

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DAS MUDANÇAS E DISTRIBUIÇÃO
DO ENSINO EAD NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DURANTE A
PANDEMIA DA COVID-19**

RESUMO

A pandemia da COVID-19 gerou nas instituições de ensino superior uma necessidade de adaptação do modelo presencial de aula para modelos de EAD. Tendo em vista esse contexto, essa pesquisa foi realizada com o objetivo de descrever como foi realizada a transição do ensino presencial para o ensino à distância nas instituições de ensino superior durante a pandemia do COVID-19 e quais foram as mudanças organizacionais relevantes neste período. Foi realizada uma pesquisa de cunho qualitativo utilizando a entrevista semi-estruturada como o instrumento de pesquisa com quatro gestores de IES. A análise de dados foi realizada por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostraram que as instituições mudaram para o sistema remoto de ensino após a publicação de diversos decretos e normas pelo governo local e federal para a contenção do vírus. Durante essa transição, foi possível notar mudanças nos valores, conteúdo, tecnologia, gestão, institucionalização e interação.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Instituições de ensino superior. Educação à distância. Pandemia. COVID-19.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic generated in the higher education institutions a need to adaptate the classroom model of classes to a distance education model. In sight of this context, this research was elaborated with the objective of describing how the transition from the classroom model to a distance education model occurred and which were the relevant organizational changes in this period. Qualitative research using a semi-structured interview as the research methodology was carried out with four managers of higher education institutions. Data analysis was done through content analysis. Results showed that the institutions changed to a remote education system after a series of decrees and rules were published by the local and federal government in order to contain the virus. During this transition it was possible to notice changes in the values, content, technologie, management, institutionalization and interaction.

Keywords: Organizational change. Higher education institutions. Distance education. Pandemic. COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

Houve um aumento de 15,9% dos alunos matriculados no regime de Educação a Distância (EAD), comparando-se 2018 com o ano de 2019 (INEP, 2019). Essa alteração de dados já ocorria em um período anterior ao da pandemia do COVID-19. Em 2020, com o avanço do vírus dentro do território brasileiro, diversas medidas de contenção da disseminação da doença entraram em vigor. Em março de 2020, o Ministério da Educação (MEC) publicou ações para as escolas e universidades que geraram impacto na estrutura destes tipos de organizações, como: a) a possibilidade de adaptação dos sistemas de ensino presencial para o EAD; b) a permissão de calendário escolar menor ao pré-estabelecido (MEC, 2020).

Em conjunto com estas novas normas e padrões estabelecidos para as faculdades e universidades públicas e privadas, entram os dados obtidos a respeito do acesso à internet nas casas brasileiras. Em 2019, 20 milhões de domicílios não possuíam rede doméstica para conexão, alcançando a margem de 28% de todas as habitações do país desconectadas (CETIC, 2019).

Tendo em vista os acontecimentos recentes, se torna viável um estudo que visa as mudanças organizacionais das instituições de ensino, por afetar e auxiliar diretamente o contexto socioeconômico no qual estas organizações estão inseridas, tornando, assim, estudos a respeito das novas tendências de mudanças organizacionais de suma importância (NEIVA; PAZ, 2012).

Em face à uma visão isomórfica das instituições de ensino superior, teoria que explica a similaridade das organizações frente às suas mudanças, estruturas e sua burocratização (DIMAGGIO; POWELL, 2005), questiona-se: como foi realizada a transição do ensino presencial para o ensino à distância nas instituições de ensino superior durante a pandemia da COVID-19? Ocorreram mudanças organizacionais relevantes durante esse período?

Este artigo possui como objetivo geral avaliar a implementação das práticas de ensino à distância em instituições de ensino superior sob a ótica da mudança organizacional durante o período de pandemia da COVID-19. Os objetivos específicos pré-definidos para a elaboração deste projeto foram: a) Identificar os processos isomórficos que orientaram as mudanças organizacionais; b) Descrever as mudanças organizacionais ocorridas durante a COVID-19.

No Brasil há, hoje, um total de 2.608 unidades de ensino superior ativas, sendo delas, 302 públicas e 2.306 privadas (INEP, 2019). Em 2019, o país também alcançou o número de 8.603.824 alunos matriculados em cursos de educação superior (INEP, 2019). O estudo se torna assim, de grande relevância para a sociedade brasileira. Essa relevância também se estende para os gestores que atuam nas áreas de educação e passaram por períodos de incertezas e transformações no ano de 2020.

Em busca nos acervos digitais de periódicos e artigos acadêmicos como: SPELL, SciELO e Google Scholar, com as palavras chaves “Mudança Organizacional” e “Instituição de Ensino”, foram encontrados apenas 8 estudos abrangendo essas duas áreas em conjunto. A combinação das duas descrições acima, em conjunto com “Educação à Distância” gerou o resultado de 2 artigos publicados, porém nenhum dos dois contempla, dentro da pesquisa, as possíveis mudanças geradas na pandemia da COVID-19.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Educação à distância

Os avanços tecnológicos criaram um extenso leque de possibilidades de interação e conexão entre os seres humanos nos mais diversos campos sociais. O campo da educação não se exclui desses avanços e, cada vez mais, governantes, organizações e a sociedade exigem a aplicação dessas novas tecnologias nas IES e quaisquer outra área educacional, gerando a necessidade da elaboração e criação de novas metodologias didáticas e transformações nas grades dos cursos de graduação. Gerou-se então, um estímulo para elaboração de cursos com foco na educação à distância (SCHRÖEDER, 2009).

Entre diversas maneiras de conceituar a EAD, Moore e Kearsley (2007) introduzem o conceito de forma simples, como “um modelo de ensino planejado em que o estudante e o professor se encontram em recintos diferentes e o conteúdo lecionado durante todo esse tempo, ou parte do tempo de aula é intermediado por algum meio tecnológico que aproxima e viabiliza a aprendizagem e os ensinamentos”.

A legislação vigente a respeito da EAD no Brasil está disposta no decreto 9057/17, que classifica o modelo de educação a distância como “

[...] modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorra com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com pessoal qualificado, com políticas de acesso, com acompanhamento e avaliação compatíveis, entre outros, e desenvolva atividades educativas por estudantes e profissionais da educação que estejam em lugares e tempos diversos (MEC, 2017).

Na legislação também encontram-se descritas todas as regras e credenciamentos necessários para a oferta de cursos EAD em território nacional como as características para o funcionamento dos cursos de educação básica e superior.

Ressalta-se que, em 2020, o Ministério da Educação viabilizou a adaptação do ensino presencial para EAD devido à pandemia da COVID-19 (MEC, 2020). A mudança brusca do fluxo de estudantes tendo de aderir à metodologia EAD, devido à necessidade rápida e eficiente de uma adaptação por parte das universidades, pode ser caracterizada como mudança organizacional (GREENWOOD; HENNING, 1996).

2.2 Mudança Organizacional

As ciências sociais estão sobrepostas por paradigmas que ditam o andar e evolução da área estudada. A evolução do estudo da administração trouxe uma necessidade do estudo das transformações e mudanças desses paradigmas pré-estabelecidos dentro das organizações, sendo a quebra dessas premissas considerada uma mudança organizacional. A percepção e concepção da mudança encontram-se diretamente interligadas com a capacidade cognitiva do ser humano dentro da organização, ao mesmo tempo que moldam as transformações, as tornam de possível compreensão dentro de um ambiente organizado (NEIVA; PAZ, 2012). O

processo de mudança organizacional consiste na transformação em função de incertezas e possíveis diferenças futuras que podem alterar e redirecionar a organização (MOTTA, 2001). Essas alterações da realidade dentro dos objetos de estudo do mesmo autor não podem ser reduzidas a apenas uma natureza de mudança, cada modificação empresarial deve ser classificada e estudada baseada na sua natureza.

A aplicação de métodos EAD em organizações possui uma ligação direta com as mudanças organizacionais devido às dificuldades relacionadas ao estabelecimento da nova metodologia como uma forma de ensino viável e de qualidade (MOORE; KEARSLEY, 2007). Tendo em vista um estudo desenvolvido por Schröder (2008), ele realiza essa conexão entre a EAD e mudanças organizacionais.

Em sua tese, Schröder (2008) desenvolve um modelo de análise que contribui para um melhor estudo da EAD, em conjunto com os princípios de mudança organizacional. Considera-se, pela grande incidência de fatores sociais, tecnológicos e gerenciais, que a introdução de metodologias de educação a distância ou híbridas dentro de uma IES pode gerar um número significativo de mudanças organizacionais a serem estudadas e aplicadas. A autora utilizou como seu objeto de estudo para coleta de dados e formulação da sua teoria a Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde estavam sendo elaborados e aplicados novos modelos de EAD. Dessa forma, a teoria desenvolvida por Schröder se torna de suma importância para a elaboração dessa pesquisa.

Schröder (2008), desenvolve um modelo teórico-prático de estudo da mudança organizacional dentro das IES. O modelo constitui-se de seis categorias básicas para a análise das transformações (valores, conteúdo, tecnologia, gestão, institucionalização e interação). Dentro das categorias normalmente também encontram-se subcategorias que facilitam a compreensão das mudanças. Cada uma das seis categorias traz diferentes perspectivas de mudanças e devem ser trabalhadas e estudadas, numa primeira vista, individualmente e, posteriormente, em conjunto para uma melhor observação.

Os valores dentro da análise da mudança organizacional acarretada pela aplicação da metodologia EAD, se trata da maneira na qual os estudantes, professores e todos os outros colaboradores envolvidos enxergam as características dessa metodologia. Os valores são baseados em percepções concretas concebidas na visualização e entendimento de como se entrega esse produto final, essa percepção se trata tanto da expectativa gerada quanto do que realmente foi entregue e atendido. As subcategorias intrínsecas aos valores são: acesso (a capacidade de utilizar os meios tecnológicos para que o objetivo da EAD possa ser alcançado), conceito da EAD (entendimento da relevância do estudo EAD dentro de uma graduação e das suas especificações dentro do currículo) e a qualidade da proposta de ensino-aprendizagem (qualidade percebida pelo aluno e pelos interessados na instituição a respeito da excelência do conteúdo oferecido e o custo-benefício obtido por optar pela metodologia) (SCHRÖEDER, 2008).

O conteúdo criado com objetivo de atender a EAD possui diferenças consideráveis ao conteúdo convencional. A EAD gera uma possibilidade de consulta frequente aos conteúdos criados por meio da tecnologia e sua capacidade de armazenamento, tornando o material de fácil e de rápida consulta. Essa metodologia também permite uma interdisciplinaridade por parte do aluno, que tem a opção de trabalhar múltiplos conteúdos no seu tempo sem depender de fatores externos. A

variante do conteúdo na análise de mudança possui duas subcategorias: o conteúdo obtido a partir da EAD (percepção do aluno) e o conteúdo obtido sobre a EAD (percepção da instituição) (SCHRÖEDER, 2008).

O processo de inovação no que diz respeito à tecnologia engloba grande parte do conceito de desenvolver e aplicar uma metodologia EAD numa instituição. A forma como as tecnologias transformam o ambiente educacional e toda a relação entre os envolvidos no mesmo processo é o foco desta categoria, que se divide nas subcategorias: processo (métodos utilizados para o funcionamento da plataforma) e a ferramenta-instrumental (plataforma utilizada para o funcionamento da EAD) (SCHRÖEDER, 2008).

A gestão da instituição que almeja utilizar as metodologias EAD, numa primeira análise, sofre de diversas contradições com a administração usual das IES. Primeiramente, se torna importante a verificação dos papéis da empresa, ou seja, os serviços que serão praticados frente à nova metodologia, não se tornando incomum a atribuição de novas tarefas aos colaboradores ou até a necessidade de novos profissionais dentro da instituição. Outra subcategoria de gestão é a das relações de poder dentro do organograma da organização. Com a forma de ensino e aprendizagem a distância, os meios de convivência são outros, gerando a necessidade de uma checagem da influência do poder entre os colaboradores. Por fim, deve ocorrer uma transformação na gestão estratégica, ferramentas de gestão convencionais podem não ter a mesma resposta à situação atípica, exigindo uma reformulação das estratégias pré-estabelecidas (SCHRÖEDER, 2008).

O procedimento de institucionalização da EAD na instituição é a forma na qual a gerência, professores, alunos e colaboradores em geral compreendem a nova metodologia em todos os níveis organizacionais. Essa categoria consiste nas maneiras em que a informação é passada aos interessados. A comunicação, considerada uma das subcategorias da institucionalização, deve ser eficaz, para que ocorram os treinamentos dos profissionais para a utilização e manuseio das novas tecnologias, facilitando o processo de mudança. Em complemento à comunicação, as oportunidades e iniciativas (realizar o primeiro contato com a EAD para uma melhor compreensão e quebra de preconceitos) são outra subcategoria (SCHRÖEDER, 2008).¹

Considerada a categoria central do estudo, a interação consiste em trocas entre os principais envolvidos no meio acadêmico (ou gerência). Schröder (2008, p. 159), destaca a importância desta categoria:

Essa orientação, ao meu ver, conduz a necessidade de desenvolvimento de uma nova mentalidade de aprendizagem, mais calcada em conversações (geralmente escritas e documentadas, raciocínios conjuntos, e recursos virtuais); também o ambiente de discussão passa a ser público, o que ultrapassa a porta física, e por isso passa-se a exigir novos níveis de atenção e novo padrão de linguagem.

Os desafios para este novo formato de aprendizagem é mudar a cultura e a postura já existente entre professores, alunos e administradores. Essa cultura da aula presencial acaba gerando um entrave para que as trocas entre aluno e professor, aluno e gerência, professor e gerência, entre todas as outras trocas

¹ Cabe-se ressaltar que esse conceito de institucionalização não deve se confundir com os conceitos de teoria institucional.

possíveis na IES, sejam eficientes. O estudo dessa mudança organizacional tem como objetivo reduzir ao máximo a resistência à mudança e tornar o meio acadêmico cada vez mais em sintonia com o planejado (SCHRÖEDER, 2008).

A partir deste modelo, compreende-se que é possível identificar as diversas mudanças organizacionais e classificá-las quanto às categorias. Contudo, para um melhor entendimento destas práticas, deve-se analisar os processos isomórficos das mudanças que as orientaram.

2.3 Isomorfismo Institucional

Para um melhor estudo das IES como uma unidade organizacional similar e conjunta, torna-se relevante o estudo do isomorfismo institucional para facilitar e viabilizar a análise dos dados coletados em pesquisa. A burocratização imposta pelos fatores externos às organizações geram um fenômeno de homogeneização das instituições mesmo dentro de um mercado competitivo. As demandas do estado capitalista acabam encaixando empresas dentro de um conjunto de similaridades, fazendo com que as mesmas encontrem padrões de funcionamento e estrutura (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

As organizações tendem a absorver conceitos e práticas de outras organizações já pré-estruturadas e institucionalizadas na sociedade, um aprendizado comum entre empresas, gerando uma tendência entre grupos organizacionais (MEYER; ROWAN, 1977). Por mais que as instituições possuam estratégias e métodos de funcionamento que possam divergir das outras, tornando-as únicas, essas mesma estratégias não conseguem escapar das regulamentações normativas das entidades regulamentadoras existentes, dessa forma, essas diferenças acabam por serem mínimas ao estudar um grupo de organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005). Esse fator da institucionalização gera uma maior capacidade de sobrevivência e eficiência no mercado competitivo (MEYER; ROWAN, 1977).

Teoria institucional não necessariamente consiste no assunto de mudanças organizacionais, mas das semelhanças entre instituições, tornando possível a análise em conjunto de organizações populares com arranjos similares (GREENWOOD; HENNING, 1996). Dessa semelhança, se torna possível definir um isomorfismo. Isomorfismo institucional se trata das maneiras em que as organizações se assemelham por meio de padrões de comunicação e experiências estruturais, tendo de ser levados em consideração os mecanismos que geram equilíbrio entre as organizações e os diferentes ambientes competitivos em que elas se encontram (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Dimaggio e Powell (2005) diferenciam os mecanismos de mudança em três categorias isomórficas institucionais: 1) Isomorfismo Coercitivo; 2) Isomorfismo Mimético; 3) Isomorfismo Normativo (Quadro 1).

Quadro 2 – Categorias Isomórficas

Isomorfismo Coercitivo	Normas, leis e sanções constituem a base da legitimação institucional.
Isomorfismo Mimético	Ocorre a partir das incertezas ambientais. Um modelo pode ser difundido indiretamente (transferência ou rotatividade de

	funcionários) ou explicitamente (consultorias, associações).
Isomorfismo Normativo	Deriva da profissionalização. Trata-se da luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e os métodos de seu trabalho, para controlar a "produção dos produtores" e para estabelecer uma base cognitiva e legitimação para a autonomia de sua profissão.

Fonte: DiMaggio e Powell (2005)

As categorias isomórficas (Quadro 1) têm o objetivo de definir as características similares que as organizações adotam diante de certas mudanças em um cenário político, econômico ou tecnológico. Com a definição dessas características e uma explicação da forma como essas mudanças ocorreram, torna-se possível a análise das organizações.

O estudo dos isomorfismo leva a uma facilitação da análise de organizações comuns em pesquisas. As IES no Brasil estão sujeitas a ambientes e normas similares, sendo possível o estudo das mudanças organizacionais derivadas de pressões comuns.

3 METODOLOGIA

Classificou-se a pesquisa como descritiva, de abordagem qualitativa, a fim de obter uma visão subjetiva dos entrevistados (FLICK, 2012; SAMPIERE, 2013). Tendo a pandemia da COVID-19 como uma variável chave do contexto organizacional, elaborou-se uma melhor descrição e avaliação da aplicação de metodologias EAD nesse período. Os objetivos buscados são identificar os processos isomórficos que orientaram as mudanças organizacionais e descrever as mudanças organizacionais ocorridas durante a COVID-19.

Utilizou-se, como instrumento de pesquisa, um roteiro de entrevista semi-estruturado, consistindo de uma série de perguntas pré-estabelecidas para guiar a coleta de informações sobre as mudanças organizacionais nas IES. O roteiro de entrevista foi elaborado em duas partes, tendo como base para a primeira parte as características do modelo teórico-prático de Schröder (2008) e suas seis categorias básicas para a análise das transformações das IES com a aplicação de metodologias EAD (valores, conteúdo, tecnologia, gestão, institucionalização e interação). Na segunda parte, as formas isomórficas de mudanças, tendo sempre o foco na realidade atual da pandemia, transformando-as em questões para serem respondidas pelos entrevistados e respondendo os dois problemas de pesquisa: "Como foi realizada a transição do ensino presencial para o ensino à distância ou híbrido nas instituições de ensino superior durante a pandemia da COVID-19?" e "Ocorreram mudanças organizacionais relevantes durante esse período? "

A amostra definida foi composta por 4 (quatro) gestores de IES privadas (dois coordenadores, um presidente de comissão de avaliação e um responsável pelo setor de tecnologia e aprendizagem). Os entrevistados variaram de tempo no cargo, sendo o mais experiente com 18 anos de atuação. Sobre as IES, a menor delas possuía 230 alunos. Os outros gestores atuavam em IES com 17.000, 20.000 e 150.000 alunos.

A coleta dos dados foi realizada presencialmente e à distância, pelo *Google Meet*. As entrevistas tiveram uma média de 30 a 40 minutos de duração. Os dados coletados foram transcritos. Todas as coletas de dados foram precedidas da assinatura do termo consentimento livre e esclarecido (TCLE).

Também foi utilizada como base uma amostragem da saturação teórica. Ou seja, não foi estabelecido um número mínimo de entrevistas a serem realizadas, sendo seu limite considerado o máximo de conteúdo possível extraído sobre o assunto (SAMPLIERE, 2013).

Utilizou-se da análise do conteúdo para tratar os dados. As categorias de análise foram definidas *ex ante*, de acordo com o modelo teórico-prático de Schröder (2008). Além disso, as mudanças retratadas foram analisadas de acordo com os tipos de isomorfismo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está organizada de acordo com as seis categorias demonstradas na teoria substantiva de Schröder (2008), usada como base para a avaliação e descrição das mudanças organizacionais na aplicação de metodologias EAD.

4.1 Valores

Os valores sobre as características da metodologia sofreram alterações durante esse período, onde as IES foram coagidas a transformar todo um sistema presencial para um sistema remoto com aulas síncronas devido aos decretos elaborados com objetivos de reduzir o contato social presencial nos mais diversos ramos da economia.

Para Schröder (2008), os valores são os tipos de percepções dos colaboradores e alunos das IES sobre a metodologia implementada, tendo como o foco principal do seu estudo a maneira que o método de ensino é visualizado pelos interessados. Os pontos centrais das mudanças baseadas em valores se encontram na questão de: a) percepção da qualidade da proposta de ensino em conjunto com as vantagens percebidas pelos colaboradores e alunos; b) entendimento do que significa a metodologia EAD e suas características e; c) possibilidade de acesso pleno aos conteúdos oferecidos pela instituição.

A nossa instituição foi muito rápida nessa parte da adaptação, por ter essa estrutura mais robusta. Os alunos não perderam aula, a gente conseguiu colocar 150 mil alunos tendo aulas online. (E-3)

Como a gente sabia que a instituição tem a referência no presencial, a gente deixou, no início, a escolha para o aluno quando migramos pro ead, se eles queriam continuar no EAD ou queriam esperar quando voltasse tudo ao normal, pois nós vamos voltar assim que possível. Temos sim alguns alunos que até hoje preferiram voltar só com o presencial porque não conseguem estudar em EAD, mas tivemos um lado positivo que hoje entram alunos de outros estados, que viram no EAD a vantagem em estudar com a gente. (E-2)

Das 4 instituições estudadas, todas viram uma mudança dos valores, com uma maior aceitação dos alunos com o formato. Os alunos sofreram com o impacto para a adaptação com a metodologia, exigindo um novo tipo de atenção e estudo,

mas as IES apoiaram os alunos com palestras, assistência aos alunos com mais dificuldades, mais novos e até mesmo programas criados pelas próprias instituições para contornar esse impacto inicial. Com uma grande diversidade de alunos dentro de grandes instituições, sente-se uma necessidade de criar e melhorar as formas de auxílio e suporte técnico e pedagógico.

[...] alguns alunos não se adaptaram realmente, então nós tivemos curso para esses alunos. Nós tivemos apoio. Nós fizemos um plantão de apoio para esses alunos. Agora, de uma forma geral, os alunos já estavam muito habituados a usar a plataforma e o material de ensino de apoio. O aluno já está acostumado com tecnologia, a gente já tem no curso matérias no primeiro semestre EAD. Então ele já tinha esse contato com a tecnologia. (E-1)

Além disso, foi possível se deparar com algumas melhorias em comparação à metodologia presencial. Em um olhar geral, foi possível notar que surgiram vantagens para a metodologia. Uma taxa de evasão menor foi observada em uma instituição e novas formas de conduzir a aula e levar um melhor tipo de conteúdo se tornou possível com essa reinterpretação crítica do modelo de aula (MOTTA, 2001).

Quando iríamos imaginar que eu trouxesse pra minha aula um filósofo, alguma pessoa que mora em outro país sem ter esse gasto com hotel, com deslocamento e eu estou tendo essa possibilidade com esse sistema remoto. Nós temos sim nossas dificuldades, pontos negativos para melhorar, pois não deixa de ser cansativo esse tempo todo diante de uma tela, mas nós também temos grandes frutos para colher, com possibilidades que antigamente não eram nem imaginadas. (E-4)

Com o foco agora na questão do acesso às práticas e metodologias EAD, duas das quatro instituições estudadas tomaram atitudes, por meio de ações institucionais, para minimizar os problemas de acesso por parte dos alunos com dificuldades, sejam elas financeiras ou de localização geográfica. As outras instituições deixaram os problemas de acesso às aulas para serem resolvidos pelos suportes técnicos da instituição.

Em relatos dos gestores entrevistados, ficou visível que diversos alunos tiveram impasses para utilizar o sistema remoto que foi imposto pela justiça. Dentre os problemas relatados, os mais visíveis foram a necessidade de tecnologias mais adequadas para acompanhar as aulas e problemas de rede para o acesso e visualização das aulas remotas síncronas.

Um dos maiores problemas que nós tivemos foi no campus [...] onde alguns alunos tinham que dividir computadores, aí o que a (instituição) fez foi distribuição do computador mesmo, nós desmontamos vários laboratórios de informática, então o aluno assina um termo e pega o computador e leva pra casa. (E-1)

Dessa forma, o acesso continuou com falhas dentro das instituições, mas essas falhas acabaram sendo menores com o decorrer do tempo com os auxílios e ações tomadas pelas IES. Assim, hoje, os alunos e colaboradores estão cada vez mais adaptados às novas práticas educacionais.

4.2 Conteúdo

Os conteúdos gerados e dispostos no regime remoto de aula acabam gerando uma reflexão diferente e uma possibilidade maior de interdisciplinaridade por parte dos alunos. Nessa mudança de metodologias, a instituição deve considerar as diferentes formas de aprendizagem, focando nas melhores práticas para elevar a qualidade do ensino e otimizar o tempo e formato da aula. Com a utilização dos novos *softwares* dentro das universidades e faculdades estudadas, novas formas de ensinar e aprender se tornam possíveis (SCHRÖEDER, 2008).

[...] O professor como na sala de aula tem muita interrupção de aluno, acaba que no EAD para o professor sobrou muito tempo. Então nós diminuimos para aulas de três horas. (E-2)

Esses relatos de diferenças dentro do ambiente virtual da sala de aula são recorrentes dentre todos os entrevistados, uma menor interação entre aluno e professor acaba gerando uma necessidade de ministrar o tempo e o conteúdo de maneira diferente do que era ministrado na metodologia presencial. Entretanto, os conteúdos expostos em sala de aula não sofrem alterações em comparação com o que era no período pré COVID-19.

Devido à capacidade de realizar aulas síncronas por meio de *softwares* de transmissão de vídeo simultâneo, os professores foram capazes de entregar os mesmos conteúdos e matérias. Três das quatro instituições entrevistadas não relataram diferenças nos conteúdos do conhecimento transmitidos a partir da EAD e, a IES que relatou as mudanças, se referiu à adição de novas matérias e conteúdos, não uma transformação dos antigos. Todos acabaram relatando diferenças no que diz respeito à forma de transmissão do conteúdo, à maneira de conduzir a aula e na intenção social entre os alunos e professores.

[...] a gente grava essa aula e joga na plataforma, então o aluno se ele não conseguir assistir hoje a noite ela vai estar amanhã de manhã para ele disponível a gravação. Se o aluno é um estudante que não trabalha, que só estuda, se ele quiser fazer os 3 cursos ao mesmo tempo ele consegue, é difícil, mas tem gente disposta a tudo para estudar. (E-2)

Apesar de não ter sido relatado grandes mudanças nos conteúdos, uma nova forma de transmissão do conteúdo acabou sendo oferecida por todas as instituições estudadas. Com a realização de aulas em vídeo por meio dos *softwares* contratados, se tornou possível a gravação de todas as aulas para os alunos, criando assim um acesso pleno em qualquer momento para toda a matéria que é exposta na sala de aula virtual.

Eu desconheço essa informação de que os alunos estão pegando mais disciplinas. Pelo contrário, eles não estão conseguindo acompanhar porque junto a aula eles estão fazendo mais atividades. (E-4)

(pegar um maior número de matérias) fica com um preço que não é tão atrativo, principalmente nesse quesito da pandemia, né? Se você imaginar que os alunos tiveram muita perda de renda até. (E-3)

Outro característica a ser observada sobre os conteúdos é a interdisciplinaridade, de acordo com Schröder (2008), as disciplinas EAD permitem uma busca por maiores quantidades de matérias por parte dos alunos devido a

possibilidade e até mesmo a junção de matérias complementares em um mesmo módulo. No entanto, nas entrevistas realizadas, a maior demanda de disciplinas não segue uma regra devido a motivos financeiros, otimização do tempo na rotina e regras institucionais.

4.3 Tecnologia

As plataformas digitais mais modernas tiveram a função de apoiar professores, alunos e gestores das IES, além de serem primordiais para que o conceito de EAD seja compreendido e funcional (MOORE; KEARSLEY, 2007). O estudo das mudanças organizacionais relativas à tecnologia possui como base de estudo a plataforma em que estão sendo utilizados os recursos educacionais e o processo que as instituições tomaram para colocar esse sistema em prática (SCHRÖEDER, 2008).

A gente continua com o *black* nas disciplinas EAD, mas a gente migrou esse semestre para o *google for education* [...] O *meet* tem algumas características que facilitam o sistema, por exemplo no *black* pelo colab a gente só podia ver seis alunos ao mesmo tempo. Então se dez alunos abrissem a câmera eu não via os dez. Então agora a gente consegue ver mais alunos, tem uma interação melhor no *meet* que a gente tinha pelo colab apesar de que o colab era excelente também, então a gente tá no *meet* para as disciplinas presenciais. (E-1)

Entre os entrevistados, foi possível observar uma necessidade de contratar novas plataformas em 2020 para poder ministrar as aulas remotamente em *softwares* mais potentes e mais otimizados na questão de aulas em vídeo ao vivo e de salas de aula virtual. Três das quatro instituições estudadas ou não possuíam nenhuma plataforma ou contrataram novas plataformas em 2020.

O processo de introdução e solidificação das plataformas que são usadas para a metodologia remota de aula durante a pandemia, foi em sua grande maioria realizado no período de adaptação, quando as instituições fecharam as portas devido aos decretos oficializados pelos governantes por todo o Brasil. Durante esse tempo, foram realizados treinamentos para todos que viriam a utilizar essas tecnologias. Inclusive nas instituições que já possuíam mais proximidade com as plataformas.

Nós da instituição só fazemos o que o MEC permite, o que o conselho nacional de educação indica [...] Nós estamos cumprindo fielmente a cada artigo, a cada preceito, a cada norma, a cada lei e a cada decreto. É pra fechar? É pra fazer, não é pra fazer? Então as nossas decisões institucionais são legalistas, ou seja, elas são apoiadas sobre alguma norma, algum preceito, não apenas do governo local, mas do governo federal também, tanto ministério da educação quanto conselho nacional de educação (E-4)

As IES contaram com decretos tanto do governo local, quanto dos órgãos reguladores nacionais. Essas diretrizes estabelecidas contaram com regulamentações sobre o ensino presencial durante a pandemia da COVID-19, gerando nas instituições uma necessidade de migração para o regime remoto a fim de não encerrar as práticas de ensino completamente no tempo decorrido. Essa mudança para o sistema remoto de ensino teve como base normas e leis impostas

pelas entidades nacionais e locais. Tratando-se de organizações com a mesma finalidade acatando aos decretos impostos, esse tipo de mudança se caracteriza como um isomorfismo coercitivo dentro das IES (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Essa escolha foi da reitoria [...] eu sei que eles fizeram uma busca por meses conhecendo as plataformas, sabendo quais instituições estão usando e vendo qual o índice de sucesso nesse período da pandemia, que como a gente fez uma migração durante a pandemia foi fácil a gente ver qual era a de sucesso e qual instituição que estava usando. (E-1)

Observando as motivações de escolha da plataforma por parte das instituições que migraram para outra plataforma ou contrataram mais plataformas adjacentes, foi possível observar um padrão de busca pela escolha mais viável para a IES. A busca por outras instituições parecidas que já possuíam as tecnologias de educação implementadas foi primordial para a escolha. Esse tipo de mimetismo se caracteriza como um isomorfismo mimético por parte de organizações similares (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

4.4 Gestão e Institucionalização

A gestão dentro das IES sofreu mudanças, pois muitos profissionais tiveram que entrar em um modelo de teletrabalho ou até mesmo de regimes de escala, essa gerência desses profissionais teve também de ser feita remotamente. As mudanças organizacionais relacionadas a gestão dentro das instituições possuem como o primeiro fator a ser analisado a criação de novas atribuições e possíveis novos cargos. Outra mudança que pode ocorrer é no que diz respeito às relações de poder dentro da instituição e, por fim, mudanças na forma na qual a IES conduz suas estratégias organizacionais (SCHRÖEDER, 2008).

[...] a gente tem hoje os facilitadores. Então por área, nós temos professores facilitadores que são os responsáveis pelos treinamentos e os coordenadores também. Então eu fui treinada para poder treinar os meus professores, é claro que tem mais professores com dificuldade, outros com menos dificuldades isso sempre teve. (E-1)

Nas entrevistas ficou claro em todas as instituições pesquisadas que uma maior demanda por profissionais das áreas da tecnologia surgiu. Em um ambiente onde todos se viram migrando compulsoriamente para regimes de trabalho e aulas remotas, ficou nítido a necessidade de um maior e melhor suporte técnico e treinamentos. Além disso, verificou-se o surgimento de um profissional, em duas das instituições, que possui qualidades voltadas tanto para a tecnologia da informação quanto para qualificações em pedagogia, com objetivo de estar mediando essa inclusão digital para os professores e os alunos das IES.

No que diz respeito às relações de poder e organograma dentro da instituição, apenas uma das instituições relatou mudanças devido à uma troca de gestão durante a pandemia. Outras instituições mantiveram da mesma forma seus esquemas de subordinação, sendo seu contato entre colaboradores realizado remotamente.

Whatsapp, é a forma mais rápida e acaba que é mais que uma ligação, porque fica registrado ali. Então, por exemplo, se eu solicitei algo pro diretor, uma resposta a algo que eu pedi e ele demorou uma semana, aí eu digo que foi uma semana atrás, mas tudo pelo *whatsapp*, a gente também quase

não se vê pessoalmente. A gente se viu duas ou três vezes mais para se conhecer mesmo nesse período, então é no *whatsapp*. Quando é coisa mais importante faz reunião de vídeo chamada com todo mundo e conversa, mas a gente vai passando no *whatsapp* e email. (E-2)

Ao serem questionados sobre mudanças na gestão durante a pandemia, todos os gestores entrevistados em primeiro plano relataram sobre mudanças dentro da comunicação. Tornando a comunicação um dos pontos chave para a análise de transformações gerenciais, possibilitando ao autor unificar duas categorias expostas na teoria de Schröder (2008), gestão e institucionalização, e analisá-las em conjunto. A categoria de análise institucionalização diz respeito às formas de comunicação dentro da organização e suas iniciativas sobre a EAD.

Para os gestores, a mudança da forma de se comunicar dentro das instituições foi uma das maiores mudanças para ter uma gestão eficaz de seus setores. Com uso de tecnologias, foi possível continuar com uma comunicação entre os níveis hierárquicos e alunos. Para as relações e atribuições de tarefas entre os colaboradores em regime remoto de trabalho, todas as IES relataram o uso do aplicativo de mensagens *Whatsapp* como o principal meio de comunicação.

Os alunos, como eles tem o professor de forma síncrona, eles falam muito com o professor na hora da aula. O aluno tem no próprio sistema dele o email do professor e, se o professor deixar ativo, pode deixar inclusive o celular, mas aí é a critério do professor. Não é regra da instituição. (E-1)

Já na questão da comunicação entre gestores e professores com os alunos, é dada a preferência às mesmas plataformas onde são realizadas as reuniões de aula ou canais de atendimento criados pelas próprias instituições. Deixando os professores a vontade para liberar seu contato pessoal da maneira que for mais conveniente e viável. O *Whatsapp* é mencionado nas entrevistas como ferramenta de contato, principalmente entre gerência e colaboradores.

4.5 Interação

A diferença entre a interação em um modelo de aulas e trabalho remoto para a interação nos regimes presenciais são notórias. As instituições em 2020 acabam sofrendo com a necessidade de transformar o sistema presencial para um modelo remoto com aulas síncronas. Assim como o modelo de aulas, as interações também divergem do modo anterior, gerando para as IES, uma necessidade de mudança da cultura que estava pré-estabelecida pelos professores em como conduzir as aulas e para os gestores em como liderar e guiar seus subordinados (SCHRÖEDER, 2008).

O aluno, ele se tornou, acho que muito mais ouvinte. Nem todos ligam a câmera, nem todos ligam o microfone, tem a questão da timidez, tem a questão do ambiente que eles estão. (E-3)

Essa diferença de interação entre aluno e professor ficou clara em todas as instituições estudadas. Devido aos mais diversos motivos relatados como a timidez, o ambiente em que o aluno está assistindo a aula, falta de recursos tecnológicos (câmeras e microfones) por parte dos alunos, percebeu-se uma interação bem menos frequente e mais discreta dos estudantes, cabendo aos professores tomar

atitudes diferentes das tomadas na sala de aula presencial para solicitar a participação dos alunos.

A instituição respeita muito o professor e confia muito na sua prática pedagógica. Então vai de cada professor a forma que ele lida com essa situação da interação. Administrativamente a gente ainda tem programas de apoio psicológico dentro da instituição que apoia o estudante, que apoia o colaborador (E-4)

Quando questionados se a instituição tomava alguma ação, criava diretrizes ou orientava os professores para melhorar e beneficiar a interação durante as aulas remotas, três das quatro instituições relataram que deixam toda a questão de interatividade nas mãos dos professores. Cada professor se encontra livre para ministrar sua aula de acordo com suas próprias diretrizes. A única IES que relatou a exigência de determinadas ações por parte dos alunos notou uma ineficácia das ações exigidas e retornaram a deixar os professores conduzirem as aulas com liberdade.

Apesar das dificuldades relatadas entre as instituições, no que diz respeito à interação dentro de sala de aula, também foi possível perceber vantagens que as IES podem começar a incorporar para aumentar a qualidade e criar novas oportunidades dentro do modelo à distância. O tempo usado em sala de aula notou-se muito mais bem utilizado pelos professores, criando a possibilidade de introduzir metodologias e conteúdos que antes não eram viáveis para a sala de aula. Além disso, a possibilidade de juntar alunos de diversos campus e até cidades diferentes dentro de uma mesma sala de aula aumentando a diversidade e criando novas trocas de vivências entre os alunos.

5 CONCLUSÃO

Com o objetivo de descrever como foi a transição do sistema presencial de ensino para metodologias de ensino à distância e quais as mudanças organizacionais foram relevantes neste período, notou-se que a transição do ensino presencial para um modelo remoto com aulas síncronas durante a pandemia da COVID-19 foi pautada pelas mais diversas mudanças organizacionais em todas as áreas das IES. Em março de 2020, as instituições tiveram que arcar com decretos, normas e novas leis para a contenção do vírus, levando a ser acatado, coercitivamente, um modelo de educação diferente do usual para os cursos presenciais.

Os alunos já possuíam suas próprias percepções sobre as metodologias de EAD e, apesar dessas concepções, se viram em um momento em que se tornou necessário adentrar nessa metodologia para continuar seus estudos sem interrupções. As IES, a fim de conceituar o modelo novo de educação remota, realizaram diversas formas de suporte técnico e social para seus estudantes, levando à uma melhor compreensão da qualidade de ensino que seria entregue durante o período da pandemia. Já sobre o conteúdo, foi possível constatar que não houve uma grande transformação em comparação aos conteúdos entregues em sala de aula presencial. No entanto, a possibilidade de acessar as aulas gravadas posteriormente à aula ao vivo se tornou um conteúdo novo que pode ser utilizado pelos alunos.

Foi possível concluir que, apesar de todas as instituições de ensino superior estudadas já possuírem e utilizarem de tecnologias para auxiliar os professores, gestores e alunos, a pandemia foi um marco para demonstrar que, para serem realizadas aulas remotas de qualidade similar às aulas presenciais, foi necessário adaptar e mudar os sistemas utilizados previamente. Tornou-se de extrema importância a contratação de *softwares* com uma maior capacidade para que as reuniões remotas pudessem se transformar em uma sala de aula virtual. Mesmo instituições que possuíam já um sistema de qualidade contratado contaram com atualizações e novos *gadgets* com foco na educação. Ainda dentro da questão da tecnologia, as instituições, em grande maioria, estudaram outras instituições para a contratação de novos softwares.

Nas IES ficou perceptível uma demanda maior pelos profissionais da área de tecnologia da informação devido à transição para o sistema remoto e uma valorização de profissionais da educação com habilidades também voltadas para a tecnologia. Outra mudança no quesito da gestão dentro das instituições foi na comunicação, a comunicação entre gerência e subordinados começou a ser realizada, comumente, por meio do aplicativo *Whatsapp*, mostrando uma necessidade de novos *softwares* de gestão e comunicação organizacional com o foco mais profissional.

Por fim, se tornou visível a mudança das interações nas IES. Alunos e professores passaram a ter um contato diferente do que era anteriormente. Uma menor interação em sala de aula tanto de alunos e professores como de alunos entre si. Devido a justificativas situacionais, os estudantes acabam evitando o contato direto com o professor por meio do microfone e da câmera. Sendo assim, a interação acaba se tornando algo completamente dependente do professor. As IES deixaram os professores com liberdade para ministrar suas aulas de acordo com suas preferências.

Entre as limitações da pesquisa pode-se destacar o fato de todas as instituições estudadas serem privadas. Uma análise em conjunto com as universidades públicas traria uma análise mais completa do cenário brasileiro de educação. Outra limitação seria o cenário da pandemia tornar as entrevistas, em sua grande maioria, remotas. Entrevistas presenciais trariam uma análise mais completa, além de facilitar o contato com novos entrevistados, aumentando a amostra.

Como agenda futura sugere-se a aplicação desta pesquisa com instituições públicas para comparar as análises das mudanças com as instituições privadas. Outra sugestão seria a realização de uma pesquisa pós pandemia, com o objetivo de analisar quais das mudanças continuam em prática e como foi o retorno ao modelo presencial de aulas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9057, de 25 de maio de 2017**. Regulamenta o artigo 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm Acesso em: 23 maio 2021

CETIC. **TIC domicílios 2019**. Brasília: Cetic.Br, 2020. Disponível em: https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf. Acesso em: 18 maio 2021.

DIMAGGIO, Paul Joseph; POWELL, Walter Woodrow. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 2, p. 74-89, jun. 2005.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

GREENWOOD, Royston; HININGS, C. R. Understanding Radical Organizational Change: bringing together the old and the new institutionalism. **The Academy Of Management Review**, Nova York, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, out. 1996.

HANNAN, Michael T.; FREEMAN, John. The Population Ecology of Organizations. **American Journal Of Sociology**, Chicago, p. 929-964, mar. 1977.

INEP. **Censo da educação superior**. Brasília: Inep, 2019.

MEC. **COVID-19**. 2021. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pec-g/33371-cne-conselho-nacional-de-educacao/90771-covid-19#:~:text=Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CNE%2FCP%20n%C2%BA%20,redes%20escolares%2C%20p%C3%BAblicas%2C%20privadas%2C>. Acesso em: 18 maio 2021.

MEYER, John W.; ROWAN, Brian. Institutionalized Organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal Of Sociology**, Chicago, p. 340-363, set. 1977.

MOORE, Michael; KEARSLEY, Greg. **Educação à distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres. **Percepção de mudança individual e organizacional**: o papel das atitudes, dos valores e da capacidade organizacional. 2012. 16 f. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SAMPIERE, Roberto Hernández. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHRÖEDER, Christiane da Silva. **Educação à distância e mudança organizacional na escola de administração da UFRGS**: uma teoria substantiva. 2009. 252 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.