



SEÇÃO: ARTIGOS

Decisão em cenário de incerteza: do ensino presencial ao ensino remoto emergencial em um curso de pós-graduação lato sensu

Eduardo Picanço Cruz¹
Fabiane da Costa e Silva²

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o processo de tomada de decisão no cenário de alta incerteza em um curso de pós-graduação lato sensu de uma universidade pública federal, em decorrência da pandemia da covid-19. O curso em questão costumava ser ofertado na modalidade presencial, mas teve de adaptar suas atividades para o formato remoto emergencial diante do cenário pandêmico. Como foi o primeiro curso desta universidade a entrar no formato remoto emergencial, algumas ações eram necessárias para minimizar o impacto nos alunos, secretaria e professores. Constatou-se que a consulta e participação dos envolvidos no curso (gestores, pessoal administrativo e corpos docente e discente) no processo de tomada de decisão contribuiu para maior índice de sucesso das medidas implementadas e menor índice de insatisfação dos estudantes.

Palavras-chave: ensino remoto emergencial; processo decisório; incerteza; instituições públicas; pós-graduação lato sensu.

Como citar este documento – ABNT

CRUZ, Eduardo Picanço; SILVA, Fabiane da Costa e. Decisão em cenário de incerteza: do ensino presencial ao ensino remoto emergencial em um curso de pós-graduação lato sensu. *Revista Docência do Ensino Superior*, Belo Horizonte, v. 12, e039471, p. 1-15, 2022. DOI: <https://doi.org/10.35699/2237-5864.2022.39471>.

Recebido em: 29/04/2022
Aprovado em: 08/09/2022
Publicado em: 23/11/2022

¹ Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, RJ, Brasil.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4484-3256>. E-mail: epicanco@id.uff.br

² Colégio Pedro II, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9584-2918>. E-mail: fabianecostaesilva@id.uff.br

Decisión en un escenario de incertidumbre: relato de una experiencia de adaptación de la enseñanza presencial a enseñanza remota de emergencia en un posgrado lato sensu

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de toma de decisiones en un escenario de alta incertidumbre en un posgrado de una universidad pública federal a raíz de la pandemia del covid-19. El curso en cuestión solía ofrecerse de manera presencial, pero tuvo que adaptar sus actividades al formato a distancia y en emergencia ante el escenario de pandemia. Al ser el primer curso de esta universidad en ingresar al formato remoto de emergencia, fueron necesarias algunas acciones para minimizar el impacto en estudiantes, secretaria y docentes. Se encontró que la consulta y participación de los involucrados en el curso (directivos, administrativos, profesores y estudiantes) en el proceso de toma de decisiones contribuyó a una mayor tasa de éxito de las medidas implementadas y una menor tasa de insatisfacción de los estudiantes.

Palabras clave: enseñanza remota de emergencia; proceso de toma de decisiones; incertidumbre; instituciones públicas; posgrado.

Decision in a scenario of uncertainty: report of an experience of adaptation from face-to-face teaching to emergency remote teaching in a postgraduate course

ABSTRACT

This paper analyzes the decision-making process in a high uncertainty scenario. It takes place in a postgraduate course at a public federal university caused by the covid-19 pandemic. The referred course question is usually offered in the face-to-face modality, but, given the pandemic scenario, it had to adapt its activities to the emergency remote format. As it was the first course of this university to enter the remote format, some actions were necessary to minimize the impact on students, secretary and professors. It was found that the consultation and participation of those involved in the course (i.e. managers, administrative staff, faculty and students) in the decision-making process contributed to a higher success rate of implemented measures and a lower rate of student dissatisfaction.

Keywords: emergency remote teaching; decision-making; uncertainty; public institutions; postgraduate degree.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Em um processo decisório, normalmente se recorre à probabilidade para determinar os resultados esperados (CRUZ; BARRETO; FONTANILLAS, 2014). Mas, para isso, é necessário o histórico de eventos passados que torne possível uma projeção futura. Essa perspectiva permite concluir que o processo decisório sempre lida com um grau de incerteza, uma vez que não é possível prever todas as alternativas e todos os cenários. Mas e quando falta a possibilidade de previsão? Esse foi exatamente o caso nos primeiros meses do ano de 2020, com a pandemia de covid-19: a grande questão que deixou analistas de mercado e consultores atordoados foi a falta da capacidade mínima de previsão. A necessidade de rapidez das mudanças, aliada ao alto grau de incerteza sobre as suas consequências, surpreendeu muita gente e tornou o processo decisório ainda mais complexo.

Para se ter uma ideia, até o final do ano de 2019, os textos sobre Educação a Distância (EaD) no Brasil destacavam como fatores da pouca importância dedicada à modalidade de ensino remoto pelas instituições de ensino: o atraso da evolução tecnológica local, a falta de credibilidade em relação à qualidade do ensino, o desconhecimento de processos de administração do ensino a distância e de práticas educacionais eficazes na relação professor/aluno (LESTON JÚNIOR; SANTOS; SCHIMULFENING, 2019). Assim, apesar da forte tendência e do aumento da oferta de cursos on-line, o que se observava em muitas instituições de ensino do país, principalmente as públicas, era que estas não possuíam o ensino on-line como motor das suas relações de ensino e aprendizagem (COELHO, 2020).

A reviravolta causada pela pandemia de covid-19, a partir de março de 2020, alterou significativamente esse cenário: o distanciamento social imposto pela pandemia obrigou instituições inteiras a se adequarem a novas condições de ensino. Além do medo e da incerteza que a pandemia gerou em todas as áreas de negócios, o ensino público brasileiro teve de se posicionar no debate, que estava apenas se iniciando em algumas instituições e, em outras, sequer havia começado. Isso resultou, portanto, em ações de improviso, na tentativa de implementar algum nível de ensino remoto (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Há de se salientar que o ensino é considerado remoto quando há um distanciamento geográfico entre professor e aluno. Devido ao isolamento social e ao fechamento das instituições de ensino, essa foi a modalidade de ensino viável no período de pandemia. No entanto, no cenário em tela, o ensino remoto foi implementado de maneira emergencial, pela forma abrupta com que as aulas presenciais foram suspensas e a rapidez com que professores e estudantes tiveram de se adequar a essa nova estratégia de ensino (SANCHEZ JÚNIOR; SOUZA; LORDANI; SCHABARUM, 2021). Por isso, nesse contexto, se fala em Ensino Remoto Emergencial (ERE), uma vez que este não deve ser confundido com a educação a distância (EaD), que, por sua vez, possui estruturas pedagógicas e administrativas devidamente

planejadas para o ensino on-line (BEHAR, 2020). Assim, o ERE é uma mudança temporária e alternativa, devido à situação de crise instaurada em março de 2020.

Em março de 2020 se iniciou, então, um momento de alto grau de incerteza referente ao período necessário de duração das medidas restritivas. Para ilustrar esse cenário, enquanto algumas pessoas acreditavam que ficariam entre duas semanas e um mês em isolamento, Kissler *et al.* (2020) publicaram um artigo na renomada revista *Science*, sugerindo que o distanciamento social poderia durar até 2022.

De acordo com um artigo divulgado pela empresa Deloitte (MONITOR DELOITTE, 2020), a pandemia de covid-19 mudou o cálculo coletivo de incerteza, porque não havia nenhum caso de referência para esse tipo de crise na memória viva. O artigo ainda ressaltou que esta pandemia é de abrangência global, mais impactante e mais complexa do que qualquer outra crise que os diferentes tomadores de decisão de hoje experimentaram ou contemplaram.

Como decorrência desse cenário, Salles (2021) identificou que as empresas buscaram acelerar ações na direção da transformação digital como forma de viabilizar a continuidade de suas operações e o mercado experimentou uma série de mudanças, como o aumento das vendas de produtos através das plataformas digitais, a criação de novos serviços e de soluções on-line e o trabalho remoto ou home office (SILVA, 2020).

Como não poderia deixar de ser, as instituições de ensino também foram afetadas e, conseqüentemente, as coordenações de cursos de pós-graduação presenciais experimentaram mudança e necessidade de reestruturação abruptas nos modelos de negócio e de governança, pela dificuldade de previsão dos cenários (KRAUS *et al.*, 2020). Uma adaptação do modelo presencial para o remoto demandaria o esforço de todos os envolvidos e a reorganização dos recursos necessários, o que afetaria as estruturas pedagógica e administrativa desses institutos.

Nesse sentido, o presente trabalho pretende colaborar com o debate sobre a tomada de decisão em instituições públicas educacionais em um contexto de incerteza, como o da pandemia da covid-19. Para tanto, serão descritos os processos decisórios que permearam o período inicial da pandemia e, na sequência, serão apresentados e discutidos os resultados que, por sua vez, serão seguidos das considerações finais.

DESCRIÇÃO DA EXPERIÊNCIA

O curso de pós-graduação lato sensu em questão é ofertado por uma Universidade Pública Federal e foi criado em 2016 para ocorrer de forma 100% presencial, aos sábados, durante doze meses. Anualmente, há duas datas para ingresso: abril e agosto. O curso opera com poucos alunos e, visando aumentar a formação de redes entre os discentes, sempre junta

duas turmas em uma mesma sala. Assim, aqueles estudantes que iniciaram em abril se unem aos que iniciaram em agosto do ano anterior e assim sucessivamente. A média de alunos ativos (frequentando as aulas) entre 2016 e março de 2020 foi de 25 alunos por semestre.

Para esta pesquisa foram coletados dados quantitativos e qualitativos. Os primeiros foram levantados através de formulários elaborados na ferramenta Google Forms, que foram aplicados em momentos diferentes da experiência, e coletaram informações tais como dados pessoais dos estudantes do curso, sua experiência com EaD e sua percepção sobre o curso de pós-graduação em análise. Para apresentação desses resultados, os alunos foram nominados como A1, A2, até A13. Já os dados qualitativos foram levantados por pesquisa bibliográfica e realização de três entrevistas semiestruturadas: uma com o coordenador do curso e uma com cada um dos dois secretários. As entrevistas foram realizadas via Google Meets, tiveram uma hora de duração cada.

A análise de dados foi feita de forma interpretativa, pois interpretar é tomar posição a respeito das informações levantadas e ler nas entrelinhas (SEVERINO, 2007). A partir disso, é possível realizar inferências com base no construto teórico levantado nos dados primários e na pesquisa bibliográfica. Neste tipo de análise, o papel do pesquisador é compreender a complexidade do fenômeno analisado, congregando dados analisados à luz do referencial teórico.

A respeito da experiência em análise, no dia 19 de março de 2020, o Ministério da Educação, MEC, (BRASIL, 2020) divulgou a Portaria nº 345/2020, que autorizava,

em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, por instituição de educação superior integrante do sistema federal de ensino, de que trata o art. 2º do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017.

Dois dias após a data, em 21 de março de 2020, a universidade regulamentou a possibilidade de continuação das aulas de pós-graduação de forma remota. Para que isso ocorresse, deveria haver consenso entre a equipe docente, os discentes e a equipe administrativa acerca das decisões tomadas, bem como sobre o modelo adotado em caso de atividades remotas.

As questões que cabiam à coordenação do curso envolviam, inicialmente, a continuação ou não das aulas e suas consequências. Parar significaria: refazer o calendário escolar, desestimular os alunos e suspender atividades de secretaria; e continuar envolveria: a aceitação por parte de professores e alunos, a escolha da plataforma das aulas, a organização do trabalho de secretaria e da forma de contato com os alunos.

Inicialmente, a ideia do coordenador da universidade era a manutenção do curso em forma presencial, pois, em suas próprias palavras,

“como professor da disciplina Processo Decisório na Graduação, confesso que não consigo identificar um horizonte a seguir. Não é possível identificar certo grau de confiabilidade, qual o verdadeiro prazo da paralisação” (Coordenador, 2020).

Através de uma breve pesquisa enviada via grupo de WhatsApp, o coordenador identificou que alguns estudantes não estavam confortáveis com a possibilidade de ensino remoto e preferiam esperar a volta das atividades presenciais, mesmo com a incerteza de quando isso iria acontecer. No primeiro momento, alguns alunos foram favoráveis à suspensão temporária das aulas, como vemos nos depoimentos:

“Se for necessário adiar o MBA por 30 dias, sinceramente não vejo problema. Não [estou] pedindo para ser assim, porque, afinal, faço parte de uma turma. E as decisões devem ser de interesse coletivo” (Estudante 2, 2020);

“Eu não tenho maturidade para estudar on-line. Vou aguardar o calendário das aulas presenciais. Dia 18/4, se tudo der certo, estamos juntos novamente” (Estudante 6, 2020).

Esses depoimentos demonstram uma crença por parte dos estudantes de que em algumas semanas tudo voltaria à normalidade, embora o coordenador continuasse a reforçar a imprevisibilidade do momento. Mesmo assim, foi possível identificar um número mínimo de alunos que continuariam com seus estudos, caso fossem efetivadas as decisões acerca do ensino remoto.

Após averiguar com os estudantes, ele entrou em contato com outros coordenadores de cursos lato sensu da mesma universidade para saber sobre o posicionamento deles: a maioria iria suspender as atividades até o retorno ao normal. Em outro momento, foram consultados outros coordenadores e professores de pós-graduação de instituições privadas. Nesse caso, a posição era pragmática: as aulas estavam suspensas por duas semanas (via de regra), e os professores deveriam adaptar de forma urgente seus conteúdos para o ambiente virtual.

Em virtude dos diferentes posicionamentos relatados ao coordenador, isso lhe levou a pontuar alguns questionamentos:

(i) “se as instituições privadas estão se mobilizando tanto para essa mudança, eles estão estimando que o período de isolamento social vai demorar”, (ii) “se algum aluno decidiu esperar o retorno presencial e esse demorasse demais, poderia gerar um cancelamento da matrícula”; e (iii) “teria que ser elaborado um treinamento urgente com os professores e adequação do conteúdo para que os alunos não sentissem que estavam perdendo conteúdo com a aula a distância” (Coordenador, 2020).

Essas informações e indagações levantadas pelo coordenador indicaram a necessidade de adaptação do modelo presencial para o remoto, que se daria de forma emergencial. A

complexidade do momento demandava diferentes perspectivas para uma boa tomada de decisão e a consequente implementação das medidas. A ideia foi seguir um modelo de mudança participativa (CASCIO, 2002), mas tentando dispor aos professores e alunos o maior esclarecimento possível acerca da imprevisibilidade de retorno (MONITOR DELOITTE, 2020).

Assim sendo, foi realizada uma reunião com o colegiado do curso, na qual foram debatidos os prós e contras das duas situações – parar totalmente ou continuar de forma remota. Ao final foi decidido que: (i) o calendário seria mantido com aulas remotas; (ii) os alunos poderiam optar em não realizar as disciplinas de forma remota e esperar o retorno presencial; (iii) a carga horária de aula aos sábados seria reduzida em 2 horas e complementada com atividades extras ao longo das semanas.

Importa salientar que os professores envolvidos no curso em análise já possuíam experiência com EaD, uma vez que atuavam em um curso de pós-graduação lato sensu no mesmo departamento. Portanto, a mudança de modalidade de ensino não implicaria necessidade de capacitação do corpo docente, mas a adaptação de seu material e estratégias pedagógicas para a forma on-line.

A próxima etapa envolveu a equipe administrativa, composta por um coordenador, um subcoordenador e dois secretários administrativos, juntamente com a equipe docente. Além disso, foi realizada uma pesquisa com os estudantes, divididos em dois grupos: aquele que já cursava presencialmente e continuaria de forma remota, e o outro grupo, cuja inscrição foi efetivada na turma de abril de 2020. Essa pesquisa foi realizada por meio de um formulário on-line via Google Forms, e teve o objetivo de averiguar a experiência e as condições de acesso ao ensino remoto pelos estudantes.

Constatou-se que todos os discentes possuíam acesso à internet banda larga, aparelho celular e notebook, e já haviam realizado ao menos um curso a distância anteriormente. Isso permitiu concluir que, diferentemente da maioria dos estudantes das redes públicas, nenhum discente do curso possuía impedimento técnico para acesso ao ensino remoto on-line. Além disso, o fato de já terem experiência com ensino a distância reduzia a resistência e a dificuldade de adaptação à implementação do ensino remoto emergencial por parte deles. Esse aspecto foi bastante importante, pois a adaptação dos estudantes ao ensino on-line representa um dos seus obstáculos principais (BOMFIM, 2020).

Isto posto, o trabalho remoto foi estabelecido para todos e as discussões se voltaram para as ferramentas que seriam utilizadas para a execução das aulas. O curso já adotava o uso do Google Drive e suas funcionalidades, além de grupos com discentes e docentes no WhatsApp. Ficou decidido então utilizar, como teste para a primeira aula on-line, uma plataforma de *streaming* pelo Youtube, com a docente apresentando ao vivo e os discentes interagindo nos comentários da própria plataforma e nos grupos do WhatsApp.

RESULTADOS E IMPACTOS

A primeira aula ocorreu em 21 de março da forma como foi planejada, por dois sábados. Houve bastante interação entre os discentes, apesar de pequenos problemas como a sobrecarga da internet. A disciplina seguinte, a pedido da professora e com a concordância dos estudantes do curso, ocorreu pela plataforma de reuniões on-line Zoom. Os discentes apresentaram preferência por esta ferramenta e, por isso, ela foi utilizada durante as semanas seguintes.

No entanto, no final do mês de maio, a universidade adotou o G-Suite como plataforma oficial para as atividades remotas. Essa decisão foi acatada e implementada a partir de 30 de maio, quando teve início uma nova disciplina do curso. Essa plataforma apresentou maior aceitabilidade pelos discentes, pois reduziu a quantidade de grupos por disciplina que eram criados no WhatsApp – fato destacado por alguns alunos. Além das aulas, o curso também realizou duas bancas de trabalho de conclusão de curso de forma remota, procedimento regulamentado pela universidade.

Transcorridos seis meses de disciplinas lecionadas de forma remota, analisou-se o índice de sucesso das decisões e da qualidade das aulas, além de buscar pontos de melhoria. Os dados foram levantados através de um novo formulário elaborado e enviado através da ferramenta Google Forms. O objetivo foi apurar a percepção dos discentes em relação ao ensino remoto emergencial e descobrir os motivos que os levaram a optar por tal curso, assim como a sua avaliação sobre a qualidade de seus fatores críticos de sucesso (professores, material didático, aulas e gestão durante a pandemia). Os formulários foram enviados e as respostas foram coletadas entre os dias 27 de julho de 2020 e 05 de agosto de 2020, e tiveram retorno de 85% dos estudantes ativos no curso.

Como pontos positivos do ensino remoto, 100% dos respondentes destacaram o fato de não haver deslocamento e 46,2%, a flexibilidade de horário de estudos, fatos que são consolidados na bibliografia sobre EaD (AZEVEDO; SOUZA; VASCONCELLOS, 2010; FONSECA; FERNANDES, 2017; GOUVEIA; RURATO, 2004). Em contrapartida, a falta da presença física dos colegas e do professor (apontada por 61,5% e 100% dos respondentes, respectivamente) foram pontos destacados como negativos desta modalidade.

De forma geral, a qualidade percebida em relação aos professores e das aulas em si, em uma escala de 0 a 10, foi extremamente satisfatória, como demonstrado na Tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação dos alunos – percentual de estudantes que deram as notas

Notas	Como você avalia a qualidade									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dos professores	0	0	0	0	0	7,6 %	0	38,5 %	15,4 %	38,5 %
Do material didático	7,6%	0	0	0	0	7,6 %	7,6 %	61,4 %	0	15,6 %
Das aulas	0	0	0	7,6 %	0	0	0	53,8 %	15,6 %	23%

Fonte: elaborada pelos autores, retirada do Google Forms.

Em relação à tomada de decisão e à gestão das atividades do curso durante este período de pandemia, foi quase unanimidade a satisfação dos discentes com os esforços realizados até então para manter o calendário da melhor forma possível, incluindo a opinião dos alunos e respeitando, sem prejuízos, quem optou por esperar o retorno presencial. Além disso, os estudantes perceberam os esforços da gestão do curso para tentar manter a mesma qualidade das aulas presenciais. Isso pode ser percebido nos relatos dados por eles:

“Acredito que estamos vivendo um momento difícil, e que tudo que fizeram e falaram para mitigar os problemas foi de forma clara e objetiva. Nenhuma crítica negativa, nem sugestão. Só elogios. Estamos aprendendo juntos a passar por esse turbilhão de informações” (Estudante 3, 2020).

“Frente às circunstâncias, a gestão está dando show. O que ficou um pouco confuso foi o horário das aulas, no início da EaD a carga horária era menor e, há pouco tempo, começou a aumentar gradativamente [...]. De forma geral, vocês conseguiram se adaptar rápido e isso é muito legal” (Estudante 12, 2020).

“Como já respondido anteriormente, em comparação com a experiência anterior que tive em um MBA on-line, tanto a gestão do curso quanto a qualidade dos professores é excepcional. Senti que as alterações foram rápidas e os ajustes foram feitos de forma muito eficiente conforme as aulas em EaD foram evoluindo” (Estudante 13, 2020).

Em suma, as etapas do processo decisório que levaram a esses resultados positivos foram, em um primeiro momento, consultar os discentes, pois, sem a sua intenção em permanecer no curso, de nada adiantariam os demais esforços. Diagnosticado o interesse dos estudantes, buscou-se informações com outras coordenações de pós-graduação, na tentativa de identificar a tendência das atitudes tomadas por organizações semelhantes frente ao cenário. Com essas informações, a terceira etapa foi reunir o colegiado para avaliar a implementação ou não do ensino remoto e, em caso positivo, tomar decisões para o planejamento didático-pedagógico do curso. Feitas essas resoluções, no quarto momento houve a discussão de questões mais práticas e operacionais com o corpo administrativo do curso. Por fim, após a

implementação, foi realizada a avaliação das medidas tomadas e a forma como foram executadas com os discentes que, por sua vez, mostraram-se bastante satisfeitos.

Por via de regra, em cenários que demandam adaptações rápidas e que apresentam alto grau de incerteza, os gestores tendem a tomar decisões menos democráticas, uma vez que a variável tempo é essencial para o sucesso da ação a ser implementada. Isso porque, ao envolver mais canais e níveis de comunicação, a decisão tende a demandar mais tempo para ser tomada e, conseqüentemente, executada. Salienta-se ainda que o horizonte de tempo para o planejamento de cenários futuros é essencial para o processo de tomada de decisão. No entanto, a incerteza quanto ao tempo de duração da pandemia colocou como diretriz para o processo decisório a seguinte questão: como adaptar e manter as atividades econômicas, preservando a vida e o bem-estar das pessoas?

Nas instituições privadas, com gestão mais pragmática e mercadológica, a orientação para o início das atividades a distância se deu rapidamente. Porém, nas instituições públicas com estruturas colegiadas para a tomada de decisão, esse processo envolveu mais debates e, conseqüentemente, demandou mais tempo (FRANÇA FILHO; ANTUNES; COUTO, 2020). Assim, enquanto os demais cursos das instituições públicas brasileiras demoraram muito para aderirem ao ensino remoto, escolas privadas se adaptaram rapidamente e devem adotar um modelo híbrido em um futuro próximo (CASAGRANDE, 2020).

O caso em tela demonstrou que o diálogo constante estabelecido entre as partes envolvidas no processo decisório trouxe confiança e assertividade para a tomada de decisão, assim como melhor aceitação das decisões tomadas. Mais particularmente, mostrou que esse processo não prejudicou a agilidade da implementação do ensino remoto emergencial em um curso de pós-graduação em uma instituição pública.

Há de se salientar que esse resultado não se deu apenas pela forma como o processo decisório foi conduzido, mas também porque as decisões tomadas foram implementadas de forma rápida e competente, e, por sua vez, a rapidez na implementação foi possível pela ausência de impedimentos técnicos. Os alunos possuíam condições de participar e experiência em ensino remoto, os professores eram capacitados para trabalhar nessa modalidade e a gestão do curso possuía recursos e expertise para adaptar rapidamente sua estrutura para o ensino remoto. Ensino este que, nesse cenário emergencial, demandava rapidez em sua implementação – que foi alcançado com a primeira aula remota do curso ocorrendo em 21 de março de 2020.

Isto posto, ficou evidenciado que, em um cenário de alto grau de incerteza, é fundamental incluir todas as partes envolvidas no processo de tomada de decisão, construindo um processo colaborativo que sustente as atitudes tomadas pelos decisores (KRAUS *et al.*, 2020). No entanto, mesmo tudo correndo bem internamente e com o curso ganhando visibilidade

digital, a incerteza quanto à data do retorno presencial das atividades e a falta de estrutura para ofertar turmas presenciais, à distância ou híbridas, impediu o acesso de alguns interessados em se matricular no curso. Mas foi justamente a habilidade no desenvolvimento do processo decisório e da implementação do ensino remoto emergencial que permitiu avaliar essa incapacidade de ofertar, em um curto prazo, o curso de forma on-line com a qualidade que vinha sendo percebida. Neste quesito, o benefício de se poder estudar a distância foi limitado frente à incerteza da pandemia. O poder de alcance do ensino remoto não foi aplicado em sua totalidade e afetou as inscrições para a turma seguinte, havendo um número bem abaixo do normal nas matrículas, além de ter ocorrido 40% de desistência nessas inscrições.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a literatura a respeito de processos decisórios em um cenário de incerteza, o melhor a se fazer é procurar um meio de lidar com ela. Mas essa perspectiva, por mais paradoxal que pareça, exige certa previsibilidade da incerteza. No caso da pandemia da covid-19, principalmente nos primeiros meses, a previsibilidade foi quase impossível e, dada a rapidez das mudanças, o alto grau de incerteza e a fragilização da economia, as decisões nesse cenário acabaram se tornando ainda mais complexas. Portanto, a literatura consolidada sobre processo decisório não conseguia dar uma resposta de como lidar com um cenário tão incerto como o do início da pandemia. Assim, estudar o contexto de tomada de decisão em tal cenário pode contribuir para a teoria.

Em ambientes assim, alguns autores, como Cascio (2002), destacam que as reestruturações corporativas muitas vezes são conduzidas de uma maneira não-participativa, com anúncios unilaterais de mudanças e que ameaçam determinados interesses. Também supõem que a aprendizagem organizacional decorrente dessas mudanças é universalmente benéfica. Entretanto, alguns artigos ilustram o conceito de “aprendizagem contestada”, que envolve tensões entre as perspectivas dos gestores e dos *stakeholders*, principalmente nos casos de mudanças repentinas (RODRIGUES; CHILD; LUZ, 2004).

Mauro (2008) destaca que modelos de mudança organizacional que focalizam somente variáveis de natureza técnica falham, pois negligenciam as relações socioinstitucionais. Por outro lado, explicações puramente psicossociais ignoram o poder das pressões mercadológicas. No caso da chegada da pandemia da covid-19, a pressão experimentada pelo mundo não foi apenas mercadológica, mas também social e das autoridades de saúde para uma ação rápida de isolamento social. E, na área da educação, a pandemia conduziu para a necessidade de adaptação ao ambiente remoto de aprendizagem (BITTENCOURT, 2020).

Em decorrência desses acontecimentos, muitos cursos na modalidade presencial tiveram de ser adaptados em algum nível para o ensino a distância. Isso resultou em um processo de

tomada de decisão em cenário de alto grau de incerteza e demandou ações adaptativas de todos atores envolvidos, como gestores, pessoal de apoio administrativo, docentes e discentes.

Se esta experiência divergiu de boa parte da literatura sobre processos decisórios, que observa decisões mais centralizadas em cenários de alto grau de incerteza, ela vai ao encontro com esses estudos quando constata a necessidade de algum tipo de previsibilidade para subsidiar a tomada de decisão. Neste caso, essa necessidade se apoiou nas condições internas e factuais do curso para a tomada e implementação das medidas – ou seja, os fatores de previsibilidade foram aqueles concretos, como as condições dos estudantes e a competência técnica para o ensino on-line. Constatou-se, portanto, que a consulta e participação dos envolvidos, principalmente aqueles que se encontravam nas extremidades afetadas pelos procedimentos e que seriam atingidos mais diretamente pelas decisões, enriqueceu e contribuiu para a boa condução do processo decisório, sem impedir a rápida implementação das medidas deliberadas.

Esse processo decisório consultivo-participativo mostrou que a coleta de informações e os debates iniciais foram fundamentais para a condução de ações desejáveis e viáveis de serem implementadas rapidamente, quer pela vontade dos envolvidos, quer pela disponibilidade de recursos e condições técnicas para execução. Apesar do grau de incerteza do cenário e da necessidade de agilidade nas respostas, a participação dos envolvidos se mostrou efetiva e capaz de promover decisões democráticas, demandadas pela natureza da gestão das universidades públicas.

Uma vez que esse trabalho se baseia em uma análise de caso, recomenda-se ampliar a amostra de estudos para chegar a conclusões mais assertivas sobre o assunto. Isso porque, no caso em questão, havia condições de todas as partes em implementar rapidamente as decisões tomadas – o que não é realidade em muitas instituições públicas, devido à limitação de recursos e expertise. De qualquer maneira, acredita-se que esta pesquisa contribui para o estudo do processo de tomada de decisão em organizações públicas e de natureza democrática em contextos de alto grau de incerteza.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Adriana Barroso de; SOUZA, Taís Rios Salomão de; VASCONCELLOS, Caroline de Oliveira. *Papel do docente e formação continuada em EAD: a experiência da Universidade Metodista de São Paulo*. In: ENCUESTRO INTERNACIONAL VIRTUAL EDUCA, 2010. Santo Domingo. Anais XI [...] Santo Domingo: Virtual Educa, 2010. Disponível em: <https://recursos.educoas.org/publicaciones/papel-do-docente-e-forma-o-continuada-em-ead-experi-ncia-da-universidade-metodista-de>. Acesso em: 29 jul. 2022.

BEHAR, Patrícia. O ensino remoto emergencial e a educação a distância. *Jornal da Universidade Federal do Rio Grande do Sul*, Porto Alegre, n. 14, 2 jul. 2020. Edição Extra. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/>. Acesso em: 29 jul. 2022.

BITTENCOURT, Renato Nunes. Pandemia, isolamento social e colapso global. *Revista Espaço Acadêmico*, Maringá, v. 19, n. 221, p. 168-178, mar./abr. 2020.

BOMFIM, Arthur. Desafios da educação superior na pandemia. *Notícias da Academia Brasileira de Ciências (NABC)*, Rio de Janeiro, n. 11, 06 jul. 2020. Disponível em: <http://www.abc.org.br/2020/07/06/desafios-da-educacao-superior-na-pandemia/>. Acesso em: 13 maio 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 345, de 19 de março de 2020. Altera a Portaria MEC nº 343, de 17 de março de 2020. *Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Seção 1, p. 1. 19 mar. 2020. Seção extra.

CASAGRANDE, Renato. Por que o abismo entre escola pública e privada não para de crescer. *Jovem Pan*, São Paulo, 5 set. 2020. Opinião Jovem Pan. Disponível em: <https://jovempan.com.br/opiniao-jovem-pan/comentaristas/renato-casagrande/por-que-o-abismo-entre-escola-publica-e-privada-nao-para-de-crescer.html>. Acesso em: 29 jul. 2022.

CASCIO, Wayne F. *Responsible restructuring: creative and profitable alternatives to layoffs*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2002.

COELHO, Mônica. Por uma educação sem fronteiras e em tempos de pandemia – democrática, pública e de qualidade. *Revista Pedagogia Social UFF*, [S.l.], v. 9, n. 1, jun. 2020. Disponível em: <http://www.revistadepedagogiasocial.uff.br/index.php/revista/article/view/233>. Acesso em: 22 nov. 2022.

CRUZ, Eduardo Picanço; BARRETO, Cesar Ramos; FONTANILLAS, Carlos Navarro. *O processo decisório nas organizações*. Curitiba: Intersaberes, 2014.

FONSECA, Cezar; FERNANDES, Catarina Costa. Educação presencial versus EaD: perspectivas dos alunos dos cursos de Serviços Públicos e Administração. *EaD em FOCO*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 78-91, maio/ago. 2017. DOI: <https://doi.org/10.18264/eadf.v7i2.556>. Disponível em: <https://eademfoco.cecierj.edu.br/index.php/Revista/article/view/556/250>. Acesso em: 29 jul. 2022

FRANÇA FILHO, Astrogildo Luiz de; ANTUNES, Charlles da França; COUTO, Marcos Antonio Campos. Alguns apontamentos para uma crítica da educação a distância (EaD) na educação brasileira em tempos de pandemia. *Revista Tamoios*, São Gonçalo, v. 16, n. 1, p. 16-31, maio 2020. Edição Especial COVID-19. DOI: <https://doi.org/10.12957/tamoios.2020.50535>. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/tamoios/article/view/50535>. Acesso em: 29 jul. 2022.

GOUVEIA, Luis Borges; RURATO, Paulo. Contribuição para o conceito de ensino a distância: vantagens e desvantagens da sua prática. *Revista da Faculdade de Ciência e Tecnologia*, Porto, n. 1, p. 85-91, 07 ago. 2004. Disponível em: <https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/563>. Acesso em: 22 nov. 2022.

KISSLER, Stephen M.; TEDIJANTO, Christine; GOLDSTEIN, Edward; GRAD, Yonatan H.; LIPSITCH, Marc. Projecting the transmission dynamics of SARS-CoV-2 through the postpandemic period. *Science*, v. 368, n. 6493, p. 860-868, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1126/science.abb5793>. Disponível em: <https://www.science.org/doi/10.1126/science.abb5793>. Acesso em: 22 nov. 2022.

KRAUS, Sascha; CLAUSS, Thomas; BREIER, Matthias; GAST, Johanna; ZARDINI, Alessandro; TIBERIUS, Victor. The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Bingley, v. 26, n. 5, p. 1067-1092, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>.

LESTON JÚNIOR, Odilon; SANTOS, Mônica dos Santos; SCHIMULFENING, Peterson Lima. Educação EAD no Brasil: uma realidade multifacetada. *Revista Atlante: Cuadernos de Educación y Desarrollo*, [S.l.], fev., 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/02/educacao-ead-brasil.html/hdl.handle.net/20.500.11763/atlante1902educacao-ead-brasil>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MAURO, Túlio Gomes da Silva. *Mudança organizacional radical e institucionalismo: teste empírico de modelo para transformação organizacional*. 2008. 144 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

MONITOR DELOITTE. *COVID-19 Collection Perspectives: confronting uncertainty through & beyond the crisis – The power of scenario-thinking to enhance decision-making*. Canada: Deloitte Center for the long view (CLV), abr., 2020.

OLIVEIRA, Eleilde de Sousa; FREITAS, Tatiane Cantanhede; SOUSA, Marliane Ribeiro de; MENDES, Nilteane Conceição da Silva Gomes Mesquita; ALMEIDA, Tiago dos Reis; DIAS, Luciana Cutrim; FERREIRA, Aline Larissa Mota; FERREIRA, Ana Paula Mota. A educação a distância (EaD) e os novos caminhos da educação após a pandemia ocasionada pela covid-19. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n. 7, p. 52860-52867, jul. 2020. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv6n7-799>.

RODRIGUES, Suzana B.; CHILD, John; LUZ, Talita R. Aprendizagem contestada em ambiente de mudança radical. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 27-43, mar. 2004. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000100003>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/tpyxDYGqrz3gZpp6JXVWfQF/?lang=pt>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SALLES, Claudia Maria Sodero. Transformação digital em tempos de pandemia. *Revista Estudos e Negócios Academics*, Santo André, v. 1, n. 1, p. 91-100, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://portalderevistas.esags.edu.br/index.php/revista/article/view/22>. Acesso em: 22 nov. 2022.

SANCHEZ JÚNIOR, Sidney Lopes; SOUZA, Patrícia Ferreira Concato de; LORDANI, Silvia Fernanda de Souza; SCHABARUM, Márcia Inês. Ensino Remoto Emergencial em tempos de pandemia de covid-19: um relato de experiência na educação superior. *Revista Valore*, Volta Redonda, v. 6, 2021. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/587>. Acesso em: 29 jul. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. *Metodologia do Trabalho Científico*. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, Rosa Jussara Bonfim. Reflexões acerca do trabalho home office ocasionado pela pandemia da COVID-19. *Humanidades e tecnologia (FINOM)*, v. 25, n. 1, p. 153-168, jul./set. 2020. Disponível em: http://revistas.icesp.br/index.php/FINOM_Humanidade_Tecnologia/article/view/1293. Acesso em: 22 nov. 2022.

Eduardo Picanço Cruz

Doutor em Engenharia Química pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Professor associado IV do Departamento de Empreendedorismo e Gestão da Universidade Federal Fluminense (UFF). Coordena o projeto de pesquisa de Empreendedorismo de Imigrantes e o MBA Executivo em Gestão Empreendedora da UFF. É professor permanente do Programa de Mestrado Profissional em Enfermagem Assistencial da UFF. Atua nas áreas: empreendedorismo de imigrantes, teoria da decisão e finanças.

epicanco@id.uff.br

Fabiane da Costa e Silva

Professora EBTT (Ensino Básico, Técnico e Tecnológico) do Colégio Pedro II. Doutoranda em Educação na Universidade Federal Fluminense (UFF), mestre e bacharel em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Parceira do MBA Gestão Empreendedora (UFF). Já lecionou nos Departamentos de Administração da UFRGS e da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), assim como no Departamento de Empreendedorismo da UFF. Pesquisadora em práticas organizacionais e educacionais.

fabianecostaesilva@id.uff.br