



**Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas (FATECS)
Curso de Administração**

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

**ORGANIZATIONAL CHANGE: ANALYSIS OF THE CHANGES AND
DISTRIBUTION OF DISTANCE EDUCATION IN HIGHER EDUCATION
INSTITUTIONS DURING THE COVID-19 PANDEMIC**

Konstantinos Cury Bokos¹

Prof. Dr. Igor Guevara Loyola de Souza²

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

¹Aluno(a) do curso de Administração. Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso. E-mail: konstantinos.bokos@sempreceub.com.

² Professor orientador do curso de Administração do Centro Universitário de Brasília. Doutor em Administração pela Universidade de Brasília. E-mail: igor.souza@ceub.edu.br.

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. Esses números são indispensáveis para a avaliação da distribuição do ensino EAD que teve de ser empregado para as academias de ensino devido às diretrizes mais recentes do Ministério da Saúde e da Educação (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. Dessa forma, valida-se a importância acadêmica da elaboração deste estudo.

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”. Apesar da facilidade de descrição, a aplicação de metodologias à distância levanta diversas barreiras para sua execução, estando assim, diretamente relacionadas à mudanças. Os próprios autores trazem na literatura a necessidade de adaptações no sistema educacional afirmando:

A boa prática de educação à distância, bem como a pesquisa e a teoria, dependerão de mais treinamento dos educadores e de outros profissionais envolvidos; a fim de contribuir para uma melhor comunicação e compreensão das novas metodologias aplicadas (MOORE; KEARSLEY, 2007, p. 329).

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

[...]considera-se educação a distância a 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). Devido à sua velocidade e intensidade de transformação das ordenações organizacionais de ensino superior, cabe um estudo detalhado do tipo de mudança realizada durante esse período, assim como os detalhes dessas variações dentro dos campos organizacionais (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. O Quadro 1 classifica as mudanças em cinco naturezas diferentes.

Quadro 1 – Classificação das naturezas de mudanças organizacionais

Natureza da mudança	Objetivo da mudança	Objetivo da análise
Compromisso Ideológico	Possui como objeto de estudo os princípios e valores do material humano da organização. A mudança com foco no compromisso ideológico tem como objetivo alinhar as novas ideologias aplicadas pela gerência com as que se encontravam já estabelecidas.	Reconhecer as diferenças entre o compromisso ideológico existente e o desejado.
Imperativo Ambiental	Moldar a organização com base nos fatos e acontecimentos ambientais que alteram as premissas e decretam alterações.	Revelar o que causa tais mudanças ambientais e suas possíveis alterações para tentar precaver a organização.
Reinterpretação Crítica da Realidade	Ressignificar o modelo organizacional através de novas significações e entendimentos pessoais sobre a estruturação e formatos comunicativos intersubjetivos.	Compreender a realidade subjetiva da organização de forma crítica e interpretativa.
Intenção Social	Alterar os moldes da comunicação social organizacional, usando como base as	Estudar as relações humanas e as

	relações puramente humanas e suas particularidades.	transformações causadas por elas.
Transformação Individual	Procurar uma nova visão do indivíduo baseado nas suas próprias concepções e interpretações da realidade.	Entender a visão e desejos pessoais dos colaboradores dentro do ambiente organizacional.

Fonte: Motta (2001)

As mudanças organizacionais são classificadas de acordo com suas naturezas, essas consistem nas motivações da transformação específica estudada, podendo ser classificadas como: a) Compromisso ideológico, b) Imperativo Ambiental, c) Reinterpretação crítica da realidade, d) Interação social e e) Transformação individual. A descrição desses tipos de mudança consistem em um objetivo específico para essas mudanças ocorrerem no ambiente organizacional, assim como o objetivo da análise, uma explicação da relevância do estudo de determinada mudança. Cada uma dessas transformações possuem uma referência principal para ser analisada, uma base de estudo, como: valores, princípios, pessoas, fatos, relações humanas (MOTTA, 2001).

Greenwood e Henning (1996), descrevem os aspectos de uma mudança organizacional classificando-os, primeiramente, em categorias relativas à estrutura ou orientação que é transformada no processo de transformação, sendo essas categorias: as de mudança radical ou mudança convergente.

A mudança radical ocorre quando um modelo de gestão já existente e aplicado à organização, é transformado em outro completamente diferente no processo de alteração. Já a mudança convergente, se trata de realizar alterações dentro de um mesmo modelo sem interferir na sua estrutura e em seu arquétipo (GREENWOOD; HENNING, 1996).

A outra forma de mudança tem em seu foco o ritmo e a escala de transformação a qual é caracterizada como: mudanças evolucionárias ou mudanças revolucionárias. As mudanças evolucionárias ocorrem em um ritmo mais lento e normalmente em uma escala menor. As revolucionárias, possuem um ritmo mais acelerado e normalmente ocorrem em uma escala maior (GREENWOOD; HENNING, 1996).

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. Grande parte do organograma pode experienciar novas regras e parâmetros de trabalho, novas funções podem ser criadas, diferenças nos relacionamentos intra-organizacionais, dentre outras divergências que tendem a se criar. Os principais paradigmas a sofrerem alterações são especificados nas subcategorias da gestão relacionada à mudança. 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).³

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 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,

³ Cabe-se ressaltar que esse conceito de institucionalização não deve se confundir com os conceitos de teoria institucional.

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. As três categorias se encontram descritas no Quadro 2.

Quadro 2 – Categorias Isomórficas

Isomorfismo Coercitivo	Organizações que compartilham um mesmo ambiente, tendo suas transformações legais e sociais em comum, acabam sofrendo dos mesmos movimentos de quebra de inércia organizacional impostos pelas entidades reguladoras. Essas autoridades compelem as organizações a novos padrões de gestão por meio de influências formais ou informais, transformando os modelos pré-existentes em modelos mais adequados às mudanças e tornando as instituições mais homogêneas .
Isomorfismo Mimético	O ambiente em constante mudança gera incertezas. As faltas de entendimento de novas realidades ou falta de métodos gerenciais para inovar e adaptar a organização para esses novos ambientes por conta própria, estimula a reprodução de modelos de gestão funcionais já existentes em outras organizações. Utilizando como base a troca de informação com colaboradores de diferentes experiências ou até mesmo com a troca direta entre organizações, as instituições se assemelham para tentar desviar de futuros incertos e possivelmente inseguros .
Isomorfismo Normativo	A característica normativa da mudança organizacional isomórfica possui como principal instrumento de análise a profissionalização. A profissionalização é o fenômeno em que os profissionais contratados das organizações tendem a se regulamentar e encontrar suas especializações e funções cada vez mais bem descritas, esses profissionais ocupam cargos semelhantes em diferentes organizações, gerando características isomórficas .

Fonte: DiMaggio e Powell (2005)

As categorias isomórficas especificadas no Quadro 02, 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

Para a realização da pesquisa foi dada a preferência à uma 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. Os procedimentos e as operações metodológicas se encontram descritos no Quadro 03.

Quadro 3 – Procedimentos e operações metodológicas

Etapas	Objetivos de pesquisa	Abordagem	Instrumentos de pesquisa	Amostragem	Amostra	Análise
1	identificar os processos isomórficos que orientaram as mudanças organizacionais	Qualitativa	Roteiro de entrevista semi-estruturado	Saturação teórica	Gestores de IES (ocupantes de cargos de direção ou coordenação)	Análise de conteúdo
2	descrever as mudanças organizacionais ocorridas durante a COVID-19					

Fonte: Elaboração própria.

O instrumento de pesquisa (Apêndice A) utilizado foi um roteiro de entrevistas semi-estruturado, consistindo de uma série de perguntas pré-estabelecidas para guiar a coleta de informações sobre as mudanças organizacionais nas IES. A escolha do roteiro semi-estruturado foi dada pela liberdade de tomar diferentes rumos durante os questionamentos caso vista a necessidade (FLICK, 2012). O roteiro de entrevista foi elaborado em duas partes, tendo como base para a primeira parte as características do modelo teórico-prático de SCHRÖEDER (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?”.

Após a primeira entrevista, foi adicionada uma pergunta a respeito das novas normas e decretos que influenciaram as novas metodologias, com o objetivo de complementar a pesquisa e obter mais informações sobre as mudanças organizacionais ocorridas no período da pandemia da COVID-19.

Quadro 4 – Amostra

Entrevistado	Quantidade de alunos da IES	Cargo na IES	Tempo de cargo	Tipo de instituição
E-1	20.000 alunos	Coordenador	18 anos	Privada
E-2	230 alunos	Coordenador	3 anos e 6 meses	Privada
E-3	150.000 alunos	Presidente da comissão de avaliação	10 meses	Privada
E-4	17.000 alunos	Responsável pelo setor de tecnologia e aprendizagem	1 mês	Privada

Fonte: Elaboração própria.

A amostra definida foi composta por gestores das IES, como especifica o quadro 4. 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 (SAMPIERE, 2013).

A análise do conteúdo teve como foco a interpretação das respostas coletadas, buscando sempre conteúdos relevantes à pesquisa. A análise dos dados qualitativos foi dada no mesmo momento em que as entrevistas foram acontecendo, para uma melhor análise dos dados e para avaliar a necessidade de mudanças no roteiro de entrevista ao longo da pesquisa (SAMPIERE, 2013). Em conciliação ao material coletado pelo autor, foram utilizados conteúdos empíricos convencionais sobre o assunto.

A coleta dos dados foi realizada por meio de gravações das reuniões de vídeo realizadas na plataforma Google Meet para as reuniões remotas e por meio do gravador de voz do celular para as reuniões presenciais, nos dois casos, as entrevistas tiveram uma média de 30 a 40 minutos de duração. Os dados coletados foram transcritos em documento digital privado. Todos os entrevistados tiveram acesso ao documento de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B) e firmaram ao seu final, autorizando a coleta e uso dos dados para fins acadêmicos. Todas as instituições foram mantidas em anonimato para evitar quaisquer constrangimentos ou o uso dessa pesquisa para fins não científicos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados obtidos serão expostos em uma sequência de seis tópicos, assim como demonstrado na teoria substantiva de Schröder (2008), usada como base para a avaliação e descrição das mudanças organizacionais na aplicação de metodologias EAD. Cada um dos tópicos (valores, conteúdo, tecnologia, gestão, institucionalização e interação) terá em seu texto as respostas mais relevantes obtidas em entrevistas com gestores de IES sobre a categoria específica discutida.

4.1 Valores

A pandemia ocorrida em 2020 gerou uma necessidade de migrar os cursos para uma metodologia remota, com o objetivo de conter a contaminação do vírus (MEC, 2020). Essa migração gerou diferenças no que diz respeito às percepções e aos conceitos que os alunos e profissionais envolvidos possuem sobre esse modelo de ensino. 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. Para isso a instituição fez uma parceria com a *Microsoft*, então todos os alunos têm acesso aos *softwares* da *Microsoft*, *word*, *excell*, *onedrive*. A partir disso, com a adoção dessa parceria, os alunos puderam rapidamente migrar para o formato remoto sem grande prejuízo para o calendário acadêmico. Eu digo que é com muita dificuldade que os alunos começaram a perceber nesse início, a gente tem diversos perfis de alunos, os alunos mais digitais tiveram uma maior facilidade para se adaptar, diferente daqueles alunos mais analógicos. (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. Como tem aluno que queria mesmo terminar o curso para pegar o diploma e com o EAD percebeu que a aula era ao vivo e eles perceberam que a diferença não era muita para o presencial e acabaram que emendaram um curso no outro estão estudando de casa felizes da vida. (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)”

Nós temos um programa chamado padrinho veterano, onde fazemos um processo de seleção com alunos veteranos e depois fazemos um grupo no *whatsapp* para auxiliar os alunos mais novos que ainda tem dificuldade na adaptação com o sistema ead nesse primeiro estágio. No caso dos alunos veteranos, temos um *help desk* que pode auxiliar o aluno sempre que ele quiser, inclusive não é nacional, é da unidade de Brasília. Além disso, temos todos os docentes que fazem trabalhos dentro de cada uma das áreas do conhecimento relativo a isso. (E-3)

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 reinterpretção crítica do modelo de aula (MOTTA, 2001).

Utilizando todos os recursos da *Microsoft* que se somam ao *Teams*, até a plataforma de provas tivemos que adaptar para isso. Inclusive uma plataforma de vídeos da *Microsoft*, que é onde eu gravo minhas aulas e subo nessa plataforma depois a aula completa, para caso você perca a aula, você tem essa gravação para assistir. (E-3)”
“...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)”

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)

Outra reclamação era de alguns alunos que não tinham internet muito rápida, nós abrimos um edital e nós oferecemos internet para alguns alunos, não foi para todos, mas o aluno tinha que comprovar que na região não tinha uma boa internet e a (instituição) ofereceu inclusive uma internet. (E-1)

[...] os problemas são os mais variados possíveis [...] os alunos também têm esses problemas de conexão, né? Conexão lenta, e tem alguns alunos que não tem internet *wifi* em casa então assistem no 3g do celular, já recebi casos de alunos que me falaram assim: “Professor hoje eu vou assistir a sua disciplina, mas semana que vem eu não vou assistir pq eu não tenho 3g para assistir todas as aulas então eu tenho que escolher as aulas que eu vou assistir porque senão vai acabar com meu pacote de 3g”. (E-3)

[...] o que nós tivemos foram relatos de estudantes que não tiveram uma máquina potente para rodar alguns *softwares*, como por exemplo o autocad, enfim, ferramentas das engenharias, da arquitetura. Aí nós disponibilizamos os laboratórios físicos da instituição com a atenção aos protocolos para acessar o local. Para aprimorar essa atividade nós temos o acesso virtual a máquina da instituição então ai assim, por meio da minha máquina eu acesso a máquina da universidade que tem esse *software*. Então não vai pesar a mim e eu consigo acessar por meio dessa estrutura, remotamente, a máquina institucional. (E-4)

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 que alterou foi uma questão de interatividade na minha aula. Ela ficou mais rápida, porque os alunos interagem pouco, não querem abrir as câmeras e eu respeito essa situação. Tem alguns professores que colocam como sistema avaliativo a questão da câmera, mas eu respeito, nem sempre na nossa casa a gente tem um ambiente confortável para abrir a câmera, a gente tem que ter também a sensibilidade de imaginar que os estudantes estão passando por diversos fatores dentro das suas residências, então eu não obrigo a abrir as câmeras. Eu vejo que a participação é muito pouca, nós temos um esforço muito maior para solicitar a presença deles, a participação e o envolvimento deles. Então o que mudou pra mim foi o esforço energético de trazer o aluno para acompanhar minha aula, continuo fazendo minhas atividades igual era no presencial, continuo fazendo meus desafios, só que eu percebo que, ao transportar os alunos para as salas individuais dos grupos, os alunos interagem mais, ainda que não abram a câmera, mas eu vejo que durante a

minha exposição, na passagem de conteúdo nos momentos mais teóricos eu tenho que a todo momento resgatar, fazer uma escuta mais ativa [...] então isso acaba que fica muito mais cansativo para o professor. O aluno que está acompanhando muito mais como um sujeito passivo da aprendizagem e isso eu nunca gostei e nunca permiti na minha sala presencial, mas estamos passando por um momento que a gente precisa ter essa compreensão. (E-4)

Eu tenho um feedback dos professores que é muito interessante. No presencial nós tínhamos aulas de quatro horas por dia, nós passamos essas quatro horas para o EAD. 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, porque em três horas no EAD o professor consegue dar uma aula de quatro horas na sala, porque acaba que no EAD, como tem menos pausa, porque os alunos têm vergonha de ligar o microfone para atrapalhar a gravação, acaba que em três horas de aula corrida dá para distribuir muito mais conteúdo que na aula presencial. (E-2)

Muita pouca mudança. A única mudança que a gente teve foi ter que adaptar algumas práticas que tiveram que ser adaptadas para o sistema remoto, por exemplo, tem uma disciplina com dinâmicas de grupo que teve que ser bem adaptada ao sistema remoto, mas de uma forma geral, é isso. O nosso aluno já estava habituado, nosso professor já estava habituado então foi só a adaptação das práticas, do conteúdo não, o que era treinado na disciplina não, só como essa prática era executada. Até porque tinham práticas que tinham que ir para um campus e este campus está fechado, então tive que fazer uma adaptação a respeito dessa prática. Aí foi de cada professor, cada disciplina foi estudada para ver o que precisava ser feito. (E-1)

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)

Sim, o aluno antes se ele tivesse perdido a aula ele tinha perdido a aula, se bem que eles pegavam sempre a gravação com um colega, mas não era nada que a instituição oferecia, agora o aluno tem acesso. (E-1)

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.

[...] o estudante está concomitantemente estudando e trabalhando. Ele está aproveitando esse momento remoto e deixando a câmera desligada para fazer outras atividades no momento da aula. Então, alguns estão aproveitando para adiantar uma disciplina que ficou para trás, que reprovaram, infelizmente, em algum momento. [...] mas eu desconheço essa informação 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)

Eu acho que assim, a grande questão de pegar um maior número de matérias isso depende mais do orientador do curso [...] porque o aluno ele tem uma grade pré montada e ele pode sim fazer a adição de mais disciplinas ou pelo próprio portal ou pela ajuda do coordenador, mas duas disciplinas não podem coincidir, ele não pode pegar duas disciplinas no mesmo horário nos mesmos dias. Se ele faz disciplinas de manhã e noite, por exemplo, o que acontece é o encarecimento do boleto, né? Então esse boleto às vezes 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).

Nenhuma, não tínhamos nada de plataforma digital de ensino. Então lá no ano passado, quando a gente teve que parar, no mesmo dia a gente teve a ideia do *google meet* que é uma plataforma de reunião que a gente paga uma assinatura premium para que a gente possa gravar as aulas [...] e a plataforma para postar as aulas, a gente comprou outra plataforma que é o *moodle* onde pode postar essa aula gravada. (E-2)

Eu imagino que plataforma digital era a que a gente tem até hoje, que é a plataforma onde as aulas digitais ficam ancoradas. A gente tem duas, o Sava que é o portal do aluno, webaula e tem a sala de aula virtual, mas eu acho que como plataforma de aula remota assim, acredito que foi em 2020 mesmo. (E-3)

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.

Quadro 5 – Mudanças de plataforma nas IES

INSTITUIÇÃO	Possuía Plataforma, mas contaram com atualizações para otimização da plataforma.	Mudaram de plataforma em 2020 ou contrataram uma outra plataforma.	Não possuíam nenhuma plataforma contratada antes de 2020.
E-1		X	
E-2			X
E-3		X	
E-4	X		

Fonte: Elaboração própria.

A gente tem um site, né? Um *hotsite* que chama docentes online que sempre tem agendas de treinamento [...]. Tanto com relação ao novo modelo de ensino que é baseado em competências, igual eu falei contigo, tanto com relação ao *Microsoft Teams* quanto com relação a sala de aula invertida. (E-3)

O nosso aluno já conhecia bem o *black* e o *google*, todo mundo sabe mexer no *google* ele é muito intuitivo, não? O que a gente fez para facilitar foi os links estarem abertos então os alunos me mandam uma mensagem e eu mando o link para ele sem dificuldade, mesmo que ele ainda não esteja conseguindo dominar o *classroom* ou o email acadêmico dele. Eles estão conseguindo acessar pelo email pessoal deles, um *gmail*. A gente não cerceou isso, num primeiro momento, agora isso vai ser travado [...] ele é muito intuitivo então os alunos tiveram treinamento, os professores tiveram treinamento e os alunos gostaram muito mais. (E-1)

Nessa semana em que aconteceu a questão do decreto do governador do distrito federal e a semana seguinte que foi o início da aula remota pelo *google meet*, os professores tiveram o suporte institucional para falar que o *link* tanto pode ser feito pelo *classroom* como pode ser feito pela agenda. Eles tiveram esse apoio para inclusive informar os estudantes que, excepcionalmente, devido a pandemia, as aulas seriam nesse formato nesse ambiente. Então durante essa semana dessa lacuna tiveram as decisões institucionais para justamente resgatar esses professores que não utilizavam essas plataformas, utilizar e para poder inclusive indicar um link para definir onde seria a aula dele em formato síncrono. (E-4)

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.

A gente fica submetido a três grandes orientações: A do MEC; a liberação de atividade presencial de ensino do GDF e a mais a do conselho que vai autorizar ou não essas práticas. Então nós tivemos para os estágios, nós tivemos um pouco de mais tempo de adaptação. O aluno do primeiro semestre de 2020 só conseguiu terminar a prática dele em outubro. (E-1)

Olha, quando saiu o primeiro decreto lá eu não trabalhava lá ainda, mas eu sei que foi bem rápido. Eu não sei se eles chegaram a fechar, mas provavelmente fecharam uma semana, duas semanas. Aí a diretoria de ensino nacional falou vamos, eu imagino que no início tivesse sendo assim mais problemático. Toda transição, todo processo de mudança organizacional tem esse problema, mas pra você ter ideia, se isso foi em março, em agosto, no início do segundo semestre, já estava bem mais tranquilo. (E-3)

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).

O *Moodle*, um funcionário que fazia faculdade disse que tinha essa plataforma na faculdade dele e que era mais simples, porque era uma plataforma que você comprava pronta, não precisava fazer nada, só comprava a nuvem deles e pronto. Então era rápido e a gente precisava fazer isso muito rápido, a gente conseguiu ficar pronto em 3 dias. E sempre melhorando, já estamos comprando outra para melhorar. (E-2)

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 primeira coisa que surgiu de novo foi a gente trabalhar nesse cadastro desses alunos nessas plataformas que a gente contratou aí, né? E com isso o suporte nas aulas online, a gente sempre precisa de uma pessoa para dar esse suporte dentro da aula, a aula acontece de sete às onze todos os dias, a gente tem uma escala de funcionários só para isso. Para gravar, para estar lá se acontecer alguma coisa. Então isso já é uma tarefa que veio para todo mundo, todo mundo se ajuda. A gente precisa todo dia de manhã fechar essa gravação e postar, nós mesmo que fazemos. É uma atribuição nova. (E-2)

Eu fui convidada para essa posição para estar no *lab class*, para também não ser apenas uma pessoa administrativa, mas ser uma pessoa com a visão pedagógica desse contexto [...] o *lab class* sempre existiu na instituição é um setor novo, mas antes da pandemia já existia para apoiar os professores com relação a mediação tecnológica. (E-4)

Com certeza, né? Acho que hoje em dia quase tudo vai para a TI, por isso que a gente criou esse *help desk* específico para os alunos, para não misturar com atendimento a professor, atendimento a coordenador. Então esse canal aí é direto, ele manda um email, manda um print da tela e esse contato é sempre feito via email. (E-3)

[...] 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.

[...] o presidente da (instituição) está aqui a 4 meses e eu quase não vi o rosto dele, ele organizou de uma forma que tem um diretor administrativo e um diretor acadêmico e são com esses que a gente resolve. Então acaba que a gente ficou mais longe dele com a nova gestão e alguns problemas acabam que demoram mais para se resolver por causa disso. Um problema novo que surge que eu não consigo resolver eu passo pro diretor acadêmico, se ele não tem patente para resolver ele passa pro administrativo e ele se não tem patente passa para o presidente, então às vezes leva uma semana. (E-2)

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.

Então, o primeiro ponto que temos que observar é que não estamos em regime de teletrabalho planejado, porque não escolhemos, estamos em teletrabalho compulsório. Aí vai de cada organização preparar os indivíduos para entender como isso funciona e criar ferramentas de trabalho para além do *whatsapp*. Às vezes eu tenho impressão que parece que só o *whatsapp* funciona, então precisamos criar outros mecanismos, imagine que o *whatsapp* é uma *timeline*, então há um risco grande de perda de informações. (E-3)

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)

As reuniões estão sendo nesse formato remoto e as atribuições estão sendo realocadas para as pessoas, né? Para ter o atendimento ao aluno, o atendimento ao gestor, o atendimento ao professor é feito também via *google meet*. Então o que está mudando é o meio, o estudante e o professor não precisam ir até a instituição para ser atendido, a gente atende ele pelo *google meet*, pelo *whatsapp*, pelo telefone, para que o atendimento não cesse, para que a gente dê continuidade aos trabalhos. (E-4)

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 quando eles precisam falar de forma mais urgente eles mandam mensagem pra mim eu encaminho para o professor e o professor me responde ou fala para passar o telefone que eles mesmo respondem. Todo mundo tem meu telefone, então é muito fácil comunicação. (E-1)

Com aluno eu não me comunico por *whatsapp* [...] pra mim fica inviável responder mensagens de aluno no *whatsapp*. Então eu concentro todo o meu contato com o aluno pelo *Teams*, até porque eu tenho uma conta só de professor. Então eu logo numa conta de professor e aí eu respondo todos pelo *chat* no *teams*. Então eles

podem me mandar mensagem, podem me marcar, tirar dúvidas. Se precisar fazer um bate bola fala, liga a câmera, não tenho problema nesse tipo de situação, agora ligação e *whatsapp* não. (E-3)

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. Como você falou, devido a não necessidade de deslocamento, eles assistem aula no carro, assistem aula no metrô, assistem aula no ônibus cheio, nos lugares mais variados possíveis, mas é bom que não estão adiando o ensino superior, não estão deixando de estudar e estão continuando aí, apesar dos percalços, à superar essas dificuldades e se mantendo no ensino superior. (E-3)

Em aula, até como a gente às vezes está lá, a gente vê que diminuiu uns 90 por cento. O aluno dá boa noite e tchau, e não liga nem a câmera, tanto que nesse segundo semestre de ead a gente pediu para os alunos ligarem a câmera quem quisesse, mas mesmo assim eles não ligam, porque não sei se não estão arrumados para a aula, não sei o que acontece, mas os professores falam que é muito difícil dar aula sem olhar pro rosto dos alunos, porque não sabem se eles estão entendendo, se não estão entendendo, se pode continuar a falar. Então isso é um problema que eu acho que não tem como resolver, não tem como saber mesmo com o vídeo ligado se o aluno está entendendo ou não, porque presencialmente você consegue saber pelas mãos, pelo jeito de sentar. (E-2)

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.

Isso ficou a critério de cada curso, de cada colegiado de curso para decidir, em psicologia a gente achou mais interessante que cada professor definisse sua regra. Então cada professor cria a sua regra. Eu tenho professores que pedem a câmera aberta, eu sou uma professora que não pede, eu deixo à vontade o aluno, tem professor que pede pro aluno segurar as questões até o final da aula, para ter um momento de interação no final da aula. Eu prefiro que o aluno vá tirando as dúvidas

ao longo da aula e vá tirando dúvidas no decorrer da aula, abrindo a câmera, abrindo o microfone ou no chat, porque exigir que o aluno abra a câmera é exigir que ele tenha uma câmera no computador dele e não necessariamente ele está ali naquele momento com uma câmera no computador. A gente tem que entender que são realidades diferentes, então a gente não coloca isso como uma regra. (E-1)

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, um projeto chamado (...) que é fundamental para apoiar as pessoas nesse momento de reclusão, nesse momento que a gente está afastado, mas as interações elas ocorrem nas reuniões que são realizadas nos encontros virtuais. Infelizmente presencialmente a gente ainda não pode ter essa interação, mas dentro de sala de aula vai muito de professor pra professor, não tem uma diretriz que o coordenador determine para interagir (...) ou da direção superior, não há, vai muito de professor para professor. (E-4)

Cada professor toma sua decisão, a gente não pode obrigar os alunos a isso, então vai muito ai de cada aluno. (E-3)

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.

Eu acho que a gente ganha e perde quando a gente compara os dois modelos. É claro que vão ter vantagens e desvantagens, quer ver uma vantagem do modelo remoto? O tempo de aula ele é muito mais bem aproveitado do que um tempo de aula presencial, porque eu não tenho atraso, antigamente eu tinha professor se deslocando de uma sala para outra e hoje o professor consegue usar o tempo total de aula com muita clareza, por mais que o aluno não vai interagir com ele, ele está o tempo todo interagindo e ele vai ficar uns 5 minutos a mais, que era o tempo que ele ficaria se deslocando para sala de aula (...) eu acho que os alunos sentem muita falta de interagir entre eles, que talvez essa interação tenha diminuído em uma aula remota, por mais que a gente monte grupos, que eles vão trabalhar em grupo. Durante a aula que a gente consegue fazer isso, separar os grupos, ainda assim os alunos de psicologia gostam de estar em contato um com o outro. Então eu percebi que eles sentiram muito. A gente também tem outras vantagens do remoto que eu não tinha antes, eu consigo hoje colocar o aluno (de um campus) com o aluno de (outro campus) e eles vão trocar experiências que antes eles não conseguiam trocar. A gente conseguiu fazer um evento no ano passado da semana da psicologia que eu consegui botar 600 pessoas dentro de uma sala, que eu não teria um espaço, presencialmente eu não conseguiria botar todo mundo ou, mesmo que eu tenha um auditório muito grande, a gente sabe que não teriam 600 pessoas assistindo uma palestra. (E-1)

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.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Descrição do entrevistado

- 1) Nome, cargo e tempo no cargo.

Descrição da instituição

- 2) Breve descrição, número de cursos, número de alunos, número de funcionários

Questões sobre mudança organizacional e isomorfismo institucional

- 3) No decorrer do ano de 2021, vários alunos, professores e gestores tiveram que migrar para a metodologia EAD, na sua concepção, houve alguma mudança a respeito da percepção dos envolvidos quanto à EAD? Quais as principais mudanças? Vocês realizaram alguma ação para ajustar essas mudanças? Como?
- 4) As disciplinas e os conteúdos gerados na metodologia EAD podem ser diferentes dos gerados no presencial, houveram grandes diferenças nas disciplinas e nos conteúdos? Quais? Como vocês estão lidando com essas diferenças? (perguntar sobre maior oferta de disciplinas por aluno)
- 5) A tecnologia é a chave para o bom funcionamento da EAD. Houve alguma mudança nas plataformas utilizadas para a EAD? Qual plataforma vocês estão utilizando? Como e porque vocês escolheram essa plataforma? Como foi o processo de introdução da plataforma na IES?
- 6) A gestão de um negócio em ambiente virtual é diferente do convencional. Quais as principais mudanças da gestão no regime EAD? Surgiram novos cargos ou novas atribuições? Como está a gestão do organograma da IES? As relações com os colaboradores são diferentes? Como?
- 7) Como você enxerga a comunicação neste regime remoto? Houveram treinamentos para a introdução desse novo modelo de trabalho e ensino? Como foi feito o primeiro contato dos colaboradores com essa nova forma de trabalho?

- 8) Uma das partes mais importantes para o funcionamento da EAD é o acesso. Muitos alunos e colaboradores tiveram dificuldades para o acesso pleno da metodologia? Quais atitudes vocês tomaram para reduzir esse problema? Porque?
- 9) Por fim, as interações são uma parte central para o funcionamento desse modelo. As interações entre os colaboradores e a gerência tiveram alguma mudança? Quais? Como os professores estão lidando com a mudança de interação com os alunos? Quais ações vocês têm recomendado para os professores extraírem o melhor da metodologia EAD? Porque?

APÊNDICE B – TCLE (TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO)

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Mudança Organizacional: Avaliação das mudanças e distribuição do ensino EAD nas IES durante a pandemia da Covid-19

Instituição dos pesquisadores: UNICEUB

Pesquisador(a) responsável : Professor Me. Igor Guevara Loyola De Souza

Pesquisador(a) assistente: Konstantinos Bokos

Você está sendo convidado(a) a participar do projeto de pesquisa acima citado. O texto abaixo apresenta todas as informações necessárias sobre o que estamos fazendo. Sua colaboração neste estudo será de muita importância para nós, mas se desistir a qualquer momento, isso não lhe causará prejuízo.

O nome deste documento que você está lendo é Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, você será solicitado a assiná-lo e receberá uma cópia do mesmo.

Antes de assinar, faça perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. A equipe deste estudo responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

Natureza e objetivos do estudo

- O objetivo específico deste estudo é identificar os processos isomórficos que orientaram as mudanças organizacionais e descrever as mudanças organizacionais ocorridas durante a COVID-19.
- Você está sendo convidado a participar exatamente por ser um gestor, diretor ou coordenador de uma IES.
- Sua participação consiste em responder às questões da entrevista semi-estruturada com clareza e objetividade.
- O procedimento de coleta de dados será uma entrevista por meios remotos ou presenciais. As entrevistas serão gravadas.
- Não haverá nenhuma outra forma de envolvimento ou comprometimento neste estudo.
- A pesquisa será realizada remota ou presencial.

Riscos e benefícios

- Este estudo possui riscos mínimos, como constrangimento ao responder as perguntas da entrevista, desconforto, estresse, cansaço ao responder às perguntas, invasão de privacidade ao responder questões sensíveis (como idade, tempo de serviço) e risco de contaminação devido ao agravamento da pandemia da COVID-19. Além disso, a pesquisa não informará dados pessoais e apenas contará com informações exclusivas para o desenvolvimento do

projeto.

- Medidas preventivas serão tomadas durante a entrevista para minimizar qualquer risco ou incômodo, interrupção, adiamento ou postergação serão tomadas durante a entrevista para minimizar qualquer risco ou incômodo. Durante a coleta de dados, o pesquisador perguntará, frequentemente, ao participante, como ele está se sentindo. Em caso positivo, o pesquisador dará sequência ao procedimento de coleta de dados. A realização da entrevista ocorrerá com uso de máscara pelos participantes, respeitando um distanciamento adequado entre as partes. De preferência, as entrevistas ocorrerão remotamente ou em local bem ventilado.
- Caso esse procedimento possa gerar algum tipo de constrangimento, você não precisa realizá-lo.
- Com sua participação nesta pesquisa você poderá ter um acesso antecipado ao arquivo final da pesquisa, caso desejado, além de contribuir para maior conhecimento sobre o estudo das mudanças ocorridas nas IES durante a pandemia da COVID-19.

Participação, recusa e direito de se retirar do estudo

- Sua participação é voluntária. Você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.
- Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.
- Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

Confidencialidade

- Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.
- Os dados e instrumentos utilizados (entrevista gravada e transcrição) ficarão guardados sob a responsabilidade de Konstantinos Cury Bocos com a garantia de manutenção do sigilo e confidencialidade, e arquivados por um período de 5 anos; após esse tempo serão destruídos.
- Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas. Entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Se houver alguma consideração ou dúvida referente aos aspectos éticos da pesquisa, entre em contato com os pesquisadores

Eu, _____ RG _____,
após receber a explicação completa dos objetivos do estudo e dos procedimentos envolvidos nesta pesquisa concordo voluntariamente em fazer parte deste estudo.

Este Termo de Consentimento encontra-se impresso em duas vias, sendo que uma cópia será arquivada pelo pesquisador responsável, e a outra será fornecida ao senhor(a).

Brasília, ____ de _____ de _____.

Participante

Igor Guevara Loyola de Souza, e-mail: igor.souza@ceub.edu.br

Konstantinos Cury Bokos, telefone/celular 61 99109-3531 /email
konstantinos.bokos@sempreceub.com

Endereço dos(as) responsável(eis) pela pesquisa (OBRIGATÓRIO):

Instituição: UNICEUB

Endereço: SEPN 707/907

Bairro: Asa Norte /Cidade: Brasília

Telefones p/contato: 61 3966-1201/ 61 99109-3531 / 61 98416-0874