



INSTITUCIONALIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2005-2015)

EDUCATION INSTITUTIONALIZATION DISTANCE
THE UNIVERSITY OF BRASILIA (2005-2015)

Alessandra Pessoa Coimbra de Melo - FE-UnB - alecoimbra.unb@gmail.com
Lúcio França Teles - FE-UnB - lucioteles@unb.br

Resumo:

A presente pesquisa teve como objetivo principal avaliar o processo de institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília. A pergunta principal da tese é: quais os elementos que compõem o processo de institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília? Para tanto, foi realizado um estudo de caso (Yin, 2010) de natureza qualitativa, tendo a Teoria Institucional como aporte teórico de Selznick (1996). Utilizaram-se como opções metodológicas a análise documental, os registros em arquivo e as entrevistas que culminaram em um protocolo de estudo de caso responsável por orientar todo o percurso até a análise dos dados. Em relação a pergunta principal, descobriu-se que os elementos que compõem o processo de institucionalização são divididos em Estágios: Pré-institucionalização, Semi-institucionalização e Total Institucionalização; Fases: Habituação, Objetificação e Sedimentação; e em Categorias Isomórficas: Isomorfismo Coercitivo, Isomorfismo Mimético e Isomorfismo Normativo. Diante dos resultados encontrados, constatou-se que há de se respeitar os estágios e as fases do processo de institucionalização e que há de se saber conviver com as categorias isomórficas, o que poderá, de certa forma, se não garantir que o processo avance, indicar o ponto em que ele se encontra e as medidas necessárias para que ele siga adiante com mais segurança. Assim, a tese proposta neste estudo foi confirmada por defender a ideia de que incluir EaD em documentos institucionais não irá garantir sua continuidade. Tal inserção poderá até resolver, em parte, o problema da legislação e normatização, mas não a sua permanência na Universidade.

Palavras-chave: Teoria Institucional, Institucionalização, Educação a Distância, Universidade Aberta do Brasil, Universidade de Brasília.

Abstract:

This research had as its main objective the evaluation of the institutionalization process of Distance Learning conducted at the University of Brasília. The main question of this thesis was: what are the elements that make up the institutionalization process of Distance Learning at University of Brasilia? In order to answer this question, a qualitative case study was conducted (Yin, 2010), having the Institutional Theory as the theoretical framework, with contributions from Selznick (1996). The research methodology applied document analysis, data registers, and interviews, that culminated in a protocol of case study, leading to final data analysis. Concerning the main research question, it was discovered that the elements that compose the institutionalization process are divided in Stages: Pre-Institutionalizations, Semi-Institutionalization, and Full Institutionalization; Phases: Habituation, Objectification and Sedimentation; and in Isomorphic Categories:





Coercive Isomorphism, Mimetic Isomorphism, and Normative Isomorphism. In light of the discovered results, it was noticed that the phases and stages of the institutionalization process must be paid attention to. The researcher must be acquainted with the concepts of Isomorphic Categories, what might, in certain way, if not guarantee the research process, at least indicate the point in which the process is, and the necessary measures to continue advancing with more security. The research confirmed the assumption that including the DE in institutional documents will not guarantee its continuity. Such an inclusion might even solve, in part, the legislation and normalization problems, but not its continuity in the University.

Keywords: Institutional Theories, Institutionalization, Distance Education, Open University of Brazil, University of Brasilia.

1. Introdução

O presente artigo é uma síntese da tese de uma doutorado que investigou o Processo de institucionalização da Educação a Distância como modalidade de ensino de graduação a distância viabilizada pelo sistema Universidade Aberta do Brasil na Universidade de Brasília - UnB no período de 2005-2015.

Faz-se necessário ressaltar que, apesar de o projeto Universidade Aberta do Brasil ser importante para o processo de institucionalização da Educação a Distância - EaD, não é disso que se trata esta pesquisa e, sim, do processo de institucionalização da EaD na UnB e não da institucionalização da UAB na UnB.

Conceituar institucionalização não é uma tarefa fácil, pois o termo remete à ideia de instituição, originado do latim *institutiōne*, que significa sistema. Dessa compreensão, é possível explicar o motivo pelo qual a Universidade Aberta do Brasil é considerada um sistema de ensino integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior voltado para o desenvolvimento da modalidade de Educação a Distância e, portanto, depende das universidades para funcionar, conforme explica o art. 1º do Decreto nº 5.800, de 8 de junho de 2006.

Na maioria das vezes, a expressão instituição assume *status* de função pública, como é o caso da Universidade de Brasília - UnB. Ainda: sabe-se que o termo instituição não está restrito apenas ao lugar físico, como é o caso da Universidade Aberta do Brasil - UAB, a qual, mesmo sendo denominada genericamente de universidade, sabemos que se trata de um projeto do Governo federal brasileiro.

Portanto, neste trabalho, entende-se por institucionalização o processo por meio do qual o sistema Universidade Aberta do Brasil passaria a ser não mais um projeto do Governo, mas uma integração orgânica como as demais atividades acadêmicas das faculdades, dos departamentos e dos institutos, criando-se um ensino de graduação híbrido e convergente na Universidade de Brasília.

Problema da Pesquisa: Quais os elementos que compõem o processo de institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília? Além do problema principal, foi investigada também se há uma aprendizagem colaborativa no sentido de compartilhamento de experiências entre os gestores dos oito cursos de licenciatura participantes da modalidade a distância e, em caso afirmativo, como se dá essa aprendizagem.





Objetivo geral e objetivos específicos: O objetivo geral da tese é avaliar o processo de institucionalização da EaD na UnB. Como objetivos específicos, destacam-se: 1º) Analisar os principais eventos da história da EaD na UnB, mediados pela Teoria Institucional, destacando os elementos que caracterizam a institucionalização da EaD na UnB; 2º) Compreender o papel exercido pelas lideranças da EaD na UnB no processo de institucionalização e verificar se há colaboração e compartilhamento de experiência entre os cursos participantes dessa modalidade; 3º) Analisar como a estrutura organizacional, o ambiente, as tecnologias da EaD na UnB interfere no processo de institucionalização com vistas a compreender os estágios, fases e categorias desse processo.

A tese: Acredita-se que, caso o Governo federal encerre esse programa, a modalidade a distância na UnB não precisa ser finalizado em virtude de ajustes poderem ser realizados no âmbito da própria Universidade visando estimular a continuidade da EaD. Por outro lado, imaginar que incluir EaD em documentos institucionais irá garantir sua continuidade é um equívoco; isso poderá até resolver, em parte, o problema da normatização/legislação, mas não a sua permanência na Universidade.

Participantes: Foram realizadas 16 (desesseis) entrevistas: 8 (oito) com os gestores responsáveis pelos cursos na modalidade a distância em suas unidades acadêmicas, 6 (cinco) com representantes da UAB/DEG/DEGD, além de 1 (um) representante do centro de informática e 1 (um) da Reitoria na UnB.

Justificativa: destacou-se a importância dos conceitos da Teoria Institucional para melhor definir e explicar as fases, as categorias e os estágios do processo de institucionalização da EaD na UnB. Esta pesquisa justificativa-se empiricamente, pois, dentre os trabalhos localizados no acervo da Biblioteca Central - BCE, verificou-se que não existia até o ano de 2015 nenhuma pesquisa que tratasse especificamente do processo de institucionalização da EaD na UnB tendo a Teoria Institucional como aporte teórico.

2. Teoria Institucional

Em se tratando de um estudo de caso sobre o processo de institucionalização da EaD na UnB, a abordagem da Teoria Institucional foi utilizada neste estudo como marco teórico para incidir luzes ao campo da Educação a Distância, contribuindo para o endereçamento de situações que contribuem para a reflexão em prol de avanços no campo da EaD na UnB.

A abordagem da Teoria Institucional sustentada por Selznick (1996) configurou-se como o aporte teórico mais viável para investigar o processo de institucionalização, tanto pela compatibilidade intelectual dos pesquisadores, quanto pelo entendimento do que é uma instituição conforme a própria Teoria Institucional e seus estágios, fases e categorias, que perpassam o processo de institucionalização.

Philip Selznick na obra de 1971, se imostra um defensor da instituição educacional como a organização responsável por transmitir valores sociais o autor é considerado o precursor da Teoria Institucional, suas pesquisas sobre essa temática datam da década de 1940, conforme apresentam os estudos de Fachin e Mendonça (2003a, 2003b).

Clegg, Hardy e Nord (1998), Clegg, Hardy (2006) e Tolbert e Zucker (1998;1999), pelo fato de se dedicarem às pesquisas sobre o processo de institucionalização segundo a Teoria Institucional de Selznick (1971), contribuíram de forma significativa na elucidação do





problema investigado neste estudo e no atingimento dos objetivos da pesquisa. Diversos outros pesquisadores apoiaram-se em nas ideias de Selznick (1971), agregando valores sociais e culturais à Teoria Institucional, tais como Meyer e Scott (1983), Meyer e Rowan (1983), Zucker (1987), DiMaggio e Powell (1991), Tolbert e Zucker (1998), dentre outros.

Com base nos conceitos descritos pela Teoria Institucional, pode-se identificar tanto as fases-estágio-categoria do processo de institucionalização em que encontram-se os cursos de licenciatura ofertados pela EaD/UnB (Letras, Matemática, História, Geografia, Artes Visuais, Artes Cênicas, Música e Educação Física), bem como o panorama geral do processo de institucionalização da EaD na UnB.

A Teoria Institucional vem sendo utilizada em pesquisas empíricas no Brasil desde o final da década de 80 do século passado (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999) por ser considerada uma pesquisa na área social com fortes características da Sociologia, essa teoria também aborda questões relacionadas às mudanças e ao clima organizacional exercido por forças internas e externas.

Fachin; Mendonça, (2003 a); Vieira; Carvalho (2003) relatam que a partir da década de 80, a abordagem da Teoria Institucional foi ampliada para além do campo das organizações privadas, segundo os autores é perceptível a presença de estudos sobre a Teoria Institucional em setores públicos de interesse social, como as universidades federais, inclusive para fundamentar o processo de institucionalização do ensino na modalidade a distância.

Percebe-se claramente a evolução dessa teoria no Brasil nos estudos de Vieira e Carvalho (2003), Carvalho, Vieira e Lopes (1999), Fleck (2011), Passolongo, Ichikawa e Reis (2004), Barche e Almeida (2015), Fachin e Mendonça (2003a, 2003b), Machado-da-Silva e Fonseca (2010), Guarido Filho, Machado-da-Silva e Gonçalves (2009), Guarido Filho (2008), Goulart (2013), dentre outros.

Fachin e Mendonça (2003a) destacam que a Teoria Institucional é utilizada há “décadas em pesquisas de diversos países” e vem ganhando espaço nas discussões em vários setores - inclusive na área da Educação - visando contribuir para a organização e a gestão dos processos institucionais no intuito de legitimá-los, proporcionando, como explicam Clegg e Hardy (2006) um “ambiente de trabalho estável”.

3. Isomorfismo Institucional

Vale ressaltar que a Teoria Institucional usa a expressão isomorfismo, junção das palavras iso (igual/mesma) + morfo (forma) + ismo (ciência), para definir as categorias isomórficas da Teoria Institucional: Isomorfismo Coercitivo, o Mimético e o Normativo. Essas três categorias são úteis para a compreensão das políticas educacionais instituídas pelo Poder público, que podem vir a alterar a estrutura das universidades, por isso serão apresentadas com mais detalhes ao longo da pesquisa.

Carvalho, Vieira e Falcão (2002, p. 35) explicam que, devido à pressão exercida pelo ambiente institucional, a universidade - enquanto instituição de ensino superior - acaba assumindo uma atitude isomórfica, culminando em uma estrutura formal repleta de valores e de normas pré-estabelecidas. Dessa forma, o conceito de Isomorfismo Institucional pode ser explicado como um processo pelo qual as instituições de Ensino Superior passam a





adotar as mesmas estruturas, práticas e procedimentos, levando-as à homogeneização das suas unidades dentro de um campo organizacional ou contexto social (SCOTT, 1995).

A característica principal do Isomorfismo é a busca da legitimidade e este é considerado o ponto forte da Teoria Institucional por explicar como as instituições são estimuladas a se tornarem similares a outras instituições. Assim, o Isomorfismo explica como as regras e os procedimentos são incorporados pelas universidades.

Com os estudos de Richard Daft (1999, p. 347), compreendemos que o Isomorfismo Institucional culminará no aparecimento de uma nova estrutura na universidade, que passa pelas fases de habitualização, de objetificação e de sedimentação, fases essas consideradas por Tolbert e Zucker (1999) elementos essenciais para o processo de institucionalização:

O Isomorfismo Coercitivo obriga a aceitação de programas do Governo, o qual, em troca, faz promessas de apoio e sugere aquisição de recursos e incentivos (ROSSETO; ROSSETO, 2005), os quais só serão concedidos se houver aceitação dos programas impostos pelo Estado. As universidades, muitas vezes, aceitam devido à dependência desses recursos (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010).

A segunda categoria da Teoria Institucional é o Isomorfismo Mimético, o qual acontece sempre que uma instituição busca outras referências e modelos para se estruturar, muitas vezes, reproduzindo experiências já solidificadas.

A terceira categoria da Teoria Institucional é o Isomorfismo Normativo, o qual se refere à legitimação e à aceitação social do processo institucional objetivando sua sobrevivência por meio da melhoria do relacionamento pessoal e de reconhecimento da instituição perante a sociedade.

4. Processo de Institucionalização

Para Tolbert e Zucker (1999), a Teoria Institucional propõe-se a explicar os motivos que levaram uma organização à institucionalização e a forma como ela se tornou institucionalizada e estável.

Já as pesquisas de Meyer e Rowan (1977) explicam que a institucionalização é um processo que, para se concretizar, precisa se submeter às normas aceitas pela sociedade, e alertam que as instituições que adotaram estratégias e procedimentos institucionalizados teriam uma chance maior de sobrevivência.

Tais normas sugerem a obrigatoriedade de legitimação nas universidades por serem essas entidades sociais. Assim, a adequação de regras, de práticas e de estruturas aos valores sociais é fundamental no processo de institucionalização.

Por sua vez, Peci (2005) acredita que o processo de institucionalização abrange a forma com que as instituições assumem os processos, criando regras e normas associadas aos valores sociais.

Araújo e Freitas (2013) fundamentaram-se no Censo da Educação Superior de 2010 para discutir os desafios-entraves a serem superados no processo de institucionalização da EaD nas universidades públicas.

Para Tolbert e Zucker (1999), no processo de institucionalização, todas as ações e decisões são tomadas visando à formalização e à regulamentação de uma determinada situação que já existia antes, incorporando-a à instituição e dando-lhe legitimidade até





atingir o último estágio desejável, a sedimentação. Já Reali e m (2014, p. 89, 93) acredita que o processo de institucionalização é uma “tarefa extremamente complexa de natureza progressiva e de difícil implementação”, principalmente devido à resistência dos docentes às mudanças.

A seguir, serão apresentados as diferentes fases, estágios e categorias do processo de institucionalização e como elas se relacionam durante o processo:

O primeiro estágio do processo de institucionalização é conhecido como estágio de pré-institucionalização e trata-se de uma fase de habituação carregada de conceitos da categoria institucional denominada de Isomorfismo Coercitivo. Nesse estágio, não há teorização ou pesquisas envolvidas, a variância na implementação bem como a taxa de implementação e fracasso estrutural é significativa. E as forças que estimulam a mudança organizacional provêm da sociedade e do poder público.

O segundo estágio do processo de institucionalização é conhecido como semi-institucionalização e perpassa a fase de objetificação com fortes características da categoria de Isomorfismo Mimético. Nesse estágio, a atividade de teorização é alta, a variância na implementação e moderada bem como a taxa de fracasso estrutural. A fase de objetificação (TOLBERT; ZUCKER, 1998, p. 207), também conhecida como semi-institucional (CLEGG e HARDY, 2006). Percebe-se, nesse estágio, um envolvimento significativo, além de um consenso social maior entre os atores envolvidos no processo de institucionalização.

O terceiro e último estágio do processo de institucionalização defendido por Clegg e Hardy (2006) é a total-institucionalização, conhecido como fase de sedimentação por Tolbert e Zucker (1998) devido ao seu caráter de continuidade histórica da estrutura e à quantidade de pessoas envolvidas por um longo período. Durante este estágio, ocorre a fase de sedimentação do processo culminando-se a categoria intitulada de Isomorfismo Normativo, na qual a atividade de teorização nesse último estágio é baixa, bem como a variância na implementação e a taxa de fracasso estrutural.

5. Metodologia da pesquisa

Robert Yin (2010, p. 24-39) afirma que o estudo de caso como metodologia de pesquisa é um dos “empreendimentos mais desafiadores das Ciências Sociais”. O autor acrescenta, ainda, que esse método normalmente é utilizado quando desejamos entender um “fenômeno da vida real em profundidade e em contexto”, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente evidentes.

Por meio da abordagem qualitativa (LUDKE; ANDRÉ, 1986, p. 18), no estudo de caso, é possível descrever toda a complexidade dos dados coletados - com riqueza de detalhes e de forma contextualizada com as abordagens da Teoria Institucional - nas três fontes de evidência selecionadas: documentos, registro em arquivo e entrevista focada.

Para se compreender como a EaD é retratada na UnB durante a coleta e a análise de dados, destacamos alguns ambientes propícios à coleta de documentos e registros: a Biblioteca Central dos Estudantes (BCE), as faculdades, os institutos e os departamentos que aderiram à modalidade Educação a Distância, o Decanato de Ensino de Graduação (DEG), a Diretoria de Ensino de Graduação a Distância (DEGD), o Centro de Informática (CPD).

Foram realizadas 16 entrevistas, com 21 perguntas que somaram aproximadamente





20 horas de gravação, as quais, após transcritas, resultaram em aproximadamente 180 laudas de texto. Todas as perguntas da entrevista que culminaram no protocolo foram elaboradas com base na Teoria Institucional de forma a contribuir para a identificação dos estágios e das fases do processo de institucionalização (GLEGG; HARDY, 2006; TOLBERT, ZUCKER, 1998) e, assim, tanto identificar a real situação da EaD na UnB e os elementos que compõem o processo de institucionalização, bem como observar como as categorias do Isomorfismo Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983) influenciaram o processo.

6. Análise dos dados

Observou-se, neste estudo, que o estágio Pré-Institucional foi plenamente atendido no que diz respeito à legislação e normatização, tanto por parte do Governo federal quanto por parte da Universidade de Brasília. A EaD está presente no PPPI, PDI, CPA e PPC's dos cursos não consta a EaD apenas no Estatuto e Regimento Geral (2011).

A priori, o Isomorfismo Coercitivo foi fundamental para que a UnB aderisse ao projeto UAB, e, aos poucos, a Universidade sobreviveu à fase de Habitualização e adequou-se às normas e às exigências da modalidade, passando a fazer um uso mais efetivo das novas tecnologias, as quais, com o tempo, foram-se reafirmando como imprescindíveis para a Educação a Distância e a presencial. As bolsas pagas aos docentes e tutores, que antes foram um estímulo para atuar na EaD, devido aos cortes recentes, se configuram um problema a ser enfrentado pela Universidade.

O estágio de Semi-institucionalização, não encontra-se nivelado em todos os cursos, alguns estão mais adiantos na fase de objetificação do processo em outros ainda iniciando contatos com docentes a fim de conseguir tanto uma adesão maior, ao que parece, mesmo nesta fase intermediária o processo de institucionalização acontece de forma progressivo e desigual entre os curso.

A partir das questões abordadas, entendeu-se ser necessário um trabalho de monitoramento durante esse estágio/fase, além do desenvolvimento de mais estudos e pesquisas relacionadas à tese apresentada como formas de orientar e de fundamentar o processo para que ele siga adiante. Esse é um momento em que os responsáveis por liderar o processo de institucionalização deveriam buscar a teorização e o compartilhamento de experiências por meio do Isomorfismo Mimético, da troca de experiências.

Pelos relatos dos entrevistados, percebeu-se que impactos negativos foram reduzidos dando espaço aos impactos positivos, principalmente no que diz respeito ao uso das tecnologias da EaD. Mesmo os docentes que ainda não aderiram à modalidade, usam os mesmos recursos no ensino presencial, situação que faz acreditar que pode ser que, se a EaD acabar na UnB, algumas de suas propostas podem permanecer, como, por exemplo, a hibridização do ensino, ou seja, a convergência do ensino presencial com a distância.

Há muito interesse dos gestores pela hibridização do ensino, principalmente no ensino noturno, situação essa que abriria um leque de possibilidades, além da adesão de novos cursos. De um ponto todos têm certeza: as tecnologias já estão nas salas de aula dos cursos presenciais e isso não tem volta, talvez seja esse o maior legado que o projeto UAB deixará para as instituições públicas de Ensino Superior que aderiram ao programa UAB.

Acredita-se que o ensino híbrido é defendido por vários gestores de curso, adaptar-





se-ia perfeitamente às licenciaturas do ensino noturno, não se descartando sua inserção no diurno e em outros cursos que não são voltados para formação de professores, já que, em todos os currículos, há disciplinas teóricas e práticas e mesmo as práticas.

A princípio, falar em Institucionalização Total pode parecer, de certa forma, incoerente se entendermos as organizações como um sistema vivo e dinâmico. Se falamos de inovação, estamos falando de disrupturas, em que os processos vão-se sobrepondo, se acumulando, se construindo, alguns se destroem ou se extinguem, para que se possam inovar. Fato é que a EaD na UnB ainda não chegou a atingir o estágio de Institucionalização Total.

7. Considerações finais

Concluiu-se que a UnB ainda está vivenciando um processo de Semi-Institucionalização, que avançou em alguns cursos; em outros estabilizou e em outros regrediu. Ou seja, o processo de institucionalização não é algo padronizado nos cursos da modalidade a distância na Universidade. Cada uma dos oito cursos ofertados na modalidade de EaD está evoluindo de forma desigual.

Diante do exposto, acredita-se que são necessárias: a) estimular a aprendizagem colaborativa, criar possibilidades e incentivar uma maior interação entre os gestores dos cursos por meio de fóruns permanentes e encontros presenciais; b) monitorar o compartilhamento de experiências no sentido de registrar os avanços e de discutir os problemas de forma conjunta visando solucionar problemas comuns a todos os curso seria outra atitude fundamental.

Retomando a questão norteadora deste estudo, pode-se afirmar, com toda segurança, com base no aporte teórico selecionado para o estudo, que os elementos que compõem o processo de institucionalização da Educação a Distância na Universidade de Brasília estão divididos em estágios (Pré, Semi e Total-institucionalização), fases (Habitualização, Objetificação) e categorias isomórficas (Isomorfismo Coercitivo, Mimético e Normativo), conforme descritos nos estudos de CLEGG; HARDY (2006) , TOLBERT; ZUCKER (1998) e DiMAGGIO; POWELL (1983), respetivamente.

A Teoria Institucional aplicada à Educação a Distância mostrou-se eficaz no sentido de criar uma sequência lógica de todo o processo de institucionalização, facilitando a identificação dos elementos que compõem esse processo e alertando para o cuidado de se observar os estágios, as fases e as categorias para direcionar melhor as ações rumo à institucionalização total.

Compreender o modelo e a lógica organizacional da EaD na UnB, as fases, estágios e as categorias isomórficas sugeridas pela Teoria Institucional é fundamental para que a própria Universidade Aberta do Brasil possa rever suas prioridades frente a democratização da Educação e para compreensão do processo de institucionalização da na UnB.

Interessante ressaltar que o Isomorfismo Coercitivo, característico do estágio Pré-Institucionalização e da fase de Habitualização, se mostrou muito presente no estágio Semi-Institucional, principalmente pelo fato de o Governo ter entregue a modalidade a distância para a UnB em 2015, projeto antes subsidiado pelo projeto UAB, obrigando a Universidade a lidar com todas as questões, inclusive financeiras.





Percebeu-se nesse estudo que, no caso das categorias isomórficas, ao contrário das fases e estágios do processo de institucionalização, a sequência não pode ser considerada tão lógica quanto apresenta os estudos de DiMaggio e Powell (1983), pois as três categorias podem estar presentes em todos os estágios e fases do processo de institucionalização.

Portando, respeitar os estágios e as fases do processo e saber conviver com as categorias poderão, de certa forma, senão garantir que o processo avance, apontar onde ele se encontra e quais as medidas necessárias para que ele siga adiante com mais segurança.

Em se tratando da tese proposta neste estudo de caso, pode-se afirmar, com base nos instrumentos e procedimentos adotados na coleta e na análise dos dados, que, caso o Governo federal encerre o programa Universidade Aberta do Brasil, a modalidade Educação a Distância na Universidade de Brasília poderá continuar desde que se façam os devidos ajustes para que ela se encaixe no perfil e nas possibilidades da Universidade de Brasília, que, por sua vez, deverá criar mecanismos de estímulo aos docentes para a continuidade da modalidade.

Portanto, acredita-se que apenas a inclusão da EaD em documentos institucionais não irá garantir sua continuidade. É necessário sim normatizar a EaD visando ao embasamento das decisões dos gestores; porém, sem a adesão dos docentes e a contratação de uma equipe técnica especializada que dê suporte tanto na área tecnológica quanto de apoio à secretaria dos cursos, a permanência da EaD na UnB ficará comprometida e poderá ser encerrada tão logo se formem os estudantes já matriculados.

Diante de tais resultados, acredita-se que, com o tempo a EaD se institucionalize de forma parcial no ensino presencial tornando-o híbrido e não totalmente a distância. O processo de institucionalização em ambos os casos (semi-presencial ou a distância) vai depender da mudança cultural dos docentes e da verba destinada na matriz da UnB.

Espera-se que, por meio dos resultados obtidos neste estudo, os cursos da EAD/UnB possam trocar experiências, propor novas técnicas e estratégias para enfrentar os problemas existentes, rumo ao processo de institucionalização, proporcionando assim uma “aprendizagem colaborativa” (FULLAN, 2001a, 2001b; TELES, 2015 a,b) e uma fonte de pesquisa para que os gestores acadêmicos-administrativos possam tomar decisões sobre o tema em pauta, amenizando-se, assim, o impacto potencial da institucionalização para as políticas públicas.

Considerando que o processo de institucionalização ainda está em curso na UnB, sugerem-se que novos estudos sejam realizados sobre a temática apresentada; que continuem acompanhando e registrando todo o processo de institucionalização da EaD na UnB para que os fatos e acontecimentos não se percam durante o processo, e que, acima de tudo, esses conhecimentos sejam compartilhados com outras universidades públicas a fim de se criar uma rede de aprendizagem colaborativa. Para maiores detalhes sobre o tema abordado neste artigo, acesse a tese completa no acervo da Biblioteca Central da UnB.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, S. M.; FREITAS, M. T. M. *O Processo de Institucionalização da EaD na Educação Superior: Entraves e Desafios*. In: ESUD 2013 – X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. UNIREDE, Belém-PA, 11 – 13 de junho de 2013.

BARCHE, C. K.; ALMEIDA, C. *Adoção de Recursos Tecnológicos*. Inovativos na Educação: um





estudo sob a ótica da Teoria Institucional. Race, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 103-120, jan./abr. 2015.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. *Contribuições da Perspectiva Institucional para Análise das Organizações.* 1999. In: Anais do XXIII ENANPAD. Foz do Iguaçu - PR, 1999.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. *Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas, empíricas e de aplicação.* Lisboa: Organizações & Trabalho, n. 28, 2002.

CLEGG, S. R.; HARDY, Cynthia. *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.* 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DAFT, R. L. *Teoria e projeto das organizações.* 6. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. In: POWELL, W.W.; DiMAGGIO, P.J. *The new institutionalism in organizational analysis.* Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 63-82.

_____. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160, 1983.

FACHIN, R. C.; MENDONÇA, J. R. C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (Org.). *Organizações, instituições e poder no Brasil.* Rio de Janeiro: FGV, p. 19-41.2003b

_____. *Selznick: uma visão da vida e da obra dos percursos da perspectiva institucional na teoria organizacional.* In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CARVALHO, Cristina Amélia (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil.* Rio de Janeiro, FGV, 2003a.

FLECK, C. F. A tríade ensino-pesquisa-extensão e os vetores para o desenvolvimento regional. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional.* Taubaté, SP, v. 7, n. 3, p. 270-298, set-dez/2011.

FULLAN, M. The meaning of educational change. In: FULLAN, M. *The New Meaning of Educational Change.* London: Routledge, 2001a.

_____. *Leading in a Culture of Change.* San Francisco: Jossey-Bass, 2001b.

GOULART, D., M. *Analisando a Institucionalização.* In: ESUD 2013 –X Congresso Brasileiro de Ensino Superior a Distância. UNIREDE, Belém-PA, 11 – 13 de junho de 2013.

GUARIDO FILHO, E. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. *Institucionalização da teoria institucional no contexto dos estudos organizacionais no Brasil.* In: XXXIII ANPAD. São Paulo-SP, 2009.

GUARIDO FILHO, E. R. *A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007.* 2008. f.316 Tese (doutorado) – Universidade Federal do Paraná, Programa Ciências Sociais Aplicadas, UFPR, 2008.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.* São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, vol.14, n. spe, p. 33-49, 2010,. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552010000600003>> Acesso em: dez. 2011.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, n. 2, p. 340-63,1977.





- MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). *Organizational environments: ritual and rationality*. Beverly Hills, CA: Sage, p. 45-70, 1983.
- REALI, A. M. M. R.; MILL, D. *Educação a Distância e Tecnologias digitais*. Reflexões sobre sujeitos, saberes, contextos e processos. São Carlos: EdUFSCar, 2014.
- PASSOLONGO, C.; ICHIKAWA, E. Y.; REIS, L. G. Contribuições da teoria institucional para os estudos organizacionais: o caso da Universidade Estadual de Londrina. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 9, n. 1, p. 19-26, janeiro/março 2004.
- PECI, A. *A Nova Teoria Institucional em Estudos Organizacionais: uma Abordagem Crítica*. In: Anais do XXIX Enanpad. Brasília, DF. 2005.
- SCOTT, R. *Institutions and organizations*. London: Sage, 1995.
- SELZNICK, P. *Institutionalism 'old' and 'new'*. *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277, 1996.
- _____. *Liderança e administração*. Rio de Janeiro: FGV, 1971.
- TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais: modelo de análises e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998.
- TELES, L. F. (Org). *Aprendizagem Colaborativa Online: Reflexões e Práticas*. 1ªed: Novas Edições Acadêmicas, p121, 2015a.
- _____. Entrevista com Prof. Lúcio Teles sobre Aprendizado Colaborativo no SENAC
Disponível em:
<<http://www.ead.sp.senac.br/newsletter/agosto04/entrevista/entrevista.htm>>
Acesso em: jun. 2015b.
- VIEIRA, E. M. Falcão et al. *Institucionalização da EaD nas Universidades Públicas: unicidade e gestão*. RBAAD, São Paulo, vol 11, p. 63-72, 2012.
- VIEIRA, M. M. F; CARVALHO, C. A. (Orgs.). *Organizações, instituições e poder no Brasil*. Rio de Janeiro, FGV, 2003.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZUCKER, L.G. Normal change or risk business: institucional effects on the "hazard" of change in hospital organizations, 1959-79. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 671-700, 1987.

