de los procesos internos. Aún quedan desafíos por superar, especialmente en la consolidación del modelo académico y la institucionalización de la producción de materiales didácticos.

Palabras clave: Gestión del a prendizaje a distancia. UNEB. UAB.

Introdução

A Educação a Distância, também conhecida como EaD, está prevista na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, como modalidade educacional, conforme prevê o art. 80 da referida, regulamentado pelo Decreto Federal nº. 5.622, em 19 de dezembro de 2005 (BRASIL, 1996; BRASIL, 2005). Assim, a Educação a Distância (EaD), é definida como uma modalidade educacional na qual “[...] a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.”

O Decreto afirma também que a EaD se organiza segundo metodologia, avaliação e gestão peculiares em diferentes níveis de educação, seja a educação básica; educação de jovens e adultos; ou a educação especial, respeitadas as especificidades legais pertinentes; a educação profissional, abrangendo os cursos e programas técnicos, de nível médio e tecnológicos, de nível superior; e a educação superior, abrangendo seus diferentes cursos e programas, a saber: de graduação; de especialização; de mestrado e de doutorado (BRASIL, 1996; BRASIL, 2005).

No que concerne a metodologia a modalidade educacional tem avançado de forma significativa nos últimos anos, isso ocorre em função do uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDIC). É com a utilização dos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (AVA) que os estudantes acessam os conteúdos, se encontram sincronamente com tutores, professores e colegas, podendo estudar em lugares ou tempos diversos. A metodologia deve estar expressa no projeto pedagógico próprio e adequada para a modalidade, merecendo destaque: instalações físicas e infraestrutura tecnológica de suporte e atendimento remoto aos estudantes e professores; laboratórios científicos, quando for o caso; polos de educação a distância, entendidos como unidades operativas, no País ou no exterior, que poderão ser organizados em conjunto com outras instituições, para a execução descentralizada de funções pedagógico-administrativas do curso, quando for o caso; e bibliotecas adequadas, inclusive com acervo eletrônico remoto e acesso por meio de redes de comunicação e sistemas de informação, com regime de funcionamento e atendimento adequados aos estudantes de educação a distância (SILVA, 2017; BRASIL, 2005).

Em relação ao processo de avaliação, consideram-se três tipologias, que são: avaliação dos estudantes, avaliação dos cursos e avaliação institucional. A avaliação do estudante acontece de forma presencial e *online* - a distância; as atividades presenciais obrigatórias, tais como estágios curriculares, defesa presencial de trabalho de conclusão de curso e das atividades em laboratórios científicos, bem como o sistema de controle de frequência dos estudantes nessas atividades. A

avaliação dos cursos se dá a partir da autorização, renovação de autorização e reconhecimento dos cursos, realizadas pelas instâncias pertinentes, já que se diferem quando instituições públicas estaduais, federais ou da iniciativa privada. A avaliação institucional se dá após decorridos cinco anos do credenciamento da instituição para a oferta dos cursos ou programas a distância, com finalidade de credenciamento, à luz do Sistema de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), nos termos da Lei nº 10.861, de 2004, que se aplica integralmente à educação superior a distância (BRASIL, 2005; BRASIL, 2004).

A gestão da EaD, objeto de estudo desse artigo, precede o ato de credenciamento para a oferta de cursos, considerando todas as ações necessárias para a solicitação do credenciamento institucional. Cabe ao Ministério da Educação (MEC) promover os atos de credenciamento de instituições para oferta de cursos e programas a distância para educação superior. As instituições, que detêm prerrogativa de autonomia universitária, após credenciamento poderão criar, organizar e extinguir cursos de educação superior na modalidade EaD. Após credenciamento e autorização do(s) curso(s), as instituições devem gerir o direcionamento das atividades de acordo com o que está previsto no Sinaes; no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e no projeto pedagógico de cada curso, sempre na observância das leis e decretos que regem a modalidade e, também, na observância da capacidade institucional, tecnológica e operacional próprias para oferecer cursos a distância (BRASIL, 2005).

Esse estudo trata da gestão da EaD na educação superior, especificamente da gestão dos cursos de graduação da Universidade do Estado da Bahia (Uneb), instituição pública de educação superior no estado responsável pelo maior número de oferta nas modalidades presencial e a distância no estado. A Uneb oferta, na modalidade a distância, cursos de graduação desde 2009 (UNEAD, 2019), sendo uma referência nacional na atuação nessa modalidade. Assim, esta pesquisa parte da seguinte questão de investigação: *Como a Universidade do Estado da Bahia enfrentou os desafios da gestão da modalidade de educação a distância?*

A fim de responder à questão de partida tem-se por objetivo geral de avaliar os desafios enfrentados pela Uneb na gestão da implantação e institucionalização da EaD na Bahia. Por objetivos específicos definiu-se: caracterizar a trajetória de implantação da modalidade EaD na Instituição Pública de Ensino Superior (Ipes) estudada; analisar os resultados da modalidade EaD na Uneb a partir da política pública da Universidade Aberta do Brasil (UAB); identificar os elementos distintivos na gestão da EaD na IPES estudada.

A relevância desse estudo centra-se na importância do caso em análise, pois a Uneb é a instituição pública no estado com o maior número de matriculados e de egressos na modalida-

de de educação a distância no estado da Bahia. Nesta linha, a título de exemplo, somente em relação à atuação no Sistema UAB, 3.470 alunos estão matriculados em 2021, nos 11 cursos de graduação com 116 ofertas ativas em 42 Polos UAB da Bahia (SISUAB, 2021).

Este estudo está dividido em cinco seções. A primeira seção, aqui apresentada, é a introdução e destina-se a expressar os elementos delineadores da pesquisa. A seguir, na segunda seção, traz-se a gestão da EaD como marco teórico, buscando demarcar quais os desafios e oportunidades para a gestão EaD no Brasil. Na terceira seção é descrito o percurso metodológico e na quarta a análise dos resultados do caso em estudo – a Uneb. Por fim, na quinta e última seção estão as considerações finais.

EaD e os Desafios da Gestão

Considerando que o processo ensino aprendizagem na Educação a Distância (EaD) ocorre com docentes e estudantes em lugares e tempos distintos, a modalidade está alicerçada no fazer pedagógico planejado. Isso exige técnicas especiais de criação, organização e administração, bem como de comunicação por meio de várias tecnologias, que implicou em diferentes momentos de evolução (DA SILVA, 2013).

A EaD já possui uma longa trajetória, pois, se retornando vários séculos na história da humanidade, pode-se afirmar que esta modalidade tem a idade da escrita. Maia e Mattar (2007) dizem que há três gerações de Educação a Distância, a saber: primeira geração: cursos por correspondência; segunda geração: novas mídias e universidades abertas; e terceira geração: EaD *online*, as características de cada uma das gerações, seguem discriminadas no Quadro 1, apresentado a seguir.

Quadro 1. As gerações da Educação a Distância

GERAÇÃO	CARACTERIZAÇÃO
<p>Primeira geração <i>Cursos por correspondência</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de cursos de taquigrafia a distância, oferecidos por meio de anúncios de jornais, na década de 1720. • Surge efetivamente em meados do século XIX, em função do desenvolvimento dos meios de transporte e comunicação (como trens e correio), especialmente com o ensino por correspondência. • A primeira geração os materiais que eram primordialmente impressos e encaminhados pelo correio.

Segunda geração <i>Novas mídias e universidades abertas</i>	<ul style="list-style-type: none">• Acréscimo de novas mídias como a televisão, o rádio, as fitas de áudio e vídeo e o telefone.• Momento importante de destaque - criação das universidades abertas de ensino a distância, influenciadas pelo modelo da Open University britânica, fundada em 1969, que se utilizam intensamente de rádio, TV, vídeos, fitas cassetes e centros de estudo, e em que se realizaram diversas experiências pedagógicas.
Terceira geração <i>EaD online</i>	<ul style="list-style-type: none">• Marcada pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação. Por volta de 1995, com o desenvolvimento explosivo da Internet, ocorre um ponto de ruptura na história da educação a distância.• Introduziu a utilização do videotexto, do microcomputador, da tecnologia de multimídia, do hipertexto e de redes de computadores, caracterizando a educação a distância on-line.• Não temos mais uma diversidade de mídias que se relacionam, mas uma verdadeira integração delas, que convergem para as tecnologias de multimídia e o computador.• Em muitas ofertas de cursos a distância, hoje, todas as mídias ainda convivem, apesar do predomínio do uso da Internet.• Surge então um novo território para a educação, o espaço virtual da aprendizagem, digital e baseado na rede.• Surgem também várias associações de instituições.

Fonte: Adaptado de Maia e Mattar (2007).

Internacionalmente, na atualidade, dezenas de países, independentemente do seu grau de desenvolvimento, ofertam distintos cursos em diferentes níveis educacionais para atender a milhões estudantes, utilizando sistemas mais ou menos formais. As universidades abertas europeias oferecem cursos somente a distância. Fora da Europa, também há um grande número de instituições especializadas em EaD, fundadas entre as décadas 1970 e 1980. Nos Estados Unidos, a EaD alcançou grande desenvolvimento, pioneiramente com as *International Correspondence Schools* (ICS), direcionadas para os estudos em casa (MAIA; MATTAR, 2007).

No Brasil, a educação a distância surge oficialmente pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, conforme mencionado anteriormente. No que concerne a EaD, as instituições de educação superior começaram a desenvolver cursos a distância baseados nas novas tecnologias de informação e comunicação (BRASIL, 1996). No final dos anos 90, a possibilidade da interatividade, com o advento da Internet e das novas mídias interativas, trouxe impulsionamento para a modalidade e a educação a distância passa a desempenhar papel importante no projeto educacional do governo de Luís Inácio Lula da Silva.

No período houve investimento em softwares, equipamentos e telecomunicações, com vias de incremento das iniciativas de educação a distância, melhor utilização dos recursos e ampliação dos resultados das experiências das instituições (MAIA; MATTAR, 2007).

Um dos objetivos do referido governo, foi o de aumentar, significativamente, o número de vagas em universidades públicas, universalizando e interiorizando o ensino superior. No período, foi constituída a Universidade Aberta do Brasil (UAB) pelo Ministério da Educação (MEC), juntamente com a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e as Empresas Estatais relacionadas com o Fórum das Estatais pela Educação, tendo como principal foco as Políticas e a Gestão da Educação Superior. Em 2006, com o Decreto Federal nº 5.800 de 08 de junho de 2006, passam a fazer parte da UAB também as Instituições Públicas Estaduais e Municipais, cuja integração aumentou mais a oferta do ensino superior através da EaD para a população brasileira em vulnerabilidade educacional. O citado Decreto visou promover o acesso ao ensino universitário para os cidadãos brasileiros, além de capacitar e qualificar os servidores públicos que atuam na esfera federal, estadual e municipal (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020).

A Política Pública UAB viabilizou a inserção da modalidade de educação a distância em muitas universidades públicas do país. Na Bahia já integram a UAB as instituições apontadas na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1. IES Públicas que integram a UAB na Bahia.

IES	ORG.ACADÊMICA	CURSOS	POLOS	OFERTAS	ALUNOS ATIVOS
IFBA	Instituto Federal	7	22	40	1.802
UEFS	Universidade Estadual	4	7	12	423
UESB	Universidade Estadual	7	13	42	1.043
UESC	Universidade Estadual	5	11	30	639
UFBA	Universidade Federal	7	21	38	1.333
UFOB	Universidade Federal	Inativa			
UFRB	Universidade Federal	5	15	29	854
UNEB	Universidade Estadual	11	41	116	3.470

Fonte: SISUAB (2021).

Na Bahia, estado que integra a Região Nordeste com 417 municípios distribuídos em 27 territórios de identidade, é a Secretaria da Educação do Estado da Bahia que se responsabiliza por promover, consolidar e expandir políticas de educação à distância para a formação inicial e

continuada dos professores e demais profissionais da Educação Básica, articulando-se assim com a UAB, em parceria com as universidades públicas que viabilizam ações de formação inicial e continuada na modalidade à distância, visando atender aos professores e demais profissionais da educação básica (OLIVEIRA; PEREIRA, 2020).

Toda a trajetória histórica e contextualizada discutida neste estudo relata os desafios da implantação e consolidação da EaD, já que requer enorme articulação entre diferentes instituições. Essa articulação demanda um esforço significativo de gestão.

Da Silva (2013) afirma que apesar da tendência de convergência entre as modalidades educacionais, a legislação brasileira ainda estabelece forte divisão entre elas e essa condição faz com que Ipes desprendam muito esforço para cumprir todas as exigências. Para além dos desafios do contexto legal, a modalidade EaD requer planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes. Para a sua adequação faz-se necessária excelência na gestão de seus processos, dos investimentos, da concepção didática e, principalmente, da ação eficiente de pessoas capacitadas, o que inclui professores conteudistas, professores formadores, coordenadores de cursos, coordenadores de tutoria, tutores, equipe pedagógica e equipe técnica.

O grande desafio vincula-se às iniciativas capazes de atingir o objetivo de viabilizar a aprendizagem efetiva e compatível com as necessidades de cada indivíduo e, ao mesmo tempo, da sociedade, pois com o incremento do desenvolvimento das tecnologias digitais a disponibilização dos cursos a distância foi alargada. Neste cenário, a gestão da EaD sofreu alterações quanto à qualificação, com o objetivo de aprimorar o processo de oferta dos cursos, com o compromisso e qualidade pertinentes à Universidade Pública.

A metodologia e avaliação instituem instrumentos que cobram a conformidade de vários documentos, destacando-se o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Plano de Gestão de EAD e Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Em cada um desses instrumentos há diversos elementos que imprimem desafios à gestão, entre eles pode-se destacar os apontados e caracterizados a seguir no Quadro 2.

Quadro 2. Desafios à gestão.

ASPECTO APONTADOS NA LITERATURA Da Silva (2013)	CARACTERIZAÇÃO
Política de EaD	<p>Se refere ao que a instituição pretende alcançar com a implantação ou o aprimoramento da educação a distância, considerando-se a visão, a missão, os objetivos e a qualidade visualizados para a modalidade.</p> <p>Uma política corretamente estabelecida se inicia com a elaboração de planos estratégicos e pedagógicos que considerem todas as dimensões e os processos que compõem a EAD. Dessa forma, conforme os referenciais de qualidade do Ministério da Educação (2007), cabe aos gestores estarem atentos aos seguintes fatores: concepção de educação e currículo no processo de ensino e aprendizagem; aos sistemas de comunicação; material didático; avaliação; quadro de pessoal; infraestrutura de apoio; gestão acadêmico-administrativa e sustentabilidade financeira. Além desses, há ainda de se observar a legislação vigente para cada tipo de curso que venha a ser oferecido.</p>
Cultura de EaD	<p>Dentre as instituições que trabalham com EAD, podem ser destacados dois tipos em especial: as que já ministravam a modalidade presencial e passaram a também utilizar EAD; e as que foram criadas especialmente para esse fim. Nas primeiras, um dos aspectos mais difíceis a serem trabalhados é a criação de uma identidade institucional coletiva capaz de vencer os preconceitos, as desconfianças e os temores advindos do novo. A resistência à mudança é um fato bastante comum e que se manifesta tanto nos integrantes do corpo técnico docente quanto discente.</p> <p>A formação da cultura de EAD e a superação das resistências se iniciam a partir do momento em que alunos e colaboradores identificam adequadamente os pilares que sustentam a implantação e a oferta dos novos serviços.</p>
Modelo de EaD	<p>Apesar dos inúmeros problemas educacionais que a EAD ajudou a solucionar, muitas das iniciativas foram marcadas pela improvisação e adaptação do que já existia no ensino presencial.</p> <p>Um modelo de EAD requer que se pense muito além da estrutura tecnológica, uma vez que essa é apenas um dos fatores da decisão e não o valor definitivo e determinante para todo o processo.</p>
Público-alvo	<p>Cada público-alvo possui características peculiares. Conhecê-las é ponto de partida para qualquer ação em EAD.</p>
Organização do Centro de EaD	<p>A EaD deve ser tratada como integrante indissociável do contexto organizacional. Tal premissa, no entanto, não impede que as instituições tenham setores especialmente constituídos para a sua gestão.</p>

Logística	A educação a distância é uma modalidade em que as ações de logística são essenciais para que os processos sejam eficazes. É no cotidiano de trabalho das estruturas destinadas à gestão da EaD que essa importante área apresenta suas peculiaridades.
Secretaria	Área capaz de prover atendimento adequado de todo o corpo técnico, docente e discente, incluindo-se certificação, matrícula, exclusões e atendimento relativo ao uso das tecnologias.
Fundamentos pedagógicos	A educação mediada pelos recursos digitais já é uma realidade. Assim, cabe aos educadores se prepararem e estarem atentos para que esse novo contexto possa se fundamentar em concepções pedagógicas adequadas à formação do ser humano. Um projeto educacional que utilize tecnologias para intermediar o conhecimento precisa de bases sólidas que permitam aos egressos serem cidadãos comprometidos com a continuidade da vida no planeta.
Apoio e atendimento ao aluno	As atividades de apoio e atendimento ao aluno podem ser abordadas a partir de dois pontos: administrativo e pedagógico. O primeiro é representado pelas ações realizadas pela secretaria e pelo pessoal de logística. Por sua vez, os materiais didáticos, as tecnologias e a tutoria formam a essência do suporte pedagógico.
Estruturação dos cursos	É composta de uma série de critérios técnicos diretamente relacionados às especificidades do público-alvo. Decisões relativas às datas de abertura de turmas, opções para inscrições, escolha entre cursos tutoriados ou autoinstrucionais, efetivação de feedback, formas de interação, orientações relativas às formas de avaliação e técnicas de estudo mais indicadas à efetividade da aprendizagem são fatores que, quando combinados a outras áreas, darão o toque de sucesso aos projetos.
Produção de material didático	Material capaz de viabilizar uma interligação efetiva entre todas as mídias utilizadas em cada curso. O uso de diferentes tecnologias, dando liberdade para que os alunos acessem os materiais de estudo e as ferramentas de comunicação da forma mais conveniente possível.
Escolha das mídias e tecnologias	A disponibilização de conteúdos corretamente constituídos em mídias e transportados por tecnologias eficazes sustentam materiais didáticos adequados do ponto de vista técnico e pedagógico.

Fonte: Elaboração própria a partir de Da Silva (2013).

Ao buscar conhecer a gestão da EaD de instituições públicas brasileira coube avaliar a trajetória da gestão da EaD na Uneb, a fim de conhecer os elementos distintivos desse caso.

Metodologia

Esse artigo se configura como um estudo de caso único, de caráter descritivo, já que busca descrever, como aponta Richardson (2008) as características de um fenômeno. Sendo assim, compreende-se que este estudo de caso aborda o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação permanentes da EaD da Uneb, a fim de possibilitar entender os desafios enfrentados pela gestão da EAD, o fenômeno pesquisado.

O Estudo de Caso é um estudo aprofundado de um objeto de estudo ou fenômeno. Um caso, para Martins (2008) é aquele cujo estudo apresenta claramente os limites entre o fenômeno e o seu contexto, evitando assim interpretações e descrições indevidas e que trata o tema-problema com rigor científico. Para a elaboração de um estudo de caso o autor apresenta um processo a ser seguido, o que assegurará o rigor necessário para dar validação ao estudo.

Para o estudo de caso em análise, adotou-se o processo apresentado por Martins (2008), que prevê as seguintes fases: a escolha do caso [fase 1], que se deu em função da relevância da Uneb para o estado e para a modalidade EaD; autorização para o estudo [fase 2], a Coordenação Geral da Unead viabilizou a liberação dos dados para análise, considerando que o estudo subsidiará novas estratégias de ação; o levantamento inicial nos diferentes relatórios publicados pela Unead, que consolidou as primeiras ideias sobre o tema [fase 3]; o conjunto de dados secundários, que viabilizou a fase 4 e 5 da pesquisa – assunto tema [fase 4], e questão norteadora [fase 5]. As fases 6, 7 e 8 – [fase 6] plataforma teórica, baseada na gestão de EaD discutida por Da Silva (2013); [fase 7] proposição; e [fase 8] planejamento de pesquisa, realizaram-se com o aprofundamento na análise de dados secundários cedidos pela Unead - relatórios e observação direta - e na intensificação da leitura, de modo que essa etapa resultasse no protocolo do Estudo de Caso [fase 9] constituído pelos elementos apontados por Da Silva (2013).

Os dados primários e secundários levantados foram coletados e triangulados para a finalização do Estudo de Caso, o que envolve as fases compreendidas entre 10 e 19 - [fase 10] Coleta de dados e evidências, [fase 11] Resultados, [fase 12] Triangulações, [fase 13] Encadeamento de evidência, [fase 14] Demonstração/Explicação, [fase 15] Confiabilidade e validade dos achados, [fase 16] Inferência analítica, [fase 17] Conclusões, [fases 18 e 19] elaboração e disseminação do conhecimento em formato de artigo.

Para Martins (2008), explorar empiricamente um conceito teórico é necessário traduzir a assertiva genérica desse conceito, identificando suas variáveis e seus fenômenos observáveis, como foi desenvolvido neste estudo de caso. O constructo analisado, bem como a triangulação dos dados do fenômeno tratado a partir de um marco teórico de avaliação da própria condição

do lócus, não só qualificam esta pesquisa como estudo de caso, como valida a seriedade de um estudo como este ter sido construído.

Sendo assim, entende-se que este caso, amparado entre as fases descritas anteriormente, possibilitou a compreensão do recorte, interpretação dos dados coletados e avaliação das contradições, levando a convergência das evidências obtidas como se espera em um estudo de caso único.

Gestão EaD na Uneb: O caso em análise

Na Uneb, a trajetória da EaD começa em 1995 com a Resolução do Conselho Universitário (Consu) nº 599/2008, que é responsável pela criação do Núcleo de Educação a Distância (Nead) vinculado a antiga Faculdade de Educação do Estado da Bahia (Faeeba), caracterizando-se como a primeira iniciativa da Universidade na modalidade à distância (UNEAD, 2018; UNEAD, 2019).

Em 2000, essa iniciativa do Nead subsidia a criação da Linha de Pesquisa no Programa de Pós-Graduação em Educação e Contemporaneidade (PPGEduC), no Departamento de Ciências Humanas (DEDC-I). Em 2005, o DEDC-I da Uneb realiza a oferta própria de curso de Especialização em Educação a Distância, iniciativa que segundo o Diagnóstico do Sistema e Processos da Modalidade EaD da Uneb, permitiu o credenciamento junto ao MEC para oferta EaD na UNEB (UNEAD, 2018).

A primeira oferta da EaD foi registrada em Decreto Federal nº 5.622/2005. Uma vez credenciada pelo MEC, em 2006 a universidade cria e oferece o curso de bacharelado em Administração, como projeto piloto, em convênio celebrado com o Banco do Brasil. Em 2008 o projeto piloto permite à Uneb postular por meio da Universidade Aberta do Brasil UAB, política pública instituída pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), no sentido de formar professores da Rede. Uma vez celebrado convênio com a Capes, as atividades tiveram início em 2009.

Considera-se que a educação a distância implementada nos espaços da Uneb, no começo de suas atividades com esta modalidade

começa a se constituir como um programa de atuação no enfrentamento das diversas carências do estado, a exemplo da democratização do saber, por meio da garantia mínima de acesso à educação superior, em especial quanto a integração com a educação básica; a formação e capacitação profissional docente para atuação na educação básica; e, formação e atualização dos professores. Nestas circunstâncias, ressalta-se que a modalidade a distância é fundamental no processo de atualização dos educadores, os quais, em decorrência da falta

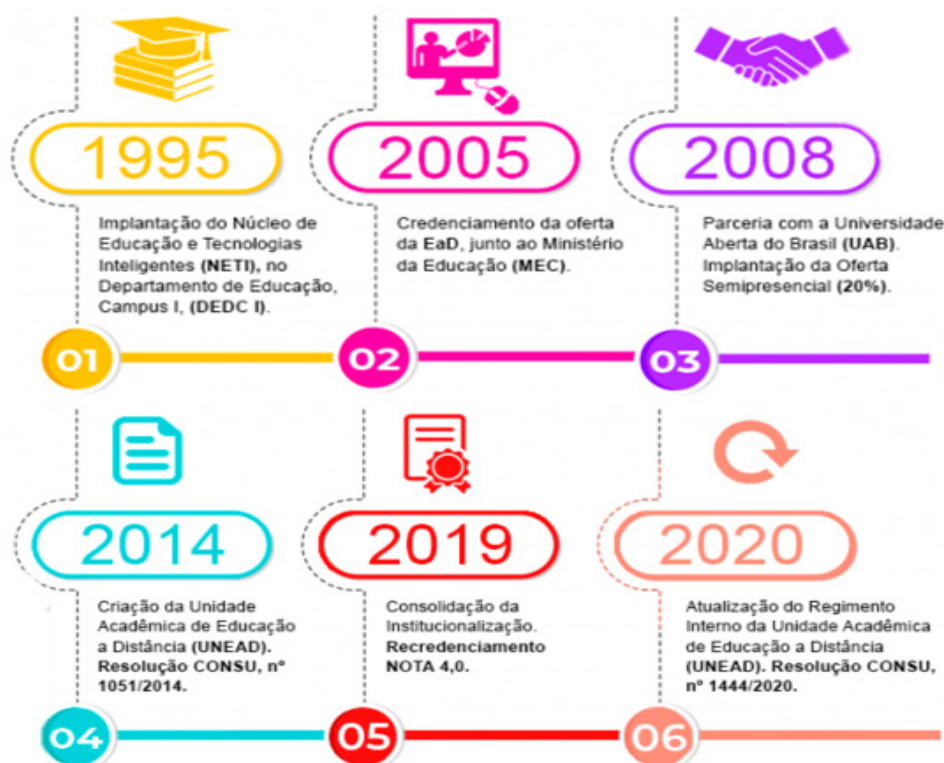
de tempo, têm dificuldade de conclusão dos cursos presenciais. Outra iniciativa viabilizada através da citada modalidade consiste na educação aberta e continuada, cuja disponibilização dos mais diversos cursos a distância, nas várias áreas culturais e sociais, ocorre a partir da parceria com a Universidade Aberta do Brasil (UNEAD, 2018, p. 105).

A criação e implantação da Unead, em 2014, foi institucionalizada por meio da Resolução Consu nº 1051/2014, sendo um marco no avanço da EaD na Uneb. A Unidade é um órgão pertencente à estrutura universitária, conforme prevê o art. 1º do seu Regimento. Em relação à instância executiva da Unead, por ser caracterizada como uma unidade acadêmica, é composta por uma coordenação geral que gerencia os demais núcleos.

Com a sua institucionalização, a Unead, conforme previsto no art. 1º do seu Regimento, congrega docentes, técnicos administrativos, discentes e ocupantes de cargo de provimento temporário, sendo responsável pelo planejamento, execução, acompanhamento, controle, supervisão e avaliação das atividades didático-científicas e administrativas das ações, projetos e cursos de natureza permanente ou temporária na modalidade EaD, no âmbito da UNEB, gozando de autonomia nos limites de sua competência (UNEB, 2014)

O processo de institucionalização da Unidade segue a linha do tempo apresentada a seguir:

Figura 1. Institucionalização da EaD da Uneb.



Fonte: Uneb, 2021.

Os anos de 2019 e 2020 foram importantes para o incremento da institucionalização da EaD no âmbito da Uneb e da melhoria de qualidade na gestão e oferta dessa modalidade. No período a Unidade recebeu a visita da comissão de avaliadores do MEC para recerenciamento da modalidade EaD. Após avaliação, no conceito que vai de 1 a 5, a unidade recebeu o conceito 4, superior ao conceito da Universidade que era à época 3. Ainda no esforço de melhorar os processos internos o regimento interno da Unead foi revisado e aprovado no Conselho Universitário (Consu) em dezembro de 2020. Na atualidade todas as atividades acadêmicas seguem o que está disposto no regimento interno da Universidade, respeitando as particularidades da modalidade.

Os incrementos na melhoria da gestão da EaD na Uneb começam a se consolidar em 2018 quando a gestão da Unead construiu um Relatório de Diagnóstico dos Sistemas e Processos da Modalidade EaD da Uneb. À época ficara evidenciado que a Unidade ainda precisava se estruturar a partir de três dimensões: administrativa e financeira; tecnológica e acadêmica. A síntese do diagnóstico aponta:

Quadro 3. Síntese do diagnóstico em três dimensões.

DIMENSÃO ADM/FINANCEIRA	DIMENSÃO TECNOLÓGICA	DIMENSÃO ACADÊMICA
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de equipamentos básicos para funcionamento - Problemas de acesso a telefonia - Espaço físico insuficiente para arquivo de documentos de alunos; - Comunicação entre os setores da Unidade deficiente; - Falta do cumprimento de prazos para diversos setores e demandas; e - Número de pessoal reduzido em alguns setores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Computadores lentos e/ou quebrados; - Rede insuficiente; - Cadeira sem ergonomia; - Número insuficiente de impressora e scanner; - Necessidade de Implantação de um Núcleo de Comunicação: Gestão Interna e Externa; - Necessidade de implantação de um Estúdio de gravação/edição; e - Formação de uma equipe de TI e desenvolvimento Moodle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de compreensão dos gestores de Polo na solicitação de algo ou envio de documentos; - Solicitação de abertura de sala fora do prazo determinado; - Sala solicitada que nunca foi usada pelo professor; - Sistema acadêmico lento (SEGRES); - Ação ineficiente de coordenadores de curso e tutoria; - Dificuldade do professor em formatar o Moodle; - Falta operacionalização da mobilidade discente entre modalidades na Uneb; - Articulação deficiente com polos, departamentos e demais setores da Uneb.

Fonte: UNEAD (2018).

As três dimensões foram levantadas através dos diálogos com os membros da comissão, em especial aqueles externos à Universidade, os quais foram importantes nas considerações deste Relatório. (UNEAD, 2018, p. 32). O principal objetivo do diagnóstico, de 2018, foi o de identificar, através da investigação, se as atribuições da Unead estavam condizentes com o regimento geral da Uneb, buscando compreender, sob a perspectiva dos colaboradores, os principais entraves para a atuação da Unead, bem como levantando as sugestões propostas pela equipe.

Em 2019, a atual Gestão assumiu a Coordenação da Unead, sendo reconhecida, também, a nomeação das docentes indicadas para a Coordenadoria Geral e Coordenadoria Adjunta do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), na Resolução Consu nº 1385/2019.

Para tratar das questões apontadas no Quadro 3, as Coordenações atuaram com a realização de um Relatório de Planejamento, intitulado Diagnóstico do Sistema e Processos da Modalidade Educação a Distância da UNEB 2019, que reagisse aos aspectos abordados avaliando os recursos e capacidades da Unidade, incluindo os ativos financeiros, físicos, humanos e de infraestrutura para desenvolver, produzir e entregar à sociedade uma educação popular, inclusiva e de qualidade.

Para transformar o atual quadro da Educação a Distância, consideraram-se questões importantes, tais como: a capacidade de aprendizagem, a organização e a gestão. Entender como conhecimento, instituição e gestão se inter-relacionam, admitindo uma maior probabilidade de alinhamento estratégico. Assim, optou-se por apresentar uma análise propositiva para Unead. À época a comissão entendeu que as perspectivas deveriam ser estruturadas a partir dos seguintes aspectos: concepção de ensino-aprendizagem com inserção tecnológica; sistema de tecnologia e comunicação; material didático; avaliação; equipe; infraestrutura; gestão acadêmica e sustentabilidade financeira. Tais aspectos dialogam com os aspectos apontados por Da Silva (2013). A análise comparativa segue apresentada no quadro 4, apontado a seguir.

Quadro 4. Análise comparativa dos elementos de gestão na Uneb.

ASPECTO APONTADOS NA LITERATURA Da Silva (2013)	ASPECTOS ENCONTRADOS NA UNEAD EM 2021
Política de EaD	<p>Não há uma política institucionalizada, mas a educação a distância é modalidade prevista no PDI e Programa de Gestão da instituição, sendo uma das treze dimensões propostas no documento. No PDI há uma seção dedicada a Educação a Distância que diz:</p> <p><i>“No que tange a modalidade de ensino à distância, a UNEB, oferece cursos de graduação, extensão, bem como de especialização lato sensu. Na estrutura organizacional da Universidade, a Unidade Acadêmica de Educação à Distância (UNEAD) é o órgão responsável pela gestão da Educação à Distância (EaD), oferecendo 12 cursos de graduação em diversas áreas de conhecimento. Essa modalidade de ensino vem crescendo rapidamente, sendo utilizada como um meio para democratizar o acesso ao conhecimento e expandir oportunidades de aprendizagem nos 41 municípios/polos do estado da Bahia. No decorrer do ano de 2016, os cursos EaD atenderam a uma população de 3.906 alunos, dos quais 3.110 não cotistas, 780 cotistas negros e 16 cotistas indígenas. Dados que indicam um alinhamento com a missão e os objetivos da Instituição.” (PDI, 2016)</i></p>
Cultura de EaD	<p>A cultura EaD na Uneb segue o que afirma Da Silva (2013) a cultura das instituições que já possuíam ofertas na modalidade presencial, sendo, portanto, difícil a criação de uma identidade institucional coletiva capaz de vencer os preconceitos, as desconfianças e os temores advindos do novo.</p> <p>A cultura institucional da Uneb nos seus três níveis já incorpora aspectos que são favoráveis a disseminação da modalidade EaD.</p> <p>Utilizando-se o modelo de Schein (2009) pode-se afirmar que no nível mais visível da cultura - Artefatos – que envolve estrutura e processos mais visíveis na organização, já se constata a institucionalização da Unead; o uso institucional do Ambiente Virtual de Aprendizagem – Moodle, principalmente após a pandemia; e uso e disseminação da Plataforma de Cursos Livres Online (Clon). Nos valores de Suporte, que envolve estratégias, metas e filosofias, é possível identificar objetivos e metas para a EaD no PDI e Programa de Gestão 2018-2021 (Progest), bem como a ampliação significativa do orçamento destinado a Unidade. No que concerne ao nível mais profundo da cultura - pressuposições básicas de suporte, que envolve crenças, sentimentos e percepções, observa-se ainda por toda estrutura a presença de crenças limitantes que apontam para a desvalorização da modalidade.</p>

<p>Modelo de EaD</p>	<p>Após a regularização dos Editais em 2019/2020 foi possível para a Unidade constituir uma equipe multidisciplinar, que vem desenvolvendo e implementando um modelo pedagógico próprio da EaD para os cursos de graduação da Unidade.</p> <p>Institucionalização das bolsas para: monitoria de ensino, pesquisa e extensão.</p> <p>Aprovação, em 2019, dos Polos Oferta Própria em todos os Campi.</p> <p>Aprovação em 2019 de três cursos de Oferta Própria – Administração Pública, Urbanismo e Engenharia da Produção Territorial.</p> <p>Vestibular em 2020 para dois cursos de Oferta Própria</p> <p>Regularização das pendências dos cursos de Administração e Música da Oferta Própria.</p> <p>Após o ano de 2019, com os resultados obtidos nos ajustes processuais, estabeleceu-se uma possibilidade de superação do modelo que reproduz o presencial, utilizando-se apenas de estruturas tecnológicas. Os aspectos pedagógicos passaram a ser fortemente contemplados, após a estruturação da equipe multidisciplinar.</p>
<p>Público-alvo</p>	<p>O público de estudantes da Uneb é formado basicamente por estudantes de licenciatura, adultos e que estão em cidades do interior da baía.</p> <p>Esse perfil se alinha com a política pública da UAB e também com a missão e trajetória da Uneb.</p> <p>O Edital 035 que contemplou tal perfil e também oportunizou a segunda licenciatura, promoveu a captação total de 943 alunos para os cursos de Administração, Administração Pública, Ciências da Computação, Educação Física, Geografia, História, Letras Inglês, Letras Português, Matemática, Pedagogia e Química.</p>
<p>Organização do Centro de EaD</p>	<p>A EaD já contemplada no PDI e PROGEST é integrante indissociável do contexto organizacional. Para além, a institucionalização em 2014, significou uma importante ação para o fortalecimento da institucionalização e disseminação da modalidade na Uneb.</p>
<p>Logística</p>	<p>Implantação, em 2019, o Núcleo de Apoio aos polos e adequação do plano de trabalho para ajuste do contrato de veículos e Correios. Tais ações contribuíram muito para a adequação da logística na unidade.</p>

Secretaria	Implementação de nova sistemática para atuação da secretaria acadêmica, dividindo os processos para a graduação e para a especialização. Ampliação do quadro técnico para organização de duas secretarias – a unificada de cursos para atender as demandas de docentes e discentes e a acadêmica para assegurar os registros acadêmicos dos estudantes. Para atendimento ao corpo técnico foi institucionalizado o Núcleo Administrativo.
Fundamentos pedagógicos	A equipe multidisciplinar, que vem desenvolvendo e implementando um modelo pedagógico próprio da EaD para os cursos de graduação da Unidade. Em 2021 foram realizadas formações pedagógicas para docentes e tutores. Todos os projetos pedagógicos dos cursos ofertados na Unead foram concebidos para a modalidade EaD.
Apoio e atendimento ao aluno	O atendimento aos alunos se dá a partir das abordagens administrativas e pedagógicas. Para além foram desenvolvidos canais específicos de atendimento, tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Ouvidoria • Implementação de canais por e-mail: uneadatende@uneb.br - reclamações diversas; avaunead@uneb.br - dúvidas sobre o ambiente virtual de aprendizagem e secacad@unead.br - dúvidas sobre a vida acadêmica dos estudantes • Reuniões e diálogo constantes com os 42 polos UAB para aproximação com as demandas locais. • Implementação de um novo campus virtual com todas as informações institucionais.
Estruturação dos cursos	Todos os 10 cursos de licenciatura foram redimensionados para os novos padrões nacionais. Todos já foram implantados para as ofertas de 2020. As 10 licenciaturas e 1 bacharelado foram autorizados pelo Conselho de Educação da Bahia, sendo 9 licenciaturas já reconhecidas.
Produção de material didático	Ponto que merece estratégias e ações para ajustes. Na graduação não há registro dos materiais didáticos desenvolvidos para a Unidade que foram efetuados com recursos públicos.
Escolha das mídias e tecnologias	Em 2020 foi contratada uma empresa para o redimensionamento do AVA Moodle, também foram adquiridos equipamentos técnicos para elaboração de vídeoaulas – câmera, microfones, refletores, entre outros.

Fonte: Elaboração própria a partir de Da Silva (2013) e dos dados triangulados do estudo de caso UNEB (2021).

As ações destacadas no quadro quatro evidenciam o atendimento a um novo direcionamento da gestão, entretanto, cabe destacar que os relatórios disponibilizados no Campus Virtual da Unidade discriminam as análises efetuadas via diagnóstico; as ações detalhadas para execução das mudanças e resultados atingidos.

Alguns fatores podem evidenciar a transformação da qualidade de entregas da Unead. Ao avaliar os dados de egressos verificou-se o total de concluintes por oferta 2009, 2010, 2011 e 2015 dos Editais UAB são 523 egressos do bacharelado em Administração Pública e 3.478 egressos das diferentes licenciaturas. O Sagres não apresentou para Secretaria Acadêmica dados dos Concluintes de 2017, porque estes colarão grau entre os meses de dezembro/2021 e janeiro/2022.

Tabela 2. Total de Concluintes por Oferta 2009, 2010, 2011 e 2015.

CURSOS OFERTADOS 2009 – 2015	CONCLUINTES
Bacharelado em Administração Pública	523
Licenciatura em Biologia	134
Licenciatura em Ciências da Computação	141
Licenciatura em Educação Física	279
Licenciatura em Geografia	312
Licenciatura em História	630
Licenciatura em Letras, Língua Espanhola e suas Literaturas	205
Licenciatura em Letras, Língua Inglesa e suas Literaturas	163
Licenciatura em Letras, Língua Portuguesa e suas Literaturas	209
Licenciatura em Matemática	577
Licenciatura em Pedagogia	607
Licenciatura em Química	221
TOTAL	4.001

Fonte: Sagres, 2021.

As ações implementadas, entre os anos de 2019 e 2021, levaram a Unead a um novo patamar no controle de evasão, de acordo com o sistema do Sisub (2021) a evasão do Bacharelado em Administração pública caiu de 57% para 45% e a do conjunto de licenciaturas caiu de 59% para 34%. No total dos cursos, o que inclui a especialização no sistema Sisub, a evasão caiu de 54,2% pra 35,5%, estando considerada nos parametros do sistema da Capes como aceitável.

O caso em análise evidencia o que destaca Da Silva (2013) – a relevância da qualidade da gestão para o desempenho adequado da modalidade de educação a distância.

Considerações finais

Ao caracterizar a trajetória de implantação da modalidade EaD na Instituição Pública de Ensino Superior (Ipes) estudada, foi possível avaliar que a Unidade institucionalizada em 2014 nasce de um grupo de pesquisa – Nead - que desenvolve atividades desde 1995. Essa trajetória reforça a importância da indissociabilidade da pesquisa, ensino e extensão. A modalidade EaD é e então viabilizada por um projeto especial do Banco do Brasil e por uma política pública denominada UAB.

Os resultados referentes à modalidade EaD na Uneb a partir da política pública da Universidade Aberta do Brasil (UAB) incluem a formação de 4.001 egressos, entre bacharelado e licenciaturas. É o maior resultado de uma Ipes no estado da Bahia.

Utilizando-se do modelo de Da Silva (2013) foi possível identificar os elementos distintivos na gestão da EaD na IPES estudada, reconhecendo seu significado e importância aos territórios da Bahia. Dá-se destaque aqui para: o reconhecimento da modalidade no PDI e PROGEST; o recredenciamento da modalidade pelo MEC, com avaliação 4; a reestruturação organizacional e de processos que leva a melhoria do desempenho e redução da evasão; e a consolidação da modalidade na cultura organizacional, reduzindo a resistência e gerando aprendizagem para o corpo docente e técnico da Uneb.

Ao identificar os elementos distintivos na gestão da EaD na Ipes estudada foi possível reconhecer que a adoção de uma gestão mais qualificada, com recomposição do quadro técnico favoreceu as mudanças internas, realinhamento de processos, melhoria da qualidade no atendimento aos estudantes e efetividade nas entregas parciais com a Universidade Aberta do Brasil. Tudo isso assegurou aprendizagem e transformação, tendo a Uneb aprovado e iniciado cursos de oferta própria em diferentes territórios da Bahia. Os Polos Oferta Própria da Uneb são uma grande conquista para a Universidade e para a educação superior da Bahia.

Com isso, compreendeu-se como a gestão qualificada da EaD objetiva primar pela qualidade dos cursos que são oferecidos aos estudantes. Assim avaliar os desafios enfrentados pela Uneb na gestão da implantação e institucionalização da EaD na Bahia tornou possível a compreensão dos desafios da implantação e consolidação da EaD, já que requer enorme articulação entre os distintos elementos da Gestão. Nesta pesquisa, compreender essa articulação e justificar por meio de avaliações feitas na instituição demandou um esforço significativo de sua própria gestão, o que reporta este caso como relevante e de impacto para conhecimento público.

Referências

BRASIL, Ministério de Educação. **Decreto 5622 de 19 de dezembro 2005**. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-publicacaooriginal-39018-pe.html>> Acesso em: 18 de Out. 2021.

BRASIL, Ministério de Educação. **Lei N° 10.861 de 14 de Abril de 2004**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.861.htm> Acesso em: 18 de Out. 2021.

BRASIL, Ministério de Educação. **Lei N° 9394 de 20 de Nov. 1996**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm> Acesso em: 18 de Out. 2021.

DA SILVA, Robson Santos. **Gestão de EaD** (p. 7). Novatec Editora. Edição do Kindle. 2013.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD: a educação a distância hoje** (p. V). 1. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, Fabiano Viana; PEREIRA, Aliger dos Santos Pereira. **Política Pública Educacional: A Universidade Aberta do Brasil (UAB) e o Curso de Especialização em Gestão Pública EaD na Universidade do Estado da Bahia (UNEB)**. Revista Educação e Ciências Sociais (ISSN: 2595-9980), Salvador, v.3, n.4, 2020. Disponível em: <<file:///C:/Users/DELL/Downloads/7609-Texto%20do%20artigo-23034-1-10-20200603.pdf>> Acesso em: 18/09/2021.

UNEAD, Unidade Acadêmica de Educação a Distância. **Relatório de Diagnóstico dos Polos que atendem a Modalidade EaD da Uneb**. Bahia, Universidade do Estado da Bahia – Uneb, 2018.

UNEAD, Unidade Acadêmica de Educação a Distância. **Relatório de Diagnóstico dos Polos que atendem a Modalidade EaD da Uneb**. Bahia, Universidade do Estado da Bahia – Uneb, 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, Carlos Alberto. **Educação digital: transformações e entraves**. Edição do Kindle. Oliveira: MG. 2017.

SISUAB, Sistema da Universidade Aberta do Brasil. **Documento da área de Educação**. Disponível em: <<https://sisuab2.capes.gov.br/sisuab2/paginas/ies/cadastro.xhtml?cid=1>> Acesso em: 18 de Out. 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

Recebido em: 20 de outubro de 2021

Publicado em: 06 de dezembro de 2021.



Este é um artigo publicado em acesso aberto sob uma licença Creative Commons.