

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PÚBLICA: OLHARES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTITUTIONALIZATION OF PUBLIC DISTANCE EDUCATION: GLANCES ON ORGANIZATIONAL CULTURE

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN A DISTANCIA PÚBLICA: MIRADAS SOBRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Braian Veloso

Universidade Federal de Lavras

Daniel Mill

Universidade Federal de São Carlos

RESUMO. Em meio às discussões mais recentes que perpassam o campo da Educação a Distância (EaD), cita-se a institucionalização da modalidade. Trata-se de processo complexo, influenciado por elementos endógenos e exógenos, que se relaciona diretamente à qualidade e, por conseguinte, à perenidade das propostas de cursos. No caso das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), o objeto ganha outras colorações na medida em que tem fundamental intersecção para com o Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), política de indução da modalidade que, há mais de uma década, tem se mostrado fulcral na oferta e manutenção das experiências educacionais a distância. Dito isso, o objetivo deste artigo é analisar a importância da cultura organizacional para o movimento de institucionalização da EaD. A pesquisa é um recorte da tese de doutorado do primeiro autor e teve como procedimentos metodológicos: análise documental, grupo focal virtual, entrevista semiestruturada, técnica Delphi e questionário. Os participantes do estudo foram gestores, docentes-autores/conteudistas, docentes-formadores/aplicadores, docentes-tutores (virtuais e presenciais), discentes e ex-discentes, todos com experiência em cursos no âmbito do Sistema UAB. Os dados coletados foram analisados à luz das abordagens qualitativa e quantitativa. Com o estudo, enfatizamos a importância da cultura organizacional como elemento que interliga grupos de sujeitos e o aparato burocrático institucional. Desse modo, consideramos que quaisquer ações estratégicas, oriundas de gestores que visam à institucionalização, devem se atentar às influências que podem ser exercidas na cultura dentro das IPES.

Palavras-chave: Educação a Distância. Institucionalização. Cultura organizacional. Sistema Universidade Aberta do Brasil. Instituições Públicas de Ensino Superior.

Braian Veloso e Daniel Mill

ABSTRACT. Among the most recent discussions that pervade the field of Distance Education (DE), the institutionalization of the modality is cited. It is a complex process, influenced by endogenous and exogenous elements, which is directly related to the quality and, therefore, to the continuity of the course proposals. In the case of Public Institutions of Higher Education, the object takes on other colors insofar as it has a fundamental intersection with the Universidade Aberta do Brasil (UAB) System, a policy of inducing the modality that, for more than a decade, has proved to be central in offering and maintaining distance learning experiences. That said, the aim of this article is to analyze the importance of organizational culture for the distance education institutionalization movement. The research is an excerpt from the doctoral thesis of the first author and had, as methodological procedures: document analysis, virtual focus group, semi-structured interview, Delphi technique and questionnaire. Study participants were managers, teacher-authors/content specialists, teacher-trainers/applcators, teacher-tutors (virtual and face-to-face), students and former students, all with experience in courses within the scope of the UAB System. The collected data were analyzed in the light of qualitative and quantitative approaches. With the study, we emphasize the importance of organizational culture as an element that connects groups of subjects and the institutional bureaucratic apparatus. Thus, we consider that any strategic actions, originating from managers that aim at institutionalization, should pay attention to the influences that can be exerted on the culture within the Public Institutions of Higher Education.

Keywords: Distance Education. Institutionalization. Organizational culture. Universidade Aberta do Brasil (UAB) System. Public Institutions of Higher Education.

RESUMEN. Entre las discusiones más recientes que impregnan el campo de la Educación a Distancia (EaD), se menciona la institucionalización de la modalidad. Es un proceso complejo, influenciado por elementos endógenos y exógenos, que está directamente relacionado con la calidad y, por tanto, con la continuidad de las propuestas de cursos. En el caso de las Instituciones Públicas de Educación Superior (IPES), el objeto adquiere otros colores en la medida en que tiene una intersección fundamental con el Sistema de Universidad Abierta de Brasil (UAB), una política de inducción a la modalidad que, desde hace más de una década, ha demostrado ser fundamental para ofrecer y mantener experiencias de aprendizaje a distancia. Dicho esto, el objetivo de este artículo es analizar la importancia de la cultura organizacional para el movimiento de institucionalización de la educación a distancia. La investigación es un extracto de la tesis doctoral del primer autor y tuvo como procedimientos metodológicos: análisis de documentos, grupo focal virtual, entrevista semiestructurada, técnica Delphi y cuestionario. Los participantes del estudio fueron directivos, docentes-autores/especialistas en contenidos, docentes-formadores/aplicadores, docentes-tutores (virtuales y presenciales), alumnos y exalumnos, todos con experiencia en cursos del ámbito del Sistema UAB. Los datos recopilados se analizaron a la luz de enfoques cualitativos y cuantitativos. Con el estudio, destacamos la importancia de la cultura organizacional como elemento que conecta grupos de sujetos y el aparato burocrático institucional. Así, consideramos que cualquier acción estratégica, proveniente de gestores que apunte a la institucionalización, debe prestar atención a las influencias que se pueden ejercer sobre la cultura dentro de las IPES.

A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA PÚBLICA: OLHARES SOBRE A CULTURA ORGANIZACIONAL

Braian Veloso e Daniel Mill

Palabras clave: Educación a distancia. Institucionalización. Cultura de la organización. Sistema Universitario Abierto de Brasil. Instituciones Públicas de Educación Superior.

1 INTRODUÇÃO

Com a célere expansão da Educação a Distância (EaD), ao longo dos últimos anos, vários são os debates que surgem a partir das experiências mais recentes nessa modalidade. Em meio às discussões que perpassam o campo, cita-se a análise do que podemos chamar de processo de institucionalização. Sobretudo nas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), a EaD tem crescido atrelada ao Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB). Esta principal política de indução à modalidade foi primordial para o crescimento dos cursos a distância, o que levou, também, ao aumento das pesquisas na área. No entanto, após mais de uma década de financiamento, constata-se, no ambiente organizacional, uma persistente dependência do fomento externo no que se refere à oferta da EaD nas IPES. Dependência essa que traz uma série de percalços do ponto de vista da qualidade e da perenidade.

Posto isso, o objetivo central deste artigo é analisar a importância da cultura organizacional para o movimento de institucionalização da EaD. Parte-se de um recorte da tese de Veloso (2022), com vistas a discutir, dentre outras coisas, um dos principais entraves para a incorporação da modalidade e que não diz respeito à questão do financiamento, a saber, o preconceito e a resistência que delineiam o ambiente organizacional. Concernentemente à estrutura deste texto, após a introdução, tem-se uma breve revisão bibliográfica sobre a temática. Em seguida, apresenta-se a metodologia. Discute-se, logo após, os dados a partir da cultura organizacional. O texto se encerra com considerações finais que arrematam a análise.

2 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: ALGUMAS APROXIMAÇÕES

Braian Veloso e Daniel Mill

Fenômeno assaz complexo, a institucionalização da EaD é um processo que, como discutido em Veloso (2022), depende de condições endógenas e exógenas. Resulta das intersecções entre aspectos objetivos e subjetivos. Valendo-nos de perspectiva fenomenológica, temos defendido, noutros estudos, que perscrutar o objeto acaba por exigir um olhar aguçado para as dinâmicas intraorganizacionais que delineiam as IPES (VELOSO, 2022). Como preconiza a sociologia compreensiva weberiana, entende-se que quaisquer instituições são, em última análise, aglomerados de sujeitos que agem reciprocamente (WEBER, 2015; 2016). O processo de consecução do agir humano envolve, assim, um sentido subjetivo impingido pelo agente que se dá dentro de um recorte histórico-social; quer dizer, dentro de condições materiais.

Alhures, propusemos que a institucionalização da EaD é, também, um processo dialético, posto que está envolvido em contradições – engendradas e mantidas pelo Sistema UAB – que depende, aliás, das visões antagônicas entre modalidades (VELOSO; MILL, 2022). Para apreender o objeto, elaboramos um esquema teórico-conceitual em Veloso (2022) que define os elementos: sujeitos – ou grupos de sujeitos –, cultura – ou *ethos* organizacional –, e burocracia. Caminhando de um nível informal para outro mais formal, a EaD se movimenta dentro de pequenos grupos sujeitos até se inserir na cultura e, por consequência, no aparato burocrático institucional. Obviamente, esse processo não é unilateral nem tampouco meramente previsível. Estamos sempre falando de um fenômeno humano que, como tal, se entrega às vicissitudes do que é próprio das trocas entre agentes que agem dentro de balizas histórico-sociais.

De todo modo, defendemos que considerar a atuação de *champions* (TOLBERT; ZUCKER, 1999), isto é, grupos de sujeitos que advogam e atuam em prol da atividade inovadora no seio organizacional, é importante para entender os processos de inserção das novas práticas que, em seu estado embrionário,

Braian Veloso e Daniel Mill

experimentam ampla resistência institucional. Na medida em que transcendem o interesse localmente circunscrito e começam a influenciar o *ethos* da universidade, nele adentrando, gera-se uma pressão na burocracia para que, paulatinamente, ela se modifique a fim de cristalizar e incorporar as práticas até então inovadoras. Isso porque a institucionalização, muito embora possa assumir distintos invólucros, refere-se à recursividade. Ou seja, compreende a reprodução de uma certa prática, por indivíduos que agem reciprocamente, a partir de variados mecanismos que, gerando pressão sobre o sujeito, almejam dirimir a possibilidade de intercorrência no decurso da ação de modo que o agir se materialize desta e não daquela maneira; a saber, dentro de certa expectativa institucional.

Diante do que foi exposto, entende-se que a cultura, como um dos elementos da proposição teórico-conceitual elaborada por Veloso (2022), apresenta papel estratégico. Isso porque se situa no elo entre os grupos de sujeitos e o aparato burocrático. A resistência que o *ethos* organizacional pode apresentar à nova prática pode ser decisiva na incorporação orgânica ou no que podemos chamar de desinstitucionalização. Assim, consideramos que a gestão estratégica, se visa à incorporação orgânica da EaD, deve se atentar às ações que podem influir na cultura interna, gerando as desestabilizações da ordem que movem o processo dialético descrito em Veloso e Mill (2022). Superar o preconceito e construir um *ethos* favorável aos cursos a distância parece-nos, portanto, imprescindível para galgar os degraus necessários rumo a modelos de institucionalização que, sustentados pelo aparato burocrático, possam contar com maior poder de resistência em face das desestabilizações internas e externas da ordem institucional.

3 METODOLOGIA

Braian Veloso e Daniel Mill

Com vistas a sintetizar a discussão metodológica, destaca-se, desde logo, que esta pesquisa é um recorte da tese de doutorado de Veloso (2022), desenvolvida no âmbito do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de São Carlos (PPGE-UFSCar). Trata-se de investigação que se soma aos esforços do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em Educação, Tecnologias e Linguagens (Grupo Horizonte-UFSCar). O estudo foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos da UFSCar por meio do parecer número 2.647.439.

A pesquisa baseou-se na triangulação metodológica, que implica o uso de múltiplos instrumentos, estratégias e fontes de coleta e análise de dados (DUARTE, 2009). Especificamente, foram executados os procedimentos: análise documental, grupo focal virtual, entrevista semiestruturada, técnica Delphi e questionário. Os participantes do estudo foram gestores, docentes-autores/conteudistas, docentes-formadores/aplicadores, docentes-tutores (virtuais e presenciais), discentes e ex-discentes, todos com experiência em cursos no âmbito do Sistema UAB. Os dados coletados foram analisados à luz das abordagens qualitativa e quantitativa. Para maior detalhamento de todos os procedimentos metodológicos, incluindo as discussões epistemológicas que subjazem à pesquisa, sugere-se consulta à tese de Veloso (2022).

4 ETHOS ORGANIZACIONAL: DESESTABILIZAÇÃO ESTRATÉGICA DA ORDEM

Experiência e *ethos* institucional estão inseparavelmente conectados. Sendo histórico por excelência, o processo de institucionalização, mediado pelas interpretações feitas pelos sujeitos, influi na cultura organizacional. Em consonância com o que defendemos em Veloso (2022), depreendemos que a acomodação à ordem institucional pode ser contraproducente, na medida em

Braian Veloso e Daniel Mill

que harmoniza os elementos e causa inércia. Para que o fenômeno da incorporação se movimente, o que é indispensável para promover avanços considerados necessários, a desestabilização interna precisa ser estrategicamente conduzida. A institucionalização da precariedade promovida pela UAB, conceito discutido em Veloso (2022), faz com que, até mesmo professores que atuam na EaD, acomodem-se às condições precárias. Isso representa harmonia entre os elementos: sujeitos – ou grupos de sujeitos, cultura organizacional e burocracia. Caso se apreende a realidade como adequada, estabilizando a ordem, tem-se legitimidade, ainda que esta seja insofismavelmente frágil, por não estar amplamente inserida no *ethos* institucional e por não contar com um amparo no aparato burocrático.

Deve-se, para sair da inércia e causar movimento, promover desestabilização. Ou seja, os indivíduos, e com especial atenção aqueles que atuam em prol da EaD, precisam conceber a realidade como inadequada. Devem ter clareza que a precariedade deve ser superada e que o Sistema UAB, mantido dentro de seu modelo, relega os cursos a distância à fragilidade. Concebendo as circunstâncias como passíveis de transformação, os sujeitos cessam de considerar a atual ordem como legítima. Engajam-se nas lutas a fim de angariar mais recursos, pressionar mudanças na burocracia, empreender ações de disseminação das boas práticas buscando incidir sobre a cultura, dentre outros.

Nesse prisma, perguntamos aos gestores, no questionário, a respeito de estratégias adotadas nas universidades que contribuíssem para avançar na institucionalização. Categorizamos as respostas que apareceram, ao menos, 2 vezes para facilitar a quantificação, de acordo com a Tabela 1.

Tabela 1 – Estratégias adotadas pelas universidades visando à institucionalização de acordo com os gestores

Estratégias adotadas pelas universidades com vistas a avançar no processo de institucionalização (visão dos gestores)	Quantidade de respostas
Criação e/ou inserção da EaD em documentos normativos	9
Capacitação/formação dos professores e outros profissionais para atuar na modalidade	3
Não existem recursos e/ou interesse em institucionalizar a EaD	2
Maior oferta de disciplinas a distância nos cursos presenciais/maior uso da educação híbrida	2
Planejamento a oferta de cursos e/ou ações em EaD sem financiamento da UAB	2
Integração/alteração do sistema acadêmico	2
Aproximar do órgão gestor ou mesmo a EaD com outras instâncias da universidade	2

Fonte: Autoria própria.

A estratégia que mais aparece nas falas dos gestores relaciona-se à criação e/ou inserção da EaD em documentos normativos. Isto é, maior presença da modalidade dentro do aparato burocrático. No entanto, como discutimos em Veloso (2022), a passagem do nível informal para o formal compreende as lutas e desestabilizações internas, tendo a cultura organizacional um papel fundante nesse processo. As outras respostas dos gestores evidenciam ações necessárias como capacitação e formação de profissionais, maior oferta de disciplinas a distância na educação presencial, integração ou alteração do sistema acadêmico, aproximação do órgão gestor e da EaD no que toca a outras instâncias das universidades etc.

Não menos importantes foram os comentários que afirmam não haver interesse em institucionalizar a modalidade. A interpretação que fazemos desses resultados reforça o papel da cultura no desenvolvimento do fenômeno analisado. Ações que possam exercer influência no *ethos* institucional perpassam divulgação e disseminação de práticas, formação docente,

Braian Veloso e Daniel Mill

exercício de reflexão crítica em face das atuais circunstâncias, dentre outras coisas, porque frívolo se torna o esforço de poucos agentes ou grupos interessados na EaD quando esse mesmo esforço não incide sobre a cultura interna e, conseqüentemente, esbarra em problemas como a falta de interesse da universidade em avançar na institucionalização.

No estudo de Matos, Aguiar e Nunes (2021), por exemplo, constatou-se, na universidade analisada, que, apesar de haver possibilidade de incorporação do esforço docente na burocracia, desde que se abra mão da bolsa da UAB, isso não é amplamente divulgado, considerando-se que, culturalmente, a instituição entende que dividir a carga horária do professor com a EaD prejudicaria a educação presencial.

Pois bem, para que se chegue ao nível formal, representado pela incorporação na burocracia, não há como ignorar as modificações no sentido subjetivo do agir socialmente orientado de sujeitos que, mediante seu poder de agência, impactam a cultura organizacional. Inserida não apenas em contextos grupais restritos, mas no seio cultural, a EaD tende a exercer maior pressão sobre o aparato normativo, para que se modifique e passe a incluir atividades que, até então, aconteciam em paralelo à rotina institucional cristalizada.

Nessa ótica, para haver movimentação no processo, movido pelas lutas, deve-se incitar a desestabilização da ordem. A institucionalização sempre apresenta certo caráter imprevisível, posto que é um fenômeno eminentemente humano. Apesar disso, a ação estratégica é imprescindível, considerando-se que é capaz de balizar o processo para que caminhe de acordo com as expectativas racionalmente definidas. Instigar o debate interno e, por consequência, a desestabilização não quer dizer promover um caos que pode ser, aliás, um grande problema. Pelo contrário, trata-se de gerar a movimentação necessária com vistas a superar a atual ordem das coisas sem,

Braian Veloso e Daniel Mill

no entanto, eximir-se da responsabilidade de agir estrategicamente visando às sínteses consideradas necessárias. Muito embora estejamos dando um enfoque na perspectiva endógena, não desconsideramos a essencialidade dos aspectos exógenos. “A institucionalização da EaD está fundamentada em processos que seguem orientações e diretrizes políticas mais abrangentes” (PASSOS et al., 2017, p. 4). O fenômeno dialético, mesmo que movimentado pelos sujeitos e as interpretações que eles fazem da realidade, não prescinde das condições materiais, mas também exógenas que produzem as circunstâncias da agência (VELOSO; MILL, 2022). Logo, problemas como a dificuldade de promover interesse interno, até de grupos específicos, para atuarem em prol da EaD podem encontrar soluções no ambiente organizacional.

A sinergia entre as universidades contribui para a disseminação de boas práticas, compartilhamento de estratégias, ações conjuntas etc. que modificam a cultura do campo em que estão inseridas. Exerce-se, assim, pressões isomórficas (DIMAGGIO, POWELL, 2005), de modo que uma instituição sem muita possibilidade de agência quando restrita à cultura interna, tende a encontrar, nas experiências de outras instituições, aquilo que é necessário ao caráter histórico do processo dialético. Se as circunstâncias fazem os seres humanos (MARX; ENGELS, 2007), estes interpretam-nas e, por meio disso, atribuem sentido subjetivo à sua ação. Não são simplesmente espectadores da realidade concreta, mas indivíduos com poder de incidir sobre ela. Portanto, as instituições, em vez de focos de determinação, devem ser entendidas como “condição para a manifestação de estruturas sociais e da capacidade de agência; ou de reprodução e recriação das estruturas, ao mesmo tempo em que indivíduos se expressam e se constituem como atores sociais” (MACHADA-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 25). A materialidade é quem circunscreve as condições histórico-sociais em que o

agir manifesta. Porém, os atores são, em último caso, os próprios agentes, o que salienta a importância da ação estratégica.

Consoante Vieira e Vieira (2004, p. 192), “as metas definem uma missão a ser atendida, legitimando a instituição universitária perante a sociedade que a mantém”. A ação estratégica é decisiva para que as universidades, a partir da forma em que são constituídas, atinjam seus objetivos voltados ao ensino, à pesquisa e à extensão. Destaca-se, portanto, o papel da gestão com vistas à incorporação orgânica da EaD. Para Ferreira, Costa e Mill (2021), que consubstanciam outras produções suas (MILL, 2018; MILL; FERREIRA; FERREIRA, 2018), a gestão nessa modalidade é uma disposição de objetivos políticos, circunscritos por regramento, supervisão e fomento que conduzem a uma compatibilização entre organização acadêmica, pedagógica e administrativa de conhecimentos em interface com tecnologias que promovem o processo de ensino-aprendizagem a distância. “Em síntese, está associada a projetos institucionais e de curso, de objetivos de aprendizagem, infraestrutura e relações de mediação (tecnologias, docência e tutoria) para a certificação de estudantes sob certos critérios de qualidade, utilizando um ambiente infotécnico” (FERREIRA; COSTA; MILL, 2021, p. 83). Como a definição mesmo evidencia, o gestor tem papel decisivo no processo de institucionalização, porque está à frente de ações que influenciam diretamente na formalização das atividades da EaD, bem como na construção do *ethos* institucional e na materialização das práticas quando da ação socialmente orientada.

Acrescentamos um elemento a mais nessa discussão ao enfatizarmos a cultura organizacional. Avançando na análise, acreditamos que a concretização do que foi preconizado pelos gestores participantes da nossa pesquisa faz com que seja preciso estender essa visão da realidade para além da gestão em si mesma. Deve-se penetrar na cultura organizacional, não

Braian Veloso e Daniel Mill

apenas em contextos *meso*, mas disseminando-se institucionalmente. A condução estratégica é imprescindível, só que ela não pode se esquivar das lutas em face de resistências que, com certeza, serão percebidas no processo. A Cultura tem a particularidade de ser uma espécie de elo que une as demandas dos sujeitos – ou grupos de sujeitos – e tudo o que é formalmente definido na burocracia. Não por acaso, o elemento cultural está no meio do esquema proposto em Veloso (2022). Sua posição nas dinâmicas internas é altamente estratégica, porque a efervescência gerada desestabiliza a ordem e movimentada a institucionalização. Ademais, em momentos de maior legitimidade – estabilização –, a cultura organizacional também é proeminente, porque, como elo, contribui para conduzir a pressão gerada pela burocracia que caminha até o sujeito, compelindo-o a atuar desta e não daquela maneira e, conseqüentemente, garantindo recursividade. Uma prática pode estar formalmente incorporada, mas se não está introjetada no *ethos* da instituição, sujeita-se a gerar comportamentos desviantes. O desvio pode não ser visto institucionalmente como ilegítimo quando não gera abalo na ordem interna, mas tem muitos ruídos que dificultam a recursividade por estar alheio ao que é formal e, assim, contar com altas chances de imprevisibilidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como parte doutros esforços analíticos que temos empreendido, este artigo buscou evidenciar a importância da cultura, ou *ethos* organizacional, como elo fundamental que interliga as dinâmicas entre grupos de sujeitos e burocracia institucional. Estes são elementos que identificamos como fulcrais na análise e compreensão da institucionalização da EaD. Percebe-se que a gestão estratégica deve considerar ações que incidam diretamente sobre a cultura interna, o que é fundante para, de um lado, pressionar a burocracia a fim

Braian Veloso e Daniel Mill

de se modifique, incorporando as novas práticas; por outro lado, para que exerça pressão sobre os sujeitos visando garantir maior possibilidade de reprodução dentro certa expectativa organizacional.

Sem a pretensão de esgotar as discussões do campo, reconhece-se que tantos outros aspectos são importantes para investigar o fenômeno. Enquanto processo complexo, a institucionalização depende de elementos endógenos e exógenos, ao passo que se constitui mediante entrelaçamento de ações materializadas por sujeitos que, sempre dentro de um contexto histórico-social, interpretam a realidade que os circunda e, assim sendo, agem. Sugere-se, destarte, outras pesquisas, com especial atenção para estudos de caso que possam submeter à validação nossas ferramentas analíticas. Dado o seu caráter intrincado, o processo de institucionalização precisa ser investigado em seus meandros, tendo em vista as especificidades de cada universidade dentro das circunstâncias e condições materiais que lhe dão forma.

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 jul. 2023.
- DUARTE, T. A possibilidade de investigação a três: reflexões sobre a triangulação (metodológica). **CIES e-WorkingPaper**, Lisboa, n. 60, p. 1-24, 2009.
- 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/bmZRb>. Acesso em: 30 fev. 2023.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Rev. adm. Contemp**, v. 9, n. 1, p.9-39, 2005. Disponível em: <https://link.ufms.br/n2cBA>. Acesso em: 13 jul. 2023.

Braian Veloso e Daniel Mill

MARX, K.; ENGELS, F. **A ideologia alemã**: crítica da mais recente filosofia alemã em seus representantes Feuerbach, B. Bauer e Stirner, e do socialismo alemão em seus diferentes profetas (1845-1846). Tradução de Rubens Enderle, Nélio Schneider e Luciano Cavini Martorano. São Paulo: Boitempo, 2007.

MATOS, H. A.; AGUIAR, T. C. M.; NUNES, R. S. dos R. A institucionalização e os desafios da educação superior a distância na Universidade Federal de Mato Grosso. In: SANTOS, C. de A.; LIMA, D. da C. B. P.; NOGUEIRA, D. X. P. (org.). **Institucionalização da educação superior a distância nas universidades federais da região Centro-Oeste**. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 2021. p. 179-195. Disponível em: <https://link.ufms.br/LThvf>. Acesso em: 14 jul. 2023.

PASSOS, M. L. S.; NUNES, V. B.; MAISSIAT, J.; BARBOSA, M. B. A.; JÚNIOR, J. M. C. Modelos de institucionalização de cursos a distância em uma instituição de ensino pública. **Anais do 23º CIAED**, Vitória, p. 1-10, 2017. Disponível em: <https://link.ufms.br/T4Y3R> . Acesso em: 23 jul. 2023.

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. 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.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea** [online], v. 8, n. 2, p. 181-200, 2004. Disponível em: <https://link.ufms.br/EnAFu> . Acesso em: 08 jul. 2021.

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.

Braian Veloso e Daniel Mill

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

Daniel Mill

Professor Titular da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), onde trabalha como Docente e Gestor de Educação a Distância (EaD) e presencial. Doutor em Educação pela UFMG, com pós-doutorados pelas Universidades de Coimbra e Aberta de Portugal. Membro do Programa de Pós-Graduação em Educação. É Líder do Grupo Horizonte (Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Inovação em Educação, Tecnologias e Linguagens) e, como pesquisador, tem interesse particular pela interseção das temáticas: Trabalho Docente, Tecnologias, Linguagens, Cognição e Educação a Distância.

E-mail: mill@ufscar.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.