

## A EXPERIÊNCIA DA INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

## THE EXPERIENCE OF THE INSTITUTIONALIZATION OF DISTANCE EDUCATION AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF LAVRAS (UFLA)

## LA EXPERIENCIA DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE LAVRAS (UFLA)

**Braian Veloso**

Universidade Federal de Lavras

**Giovanna Rodrigues Cabral**

Universidade Federal de Lavras

**RESUMO.** A Educação a Distância (EaD) é uma modalidade que, junto com seu crescimento vertiginoso nos últimos anos, tem levantado debates importantes relacionados à qualidade e à continuidade da oferta dos cursos. Dentre as discussões que perpassam o campo, há que se mencionar o assim chamado processo de institucionalização. Trata-se de fenômeno que conjumina aspectos humanos e materiais, ao passo que depende de fatores endógenos e exógenos que concorrem para a cristalização das práticas no bojo institucional, visando à perenidade e à resistência em face das desestabilizações internas e externas. Dito isso, o objetivo principal deste artigo é discutir a institucionalização da EaD no âmbito da Universidade Federal de Lavras (UFLA), partindo das experiências da coordenação do curso de licenciatura em Pedagogia ofertado nessa modalidade. Para a análise proposta, reunimos arcabouço teórico-conceitual, que elaboramos noutras pesquisas, com a experiência oriunda daquela Universidade. Como resultado, conclui-se que, no âmbito da UFLA, foram atingidos avanços importantes, como a oferta de cursos no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) desde 2009, juntamente com discussões que foram construindo a experiência e os caminhos da Instituição ao longo dos anos. No entanto, todo esse processo não se deu sem intensos embates enredados em resistência, preconceito e visões antagônicas entre EaD e educação presencial que, ainda hoje, persistem.

**Palavras-chave:** Educação a Distância. Institucionalização. Sistema Universidade Aberta do Brasil. Universidade Federal de Lavras. Pedagogia.

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

**ABSTRACT.** Distance Education (DE) is a modality that, along with its vertiginous growth in recent years, has raised important debates related to the quality and continuity of courses offered. Among the discussions that pervade the field, it is worth mentioning the so-called institutionalization process. It is a phenomenon that combines human and material aspects, while it depends on endogenous and exogenous factors that contribute to the crystallization of practices within the institutional framework, aiming at perpetuity and resistance in the face of internal and external destabilization. That said, the main objective of this article is to discuss the institutionalization of DE within the scope of the Federal University of Lavras (UFLA), based on the experiences of coordinating the degree course in Pedagogy offered in this modality. For the proposed analysis, we gathered a theoretical-conceptual framework, which we elaborated in other researches, with the experience derived from that University. As a result, it is concluded that, within the scope of UFLA, important advances have been achieved, such as the offer of courses within the scope of Universidade Aberta do Brasil (UAB) System since 2009, together with discussions that have been building the experience and paths of the Institution over the years. However, this whole process did not happen without intense clashes entangled in resistance, prejudice and antagonistic views between DE and face-to-face education that, even today, persist.

**Keywords:** Distance Education. Institutionalization. Open University System of Brazil. Federal University of Lavras. Pedagogy.

**RESUMEN.** La Educación a Distancia (EaD) es una modalidad que, junto con su vertiginoso crecimiento en los últimos años, ha suscitado importantes debates relacionados con la calidad y continuidad de los cursos ofrecidos. Entre las discusiones que impregnan el campo, vale la pena mencionar el llamado proceso de institucionalización. Es un fenómeno que combina aspectos humanos y materiales, mientras depende de factores endógenos y exógenos que contribuyen a la cristalización de prácticas en el marco institucional, buscando la perpetuidad y la resistencia frente a la desestabilización interna y externa. Dicho esto, el objetivo principal de este artículo es discutir la institucionalización de la EaD en el ámbito de la Universidad Federal de Lavras (UFLA), a partir de las experiencias de coordinación de la carrera de Pedagogía ofrecida en esta modalidad. Para el análisis propuesto, reunimos un marco teórico-conceptual, que elaboramos en otras investigaciones, con la experiencia derivada de esa Universidad. Como resultado, se concluye que, en el ámbito de la UFLA, se han logrado avances importantes, como la oferta de cursos en el ámbito de la Sistema Universidad Abierta de Brasil (UAB) desde 2009, junto con debates que han ido construyendo la experiencia y los caminos de la Institución a lo largo de los años. Sin embargo, todo este proceso no transcurrió sin intensos enfrentamientos enredados en resistencias, prejuicios y visiones antagónicas entre la EaD y la educación presencial que, aún hoy, persisten.

**Palabras clave:** Educación a distancia. Institucionalización. Sistema Universitario Abierto de Brasil. Universidad Federal de Lavras. Pedagogía

## **1 INTRODUÇÃO**

Dentre os desafios que perpassam a oferta e a manutenção da qualidade na Educação a Distância (EaD), cita-se o processo de institucionalização da modalidade. Processo esse que envolve elementos endógenos e exógenos e diz respeito à cristalização de procedimentos, práticas, valores e uma cultura organizacional que sejam favoráveis à perenidade dos cursos a distância. Tendo isso em vista, o objetivo principal deste artigo é discutir a institucionalização da EaD no âmbito da Universidade Federal de Lavras (UFLA), partindo das experiências da coordenação do curso de licenciatura em Pedagogia ofertado nessa modalidade. Jungindo o relato das experiências vivenciadas na Instituição de Ensino Superior (IES) à produção teórica na área, buscamos evidenciar avanços e desafios que ainda persistem no processo, lançando luzes sobre caminhos que ainda precisam ser percorridos.

No que se refere à estrutura, iniciamos com a apresentação de um aporte teórico-conceitual visando à análise do fenômeno. Após isso, relatamos a experiência da coordenação do curso de Pedagogia a distância da UFLA, discutindo-a à luz da teoria. O artigo se encerra com considerações finais que consubstanciam o debate e sinalizam para outras perspectivas de pesquisa que podem se somar à temática.

## **2 ELEMENTOS TEÓRICO-CONCEITUAIS PARA A ANÁLISE DA INSTITUCIONALIZAÇÃO**

A institucionalização é um fenômeno complexo que envolve aspectos materiais, mas também relações humanas circunscritas por um recorte que sempre é histórico-social. Partindo de diferentes perspectivas epistemológicas, a teoria institucional visa ao entendimento dos processos que conduzem uma prática à sua efetiva cristalização e sedimentação no bojo de organizações que competem por recursos, legitimidade e soberania dentro do que podemos

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

chamar de ambientes organizacionais (SELZNICK, 1996; TOLBERT; ZUCKER, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 2005; FERREIRA; MILL, 2014; FERREIRA; CARNEIRO, 2015; FERREIRA; COSTA; MILL, 2021). Evidencia-se, nesse sentido, que institucionalizar quaisquer práticas depende de características endógenas e exógenas, perpassando circunstâncias e condições materiais que não podem ser compreendidas sem a apreensão das relações humanas que delineiam as instituições (VELOSO, 2022).

No tocante à EaD, o processo ganha colorações conspícuas, haja vista a peculiaridade da inserção dos cursos a distância no bojo das universidades públicas. Sem ignorar os elementos basais que, advindos da teoria institucional, se mostram como imprescindíveis para a compreensão do objeto, a institucionalização dessa modalidade lida, como discutimos alhures, com embates dialéticos ocasionados pelos conflitos e as visões antagônicas entre, de um lado, os cursos presenciais e, de outro, aqueles a distância (VELOSO; MILL, 2022). Além disso, perscrutar o fenômeno nas instituições públicas demanda partir do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) como principal política de fomento (FERREIRA; MILL, 2014). Política essa que se constitui, ao mesmo tempo, como força motriz do processo e, atualmente, promotora de contradições que obstaculizam avanços importantes (VELOSO, 2022).

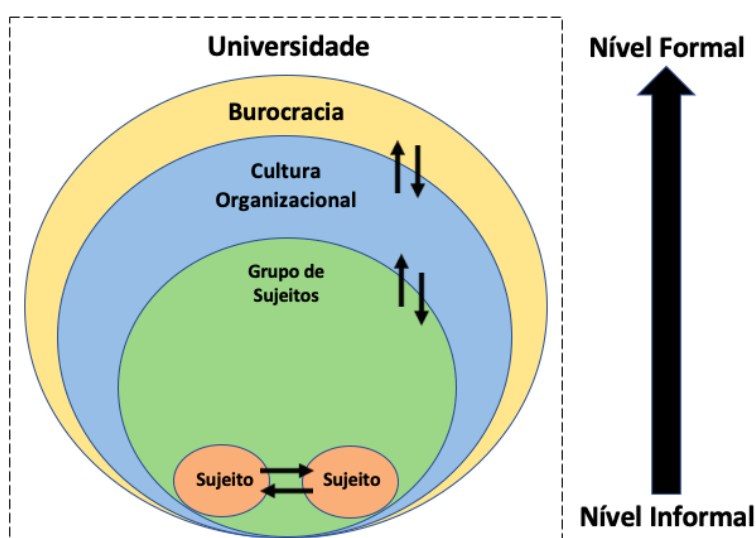
Com vistas a entender toda essa dinâmica que perfila a institucionalização da EaD pública com suas peculiaridades, esforçamo-nos, noutros estudos, para estabelecer uma análise que podemos chamar de praxiológica. Isto é, buscamos, em Veloso (2022), identificar os principais elementos fulcrais para a análise do objeto, sem perder de vista as complexas relações humanas e, por consequência, os embates que lhe dão forma. Nosso enfoque foi a ação social, alinhando-nos à sociologia compreensiva weberiana (WEBER, 2015; 2016; 1994). Em termos práticos, isso implica considerar as universidades como, em última instância, aglomerados de sujeitos que agem

Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral

reciprocamente. Logo, quaisquer influências ou pressões, endógenas ou exógenas, só materializam seus efeitos mediante a interpretação que os sujeitos delas fazem e, destarte, atribuem um sentido subjetivo ao seu agir.

Como podemos observar, então, as relações entre sujeitos, enredadas em embates dialéticos, num contexto institucional balizado por aparato burocrático e influenciado pelas pressões, exigências e expectativas internas e externas? Propomos, para chegar a esse entendimento, um esquema teórico-conceitual que enfatiza três principais elementos, a saber: sujeitos – ou grupos de sujeitos –, cultura – ou *ethos* – organizacional e burocracia. Elementos que se inter-relacionam dentro da universidade; esta que se apresenta como moldura, na medida em que cinge as dinâmicas, dando-lhes caráter de espaço e tempo sem, contudo, determinar cabalmente o decurso da ação humana. Porque toda ação, como dito, depende de uma interpretação subjetiva que, malgrado siga certa expectativa institucional, nunca pode ser tida como invariável ou unívoca. Pois bem, a Figura 1 apresenta o esquema supradito.

**Figura 1. Esquema original para analisar a institucionalização.**



Fonte: Veloso (2022, p. 150)

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

Partindo da análise dos elementos apresentados acima, consideramos que é possível apreender a institucionalização engolfada por processos de luta e atritos resultantes da desarmonia gerada entre grupos de sujeitos, cultura organizacional e burocracia. As tentativas de avanço do nível informal para o formal, o que inclui inserção no aparato burocrático, ocorrem por meio dos atritos promovidos pelo descompasso entre a visão dos sujeitos, a cultura organizacional e aquilo que está efetivamente amparado na burocracia. Esses descompassos produzem os embates internos que levam a sínteses. Institucionalizar, portanto, é uma constante tentativa de assegurar recursividade, isto é, reprodução das práticas dentro de uma certa expectativa institucional. Considerando-se seus diferentes formatos ou invólucros, a institucionalização também conta com variados mecanismos que visam imprimir maior poder de resistência às práticas para que garantam a reprodução desta e não daquela forma, em que pesem as pressões e as alterações internas e externas à instituição. Por meio desse entendimento, analisamos, a seguir, as experiências no âmbito da UFLA, discutindo-as à luz de nosso esquema teórico-conceitual.

### **3 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EAD NA UFLA: RELATO DA COORDENAÇÃO DO CURSO DE PEDAGOGIA A DISTÂNCIA**

Em primeira instância, precisamos salientar que a experiência ora relatada parte, especialmente, das vivências da autora enquanto profissional que atua há anos na EaD e exerce, desde 2018, a função de coordenadora do curso de Pedagogia a distância na UFLA. Posto isso, destaca-se que esta Universidade foi uma das primeiras instituições federais brasileiras a implementar cursos a distância. Desde 1987, a Instituição atua com cursos de pós-graduação *lato sensu* nessa modalidade. A Universidade tem presença também nos cursos de graduação a distância, com participação no Consórcio

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

Pró-Formar, criado no ano de 2005, em parceria com outras instituições federais, para a oferta do curso de Pedagogia para a Educação Infantil.

Em 2006, com a adesão ao Sistema UAB, um passo importante foi dado no sentido das ações de institucionalização. Ressalta-se, nesse cenário que, ainda em 2006, a aprovação das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Pedagogia trouxe inovações importantes para a formação de professores. Assim, valendo-se das determinações legais e tomando por base as especificidades do curso de Pedagogia na UFLA, foi instituída uma comissão composta por professores do Departamento de Educação (DED) para realizar os estudos e propostas para reformulação curricular do curso na modalidade a distância.

Em um primeiro movimento de reestruturação estabeleceu-se como objetivo criar um espaço de reflexão e aproximação da estrutura e organização das atividades curriculares entre os cursos de Pedagogia presencial e a distância, uma vez que são dois cursos oferecidos pelo DED/UFLA, norteados pelo mesmo propósito da formação docente. O curso presencial já estava sendo criado, à época, observando-se aspectos das novas regulamentações para a formação de professores. Contudo, o curso de Pedagogia a distância, pela forte ênfase na formação para a Educação Infantil e por ser o mais antigo na instituição, precisava ser replanejado. Esse movimento de aproximação entre as modalidades visou atender necessidades e prioridades dos discentes. Também foi pensado que a articulação e a complementaridade curricular poderiam permitir ainda mais oportunidades de realização de atividades ou eventos acadêmicos entre os discentes e docentes dos cursos de Pedagogia da UFLA.

O estudo realizado no referido período culminou na proposta de uma nova matriz curricular para o curso de Pedagogia a distância, que tomou por base a estruturação proposta para o curso presencial. Algumas questões foram

Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral

respeitadas e consideradas como especificidades de cada modalidade e permaneceram diferentes na proposta.

Ora, cabe destacar que a efetiva criação do curso de Pedagogia via Sistema UAB ocorreu por meio da Resolução CUNI 060, de 2 de dezembro de 2009, e representou uma ação essencial para a consolidação do projeto acadêmico da UFLA, em consonância com as demandas da sociedade. Os docentes do DED que participaram da iniciativa de oferta da Pedagogia para a Educação Infantil em 2005, vinculada ao Consórcio Pró-Formar, em parceria com os demais docentes do Departamento, sentiram-se motivados a construir um Projeto Pedagógico para o novo curso de Pedagogia, fomentado pela UAB, adequando-o às DCN do MEC específicas para o curso, uma vez que o projeto de origem se restringia somente à Educação Infantil. É evidente, nessa trajetória, a atuação do que Tolbert e Zucker (1999) vão chamar de *champions*, isto é, sujeitos engajados na inserção da prática inovadora e que se tornam vanguarda no processo de implementação daquilo que abala a cultura organizacional e, conforme Veloso (2022), engendra o processo dialético resultante dos descompassos entre os grupos de sujeitos, a cultura organizacional e a burocracia – estas duas últimas que ainda resistem ou não incorporam a EaD em seu estado embrionário.

Nesse ínterim, com a troca de governo federal em 2019, percebeu-se um esvaziamento das ações da UAB e a diminuição de incentivos para o fomento de novas ofertas de cursos pelo governo – há que se considerar que a última oferta da Pedagogia a distância havia sido em 2017. Na medida em que o formato de institucionalização atual na UFLA não compreende os necessários mecanismos que imprimem maior poder de resistência à EaD, tem-se a fragilidade expressa pela descontinuação dos cursos mediante simples troca de governo e interrupção do financiamento externo (VELOSO, 2022). Pois bem, em face dessa fragilidade, a UFLA não sinalizou para a manutenção da



*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

modalidade a distância como um compromisso institucional, uma vez que o fomento vindo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) não estava garantido. Houve, pois, a paralisação das ofertas após 2017 até que houvesse previsão de custeio governamental.

Somado a isso, a resistência de colegas dos departamentos quanto à atuação e ao reconhecimento da modalidade, alegando sucateamento da formação pela não presencialidade em sala de aula convencional e regular, demonstrava uma falta de entendimento sobre as concepções que envolvem a EaD. Como resultado, a gestão dos cursos a distância na UFLA, ainda hoje, fica sempre a cargo de poucos profissionais que defendem e reconhecem os benefícios que a amplitude e a interiorização da modalidade conferem à Instituição de Ensino Superior (IES). Nesse sentido, a construção da qualidade está vinculada a ações pontuais e de grupos de professores que atuam nos componentes e na manutenção da EaD.

Ora, é comum o fato de colegas que atuam em disciplinas presenciais não se disponibilizarem para as ofertas a distância, ou quando o fazem atrelam a sua atuação ao recebimento das bolsas, na medida em que elaboram o planejamento da oferta e não acompanham a execução, deixando os tutores como os responsáveis pelo percurso dos estudantes. Isso, porém, tem sido gradualmente modificado a partir da percepção de alguns profissionais que atuam diretamente no curso a distância, que instituem novas rotinas de trabalho e atuam pautados nas concepções de docência compartilhada e na necessidade de *feedbacks* formativos construídos por meio de uma sinergia no âmbito do trabalho polidocente (MILL, 2014).

Constata-se, portanto, que os avanços não têm sido fáceis, pois implicam uma mudança de concepção e cultura organizacional. São avanços enredados em diatribes decorrentes da própria visão antagônica entre as modalidades (VELOSO; MILL; MOREIRA, 2023). Afora isso, tem-se a

necessidade de um investimento em formação docente para a incorporação de metodologias diferenciadas e mais significativas.

Percebe-se, no cenário da UFLA, que as contradições ainda se mantêm fortes, o que se coaduna com a perspectiva de um embate dialético que movimenta o processo conforme discutido por Veloso (2022). Ao dicotomizar EaD e educação presencial, cria-se uma visão contraproducente que ignora, por exemplo, as notas obtidas no ENADE – 4 para ambas as modalidades; os diplomas dos estudantes que não apontam diferenciação de modalidade cursada; dentre outros aspectos que desvelam um preconceito, reforçado pela má qualidade de ofertas que pululam no Brasil e que ainda sinalizam uma não superação das dicotomias contraproducentes rumo à apreensão da educação híbrida enquanto tendência histórica, tal como afirmam Veloso, Mill e Moreira (2023).

Com as dificuldades mencionadas acima de reconhecimento da modalidade na UFLA, muitos conflitos se estabelecem, desde a luta por diretrizes específicas para a modalidade, a instituição de bolsas, o calendário e a utilização de sistemas que de fato representem as necessidades dos cursos a distância, etc. Ainda que o curso tenha sido pensado pelo DED à época, não se tratou de um compromisso de todos os profissionais do Departamento, ou seja, não foi uma escolha unânime, mas sim impulsionada por fomento externo e pela liberação de vagas. Trata-se de um processo de institucionalização, resultante da desarmonia institucional, impelido por grupos de sujeitos que passaram a lutar ou a se chocar com a cultura organizacional, resistente à inovação e com a burocracia, que ainda não contemplava as práticas na nova modalidade (VELOSO, 2022)

Diante disso, a partir de novos ingressos nos cursos a distância, docentes que não participaram da pactuação original foram se perdendo o compromisso, passando a atuar por simples adesão. A UFLA recebeu 5 vagas

docentes via Sistema UAB em contrapartida à oferta de cursos na modalidade. Destarte, 5 colegas entraram por concursos e foram vinculados ao DED, mesmo não sendo o desejo de todos os professores antigos. Alguns, no momento, já se aposentaram e há muita resistência de que as vagas ocupadas permaneçam destinadas à EaD. O curso de Pedagogia a distância foi credenciado com nota máxima e desde então permanece com avaliações satisfatórias. Isso não tem acontecido, entretanto, sem desgastes internos e muitas lutas intraorganizacionais, típicas do movimento dialético a que nos referimos (VELOSO; MILL, 2022).

Nomeadamente em 2023 os cursos de Letras e Pedagogia, bem como algumas especializações no âmbito da UAB, foram retomados. A Coordenadoria Geral de Educação a Distância (CEAD), órgão de gestão da EaD, foi elevada ao status de Diretoria de Educação a Distância – DIRED. No entanto, com a reestruturação da UFLA mediante a criação das Unidades Acadêmicas (UA), os cursos presenciais e a distância passaram a ser geridos pelas unidades e a Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), por meio da CEAD, passou apenas a oferecer suporte específico para a modalidade a distância ou para cursos que ofertam carga horária nessa modalidade, tendo um papel muito importante durante a pandemia na formação docente e no acompanhamento e gerenciamento do Campus Virtual – ambiente virtual utilizado na UFLA.

Todavia, conflitos no interior da PROGRAD entre profissionais e gestores fizeram com que a CEAD passasse para o âmbito da Pró-Reitoria de Pós-Graduação (PRPG), indo na contramão das necessidades institucionais, haja vista a predominância de cursos de graduação – e não pós-graduação – a distância. Subsequentemente, na tentativa de sucatear a modalidade, houve um movimento de extinção da CEAD em 2023, mas com a reoferta de cursos a distância pelo Sistema UAB as coordenações de cursos solicitaram à reitoria a manutenção do órgão, sobretudo devido ao processo de recredenciamento da

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

UFLA. Por ora e com muitos desafios, a CEAD está sendo recomposta fisicamente, contando com infraestrutura técnica e financeira para continuar em funcionamento. Há ainda a solicitação para deslocamento dos profissionais que entraram por concurso para a EaD a fim de prestarem horas de trabalho junto à CEAD no assessoramento aos cursos e coordenações. Tudo isso, reiteramos, por meio de muitas lutas e embates institucionais.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A institucionalização da EaD na UFLA é um processo envolvido em embates. Conforme relatado, toda a experiência institucional se deu em meio a lutas resultantes de conflitos internos, sobretudo entre grupos favoráveis e contrários à modalidade. A adesão ao Sistema UAB foi fundamental para a criação de cursos a distância que contribuíram para a construção de experiências profícuas. No entanto, após mais de uma década de adesão à política de fomento externo, constata-se que as graduações na modalidade de EaD no âmbito da UFLA ainda dependem do financiamento. Trata-se de importante indicativo de fragilidade no tocante à capacidade de resistência ante as desestabilizações externas e internas.

Reconhecendo que a experiência ora relatada está circunscrita por aquilo que foi vivenciado no âmbito de um curso em específico, tem-se que outras análises, sob diferentes olhares, precisam ser realizadas, não só na UFLA, mas noutras IES. A institucionalização é um fenômeno complexo, que depende das lutas institucionais. O processo lida com elementos endógenos e exógenos e não se sujeita à completa inércia. Quer dizer, a legitimidade, que garante a capacidade de reprodução de quaisquer práticas, como a EaD, precisa ser constantemente renovada. As recentes tentativas de descontinuação da CEAD, na UFLA, permitem aclarar que a institucionalização não apenas compreende avançar rumo à cristalização e à formalização das

Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral

práticas. Compreende, ainda, envolver-se em debates que almejam resistir às pressões internas e externas, sobretudo de grupos contrários à EaD. Ora bem, muitos degraus ainda devem ser galgados no contexto da UFLA, de tal sorte que consideramos essencial analisar os caminhos – e descaminhos – percorridos até aqui para que a investigação meticulosa do passado possibilite um olhar atento para o presente a fim de vislumbrar adequadamente o futuro dos cursos a distância na Instituição.

## 5 REFERÊNCIAS

- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005. Disponível em: <https://link.ufms.br/Xx0km>. Acesso em: 10 mar. 2020.
- FERREIRA, M.; CARNEIRO, T. C. J. A institucionalização da educação a distância no ensino superior público brasileiro: análise do Sistema Universidade Aberta do Brasil. **Educação Unisinos**, São Leopoldo, v. 19, n. 2, p. 228-242, maio-jun. 2015. Disponível em: <https://link.ufms.br/1FES4>. Acesso em: 22 abril 2020.
- FERREIRA, M.; COSTA, M. R. M.; MILL, D. Reflexões necessárias e urgentes acerca da gestão da EAD no Brasil. **Plurais Revista Multidisciplinar**, v. 6, n. 3, 28 nov. 2021. Disponível em: <https://link.ufms.br/XTRsL>. Acesso em: 30 mar. 2022.
- FERREIRA, M.; MILL, D. Institucionalização da educação a distância no Ensino Superior público brasileiro: desafios e estratégias. In: REALI, A. M. de M. R.; MILL, D. (Org.). **Educação a distância e tecnologias digitais: reflexões sobre sujeitos, saberes, contextos e processos**. São Carlos: EdUFSCar, 2014, p. 81-102.
- MILL, D. Sobre o conceito de polidocência ou sobre a natureza do processo de trabalho pedagógico na educação a distância. In: MILL, Daniel; RIBEIRO, L. R. C.; OLIVEIRA, M. R. G. (Orgs.). **Polidocência na Educação a Distância: múltiplos enfoques**. São Carlos: EdUFSCar, 2014, p. 25-42.
- SELZNICK, P. Institutionalism “old” and “new”. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 02, p. 270-278, jun. 1996.

Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; CALDAS, M.; FANCHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 196-219.

VELOSO, B. **Incorporação Orgânica da Educação a Distância nas Universidades Públicas**. 2022. 405 p. Tese (Doutorado em Educação) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.

VELOSO, B.; MILL, D.; MOREIRA, J. A. Educação híbrida como tendência histórica: análise das realidades Brasileira e Portuguesa. **Dialogia**, São Paulo, n. 43, p. 1-20, jan./abr. 2023. Disponível em: <https://link.ufms.br/j5DJc>. Acesso em: 30 abr. 2023.

VELOSO, B.; MILL, D. Institucionalização da educação a distância pública enquanto fenômeno essencialmente dialético. **Educação em Revista**, [S. l.], v. 38, 2022. Disponível em: <https://link.ufms.br/cZUxw>. Acesso em: 28 jul. 2023.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: UnB, 1994. v. 1.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2015. 580 p. v. 2.

WEBER, M. **Metodologia das ciências sociais**. Tradução de Augustin Wernet. 5. ed. [S. l.]: Campinas: Editora da Unicamp, 2016. 687 p.

## Sobre os autores

### Braian Veloso

Professor Adjunto do Departamento de Gestão Educacional, Teorias e Práticas de Ensino (DPE) e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Lavras (PPGE-UFLA). Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (PPGE-UFSCar), com período sanduíche na Universidade Aberta de Portugal (UAb). Coordenador adjunto do curso de Pedagogia da UFLA, modalidade a distância. Atua nas áreas de práticas de ensino, tecnologias digitais nos processos pedagógicos e educação a distância.

E-mail: [braian.veloso@ufla.br](mailto:braian.veloso@ufla.br)

### Giovanna Rodrigues Cabral

Professora Adjunta do Departamento de Gestão Educacional, Teorias e Práticas de Ensino (DPE) e docente permanente no Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Lavras (PPGE-UFLA). Doutora em

*Braian Veloso e Giovanna Rodrigues Cabral*

Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).  
Coordenadora do curso de Pedagogia da UFLA, modalidade a distância. Atua nas áreas de Políticas e Gestão da Educação.

E-mail: [giovanna.cabral@ufla.br](mailto:giovanna.cabral@ufla.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.