

Ensino E Aprendizagem Remotos: Lacunas No Campo da Administração no Contexto da Pandemia de COVID-19

Remote Teaching and Learning: Gaps in The Management Field in the COVID-19 Pandemic Context

Ramon Jung Pereira

Verônica Macário de Oliveira

Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio


RESUMO

Em decorrência da pandemia de COVID-19, a utilização de recursos *online* fez-se necessária para implantação emergencial de formas alternativas de ensino e aprendizagem remotos pelas instituições de ensino brasileiras, sem preparo prévio. Diante dos enfrentamentos cruciais no ensino superior em contexto pandêmico, pretendeu-se analisar, neste artigo, como o ensino foi impactado pela pandemia, tendo como base a percepção e condições dos alunos de Administração. O intuito foi analisar o cenário, identificando como aprimorar o ensino e aprendizagem remotos, tanto na graduação quanto na pós-graduação. Para isso, desenvolveu-se um estudo com estratégias quali-quantitativas, envolvendo pesquisa documental, observação participante e aplicação de questionários com estudantes de Administração de duas instituições brasileiras, levando em consideração não apenas fatores tecnológicos, mas também sociais, econômicos e emocionais. O resultado apontou uma diferença no impacto sobre alunos de graduação e pós-graduação. Ainda, a pesquisa apontou para como a pandemia de COVID-19 pode ter agido como um potencializador de mazelas sociais e, inevitavelmente, prejudicado os processos de ensino-aprendizagem. Por fim, ações são propostas e implementadas para mitigar os problemas encontrados e oferecer caminhos ao ensino de Administração acompanhado.

Palavras-Chave: Ensino-aprendizagem; Ensino Remoto; *E-learning*; COVID-19; Administração.

Recebido em: 13/10/2021
Aprovado em: 20/03/2022

Ramon Jung Pereira 
ramonjung@hotmail.com
Mestre em Administração
M. A. in Management
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Betim / MG – Brasil

Verônica Macário de Oliveira 
veronicamacario@gmail.com
Doutora em Administração
Ph.D in Management
Universidade Federal de Pernambuco
Campina Grande / PA – Brasil

Daniela Viegas da Costa-Nascimento 
dvcnascimento@gmail.com
Doutora em Administração
Ph.D in Management
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Belo Horizonte / MG – Brasil

Armindo dos Santos de Sousa Teodósio 
armindo.teodosio@gmail.com
Doutor em Administração de Empresas
Ph.D in Management
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Belo Horizonte / MG – Brasil

ABSTRACT

As a result of the COVID-19 pandemic, it was necessary *online* tools for the emergency implementation of alternative forms of remote teaching and learning by Brazilian educational institutions, without prior preparation. In this challenging context in higher education in a pandemic context, this article aimed to analyze how education was impacted by the pandemic, based on the perception and conditions of Management students. The objective was to analyze the scenario, identifying how to improve remote teaching and learning, both at undergraduate and graduate level. With regard it, a study with quali-quantitative strategies was developed, involving documentary research, participant observation and application of questionnaires with Management students from two Brazilian educational institutions, considering not only technological factors, but also social, economic and emotional. The result demonstrated to a difference in the impact on undergraduate and graduate students. Furthermore, the research pointed to how the COVID-19 pandemic may have operated as an enhancer of social problems and, inevitably, impaired the teaching-learning processes. Finally, initiatives are proposed and implemented to mitigate the problems encountered and offer paths to Management education.

Keywords: Teaching-Learning; Remote Learning; E-learning; COVID-19; Management

Introdução

A COVID-19 causada pelo SARS-CoV-2 ou popularmente denominada coronavírus, foi detectada na China em dezembro de 2019. A partir de sua acelerada disseminação, obteve atenção internacional como emergência de saúde pública (OPAS, 2020; WHO, 2019). O esforço de combate à pandemia levou os países à adoção de ações preventivas, tais como a Lei 13.979/2020 que dispõe sobre o isolamento e quarentena como medidas para controle da doença (BRASIL, 2020).

Essas medidas levaram à suspensão das atividades escolares, impondo imediatas soluções de ensino-aprendizagem remotas a fim de oferecer continuidade ao programa já definido pelas instituições de ensino. Neste contexto, ressalta-se que o setor educacional foi o único completamente transferido para o modo *online* na maioria dos países do mundo (MAHYOOB, 2020). A utilização de tecnologia, ferramentas digitais e recursos *online* fizeram-se necessários para implantação emergencial de formas alternativas de ensino e aprendizagem. Esta necessidade revelou

vulnerabilidades emergentes nos sistemas educacionais em todo o mundo, o que deixou claro que a sociedade precisa de sistemas educacionais flexíveis e resilientes à medida que enfrenta futuros imprevisíveis (ALI, 2020).

No ensino superior, as instituições brasileiras dividiram-se entre aquelas que adotaram prontamente o ensino remoto a partir de março de 2020 – quando foi decretado o *lockdown* – e aquelas que paralisaram atividades procurando mapear o melhor caminho para o atendimento às demandas de acesso aos sistemas tecnológicos que possibilitassem o ensino remoto. Este último caso se concentrou, especialmente, nas instituições públicas de ensino superior.

O corpo docente e os responsáveis pela gestão das instituições brasileiras passaram a desenvolver estratégias para o enfrentamento do contexto pandêmico. O ensino remoto de emergência passou a ser utilizado como plataforma educacional caracterizada como método de migração de resposta à crise de universidades no contexto da pandemia (ADEDYOIN; SOYKAN, 2020). Muitas vezes com recursos próprios, e se valendo de aprendizados individuais ou cursos emergenciais proporcionados por algumas instituições, os professores tiveram que responder aos desafios do ensino remoto. Por outro lado, os alunos, em sua maioria nativos digitais, passaram ao uso frequente da tecnologia também em seu processo educacional, porém muitos enfrentaram desafios técnicos de acesso aos meios que propiciassem a qualidade necessária, como internet de alta velocidade e computadores que suportassem transmissões síncronas. Nesse contexto, além dos recursos tecnológicos, a prontidão dos profissionais da educação, a confiança, a acessibilidade dos alunos e a motivação passaram a desempenhar funções importantes na aprendizagem remota (ALI, 2020).

Dentro da realidade brasileira, o desafio é hercúleo, sobretudo em um contexto de expressivas vulnerabilidades e desigualdades sociais, como demonstra o índice Gini que aponta que a concentração de renda no país vem aumentando desde 2016, segundo dados do IBGE, e que em 2020 o índice manteve o maior nível da série, em 0,509 (IBGE, 2020). Quanto mais próximo de zero, menor a desigualdade de renda. Além disso, o Brasil figura entre os países mais assolados pela pandemia de COVID-19.

A mudança para a educação online durante a pandemia de COVID19 levou muitos estudos a se concentrarem nos resultados de aprendizagem percebidos

e na satisfação dos alunos neste novo ambiente de aprendizagem (BABER, 2021) the education sector has been hit hard. The learning process should continue and e-learning is the best alternative to replace the conventional classroom setting. Elearning programs and courses were already available for people who were mentally and economically ready for such learning. The severity of the pandemic has forced students to learn through this mode and their acceptance of this system is the point of exploration. The study was conducted on the 375 students studying management program at the undergraduate and graduate level in universities of South Korea. The study examined the instructor characteristics (instructor attitude, competency & interaction). Esses estudos possibilitam identificar os fatores que podem melhorar a aprendizagem e a satisfação dos alunos nas aulas remotas. Diante dos enfrentamentos necessários ao desenvolvimento do ensino-aprendizagem no ensino superior em contexto pandêmico, pretendeu-se analisar, neste artigo: como o ensino foi impactado pela pandemia de COVID-19, tendo como base a percepção e condições dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação de Administração.

O *e-learning* teve seu uso ampliado durante a pandemia de COVID-19, porém verifica-se a existência de lacunas que avaliem o impacto dessa mudança nos alunos (RAHM et al., 2021). Neste contexto, torna-se relevante dar atenção aos hábitos de aprendizagem dos alunos, considerando que a literatura recente sobre como abordar as preferências de aprendizagem dos alunos de administração é escassa (HARGITAI; PINZARU; VERES, 2021).

Para isso, desenvolveu-se um estudo que, durante oito meses, acompanhou 120 alunos de cursos de Administração da graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado), de duas instituições de ensino: uma de Minas Gerais – que no estudo é nomeada de “IES/MG” – e outra da Paraíba – nomeada de “IES/PB”. Durante os oito meses, utilizando da observação participante e aplicação de questionários, buscou-se entender como o ensino dessas turmas foi impactado pela pandemia de COVID-19, levando em consideração não apenas fatores tecnológicos, mas também sociais, econômicos e emocionais: uma combinação de elementos do cenário brasileiro com os trazidos pela COVID-19.

Marco Teórico

O marco teórico desta pesquisa foi construído com base em pesquisa documental bibliográfica. A estratégia foi adentrar nos campos nacional e internacional da educação, buscando caminhos teóricos mais adequados e coerentes a serem seguidos tendo como base o objetivo da pesquisa. Assim, as análises demonstraram convergência entre os termos: “*e-learning and Management Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”, internacionalmente; “Aprendizagem on-line e ensino em Administração”, “Aprendizagem e educação”, “Aprendizagem *online*”, “Ensino remoto” e “Aprendizagem remota”, na abordagem nacional. A partir do diálogo entre os termos é que os tópicos que se seguem foram construídos.

ENSINO E APRENDIZAGEM REMOTOS: *E-LEARNING* NO ENSINO SUPERIOR

O uso generalizado das tecnologias digitais nas diferentes esferas da sociedade contemporânea vem gerando reflexões acerca de sua aplicação no campo educacional. A evolução das tecnologias da comunicação e o decorrente favorecimento do intercâmbio de conhecimentos que elas oferecem, provocam transformações no processo de ensino-aprendizagem como vetores potencializadores de conteúdo e educação (CAMPOS et. al., 2021; FREITAS et. al., 2017; GIMENEZ et. al., 2020; LIMA et. al., 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; MACHADO, 2020; MORENO-CORREA, 2020), sobretudo no ensino superior, tendo em vista a já constituída fluência digital dos discentes.

Nas últimas duas décadas, a partir da expansão das companhias digitais, programas universitários têm incentivado o uso de metodologias digitais como meio acadêmico, muitas vezes desarticulando a atuação do professor na mediação do sistema de ensino-aprendizagem. Múltiplas alternativas baseadas em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) têm gerado um amontoado de apostas pedagógicas e didáticas envolvendo o *e-learning* (MEJIA; LOPEZ, 2016). As instituições de ensino superior, tanto da graduação quanto na pós-graduação, iniciaram diferentes estratégias e produções de materiais para suporte à educação *online*, em experimentações que invariavelmente seguem transpondo práticas pedagógicas características de ambientes físicos para o espaço cibernético, muitas vezes sem planejamento ou pesquisas precursoras (MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020;

MOREIRA; MONTEIRO, 2015; MOREIRA, 2018). Dentre as modalidades ofertadas, encontram-se os cinco tipos de *e-learning*: o ensino *online* assíncrono; o ensino *on-line* com momentos assíncronos; o ensino *online* misto; o ensino *online*; e o ensino baseado em computador (TEJEDOR et. al., 2012).

Enquanto ambientes de *e-learning* se configuram em práticas ou modelos de ensino mediados por tecnologias da informação e comunicação, oferecendo estudo de forma não presencial (SILVA et. al., 2021; TEJEDOR et. al., 2012; MOREIRA; MONTEIRO, 2012), verifica-se, atualmente, uma modalidade de ensino que tomou rápido espaço nos sistemas universitários, designada por ensino remoto. Diferentemente do EaD, cuja proposta é estruturada para a categoria que distancia professores e estudantes, sendo planejada para tal finalidade (KAPLAN; HAENLEIN, 2016; SUN; CHEN, 2016), o ensino remoto, sobretudo o ensino remoto emergencial (HODGES et al., 2020) implantado em virtude da pandemia COVID-19 nas instituições de ensino superior, tem sido improvisado, com limitações de tempo, planejamento, treinamento e suporte técnico para a configuração do processo de ensino-aprendizagem, com possibilidades de comprometimento da qualidade do ensino (HODGES, et al, 2020; SILVA et. al., 2021).

No ensino remoto há a modalidade síncrona, quando docentes e discentes compartilham ao vivo o mesmo ambiente de aula; e assíncrona, quando ambos acessam as atividades pedagógicas em momentos separados (KAPLAN; HAENLEIN, 2016). Em ambas as propostas, é possível identificar problemas quanto ao acesso à tecnologia de qualidade que suporte os sistemas *online*. Professores tiveram que assumir riscos e custos de estruturas em suas residências gravando videoaulas, utilizando – e aprendendo a operar – sistemas de videoconferência, como o Skype, o Google Meet e Zoom e plataformas de aprendizagem, como o Moodle, o Microsoft Teams e Google Classroom. Enquanto os estudantes tiveram pouco ou nenhum suporte das instituições para acesso, em um sistema que basicamente desconsiderou muitas realidades dos discentes (MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020).

Em uma conjuntura de pouca estrutura pedagógica e baixa capacitação para as práticas, exigida pela migração emergencial impositiva e desestruturada para o ensino remoto, encontram-se consequências como aumento de horas trabalhadas e desgaste dos professores (DIAS; PINTO, 2020). Além disso, é possível perceber

consequências emocionais e psicológicas, refletindo baixo desempenho acadêmico dos discentes, desmotivação da comunidade acadêmica, aumento da evasão e desgaste psíquico (SANTOS JUNIOR; MONTEIRO, 2020), acrescidos dos impactos da situação econômica vivida no país e das dificuldades nos lares brasileiros diante da crise sanitária nacional.

Seria importante evitar aplicações meramente instrumentais dessas tecnologias numa perspectiva basicamente transmissiva que permeia o ensino remoto, para uma educação digital em rede mais significativa, que promova ambientes de colaboração e construção de conhecimento. É fundamental que o ensino remoto, ainda que implementado em caráter emergencial, avance para a construção de modelos de ensino-aprendizagem de qualidade, entendendo o papel do professor como construtor, mediador e promotor do ensino-aprendizagem, em constituição e colaboração conjunta com os discentes, independente das plataformas que o permeiam. Os professores assumem papel estratégico e decisivo no ensino-aprendizagem, exigindo a necessidade de reflexão e avaliação dos esforços empreendidos, para construir uma discussão com foco nos paradigmas da educação e na elaboração de suas práticas (ALANO, et. al., 2019; LIMA et. al., 2020).

Transformações provocadas por contingências, como ocorreu com a COVID-19, estimulam reflexões em torno das propostas de *e-learning* e o ensino remoto. São latentes questões como gestão do tempo, sentimentos, incertezas e apreensões envolvidos no ensino-aprendizagem, diminuição de interação/contato com colegas, grupos e comunidade acadêmica, frustração por ausência de ambiente adequado para estudo e problemas técnicos e tecnológicos (SANTOS et. al., 2021), além de financeiros.

A realidade tem exigido mudanças no paradigma educacional que possivelmente podem se perpetuar em longo prazo, tendo em vista o crescimento do mercado digital e a ampliação da aderência dos nativos digitais à proposta, e mesmo de pessoas que enxergaram vantagens no sistema remoto, que apresenta caminhos de inovação, flexibilidade, alcance geográfico e certo aproveitamento de tempo. É fundamental entender a experiência dos estudantes frente a esse cenário de incertezas no ensino remoto, a fim de se encontrar possibilidades para melhor favorecer o ensino-aprendizagem e a formação de cidadãos e profissionais capazes de reflexão, crítica e transformação de realidades.

E-LEARNING, APRENDIZAGEM EM ADMINISTRAÇÃO E COVID-19

Conforme já destacado anteriormente, a pandemia causada pelo COVID-19 em todo o mundo, impactou significativamente os sistemas educacionais e o processo de ensino-aprendizagem das instituições de ensino, uma vez que elas se depararam com um cenário em que foram obrigadas a cancelar o ensino presencial (ALQAHTANI; RAJKHAN, 2020), incluindo atividades de laboratórios e outras experiências de aprendizado, atendendo aos protocolos de isolamento social determinados pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Conseqüentemente, o ensino on-line e remoto emergiu como uma possibilidade estratégica para atender as medidas de isolamento social, o que incidiu em uma rápida transformação curricular. Neste contexto, considera-se que a Internet ganhou um papel importante no suporte ao trabalho remoto e ao *e-learning* (FAVALE et al., 2020).

As universidades, especificamente, entraram em “modo de emergência”, mudando suas estruturas para a educação *online* e *e-learning*. Almaiah, Al-Khasawneh e Althunibat (2020) destacam que o ensino remoto é mais conveniente pois pode fornecer um ambiente dinâmico de ensino e aprendizagem. Porém, em decorrência da emergência de sua prática, pode-se prever que a transformação do currículo nas referidas instituições de ensino tenha ocorrido rapidamente, sem preparação suficiente (ALMAIAH; AL-KHASAWNEH; ALTHUNIBAT, 2020; KHAN et al., 2021), o que pode ter impactado negativamente na aprendizagem.

Neste contexto, muitos professores que não almejavam usar o *e-learning* ou que não possuíam as competências adequadas foram repentinamente forçados a ensinar por meio de dispositivos eletrônicos e da Internet (KULIKOWSKI; PRZYTULA; SULKOWSKI, 2021). Isto pode ter conseqüências não intencionais sobre características motivacionais do trabalho acadêmico, a saber: identidade da tarefa, significado da tarefa, variedade de habilidades, feedback, autonomia, dimensões sociais do trabalho (KULIKOWSKI; PRZYTULA; SULKOWSKI, 2021) e, refletindo, sobretudo na qualidade de ensino/aprendizagem. Por outro lado, os alunos relataram que enfrentaram problemas nas experiências de *e-learning*, a maioria relacionada a questões técnicas, tais como, a falta de uma rede de internet viável, não possuir laptops (MAHYOOB, 2020; OBEIDAT; OBEIDAT; AL-SHALABI, 2020), além de desafios acadêmicos e de comunicação (MAHYOOB, 2020). Desse modo, manter a motivação para aprender quando está socialmente isolado durante uma

pandemia pode ser desafiador (RAHM et al., 2021), tanto para as instituições, os professores e os alunos.

Por outro lado, considera-se que as soluções de *e-learning* oferecem múltiplas formas de recriar o ambiente de ensino a partir de um local remoto, contemplando o compartilhamento de material didático, áudio e vídeo - comunicação escrita, verbal e visual, em um processo de entrega de conhecimento para um local fisicamente distante, o que pode tornar a experiência de ensino imersiva tanto para os alunos quanto para os professores (RAHM et al., 2021). O processo de interação, conforme já abordado, de forma síncrona ou assíncrona ou uma combinação de ambas, traz como vantagem para a aprendizagem, a possibilidade dos alunos acessarem o conteúdo educacional em qualquer lugar e tempo, economizando esforço, tempo e custos (OBEIDAT; OBEIDAT; AL-SHALABI, 2020).

No caso dos cursos de Administração, especificamente, é necessário explorar as estratégias e práticas relacionadas com sistemas de *e-learning* na perspectiva das várias partes interessadas, dentre as quais estão os alunos, de modo que preferências e hábitos de aprendizagem devem ser compreendidos e integrados nos sistemas de *e-learning* fornecidos por universidades (HARGITALI; PINZARU; VERES, 2021). Yousef (2016) aponta para uma lacuna de pesquisa em abordar as preferências de aprendizagem dos alunos de negócios no uso de materiais educacionais no atual contexto digitalizado: perspectivas de gênero e níveis de educação. Explorar tais aspectos seria útil no contexto de quadro de gestão do conhecimento que poderia ser usado para apoiar estratégias de instituições de ensino superior no domínio dos estudos empresariais (HARGITALI; PINZARU; VERES, 2021).

O documento “*A Framework to Guide an Education Response to the COVID-19 Pandemic of 2020*” elaborado pela OCDE (2020), destaca as mudanças que as instituições de ensino devem promover para enfrentar os desafios impostos pela pandemia. As principais mudanças envolvem aspectos estruturais em termos de currículo e infraestrutura, tais como: repriorizar objetivos curriculares; identificar opções para recuperar o que foi perdido; identificar meios/recursos de ensino; e, em caso de inviabilidade do ensino on-line, identificar alternativas; e, por outro lado, adotar estratégias que possam buscar compreender as expectativas e necessidades tanto dos professores, quanto dos alunos, a saber: definir papéis e expectativas de professores; criar meios de comunicação com professores e alunos; de-

finir mecanismos apropriados de avaliação dos estudantes durante a emergência; definir mecanismos adequados de aprovação e conclusão de cursos; desenvolver forma de checagem diária com cada estudante; desenvolver forma de checagem com professores; e fornecer orientações aos estudantes sobre o uso seguro das ferramentas on-line. Assim, o primeiro desafio para planejar o processo de ensino remoto durante a pandemia é considerar as condições das pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem (OCDE, 2020).

O estudo de Alqahtani e Rajkhan (2020) revelou que o gerenciamento de tecnologia, o suporte da administração das instituições educacionais, o aumento da consciência dos alunos para usar sistemas de *e-learning* e a exigência de um alto nível de habilidade para o uso de tecnologia da informação por parte dos professores, alunos e universidades são os fatores mais influentes para a eficácia *e-learning* no processo de ensino-aprendizagem durante o COVID-19. Considera-se, portanto, que as variáveis que influenciam a qualidade do *e-learning* envolvem questões relacionadas ao suporte administrativo, o conteúdo e o desenho do curso, as características do professor, as características do aluno, o suporte social e o suporte tecnológico (ELUMALAI et al., 2020). Neste estudo, estas questões foram avaliadas sob a percepção de alunos de cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

Percurso Metodológico

O objetivo deste estudo foi analisar como o ensino foi impactado pela pandemia de COVID-19, tendo como base a percepção e condições dos alunos dos cursos de graduação e pós-graduação de Administração. Adotou-se, portanto, uma abordagem de método misto que consiste na combinação de técnicas quantitativas e qualitativas em um mesmo desenho de pesquisa, pressupondo que a interação entre eles fornece melhores possibilidades analíticas (CRESWELL; CRESWELL, 2010), de natureza descritiva e exploratória.

Para tanto, buscou-se mapear previamente, via pesquisa documental bibliográfica, termos e abordagens relacionados ao ensino remoto, sobretudo para conduzir a estruturação do marco teórico e, posteriormente, a concepção das pesqui-

sas empíricas. Dessa forma, a seguir, é descrito o percurso metodológico realizado pelo caminho teórico e pela pesquisa empírica.

Antes de iniciar a construção do marco teórico, decidiu-se analisar preliminarmente o campo da educação, identificando quais seriam os caminhos coerentes tendo como base os objetivos desta pesquisa. Para isso, dividiu-se essa estratégia em duas investigações: uma investigação sobre a literatura internacional e outra sobre a literatura nacional.

Dado o foco, a investigação internacional se deu pela busca na base de dados da plataforma Web of Science pelos temas “*e-learning and Management Education*”, “*Learning and Education*”, “*Online Learning*”, “*Remote Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”. A partir dessa busca, foi possível extrair 256 artigos, dos quais segmentou-se seus respectivos autores, resumo, data de publicação, dados da revista científica, quantidade de citações, entre outras informações. A próxima etapa se deu pela leitura de todos os resumos, identificando quais artigos apresentavam similaridade com o contexto da referente pesquisa. Com os artigos selecionados, a fase seguinte foi realizada com o auxílio do software Iramuteq, o qual permite a análise de conteúdos textuais a partir de métodos como a classificação hierárquica descendente, similitude, nuvem de palavras, dendrogramas, entre outros. Utilizou-se desses recursos para analisar os resumos dos artigos selecionados, análises essas que apontaram relevância e coerência para os termos “*e-learning and Management Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”, para o contexto da pesquisa.

Na investigação da literatura nacional, foi realizado um trabalho manual de revisão da literatura, no qual a partir de pesquisas nas bases de dados nacionais SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library) e Periódicos CAPES, além de pesquisas nas principais revistas do campo de Administração, educação e pesquisa, selecionou-se trabalhos com temas próximos ao que é aqui pesquisado. Procurou-se manter a similaridade entre os termos de busca utilizados nas bases internacionais e nacionais, assim, os termos de busca utilizados foram: “Aprendizagem on-line e ensino em Administração”, “Aprendizagem e educação”, “Aprendizagem online”, “Ensino remoto” e “Aprendizagem remota”.

A partir da identificação de caminhos teóricos coerentes para o estudo, partiu-se para o percurso metodológico da pesquisa empírica, que utilizou de estraté-

gias qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa contribuiu com a compreensão de fenômenos e situações dentro de contexto socioeducacional. Segundo Yilmaz (2013), essa abordagem dá suporte a investigação sobre os significados atribuídos a determinadas experiências do mundo e, devido a essas características, foi possível interpretar as plurais lentes de entendimento do campo. A ilustração do campo pesquisado ficou a cargo da abordagem quantitativa, apontando estatísticas descritivas sobre elementos do campo, como os dados dos cursos pesquisados, o perfil dos alunos e seus sentimentos, a adequação do ambiente de estudos, preferências e mais.

O método utilizado foi a pesquisa participante, que favorece a interação comunicativa (DENZIN; LINCOLN, 2006) junto às pessoas e coletividades investigadas, facilitando a atuação dos pesquisadores no contexto. Buscou-se avaliar aqui o “novo ambiente” educacional que impactou a vida acadêmica. O intuito foi analisar como o ensino foi impactado pela pandemia, tendo como base a percepção e condições dos alunos de cursos de graduação e pós-graduação de Administração. Foi possível, como efeito da pesquisa, identificar pontos de aprimoramento do ensino e aprendizagem remotos em Administração. Essas ações de aprimoramento foram disseminadas em duas instituições de ensino: de Minas Gerais e da Paraíba. Essas instituições foram escolhidas em virtude do acesso dos pesquisadores e por estarem em regiões distintas, o que poderia apresentar uma visão diferente do estudo. Ao associar interesses sociais e científicos, pode ser criado um tipo de conhecimento que, ao mesmo tempo, busque satisfação de necessidades de grupos sociais e garanta a evolução de pesquisas acadêmicas (SANTOS, 2010; THIOLENT; COLETTE, 2013).

A coleta de dados se deu em duas frentes: observação participante e aplicação de questionários. A observação participante aconteceu por cinco meses em uma turma de graduação e por três meses em duas turmas de pós-graduação (mestrado e doutorado). Tais turmas são de duas instituições de ensino superior do Brasil – de Minas Gerais (IES/MG) e da Paraíba (IES/PB). A coleta teve início com as aulas remotas, em março de 2021. As observações participantes se deram através das atuações dos docentes em sala de aula remota e por atividades como a coordenação de cursos, reuniões com alunos, interlocução entre alunos e funcionários das instituições de ensino, realizações de palestras e atuações no Núcleo Docente

Estruturante (NDE) e Colegiados dos cursos implicados na pesquisa. É importante dizer que por esta prática foram sendo feitas anotações que eram transcritas em um banco de dados organizado na nuvem.

A instituição de Minas Gerais, denominada IES/MG, é de caráter privado. Hoje, ela está presente em oito cidades do estado e conta com mais de 70.000 estudantes. A IES/MG está presente em *rankings* de excelência acadêmica da América Latina – *QS World University Rankings* – e mundiais – *Times Higher Education*. A instituição da Paraíba, aqui denominada IES/PB, é de caráter público. Possui sete campi, é pioneira por ser a primeira universidade federal no interior Norte-Nordeste, possui mais de 17 mil alunos de graduação e 2,5 mil alunos de pós-graduação. É referência em desenvolvimento científico e tecnológico para o estado e a Região Nordeste, possuindo centros de excelência em tecnologia, educação, artes e cultura.

Nessas instituições foram acompanhadas três turmas de Administração: cinco meses em uma turma de graduação com 72 alunos (IES/MG) e três meses em outras duas turmas de pós-graduação (mestrado e doutorado), com 24 alunos cada (IES/MG e IES/PB). Durante esse intervalo de tempo foram coletados dados pela observação participante e pela aplicação dos questionários. As três turmas somavam um total de 120 alunos, número este sendo também o total de respondentes dos questionários (taxa de resposta de 100%). Dessa forma, a amostra investigada foi não probabilística do tipo intencional.

Nos questionários, o intuito foi coletar percepções sobre elementos do campo educacional considerando a problemática trazida pela pandemia da COVID-19, com doze questões estruturadas e duas questões abertas. As dimensões medidas foram: a sentimental (o que o aluno estava sentindo em relação a todo o contexto social), a social (moradia, condições e o impacto da pandemia nos rendimentos financeiros) e a socioeducacional (adequação, qualidade de elementos e ambiente de estudos, preferências e dificuldades sobre o consumo de conteúdo por via remota). Os questionários foram enviados eletronicamente por e-mail e grupos de WhatsApp e Telegram das turmas, com resposta espontânea por parte dos discentes.

A análise dos dados se deu, primeiramente, pela organização, tratamento e visualização das estatísticas descritivas utilizando o *Microsoft Excel* e o *Microsoft Power BI*. Dessa primeira etapa foi possível identificar perfis, percepções dos alu-

nos e, conseqüentemente, suas principais diferenças. Para ir além da frieza dos dados quantitativos e enriquecer a compreensão do campo, a análise dos dados qualitativos foi realizada com auxílio do software Iramuteq (Versão 0.7), o qual a partir dos dados coletados ao longo da observação participante e das perguntas abertas do questionário, possibilitou identificar categorias de análise, estruturas argumentativas, entre outras vertentes que ajudaram a decifrar os conteúdos textuais. A utilização de múltiplos instrumentos de coleta de dados propiciou também a triangulação dos dados, visando maior fidedignidade à análise geral.

Análise dos Dados

UMA ANÁLISE DO CAMPO: PROFESSOR (A) E ALUNO (A) “EQUILIBRISTAS”

No início de 2020, próximo também ao início do semestre letivo, a COVID-19 ainda em estágio inicial no Brasil se alastrava pelo mundo, fazendo com que muitas instituições de ensino brasileiras, como as duas instituições pesquisadas, decretassem que as aulas de graduação, especialização e pós-graduação fossem realizadas por regime remoto. Pouco tempo depois, em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi elevada ao patamar de uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS). O regime adotado por essas instituições, desde o início, foi um regime com aulas síncronas. Assim, como nos apontam Kaplan e Haenlein (2016): aulas em tempo real, com professores e estudantes fazendo parte de uma aula *online*, simulando características de aulas presenciais, com horários bem definidos, dinâmicas, interação ao vivo e intervalos. Posteriormente, essas aulas ficam gravadas para que aqueles alunos que não conseguiram participar de forma síncrona possam assistir quando puderem.

Tal mudança brusca de paradigma de ensino exerceu grande pressão para que o corpo docente adaptasse suas aulas que, como no caso pesquisado, não eram realizadas em formatos digitais ou remotos. A metodologia das aulas precisou ser alterada: as plataformas Microsoft Teams, Canvas e Google Meet ocuparam o lugar da sala de aula física; câmera e microfone se transformaram no lugar da fala e visão “puras”; o uso de grupos de WhatsApp e Telegram foram impulsionados para facilitar e aproximar a comunicação entre professores e alunos; bem como a coleta

constante de informações e *feedbacks* para adaptação *ad aeternum* das dinâmicas de aula. Ora, se o contexto é de fato novo, há de se esperar que o aprendizado dos professores sobre as melhores formas de estimular o aprendizado viria “pelo caminho”, pelo caminhar, pela tentativa e erro. Importante dizer que tais questões não parecem exclusivas da prática aqui pesquisada e focada nos cursos de Administração. Pesquisadores como Moreira, Henriques e Barros (2020) e Dias e Pinto (2020) refletem sobre como professores precisaram se reinventar e investir muito em estudo, tempo, energia e até mesmo recursos próprios para construir modelos pedagógicos adequados ao aprendizado em tempos de pandemia.

A complexidade do fato está na seguinte questão: se esse procedimento for dado como padrão, há que se destacar uma grande sobrecarga de informações para os alunos, uma quantidade indigerível de informações, conversas, trabalhos, “grupos de WhatsApp e Telegram”, e mais. Se nessas instituições um aluno de graduação tem, em média, seis disciplinas por semestre, são seis processos como os citados surgindo por semestre. E tais questões, tal sobrecarga, não são exclusivas da vida acadêmica e formativa desses alunos. Pensemos: e a vida pessoal e profissional dos alunos? Como gerir tantas questões, novidades e preocupações de forma efetiva e, principalmente, saudável? É possível? Como o processo de aprendizagem foi impactado por esta mudança? Nesse “*liquidificador de incertezas*” onde estão discentes e docentes, é pertinente considerar a dificuldade para “*equilibrar essas tantas vidas para seguir caminhando*”, pontua uma aluna da graduação. O ensino é um desses elementos do “*liquidificador*”. É pertinente entender como ele foi impactado pela pandemia e aquilo que a COVID-19, diretamente ou indiretamente, pode ter causado.

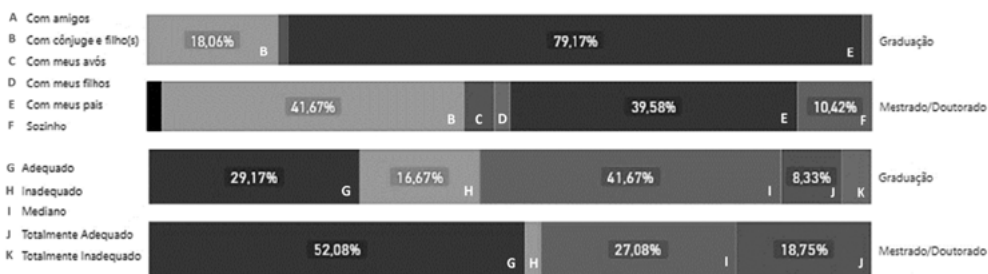
UMA ANÁLISE DO SUJEITO: QUEM SÃO OS ALUNOS?

Nesse cenário, durante oito meses foram acompanhadas três turmas de Administração: cinco meses em uma turma de graduação com 72 alunos (IES/MG) e três meses em outras duas turmas de pós-graduação (mestrado e doutorado), com 24 alunos cada (IES/MG e IES/PB). Durante esse intervalo de tempo foram coletados dados pela observação participante e pela aplicação de questionários. As três turmas somavam um total de 120 alunos, número este sendo também o total de respondentes dos questionários (taxa de resposta de 100%).

É importante destacar que era sabido que o contexto mapeado apontava que a experiência educacional não seria a mesma do regime presencial. Não apenas pelo modelo em si, mas por possíveis outras variáveis: o ambiente adequado para estudos; a qualidade da internet, a infraestrutura e equipamentos necessários para acompanhar as aulas; o contexto social e econômico de alunos e suas famílias; o sentimento e estado emocional dos alunos diante daquele momento de incerteza; e a adaptação ao novo processo de ensino-aprendizagem, tanto por parte dos alunos quanto pelos professores. Infelizmente, uma combinação de problemas sociais do cenário brasileiro com os problemas trazidos pela COVID-19.

Iniciando as análises sobre o perfil dos respondentes, é válido abordar as condições dos alunos, moradia e impacto da pandemia em seus rendimentos financeiros. De acordo com dados coletados, foi percebido que grande parte vive com seus pais – principalmente alunos de graduação –, ou com seu cônjuge e filhos. Nessas casas, os alunos relatam situações contrárias em relação à adequação do ambiente para estudos em regime remoto. Cerca de 70% dos alunos de pós-graduação têm em casa um ambiente adequado ou totalmente adequado para os estudos. Por outro lado, a maioria dos alunos de graduação afirmam ter um ambiente mediano para os estudos. Ainda, mais de 20% dos alunos afirmam que têm em suas casas um ambiente inadequado ou totalmente inadequado para os estudos, como demonstra o Gráfico 1.

Gráfico 1. Moradia e Ambiente Adequado para Estudos



Fonte: Elaborado pelos autores

Corroborando com os estudos de Obeidat, Obeidat e Al-Shalabi (2020) e Mahyoob (2020), questões relacionadas à rede de internet também exerceram in-

fluência na experiência educacional. No geral, grande parte dos alunos relatou ter internet de boa ou regular qualidade. Contudo, quando analisados de forma separada, os alunos de graduação relatam, em maioria, uma internet de qualidade regular, enquanto aproximadamente 20% relatam ter internet de qualidade ruim ou péssima. O valor correspondente a esse grupo na pós-graduação é de 4%.

As mesmas disparidades aparecem quando se analisa o quanto a pandemia impactou nos rendimentos financeiros dos alunos. Cerca de 84% dos alunos de graduação sofreram impactos em seus rendimentos financeiros. Desse montante, 57% relatam ter tido uma redução significativa em seus rendimentos, principalmente gerado pela perda de um emprego/estágio ou pelo fechamento de um negócio próprio. Na pós-graduação, grande parte dos alunos não tiveram impacto algum em seus rendimentos financeiros, como mostra o Gráfico 2:

Gráfico 2. Impacto da Pandemia de COVID-19 nos Rendimentos Financeiros



Fonte: Elaborado pelos autores

Pesquisas e relatórios da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL, 2020) e da Organização das Nações Unidas (ONU, 2020), principalmente os trabalhos “Panorama Social da América Latina” e “*Policy Brief: COVID-19 in an Urban World*”, indicam que problemas relacionados à perda de empregos e redução na renda pelas famílias como resultado da pandemia de COVID-19 afetam particularmente as camadas de renda mais baixa. Segundo a CEPAL (2020), as projeções feitas para estimar o impacto da pandemia sobre a renda em 2020 mostraram que a crise levaria a um aumento acentuado da pobreza e da pobreza extrema nesses países. Tais projeções têm forte relação com os apontamentos feitos pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021) sobre análises das condições de vida da população brasileira, mantendo foco em vertentes básicas sobre condições de moradia. Mais uma vez, ficou evidente o impacto que a pandemia teria sobre as camadas mais pobres e vulneráveis da população.

Ainda sobre isso, a CEPAL (2020) afirma que um dos aspectos mais importantes sobre essas análises está na massiva “saída” da força produtiva da população da América Latina e Caribe que está em idade ativa. Além de afetar jovens, a pandemia impactou muito na perda de rendimentos financeiros e postos de trabalho, principalmente mulheres, trabalhadores informais, afrodescendentes, migrantes, pessoas com baixa escolaridade ou pessoas que estão em processos de formação profissional ou educacional.

Quando fazemos recortes nessas pesquisas para focar apenas nos impactos sociais e financeiros, verificamos convergência entre parte dos resultados aqui apresentados, principalmente sobre alunos de graduação. Ambos os públicos indicam dificuldades pela inadequação do ambiente da casa para trabalhar, estudar e até mesmo conviver – uma vez que grande parte da família precisou se fixar em casa –, pela pouca qualidade das condições de infraestrutura (telefone, computador, internet, *wifi*, mobília, espaço, acústica e mais), pela perda significativa de rendimentos financeiros e, infelizmente, pela perda de pessoas próximas acometidas pela COVID-19. Ambos os públicos, ainda, são aqueles que em plena pandemia tem trabalhos, geralmente mais “simples”, que mantêm regime presencial. Dos alunos de graduação que afirmam estar trabalhando, 65% deles se mantêm em regime presencial. Essa porcentagem em alunos da pós-graduação é de apenas 0,09%. Todas essas infelizes convergências podem ocorrer devido à presença, em maior quantidade, de estratos hierarquicamente mais pobres da população estarem presentes em parte do perfil dos alunos de graduação das IES. É sabido que o acesso de pessoas de classes mais simples à pós-graduação é ainda uma tarefa hercúlea no Brasil.

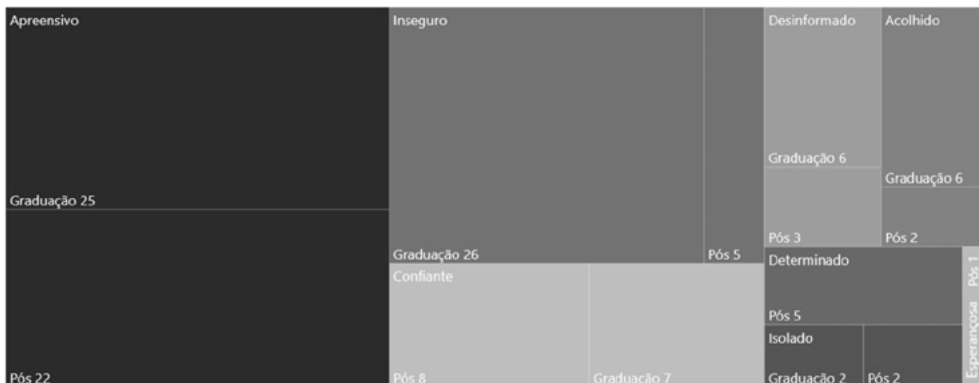
APRENDIZADO E CONDIÇÕES SOCIAIS E EMOCIONAIS DOS ALUNOS

Ansiedade, incerteza e isolamento foram termos comuns que surgiram durante o acompanhamento das turmas de Administração. Como Santos, Junior e Monteiro (2020) apontam, tais questões emocionais e psicológicas refletiram no desempenho acadêmico geral, na motivação, no alto número de faltas e evasões, e no desgaste, principalmente mental – e sim, os professores também foram acometidos por estas e outras questões. Acrescido a esse panorama, como observado até o momento, temos a complexa conjuntura brasileira que age como um poten-

cializador de desigualdades e mazelas sociais, fazendo com que aquele membro da sociedade que seja mais frágil, possa sofrer ainda mais com as consequências, como aqui destacado, da COVID-19. A pandemia chega ao Brasil e se soma às crises econômicas, sociais, políticas e sanitárias que assolam, principalmente, a população mais vulnerável.

Como um ser sociável, o humano não vive em um sistema autopoiético, ou seja, tomando emprestado um termo na biologia, o ser humano não é um fim em si mesmo. Ele realiza trocas com o ambiente e, por isso, impacta e é impactado por ele. A pandemia, nesse caso, se soma a esse ambiente e molda tais trocas. No geral, a chegada da pandemia fez com que os alunos fossem tomados por determinados sentimentos que, de uma forma ou outra, impactaram diversas vertentes de suas vidas. E claro, impactou também o ensino. O Gráfico 3 abaixo destaca tais sentimentos:

Gráfico 3. Os Sentimentos e Perfis



Fonte: Elaborado pelos autores

Apreensivo, inseguro, desinformado: esses foram os tipos mais comuns de perfis e sentimentos presentes nessa caminhada de vivência em pandemia. Os três grupos convergiram na medida em que: todos haviam sofrido algum tipo de redução nos seus rendimentos financeiros; têm os maiores índices de trabalho presencial; ao mesmo tempo, contém os maiores índices de desemprego. Além disso, a falta de conhecimento dos alunos sobre como o processo de ensino-aprendizagem iria ocorrer no ambiente remoto potencializou tais sentimentos.

Nesse sentido, pode-se inferir uma possível dificuldade diante do processo de ensino-aprendizagem, diante de um contexto tão incerto. É plausível denotar, a partir da pesquisa, que o aprendizado não permanece em foco, sendo necessário, primeiramente, acalmar sentimentos e questões emocionais de uma realidade incerta e assustadora.

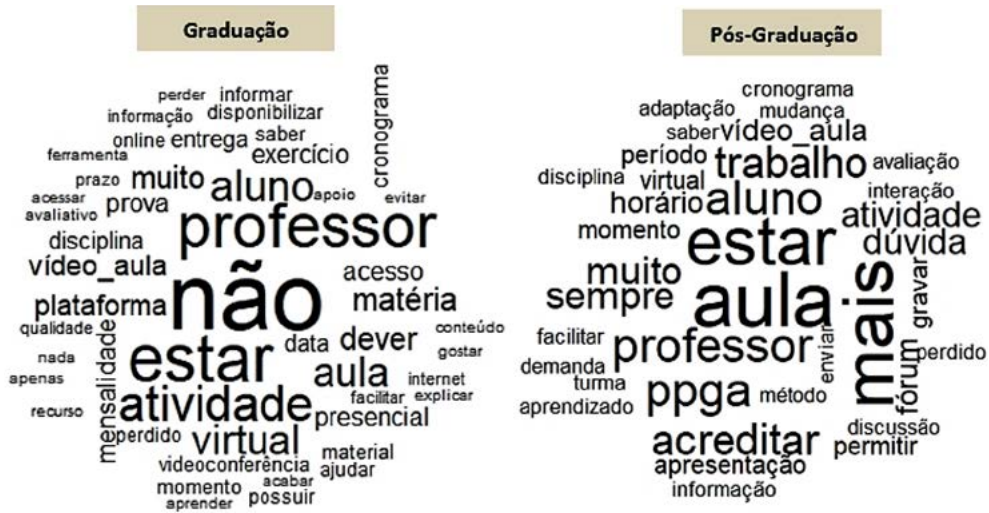
Santos (2020) afirma que durante a pandemia, mesmo sendo inviável a generalização, a universidade brasileira aprofundou ainda mais suas lógicas centralizadoras e burocráticas, ficando a par de professores, muitos por conta própria e espírito de missão, a tarefa do “cuidar” dos alunos: tanto do aprendizado quanto de fatores emocionais. Seguindo uma tendência já apontada na era pré-pandêmica, a universidade investiu pouca atenção nos alunos e em processos de aprendizado. Percebeu-se mais foco em manter acontecendo suas operações do que gerar acesso e aprendizado de qualidade ou, até mesmo, de fazer frente a ações de superação da pandemia. Santos (2020; 2010) completa, dizendo que a mercadorização da universidade ficou ainda mais explícita: “a pandemia veio agravar as tendências de degradação da universidade que já se vinham a notar há muito” (2020, p.1). O autor ainda aponta para processos de exclusão que a dita cidadania digital fomentou durante a pandemia.

Agora, por outro lado, temos perfis positivos, como “confiante”, “determinado”, “esperançoso” e “acolhido”. Os três primeiros perfis são quase que exclusivos de alunos da pós-graduação em Administração. Esses perfis convergem em algumas características: a maioria (respectivamente, 29%, 60%, 100% e 50% – acumulado ponderado de 43%) não teve nenhum impacto nos seus rendimentos financeiros (poucos deles, inclusive, aumentaram seus rendimentos); vivem com seus pais, ou cônjuge e filhos; grande parte está trabalhando a distância; a maioria tem ambiente adequado ou totalmente adequado. Como indicado por pesquisas da CEPAL (2020) e ONU (2020), a população com melhores condições econômicas e sociais sentiriam menores impactos com a pandemia de COVID-19. Aqui, infelizmente, fica escancarado o impacto da desigualdade social na vida pessoal, profissional, na saúde, no ensino e nas condições de vida.

Em intervenções junto aos grupos com o intuito de entender como as dinâmicas de *e-learning* poderiam se adequar ao cenário atual, diversas foram as respostas. A partir de sua organização foi possível analisar a estrutura básica dos

elementos presentes em seus argumentos através da geração de nuvens de palavras e análises de similitude feitas com auxílio do software Iramuteq. As nuvens de palavras geradas apresentam importante diferença entre as percepções e aflições dos grupos de alunos no Gráfico 4. Mais uma vez, a principal diferença se dá entre alunos de graduação e pós-graduação do campo de Administração.

Gráfico 4. “Como podemos ajudar?” - Nuvem de Palavras



Fonte: Elaborado pelos autores

As nuvens de palavras corroboram com o que foi discutido até aqui: o perfil de alunos da graduação é mais propício a ser impactado negativamente pela pandemia no contexto de ensino. Isso parece ocorrer não pelo fato de estarem cursando uma graduação, mas pelo perfil econômico e social de seus alunos. O “não” ao centro se faz em diversas argumentações nesse sentido, como:

“Não sei o que responder [como pode ser ajudada] pois meus pais são do grupo de risco, eu estou ficando ocupada o dia inteiro”

“Não consigo pagar a mensalidade. Se possível, [você poderiam] interceder pela diminuição da mensalidade pois muitos não receberão integralmente nesse período. Eu e meus pais nos encaixamos nesse caso e com certeza tem pessoas que estarão em situações piores que a nossa”

“Tenho muita dificuldade em participar de videoconferência por questão de wifi, pois não tenho em casa. [...] Quantos alunos não possuem uma internet adequada? Sem contar os alunos que não possuem um acesso adequado e muitas vezes só possuem o celular para realizar essas atividades”

“As provas não podem ser as mesmas que as presenciais pois sem as aulas [presenciais] ficamos prejudicados. A presença também não deve ser cobrada”

“Melhor perder 6 meses [de aula] do que não aprender nada”

É visível a importância do atendimento a necessidades mais básicas, primárias, para que se espere um alto ou suficiente desempenho dos alunos de graduação em seu processo de aprendizado. Percebe-se que grande parte desses alunos, além de trazerem consigo preocupações familiares e profissionais, são acometidos pela complexa conjuntura brasileira que potencializa mazelas sociais. Ainda, é importante indagar se tais questões aqui destacadas podem ser generalizadas para outros contextos. Seriam os alunos de graduação, independentemente da localização e do curso, mais propícios a sofrerem impactos no ensino causados pela pandemia de COVID-19?

É impossível, melhor, seria antiético, culpabilizar o aluno, especialmente no caso de graduação em Administração, de não conseguir lidar adequadamente com seu processo de educação na universidade. É visível que suas preocupações giram em torno de, segundo suas palavras: *“Não sei se consigo continuar fazendo minha graduação. Perdi o emprego e não tenho como pagar”*; *“Todo mundo na minha casa está trabalhando remotamente. Eu estou sem lugar”*; *“Lá em casa tem apenas um computador”*; *“Minha internet é muito ruim”*. E além das questões técnicas e financeiras, surgem as familiares: *“Eu tenho filhos pra cuidar. Tá difícil demais trabalhar, cuidar dos meus filhos e continuar a estudar”*. Ficou evidente de que, um lado, o dos alunos de graduação, é mais passível de ser impactado pela pandemia, enquanto os alunos da pós-graduação parecem ter maior capacidade, inclusive econômica, de se adequarem a tais mudanças forçadas pelo cenário.

A análise de similitude reforça as observações tecidas até o momento. Ela permite que sejam observados as relações e o grau de conectividade entre os elementos. Além da proximidade, é também possível identificar as forças entre as ligações e o grau de centralidade dos elementos. Assim, obteve-se a seguinte estrutura no Gráfico 5:

Gráfico 5. “Como podemos ajudar?” - Similitude



Fonte: Elaborado pelos autores

Uma constatação evidente pelas análises foi a incidência de um fator crítico presente em todos os perfis de alunos da Administração, sejam eles da graduação ou pós-graduação: o excesso de informação – ou, nas palavras de uma aluna de graduação, “*uma overdose de informações*”:

Eu até entendo que vocês da IES/MG criam grupos (WhatsApp e Telegram) para conversar com a gente de forma mais direta e rápida. Eu sei que vocês querem ajudar, mas pense comigo: hoje, em média, cada aluno da turma cursa seis disciplinas. Vamos supor que cada professor crie um grupo para cada disciplina. Agora, vamos imaginar que cada professor pede um trabalho em grupo. Como precisamos nos organizar, são criados outros grupos (WhatsApp e Telegram) para conversarmos sobre. Professor, até aqui já foram criados 12 novos grupos! E é exatamente isso que está acontecendo com a gente. Sei que é para ajudar, mas não ajuda. É quase uma overdose de informações! E ainda temos nossas vidas pessoais, nossa família, nossos amigos e trabalho. Como fica tudo isso?

Outros aspectos relatados pelos alunos, quase que por totalidade, foram os excessos de atividades demandadas pelos professores, demonstrando, conforme apontado por Kulikowski, Przytula, e Sulkowski (2021), como consequências não intencionais sobre características motivacionais do trabalho acadêmico que podem interferir no processo de ensino-aprendizagem. A falta de capacitação dos professores para o ensino remoto e a ausência de tempo para adaptação podem ser considerados fatores relevantes para esta situação. O campo aqui pesquisado apontou para um excesso de *lives*, cursos *online* e vídeos, uso excessivo de textos e “*cobrança de atenção constante*”, que levaram à exaustão. Na medida em que se pretendia suprir a ausência do ensino presencial, o que se revelou foi uma situação de extrema explosão de conteúdo, que somada à tensão vivenciada pelos discentes, resultou em sofrimento emocional e até psíquico dos discentes.

MEDIDAS URGENTES, MAS PALIATIVAS

A atuação realizada por estes oito meses trouxe informações importantes que subsidiaram a tomada de decisão sobre o *e-learning*, sobre as dinâmicas de ensino-aprendizagem e relações com os alunos. Uma das primeiras ações, após reincidência de reclamações sobre a sobrecarga de informações, foi a criação de informes semanais: apenas uma mensagem era enviada semanalmente nos grupos das disciplinas. Elas continham informações resumidas e importantes para o curso da disciplina. Além da mensagem semanal, regras regiam a dinâmica do grupo, como não enviar áudios e mensagens sem coerência aos objetivos do curso. A limitação das mensagens foi um caminho importante para o controle do excesso de informações. Estrategicamente, o trabalho de envio de orientações foi pensado

para promover maior direcionamento, foco e assertividade, resultando em maior atenção e aderência dos discentes aos informes enviados.

Em um trabalho de curadoria, ocorreu também por parte dos docentes de Administração uma lapidação de conteúdos, com utilização de artigos, livros e recursos visuais exclusivamente necessários. A ideia foi buscar o “caminho do meio”: nem pouco, nem muito, mas um equilíbrio. Outro fator relevante foi um alinhamento entre professores do mesmo período/módulo do curso, para que o andamento do semestre fosse mais adequado e justo, novamente equilibrando expectativas, demandas e entregas.

Ocorreu também uma flexibilização da conferência de presenças dos discentes. Esta ação se deveu, em parte, pela dificuldade tecnológica de acesso dos alunos, que muitas vezes não conseguiam estar presentes por motivos de acesso, e acabavam sendo prejudicados. Por outro lado, as próprias instituições de ensino orientaram para esta flexibilização, tendo em vista o cenário pandêmico, muitos alunos acompanhando parentes adoentados e dificuldades emocionais de acompanhar todas as aulas.

Outro ponto relevante foi a modificação dos mecanismos de avaliação no ensino remoto em Administração. No sistema presencial, há um controle direto do docente frente aos discentes, ao se aplicar uma avaliação individual sem consulta, como uma prova, por exemplo. No sistema remoto, este controle se esvai. Ainda que não seja objetivo central da relação escolar ter esse controle absoluto sobre o sistema avaliativo, isto é, esta relação ensino-aprendizagem não se resume ao fator “o aluno está colando”, há que se ressaltar que, no sistema remoto, o aluno tem acesso a diversas ferramentas de consulta e as avaliações são, portanto, adaptadas. Explorou-se muito mais o aspecto analítico, do que o conteudista.

Por um lado, pode-se avaliar que ocorreu um afrouxamento das rigidezes do sistema habitual de avaliação, visto que as avaliações se tornaram mais descritivas. Mas por outro, observou-se uma ampliação da capacidade de exploração dos discentes, na medida em que os testes buscaram cruzar mais dados e análises – pelo próprio acesso que o discente possui para pesquisas durante os exames. Considera-se, portanto, que os desafios vivenciados durante a pandemia, se bem exploradas, poderão ser transformados em oportunidades para o desenvolvimento de um design de aprendizagem online mais sustentável (ADEDYOIN; SOYKAN, 2020).

Soma-se a essa ampliação das pesquisas e consultas dos discentes, o fator de troca entre os alunos. Nas avaliações, e também nas atividades e demandas diárias das disciplinas, muitos discentes exerceram papéis de discussão entre pares, trocando ideias e atribuindo maior empatia na relação de aprendizagem.

Considerações Finais

Novos modelos, processos de ensino-aprendizagem e mudanças significativas aconteceram a partir da implantação do sistema remoto no Brasil, em decorrência da pandemia de COVID-19. Mesmo as pessoas já acostumadas com o ambiente digital sentiram a mudança de ter suas vidas centradas exclusivamente nas plataformas digitais, de forma quase obrigatória. As instituições de ensino, os professores e os estudantes foram compelidos a adotar práticas remotas, ao mesmo tempo em que aprendiam a operar com fluência essas mesmas plataformas, bem como toda a transformação de vida e de concepção de educação que jamais puderam prever em um tempo tão exíguo.

As estratégias de *e-learning* em Administração proporcionam aos estudantes o acesso aos conteúdos *online*, em um ambiente diferente das aulas presenciais tradicionais. O despreparo e a urgência na operação dos recursos tecnológicos resultaram em ansiedade, custos adicionais para o preparo imediato das residências para as aulas e frustração das expectativas em relação ao curso. Portanto, fez-se relevante entender as experiências dos alunos, notadamente de Administração, dentro das novidades do formato remoto de ensino.

Da parte institucional, muitas escolas viram nessa experiência forçada a oportunidade de testar o formato exclusivamente *online*, o que diminuiria custos para alocação dos discentes em salas de aula, bem como os valores para manutenção da infraestrutura dos grandes prédios educacionais. A barreira cultural do modo digital, tão complicada de se superar, estava obrigada a se redimir diante da exigência de isolamento imposta pela pandemia, submetendo a comunidade acadêmica à migração ao ambiente *online*.

Entretanto, também se iniciou uma discussão sobre o valor da experiência presencial de ensino, o encontro potencializado da interação que a sala de aula

proporciona. O acesso ao docente, a atenção exclusiva em um ambiente preparado para o estudo, a troca entre os pares e a realização conjunta de atividades e eventos no mesmo ambiente, que proporcionam a construção coletiva do conhecimento.

Apesar de a área de Administração não exigir o uso de laboratórios ou experimentos como ocorrem nas áreas de Saúde ou de Engenharia – o que reforçaria a necessidade do ensino presencial –, é na interação que muitas estratégias, dinâmicas e propostas acontecem. O distanciamento social, somado a um contexto de isolamento como medida profilática contra a COVID-19, transformou-se em um desafio devido às adaptações exigidas em curtíssimo prazo. As repercussões desta experiência de ensino remoto na Administração ainda serão totalmente entendidas quando este período histórico for superado.

É notório que essas mudanças para o ambiente digital devem se perpetuar, mas se torna essencial viabilizar experiências educacionais significativas, que superem os monólogos digitais originados pelas câmeras continuamente fechadas, gerando um vácuo na reciprocidade professor-aluno. A falta dos olhares e expressões – de aprovação ou de recusa – geram um empobrecimento da comunicação, partilha de emoções, saberes e vivências. O distanciamento das câmeras e microfones desligados reforça a lógica unidirecional do ensino-aprendizagem, provocando até mesmo uma certa acomodação por parte dos discentes, que relataram nas pesquisas o acompanhamento das aulas na medida do possível, ou seja, como meros espectadores.

As mudanças têm gerado debates de ordem crítica, reflexiva e motivacional no campo da Administração que só poderão ser compreendidos na totalidade quando descobriremos o que pode ser construído valorosamente a partir das novas tecnologias remotas no campo educacional. Ainda que enxerguemos um potencial pedagógico e uma profusão de saberes nos ambientes digitais, é preciso estimar o papel do professor, em sua grande capacidade de contribuir, de construir significação, ser condutor de conhecimento, em parceria com os estudantes. Isso significaria superar os modelos atuais de transferência de aulas do presencial para o digital (MOREIRA; HENRIQUES; BARROS, 2020) e passar a compreender as reais necessidades discentes, encontrando alternativas didáticas que estimulem e promovam inclusão e participação, educando cidadãos para a vida.

Os achados da pesquisa apontaram que os discentes sofreram impactos em seu processo de aprendizagem, porém, os alunos de graduação por terem um perfil socioeconômico considerado “inferior” aos alunos de pós-graduação, foram os mais prejudicados. Aqui, pesam condições de moradia; o ambiente adequado para estudos; a qualidade da internet; a infraestrutura e equipamentos necessários para acompanhar as aulas; o contexto social e econômico dos alunos e de suas famílias; e o próprio sentimento e estado emocional dos alunos diante do momento de incerteza. Infelizmente, uma combinação de problemas socioeconômicos do cenário brasileiro com os problemas trazidos pela COVID-19. Nesse sentido, a balança sempre tendeu ao desigual para os alunos de graduação em Administração. Em contrapartida, por estarem financeiramente mais estabelecidos e por terem uma trajetória estudantil mais individual – característica do *Scripto Sensu* – os alunos de pós-graduação foram menos impactados. A ilustração dessa análise se fez pela formação de nuvens de palavras geradas a partir das percepções e aflições dos grupos de alunos. A nuvem formada pelas argumentações dos alunos de graduação trazia o “não” ao centro, destacando falas como: “*Não consigo pagar a mensalidade*”; “*Não sei o que responder [como pode ser ajudada]. Meus pais são do grupo de risco, eu estou ficando ocupada o dia inteiro*”; “*Tenho muita dificuldade em participar de videoconferência por questão de wifi, pois não tenho em casa*”; “*Quantos alunos não possuem uma internet adequada? Sem contar os alunos que não possuem um acesso adequado e muitas vezes só possuem o celular para realizar essas atividades*”.

Os perfis mais ansiosos, apreensivos, inseguros e desinformados também se fizeram com maior presença entre alunos de graduação. Os perfis convergiram na medida em que: todos haviam sofrido algum tipo de redução nos seus rendimentos financeiros; têm os maiores índices de trabalho presencial; ao mesmo tempo, contém os maiores índices de desemprego. Tais questões emocionais e psicológicas refletiram no desempenho acadêmico geral, na motivação, no alto número de faltas e evasões, e no desgaste, principalmente mental.

Por fim, atuando emergencialmente visando criar um ambiente minimamente adequado de aprendizagem, algumas decisões foram tomadas: criação de informes semanais enxutos; estabelecimento de regras de comunicação; alinhamento entre professores para lapidação de conteúdos, com utilização de artigos, livros e recur-

tos visuais exclusivamente necessários; flexibilização da conferência de presenças dos discentes; e modificação dos mecanismos de avaliação no ensino remoto em Administração.

Como limitações deste estudo, aponta-se a abrangência da amostra, bem como o tempo limitado de campo. Novas pesquisas, abarcando mais estados e cidades brasileiras, poderão apontar outras abordagens e cenários do ensino remoto em Administração. Sugerem-se, além da ampliação do escopo geográfico e temporal da pesquisa, a investigação da gestão das instituições de ensino superior, a fim de entender os novos caminhos pedagógicos estabelecidos. Também podem ser realizadas pesquisas mais aprofundadas tendo como foco os docentes, com a realização de grupos de discussão, por exemplo, a fim de entender os desafios e potencialidades que eles vivenciam com as transformações do ensino provocadas a partir da pandemia COVID-19. Ainda, é importante indagar se tais questões destacadas nesta pesquisa podem ser generalizadas para outros contextos. Seriam os alunos de graduação, independentemente da localização e do curso, mais propícios a sofrerem impactos no ensino causados pela pandemia de COVID-19? Esta e outras questões reforçam a importância do tema na atualidade, visando ao aprimoramento do ensino superior em Administração.

Referências

- ADEDOYIN, O. B.; SOYKAN, E. Covid-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities. *Interactive Learning Environments*, v. 1, p. 1–13. 2 set. 2020.
- ALANO, E. R. C.; SOUZA, M. T. S. DE; HERNANDEZ, J. M. C. Teorias de inovação na educação superior: determinantes do comportamento do professor na adoção de tecnologias, métodos e práticas de ensino. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 20, n. 3, p. 609–639, 1 set. 2019.
- ALI, W. Online and Remote Learning in Higher Education Institutes: A Necessity in Light of COVID-19 Pandemic. *Higher Education Studies*, v. 10, n. 3, p. 16–25. 2020.
- ALMAIAH, M. A.; AL-KHASAWNEH, A.; ALHUNIBAT, A. Exploring the critical challenges and factors influencing the E-learning system usage during COVID-19 pandemic. *Education and Information Technologies*, v. 25, n. 6, p. 5261–5280, nov. 2020.
- ALQAHTANI, A. Y.; RAJKHAN, A. A. E-Learning Critical Success Factors during the COVID-19 Pandemic: A Comprehensive Analysis of E-Learning Managerial Perspectives. *Education Sciences*, v. 10, n. 9, p. 216, set. 2020.

- BABER, H. Determinants of students' perceived learning outcome and satisfaction in online learning during the pandemic of COVID-19. *Journal of Education and E-Learning Research*, v. 7, n. 3, p. 285-292. 2020.
- BRASIL, 2020. Lei n. 13.979, de 06 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. *Diário Oficial da União*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm#:text=1%C2%BA%20Esta%20Lei%20disp%C3%B5e%20sobre,objetivam%20a%20prote%C3%A7%C3%A3o%20da%20coletividade. Acesso em 11 jul 2021.
- CAMPOS, R. D., TAVARES, E., CHIMENTI, P. C. P. de S.; MARQUES, L. Desafios da pandemia para o futuro da educação: O caso Coppead. *Revista de Administração Contemporânea*, 25(spe), 2021. Disponível em: e210062. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021210062>.por. Acesso em 11 jul 2021.
- COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (CEPAL). *Panorama Social de América Latina* (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1), Santiago, 2020.
- CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Penso Editora, 2021.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens*. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DIAS, E.; PINTO, F.C.F. A Educação e a Covid-19. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação [editorial]. *Ensaio: Aval Pol Pública Educ.* v. 28, nº 108). p. 545-54. 2020
- ELUMALAI, K. V.; SANKAR, J. P.; KALAICHELVI R, JOHN, J. A.; MENON, N., ALQAHTANI, M. S. M., ABUMELHA, M. A. Factors Affecting the Quality of E-Learning During the COVID-19 Pandemic from the Perspective of Higher Education Students. *Journal of Information Technology Education-Research*, v. 19, p. 731-753, 2020.
- FAVALE, T. et al. Campus traffic and e-Learning during COVID-19 pandemic. *Computer Networks*, v. 176, p. 107290, 20 jul. 2020.
- FREITAS, A. S.; et al. O efeito da interatividade e do suporte técnico na intenção de uso de um sistema de e-learning. *Revista de Ciências da Administração*, v. 19, nº 47, p. 45-56, abr. 2017.
- GIMENEZ, C. G.; ARANHA, F.; ROLIM, H. V.; NEVES, L. Q. DAS. Inovação nos Cursos de Administração no Brasil: uma Análise do Alinhamento às Competências do Século XXI. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 181-213, 2 jan. 2020.
- HARGITAI, D. M.; PINZARU, F.; VERES, Z. Integrating Business Students' E-Learning Preferences into Knowledge Management of Universities after the COVID-19 Pandemic. *Sustainability*, v. 13, n. 5, p. 2478, mar. 2021.
- HODGES, C.; MOORE, S.; LOCKEE, B.; TRUST, T.; BOND, A. The difference between emergency remote teaching and online learning. [Artigo]. *Educause Review*, Washington, 27 mar. 2020. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>. Acesso em: 29 abr. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Indicadores sociais de moradia no contexto da pré-pandemia da COVID-19: 2019*. 614.2(81)-I39. IBGE. Rio de Janeiro. 2021.
- KAPLAN, A. M.; HEANLEIN, M. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the cookie monster. *Business Horizons*, Indiana, v. 59, n. 4, p. 441-450, July-Aug. 2016.

- KHAN, M. A.; VIVEK; NABI, M.K.; KHOJAH, M.; TAHIR, M. Students' Perception towards E-Learning during COVID-19 Pandemic in India: An Empirical Study. *Sustainability*, v. 13, n. 1, p. 57, jan. 2021.
- KULIKOWSKI, K.; PRZYTLA, S.; SULKOWSKI, L. The Motivation of Academics in Remote Teaching during the Covid-19 Pandemic in Polish Universities—Opening the Debate on a New Equilibrium in e-Learning. *Sustainability*, v. 13, n. 5, p. 2752, mar. 2021.
- LIMA, M. C.; LANGRAFE, T. DE F.; TORINI, D. M.; CECCONELLO, A. R. Transformação Pedagógica e (Auto)Formação Docente. *Administração: Ensino e Pesquisa*, v. 21, n. 1, p. 214-243, 2 jan. 2020.
- LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid -19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, Maringá, v. 28, Ed.Esp., jun./2020.
- MEJIA, J. F.; LOPEZ, Diego. *E-learning Quality Model for Higher Education Institutions in Colombia*. Form. Univ., La Serena, v. 9, n. 2, p. 59-72, 2016.
- MACHADO, P. L. P.. Educação em tempos de pandemia: O ensinar através de tecnologias e mídias digitais. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. Ano 05, Ed. 06, Vol. 08, p. 58-68. Junho de 2020.
- MAHYOOB, M. Challenges of e-Learning during the COVID-19 Pandemic Experienced by EFL Learners. *Arab World English Journal*, v. 11, n. 4, p. 351-362, dez. 2020.
- MOREIRA, J. A. M. HENRIQUES, S.; BARROS, D. Transitando de um ensino remoto emergencial para uma educação digital em rede, em tempos de pandemia. *Dialogia*, São Paulo, n.34, p. 351-364, jan./abr.2020.
- MOREIRA, J. A.; MONTEIRO, A. M. *Ensinar e aprender online com tecnologias digitais: abordagens teóricas e metodológicas*. Porto: Porto Editora, 2012.
- MOREIRA, J. A.; MONTEIRO, A. Training and Collaborative Tools for Teaching in the Social Web, *Revista Diálogo Educacional*, v.15, n. 45, p. 379-397, 2015.
- MOREIRA, J. A. Modelos pedagógicos virtuais no contexto das tecnologias digitais. In: D. MILL; G. SANTIAGO; M. SANTOS; D. PINO (Eds.) *Educação a Distância. Dimensões da pesquisa, da mediação e da formação*. São Paulo: Artesanato Educacional, p. 37-54, 2018.
- MORENO-CORREA, S. M. La innovación educativa em los tempos del Coronavirus. *Salutem Scientia Spiritus*. 6(1): 14-26. 2020.
- MOUSA, M. COVID-19 and responsible management education (RME) among others: why should public business schools feel threatened? *International Journal of Educational Management*, v. 35, n. 3, p. 579-593. 2021.
- OBEIDAT, A.; OBEIDAT, R.; AL-SHALABI, M. The Effectiveness of Adopting e-Learning during COVID-19 at Hashemite University. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, v. 11, n. 12, p. 96-104, dez. 2020.
- OCDE [ORGANISATION DE COOPERATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES]. A framework to guide an education response to the COVID - 19 pandemic of 2020, [s. l.], 2020. Disponível em: https://www.hm.ee/sites/default/files/framework_guide_v1_002_harward.pdf Acesso em: 11 jul. 2021.
- OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. Brasília, DF: OPAS, 2020. *Folha informativa - novo coronavírus (COVID-19)*. Disponível em: https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid19&Itemid=875. Acesso em 11 jul 2021.

- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Policy Brief: COVID-19 in an Urban World*. ONU. 2020. Disponível em: <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-covid-19-urban-world>. Acesso em: 16 jul. 2021.
- RAHM, A.-K. RAHM AK, TÖLLNER M, HUBERT MO, KLEIN K, WEHLING C.; SAUER, T; HENNEMANN, H. M.; HEIN, S.; GÜNTHER, J; WAGENLECHNER, P.; BUGAJ, T. J. BOLDT, S.; NIKENDEI, C.; SCHULTZ, J. Effects of realistic e-learning cases on students' learning motivation during COVID-19. *Plos One*, v. 16, n. 4, p. e0249425, 21 abr. 2021.
- SANTOS, B. S. *A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade*. (3ª ed.). São Paulo: Cortez. 2010.
- SANTOS, B. S. A universidade pós-pandêmica. [Artigo]. *Outras Palavras*. São Paulo. 2020.
- SANTOS, E. A.; CAMPOS, G. H. F.; SALLABERRY, J. D.; SANTOS, L. M. Experiências com o ensino remoto e os efeitos no interesse e na satisfação dos estudantes de Ciências Contábeis durante a pandemia da SARS-Cov-2. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 102-123, 2021.
- SANTOS JUNIOR, V. B.; MONTEIRO, J. C. Educação e Covid-19: as Tecnologias Digitais Mediando a Aprendizagem em Tempos de Pandemia. *Revista Encantar-Educação, Cultura e Sociedade*, Bom Jesus da Lapa, v. 2, p. 1-15, 2020.
- SUN, A. Q.; CHEN, X. Online education and its effective practice: A research review. *Journal of Information Technology Education: Research*, v. 15, p. 157-190, 2016.
- TEJEDOR, F. J.; MUÑOZ-REPISO, A. G.; COSTA, E. F. Avaliação da integração de plataformas e-learning no ensino secundário. *Rev. Iberoamericana de Educação*, nº 58/4, abr. 2012.
- THIOLLENT, M. J. M.; COLETTE, M. M. Pesquisa-Ação, Universidade e Sociedade. Rendimientos académicos y eficacia social de la Universidad. *XIII Coloquio de Gestión Universitaria en Américas*. 2013.
- WHO. World Health Organization. *Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic*. 2019. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em 11 jul 2021.
- YILMAZ, K. Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, Vol. 48, No. 2, 2013.
- YOUSEF, D. A. Learning styles preferences of statistics students: A study in the Faculty of Business and Economics at the UAE University. *Quality Assurance in Education*, v. 24, nº 2, p. 227-243, 2016.