

**ENSINO E APRENDIZAGEM REMOTOS: lacunas no campo da Administração no contexto da pandemia de COVID-19**

**RAMON JUNG PEREIRA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS

**VERÔNICA MACÁRIO DE OLIVEIRA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE (UFCG)

**DANIELA VIEGAS DA COSTA-NASCIMENTO**

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

**ARMINDO DOS SANTOS DE SOUSA TEODÓSIO**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS)

# ENSINO E APRENDIZAGEM REMOTOS: LACUNAS NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

## 1. INTRODUÇÃO

A COVID-19 causada pelo SARS-CoV-2, 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 países à adoção de ações preventivas, como a Lei 13.979/2020 que indica isolamento e quarentena como medidas de controle (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.

No ensino superior, as instituições brasileiras dividiram-se entre aquelas que adotaram imediatamente o ensino remoto a partir do final de março de 2020 - quando foi decretado o *lockdown* - e aquelas que paralisaram as atividades procurando mapear o melhor caminho para o atendimento às demandas de acesso aos sistemas tecnológicos adequados ao 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, sem preparo prévio. 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 propiciem a qualidade necessária, como internet de alta velocidade e computadores que suportam transmissões síncronas.

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.

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* está sendo cada vez mais usado nesta fase, porém verifica-se a existência de lacunas que avaliem o impacto dessa mudança nos alunos (RAHM et al., 2021). Assim, 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 é escassa (HARGITAI; PINZARU; VERES, 2021).

Para isso, durante oito meses acompanhou-se 120 alunos de cursos de Administração da graduação e pós-graduação (mestrado e doutorado) de duas instituições de ensino: uma de Minas Gerais (IES/MG) e outra da Paraíba (IES/PB). Utilizando da observação participante e aplicação de questionários, buscou-se entender como o ensino 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.

## 2. MARCO TEÓRICO

O marco teórico foi construído com base em pesquisa documental bibliográfica. A estratégia foi adentrar no campo nacional e internacional da educação, buscando caminhos teóricos mais adequados a serem seguidos tendo como base o objetivo da pesquisa. Assim, as análises demonstraram convergência entre: “*e-learning and Management Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”, na abordagem internacional; “Aprendizagem on-line e ensino em administração”, “Aprendizagem e educação”, “Aprendizagem online”, “Ensino remoto”, “Aprendizagem remota” e “Ensino remoto”, nacionalmente. Os capítulos que se seguem foram construídos com base no diálogo entre esses termos.

### 2.1. 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, os 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, na maioria dos casos sem planejamento (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 online 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 (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.

## **2.2. *e-learning*, Aprendizagem em Administração e COVID-19**

Conforme já destacado anteriormente, a pandemia de 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 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). Consequentemente, 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-aprendizagem. Porém, em decorrência da emergência em colocá-lo em 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), podendo impactar 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 consequências 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 (HARGITAI; 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 (HARGITAI; 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; definir 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 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 são avaliadas sob a percepção de alunos de cursos de graduação e pós-graduação em Administração.

### 3. PERCURSO METODOLÓGICO

Buscou-se mapear previamente, via pesquisa documental bibliográfica, termos e abordagens relacionados ao ensino remoto, sobretudo para conduzir a estruturação do marco teórico e, *a posteriori*, a concepção da pesquisa empírica. Assim, antes de iniciar a construção do marco teórico, decidiu-se “dar um passo atrás” e mergulhar no campo da educação, identificando quais seriam os caminhos coerentes de acordo com o objetivo da pesquisa. Assim, dividiu-se a estratégia em investigações sobre a literatura internacional e a nacional.

A investigação internacional se deu pela busca na base de dados Web of Science pelos temas “*e-learning and Management Education*”, “*Learning and Education*”, “*Online Learning*”, “*Remote Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”. Foi possível extrair 256 artigos, dos quais segmentou-se autores, resumo, publicação, citações e mais. A próxima etapa se deu pela leitura dos resumos, identificando quais apresentavam similaridade com o contexto da pesquisa. Com os artigos selecionados, foram analisados os conteúdos textuais de seus resumos pelo software Iramuteq. O resultado apontou relevância para os termos “*e-learning and Management Education*”, “*Remote Learning*” e “*Remote Teaching*”.

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

A partir da identificação dos caminhos teóricos coerentes para o estudo, partiu-se para o percurso metodológico da pesquisa empírica, que utilizou de estratégias qualitativas e quantitativas. A abordagem qualitativa dá suporte a investigação sobre significados atribuídos a determinadas experiências de mundo e, assim, foi possível interpretar as plurais lentes de entendimento do campo (YILMAZ, 2013). A fotografia do campo ficou a cargo da abordagem quantitativa, apontando estatísticas descritivas sobre perfis, sentimentos, percepções e mais.

O método utilizado foi a pesquisa participante, que favorece a interação comunicativa (DENZIN; LINCOLN, 2006) junto aos sujeitos investigados, facilitando a atuação dos pesquisadores no contexto. Buscou-se avaliar o “novo ambiente” educacional que impactou a vida e carreira de docentes e discentes. O intuito foi analisar o cenário, identificando como aprimorar o ensino e aprendizagem remotos em Administração. As ações advindas do resultado desta pesquisa foram disseminadas nas instituições aqui pesquisadas. Ao associar interesses plurais, pode ser criado conhecimento que atenda necessidades de grupos sociais e garanta a evolução de pesquisas acadêmicas (SANTOS, 2010; THOLLENT; 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 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). Tais turmas são de duas instituições de ensino superior do Brasil – uma de Minas Gerais (IES/MG) e outra da Paraíba (IES/PB). As observações participantes se deram através das atuações dos docentes em sala de aula remota e por outras atividades, como coordenação de cursos, reuniões com alunos, palestras, atuações no Núcleo Docente Estruturante (NDE) e Colegiados dos cursos aqui implicados. Todas as observações eram transcritas em um curto prazo.

Em paralelo, pelos questionários foi possível coletar percepções sobre elementos do campo educacional considerando a problemática trazida pela pandemia. As dimensões medidas foram: a sentimental (o que cada aluno estava sentindo em relação ao cenário), a social (moradia, condições e o impacto da pandemia nos rendimentos financeiros) e a socioeducacional (adequação, qualidade do ambiente de estudos, preferências e dificuldades). Os questionários foram enviados eletronicamente por e-mail e grupos de WhatsApp e Telegram das turmas, com resposta espontânea por parte dos discentes. As três turmas somavam um total de 120 alunos, número este sendo também o total de respondentes dos questionários.

A análise dos dados se deu pela organização, tratamento e geração de estatísticas descritivas utilizando *Microsoft Excel* e *Microsoft Power BI*. *A posteriori*, foi possível identificar perfis, percepções 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 pelo software Iramuteq (Versão 0.7), o qual a partir dos dados coletados pela observação participante e das perguntas abertas do questionário, possibilitou identificar categorias de análise, estruturas argumentativas e mais. A utilização de múltiplos instrumentos propiciou a triangulação dos dados, visando maior fidedignidade à análise.

A instituição de Minas Gerais, aqui chamada IES/MG, é de caráter privado. Hoje, é presente em oito cidades do estado e possui mais de 70.000 estudantes. A IES/MG está presente em *rankings* mundiais 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 7 *campi*, 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.

## 4. ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1. Uma análise do campo: professor (a) e aluno (a) “*equilibristas*”

No início de 2020, próximo também ao início 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 aqui pesquisadas, decretassem que as aulas de graduação, especialização e pós-graduação fossem realizadas em 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. Ou seja: professores e estudantes fazendo parte de uma aula online, simulando aulas presenciais, com horários bem definidos, dinâmicas, interação ao vivo e intervalos (KAPLAN; HAENLEIN, 2016). 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, remotos ou síncronos. 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 por grande parte dos professores, há de haver grande sobrecarga de informações para os alunos, uma quantidade indigerível de informações, trabalhos, alinhamentos, “*grupos de WhatsApp e Telegram*”, e outras questões. Se nessas instituições, se um aluno de graduação tem em média seis disciplinas por semestre, são seis processos esses surgindo a cada semestre. E tais questões, tal sobrecarga, não são exclusivas da vida acadêmica, da vida formativa desses alunos. Pensemos: e suas vidas pessoal e profissional? Como lidar e 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*”. E é pertinente entender como ele foi impactado pela pandemia e aquilo que ela, diretamente ou indiretamente, pode ter causado.

#### **4.2. Uma análise do sujeito: quem são os alunos?**

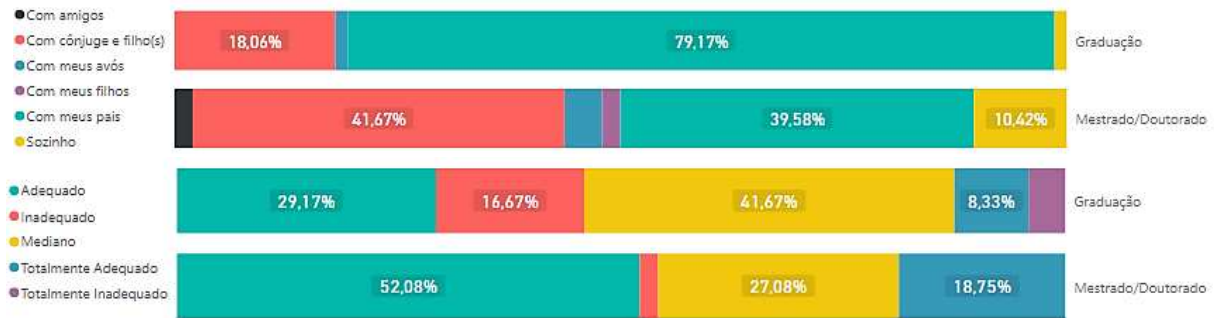
Nesse cenário, durante oito meses foram acompanhadas três turmas de Administração: cinco meses em uma turma de graduação com 72 alunos (IES/MG) e três meses em outras duas turmas de pós-graduação (mestrado e doutorado), com 24 alunos cada (IES/MG e IES/PB). Durante este tempo foram coletados dados pela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

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: ambiente adequado para estudos; qualidade da internet, a infraestrutura e equipamentos necessários para acompanhar as aulas; o contexto social e econômico dos alunos e suas famílias; o próprio sentimento e estado emocional dos alunos diante do 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 primeiras 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.



Imagem 1: Moradia e Ambiente Adequado para Estudos



Fonte: Elaborado pelos autores

Corroborando com estudos de Obeidat, Obeidat e Al-Shalabi (2020) e Mahyoob (2020), à rede de internet também exerceu influência na experiência educacional. No geral, grande parte dos alunos relatou ter internet de boa ou regular qualidade. Contudo, quando analisados separadamente, os alunos de graduação relatam, em grande 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 analisamos o quanto a pandemia impactou nos rendimentos financeiros dos alunos. Cerca de 84% dos alunos de graduação sofreram impactos em seus rendimentos. Desse montante, 57% relatam ter tido uma redução significativa, 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:

Imagem 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 a perda de empregos e redução na renda pelas famílias como resultado da pandemia de COVID-19 afetam particularmente as camadas de renda mais baixa da região. 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 estão 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.

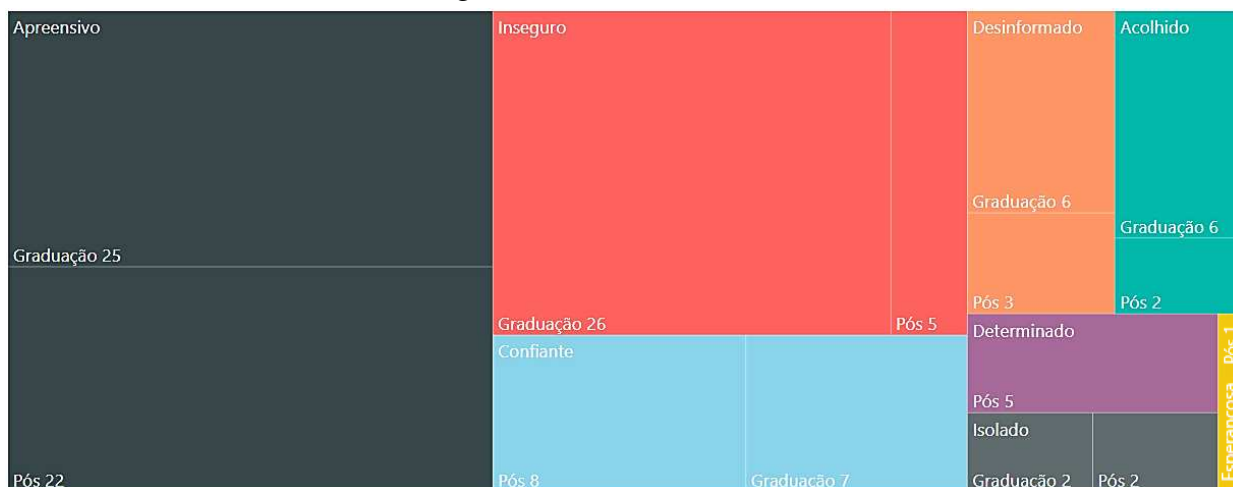
Quando fazemos recortes nessas pesquisas para focar nos impactos sociais e financeiros, verificamos convergência entre parte dos resultados aqui apresentados, principalmente sobre alunos de graduação. Ambos os públicos indicam dificuldades pela inadequação do ambiente da casa para trabalhar, estudar e até mesmo conviver - uma vez que grande parte da família precisou se fixar em casa -, pela pouca qualidade das condições de infra (telefone, computador, internet, *wifi*, mobília, espaço 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 a 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.

### 4.3. Aprendizado e Condições Sociais e Emocionais dos Alunos

Ansiedade, incerteza e isolamento foram termos comuns que surgiram durante o acompanhamento das turmas. Como Santos, Junior e Monteiro (2020) apontam, tais questões emocionais e psicológicas refletiram no desempenho acadêmico, na motivação, no número de faltas e evasões e no desgaste, sobretudo mental. Acrescido a isso, temos a complexa conjuntura brasileira que age como um potencializador de mazelas sociais, fazendo com que aquele membro da sociedade que seja mais “frágil”, possa sofrer ainda mais com as consequências da pandemia de COVID-19 – que chega ao Brasil e se soma às crises econômicas, sociais, políticas e sanitárias que assolam, principalmente, a população mais vulnerável.

Por ser sociável, o humano não vive em um sistema autopoietico. Ou seja: tomando emprestado um termo da biologia, o ser humano não é um fim em si mesmo. Ele realiza trocas com o ambiente. Por isso, impacta e é impactado por ele. A pandemia, aqui, 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. Entendamos tais sentimentos:

Imagem 3: Os Sentimentos e Perfis



Fonte: Elaborado pelos autores

Apreensivo, inseguro, desinformado. Estes foram os mais comuns perfis e sentimentos presentes nessa caminhada de oito meses. Os três grupos principais convergiram na medida em

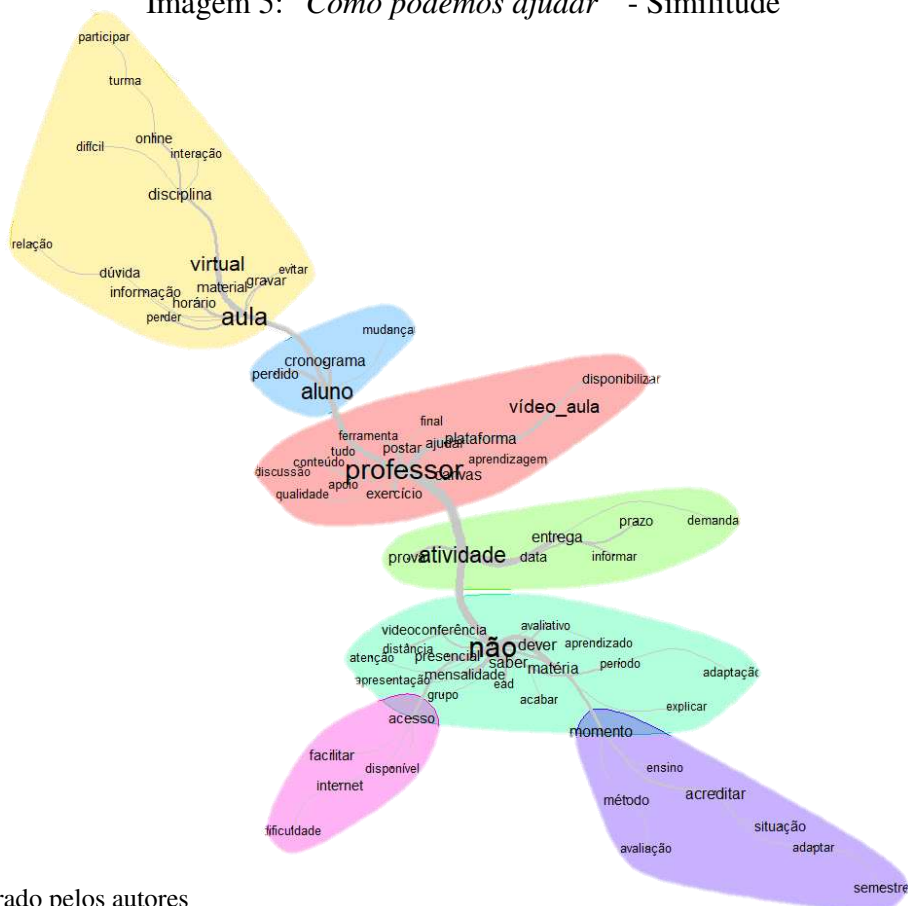


As nuvens de palavras corroboram com o que foi discutido até aqui: o perfil de alunos da graduação é mais propício a ser impactado negativamente pela pandemia no contexto de ensino. Isso parece ocorrer não pelo fato de estarem cursando uma graduação, mas pelo seu perfil econômico e social. É visível a importância do atendimento a necessidades mais básicas, primárias, para que se espere um alto ou suficiente desempenho desses alunos em seu processo de aprendizado. Percebe-se que grande parte desses alunos, além de trazerem consigo preocupações pessoais e profissionais, são acometidos pela complexa conjuntura brasileira. Ainda, é importante indagar se tais questões aqui destacadas podem ser generalizadas para outros cenários. Seriam os alunos de graduação, independentemente da localização e do curso, mais propícios a sofrerem impactos no ensino causados pela pandemia?

É impossível, melhor, seria antiético, culpabilizar o aluno, no caso de graduação em Administração, que não consegue 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*”; “*Eu tenho filhos pra cuidar. Tá difícil demais trabalhar, cuidar dos meus filhos e continuar a estudar*”. Ficou evidente de que, um lado, o lado 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 observadas 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:

Imagem 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, 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 cria 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.

#### **4.4. 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 dinâmicas de ensino-aprendizagem e relações com os alunos. Uma das primeiras ações, após reincidência de reclamações sobre sobrecarga de informações, foi a criação de informes semanais: 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. Estrategicamente, o trabalho de envio de orientações foi pensado para promover maior direcionamento e assertividade, resultando em maior atenção e aderência aos informes enviados.

Em um trabalho de curadoria, ocorreu também por parte dos docentes de Administração uma lapidação de conteúdo, 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 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 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 as avaliações buscaram cruzar mais dados e análises – pelo próprio acesso que o discente possui para pesquisas durante a avaliação. 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.

## 5. 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 pessoas já acostumadas com o ambiente digital sentiram a mudança de ter suas vidas centradas exclusivamente nas plataformas digitais, de forma quase obrigatória. Instituições de ensino, professores e estudantes foram compelidos a adotar práticas remotas, ao mesmo tempo em que aprendiam a operar com fluência essas plataformas, bem como a transformação de vida e 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 em laboratórios -, 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 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 descobirmos 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 direcionador e 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 das pesquisas 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 mais prejudicados. Aqui, pesam condições de moradia; ambiente adequado para estudos; qualidade da internet; infraestrutura e equipamentos necessários para acompanhar as aulas; contexto social e econômico dos alunos e de suas famílias; e o próprio sentimento e estado emocional dos alunos diante daquele 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.

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 recursos 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, abrangendo 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 aprimoramento do ensino superior em Administração.

## Referências

- ALANO, E. DO R. C.; SOUZA, M. T. S. DE; HERNANDEZ, J. M. DA 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, 2019.
- ALMAIAH, M. A.; AL-KHASAWNEH, A.; ALTHUNIBAT, 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.
- 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: [www.planalto.gov.br](http://www.planalto.gov.br). 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.
- COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (CEPAL). **Panorama Social de América Latina** (LC/PUB.2021/2-P/Rev.1), Santiago, 2020.
- DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **O Planejamento da Pesquisa Qualitativa: Teorias e Abordagens**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- DIAS, E.; PINTO, FCF. 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. et al. 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. **Educause Review**, Washington, 27 mar. 2020.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores sociais de moradia no contexto da pré-pandemia da COVID-19**. 614.2(81)-I39.IBGE.Rio de Janeiro. 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. 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.
- KAPLAN, A. M.; HEANLEIN, M. Higher education and the digital revolution: About MOOCs, SPOCs, social media, and the cookie monster. **Bns. Horizons**, Indiana, v. 59, n. 4, p. 441-450, 2016.
- KHAN, M. A. et al. 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.; PRZYTULA, 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.

MEJIA, José 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.

MORENO-CORREA, S. M. La innovación educativa em los tempos del Coronavirus. **Salutem Scientia Spiritus**. 6(1): 14-26. 2020.

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.

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.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. Brasília, DF: OPAS, 2020. **Folha informativa - novo coronavírus (COVID-19)**. Disponível em: [www.paho.org](http://www.paho.org). 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>. Acesso em: 16 jul. 2021.

RAHM, A.-K. et al. 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**. 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.; et al. Avaliação da integração de plataformas e-learning no ensino secundário. **Rev. Iberoamericana de Educação**, nº 58/4, abr. 2012.

WHO. World Health Organization. **Coronavirus Disease (COVID-19) Pandemic**. 2019. Disponível em: <https://www.who.int>. Acesso em 11 jul 2021.

YILMAZ, Kaya. Comparison of Quantitative and Qualitative Research Traditions: epistemological, theoretical, and methodological differences. **European Journal of Education**, v. 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.