

## GESTÃO DE PESSOAS NA UAB/UNIFAP: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA DA GESTÃO, NO PERÍODO DE 2021 A 2023

**Inajara Amanda Fonseca Viana**  
Universidade Federal do Amapá

**RESUMO.** O presente trabalho vem trazer o relato de experiência da Gestão da UAB, em um período de 1 ano e 10 meses de gestão da UAB/UNIFAP, bem como apresentar os desafios encontrados, em plena pandemia, pois o que se esperava da educação a distância era que ela ocorresse, sem interrupções, visto que sua modalidade é remota, porém, não foi o que aconteceu. Para justificar a paralisação das atividades da UAB/EAD, observou-se que havia problemas na gestão de pessoas, fator esse que acarretou uma série de dificuldades para o bom desenvolvimento dos cursos. A hipótese, a priori, apresentada foi o atraso no edital de seleção de Professores Formadores e Tutores a distância e, principalmente, o desconhecimento das atribuições por parte dos bolsistas da UAB. Para dar início às estratégias necessárias, foi preciso fazer uma imersão nas legislações vigentes e apresentá-las para toda a equipe, a fim de direcionar com mais clareza as atividades. Essa foi a metodologia criada para o levantamento dos dados, bem como criação e aplicação de estratégias. Os resultados deste trabalho apresentam algumas mudanças feitas na gestão da UAB, a partir da visualização de problemas de recursos humanos. Dessa forma, a UAB/UNIFAP obteve grandes ganhos no período de agosto de 2021 a julho de 2023.

**Palavras-chave:** Gestão. Pessoas. Normativas. UAB.

## **1 INTRODUÇÃO**

Na Universidade Federal do Amapá, a Coordenação Geral da UAB tem suas atividades acumuladas com as do Departamento de Educação a distância, pois não há regimento interno sobre a EAD, tão pouco recurso para exercer suas atividades desvinculadas da UAB, sendo assim, as atividades caminham juntas e o gestor acumula função. Contudo, o cargo de Diretoria do Departamento de Educação a distância não possui gratificação. Desde 2008, a UAB está presente na UNIFAP através dos cursos de graduação e de pós-graduação. Ao todo, já foram ofertadas 1.206 vagas para os cursos de graduação, divididas entre licenciaturas e bacharelados e 1654 vagas ofertadas para as especializações, chegando num montante de 2860.

A partir de 2020, a reitoria da universidade iniciou o processo seletivo para contratar Coordenador Geral e Adjunto da UAB, visto que desde 2016 a CAPES já havia feito essa exigência junto às universidades através da Portaria nº 183. A partir do primeiro processo seletivo, a UAB começou a ganhar independência dentro da UNIFAP, deixou de ser indicação, cedendo lugar à seleção. Nesse certame, foram aprovados 3 candidatos, 2 para Coordenador Geral e 1 para Coordenador Adjunto.

Contudo, desde 2018, a seleção para os demais bolsistas da UAB já era por meio de edital e concomitante a isso, iniciaram-se também as seleções para os coordenadores de curso. Ou seja, já faz 5 anos que a UNIFAP aderiu definitivamente às Portarias da CAPES quanto às seleções de bolsistas e deixando de usar o método de indicação. Esse momento foi um grande divisor de água, pois a gestão ingressante por meio de Processo Seletivo, teve um grande desafio pela frente, principalmente, diante do quadro de pandemia, fator esse que estagnou a EAD, em vez de intensificar as atividades.

Em 2021, houve troca de gestão, pois a candidata que ficou em segundo lugar assumiu a vaga da candidata que ficou em primeiro lugar, devido ao

pedido de exoneração desta. Dessa forma, a UAB, mais uma vez, tenta se ajustar para dar continuidade nas atividades e, principalmente, acelerar o processo de gestão de pessoas, que estava totalmente parado. Após assumir a gestão, deu-se início ao processo de gestão de pessoas, no que diz respeito a todos os bolsistas, como Coordenador de Curso, Professor Formador, Tutor a distância, Equipe multidisciplinar, Coordenador de Tutoria, bem como gestão junto aos Polos UAB com os Coordenadores de Polo. Mas antes de iniciar as atividades, foi preciso redesenhar as ações da UAB dentro da EAD/UNIFAP e só então desenvolver as atribuições de cada bolsista dentro de sua função.

## **2 GESTÃO DE PESSOAS: BREVE ACEPÇÕES TEÓRICAS**

Abordar o tema Gestão de pessoas requer perpassar por algumas compreensões necessárias, como a gestão pública, a qual é apresentada da seguinte forma:

O Estado utiliza a administração como instrumento para a realização de suas políticas de governo e os modelos implantados são consequências de um processo de modernização da administração com vistas a atender com eficiência e eficácia às demandas sociais (PICCOLOTTO, VASSARI E DUTRA, 2010, p.1)

A partir desse breve conceito sobre a administração pública, vê-se a necessidade de fomentar a gestão de pessoas para que esta possa, de fato, atender às demandas do sistema. Com isso, Piccolotto, Vassari e Dutra inferem que a gestão de pessoas, efetiva, deve estimular e dar suporte para que facilite uma contínua transformação, bem como “a importância da mudança de postura na área de recursos humanos de uma administradora de tarefas para uma articuladora da gestão de pessoas” (PICCOLOTTO, VASSARI E DUTRA, 2010, p.1). Nesse contexto, percebe-se que o desafio de um gestor é garantir que os colaboradores se engajem verdadeiramente, no processo de mudanças,

assim diz Ulrich (1998, p.25) “Mudanças de iniciativas se concentram na implementação de novos programas, projetos ou procedimentos.

Corroborando com a importância da gestão de pessoas nas organizações, Fischer *et al.* (1998) afirmam que em razão das constantes mudanças nas organizações, estas, por sua vez, começam a rever suas estruturas e modelos de gestão, como uma forma de análise diante dos quadros apresentados e veem a necessidade de elaborarem novas alternativas, complexas e impactantes com o objetivo de se adaptarem às novas realidades de forma ágil e flexível.

Contudo, os autores em seus estudos de caso, numa grande organização europeia, afirmam que as mudanças, de modo geral, são adversas, pois sofrem resistência por parte dos colaboradores, já que estes são retirados de sua zona de conforto. Sendo assim, as mudanças aplicadas devem ser claras e objetivas e, principalmente, segregar o que deve ser mudado do que não deve ser mudado.

## **2.1 Organização e planejamento**

A partir das divisões claras das tarefas, os trabalhos começaram a fluir com mais eficácia e para mensurar os ganhos alcançados, eram realizadas reuniões mensais. Com isso, começou-se a visualizar com mais clareza onde estavam as fragilidades dos cursos e o que deveria ser melhorado. Com esses dados nas mãos, voltou-se para o plano de ação, o qual foi realizado, desde 2021, após a coleta inicial das informações necessárias para começar a gestão da UAB. Em 2022, as tarefas que não foram concluídas no ano anterior, foram priorizadas no plano de ação e complementadas as novas demandas.

À vista de tudo isso, um dos grandes gargalos encontrados foi a falta de professores formadores e tutores a distância, pois não havia edital vigente. Outro fator importante a ser destacado foi o fechamento de diários, pois esse

problema se revelou como um dos grandes vilões dos cursos, assim como a falta de treinamento e uso da ferramenta Moodle, pelos professores formadores, além da ausência de tutor à distância. Para cada item desse, buscou-se desenvolver uma solução a contento. Como por exemplo:

- Falta de edital vigente para contratação de professores formadores e tutores a distância: Foi realizado o primeiro edital, em novembro de 2021, com o objetivo de dar continuidade nas aulas, dos cursos que estavam paradas;
- fechamento de diários: as bolsas só seriam liberadas após os professores consolidarem os diários;
- Moodle: As atividades voltaram a ser obrigatórias pelo *Moodle* e não pelo aplicativo do WhatsApp, que foi utilizado erroneamente por muitos bolsistas. O treinamento no ambiente *Moodle* era quesito obrigatório para assumir as disciplinas;
- Contratação de tutores suficiente para atender os alunos;
- Outro fator que foi identificado foi a importância de trazer aulas síncronas para os alunos.

Todas essas ações foram implantadas imediatamente, nos cursos de graduação e especialização. As informações eram repassadas para os bolsistas após o término do processo seletivo e todos os candidatos aprovados/classificados e aprovados/não classificados eram convocados para as reuniões. Ou seja, quanto aos professores formadores, se começou a organizar as tarefas, porém, ainda havia uma quantidade grande de diários abertos, sem as notas dos alunos e, para sanar tal problema, foi necessário um grande esforço por parte dos coordenadores de curso para localizar os professores que ministraram essas disciplinas e solicitaram que fechassem os diários abertos.

Para além dessa demanda, houve outra, tão grande, quanto, pois, a coordenação geral da UAB, realizou um edital de cadastro de reserva para coordenador de curso e 4 dos 6 coordenadores saíram e foram substituídos. Os cursos foram, Educação Física, Letras- Inglês, Letras- Português e Sociologia. Ao entrarem os novos coordenadores, estes se depararam com novas ações na gestão, pois foram criados protocolos de ações para dinamizar as atividades pedagógicas e, com isso, a UAB conseguiu engajar uma grande escalada dentro da EAD.

## **2.2 Gestão de pessoas na UAB**

Para realizar o processo de gestão de pessoas, foi necessário buscar as atribuições tanto nas Portarias da CAPES quanto nos editais e verificar se ambos documentos estão compatíveis e, principalmente, se os editais previam as ações necessárias para serem desenvolvidas pelos bolsistas. Ao iniciar esse levantamento, foi observado que todos os bolsistas desconheciam suas atribuições, principalmente os coordenadores de curso.

Inicialmente, foram realizadas várias reuniões com os coordenadores para tratar das ações sobre os cursos de graduação e foi observada uma forte resistência quanto ao cumprimento de algumas ações de coordenação devido aos referidos bolsistas desconhecerem suas reais atribuições. Mediante isso, foram realizados outros encontros para apresentar as atribuições expressas nas portarias da CAPES e nos editais de seleção.

No primeiro edital de coordenador de curso, foram identificadas 49 atribuições, que causaram espanto nos coordenadores de curso. Ou seja, percebeu-se que os candidatos, à época, não leram com atenção todo o edital. Para ratificar tais atribuições, foram apresentadas as portarias da CAPES de que tratam do papel dos bolsistas.

Da mesma forma, foram feitas reuniões com a equipe multidisciplinar e foram apresentadas as suas atribuições, referentes ao edital de seleção que foram submetidos. Na equipe havia Gestor do Moodle, Design Instrucional, Diagramador, Coordenador Pedagógico e Apoio pedagógico. O Gestor do Moodle, Design Instrucional e Diagramador ficaram responsáveis pela parte tecnológica da UAB. O Coordenador Pedagógico ficou responsável pelo atendimento direto aos Coordenadores de Curso e, concomitantemente, orientando as atividades dentro do plano de ação, desenvolvido junto com a Coordenação Geral da UAB.

Para dar suporte às atividades, entravam, nesse contexto, os apoios pedagógicos, que, na verdade, eram apenas dois e cada um ficava dando suporte para 3 cursos, como por exemplo: recebendo as demandas dos alunos, repassando para os coordenadores e acompanhando os diários.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com a implantação de tantas ações reforçadoras dentro da UAB/EAD/UNIFAP, os cursos começaram a andar, pois no período pandêmico, ironicamente, todos pararam, por falta de professores. Com a chegada da gestão, em 2021, deu-se início a um grande quantitativo de editais para contratação de professores, tutores e equipe multidisciplinar. Logo, foi possível formar as turmas de 2018. Na sequência, foram implantadas as ações previstas no planejamento administrativa/financeiro para a UAB e, principalmente, o recebimento das novas ofertas que entraram na UNIFAP por meio do vestibular que ocorreu em dezembro de 2022, com a oferta de 756 vagas para 5 cursos de licenciatura, como Educação Física, Letras- Português, Letras-Inglês, Matemática e Sociologia e 324 vagas para duas especializações, sendo elas, Linguística Aplicada e Ensino de Filosofia para o Ensino Médio.

Nesse processo de gestão de pessoas, foi possível ampliar o quadro de professores e tutores, reorganizar a equipe multidisciplinar e, principalmente, ajustar as demandas dos coordenadores que, nesse contexto, tiveram um papel fundamental para o bom funcionamento dos cursos.

#### **4 REFERÊNCIAS**

Brasil. Portaria nº15 de 23 de janeiro de 2017. Altera a Portaria nº 183, de 21 de outubro de 2016, que regulamenta as diretrizes para concessão e pagamento de bolsas aos participantes da preparação e execução dos cursos e programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Brasil. Brasília, DF. Publicado em: 23 de janeiro de 2023. Número 18. Seção: 1. Página: 21

Brasil. Portaria nº102 de maio de 2019. Regulamenta o Art. 7º da Portaria CAPES nº 183, de 21 de outubro de 2016, que prevê a realização de processo seletivo com vistas à concessão das bolsas UAB criadas pela Lei nº 11.273, de 6 de fevereiro de 2006.

Brasil. Brasília, DF. Publicado em: 13/05/2019 | Edição: 90 | Seção: 1 | Página: 21

Brasil. Portaria nº183 de 21 de outubro de 2016. Regulamenta as diretrizes para concessão e pagamento de bolsas aos participantes da preparação e execução dos cursos e programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Brasil. Brasília, DF. Publicado em: 24/10/2016 | Edição: 204 | Seção: 1 | Página: 17.

EDITAL N° 005/2021 – ----/PROGRAD/DEPSEC/UAB. PROCESSO SELETIVO INTERNO PARA PROFESSOR FORMADOR DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA ----/ UAB/ MODALIDADE A DISTÂNCIA.

EDITAL N.º 05/2022 – UAB/----/DEAD SELEÇÃO DE COORDENADORES PARA CURSOS DE GRADUAÇÃO NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA EaD/UAB/----.



*Inajara Amanda Fonseca Viana*

EDITAL N.º 10/2022 – UAB/-----/DEAD SELEÇÃO INTERNA/EXTERNA PARA BOLSISTA TUTOR A DISTÂNCIA DOS CURSOS DA UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL – UAB/-----.

FISCHER, A. L. A **Constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. 1998. Tese (Doutorado) PPGA/FEA-USP, São Paulo.

FONSECA, Inajara Amanda Viana. **Desempenho na Gestão Pública**: um estudo com servidores do SIAC, unidade centro na cidade de Macapá. In: Macapá. Curitiba: Paraná. Governet, 2022. Disponível em: [www.govnet.com.br](http://www.govnet.com.br)

PICCOLTTO, Cristina Lucchese. Vassari, Simone Aparecida. Dutra, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Prática Modernas e Transformação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

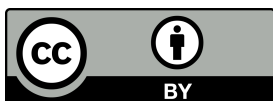
## Sobre os autores

### Inajara Amanda Fonseca Viana

Bacharel em Secretariado Executivo, Licenciada em Letras, Especialista em Educação a distância, Especialista em Educação Profissional, Mestra em desenvolvimento regional (estudos sobre o setor energético), docente da UNIFAP, no curso de Tecnologia em Secretariado. Atuou como Coordenadores Geral da UAB e Diretora da EAD/UNIFAP.

E-mail: [inajara.viana@unifap.br](mailto:inajara.viana@unifap.br)

## Licença de acesso livre



A **ESUD | CIESUD** utiliza a [Licença Creative Commons - Atribuição 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), pois acredita na importância do movimento do acesso aberto ao conhecimento.