

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Curso de Administração - CADM

MAS QUANTO VAI SER O DESCONTO AGORA QUE É EAD? O caso da escola de idiomas no meio de uma pandemia.

BRUNNO CRYSTIAN OLIVEIRA GONÇALVES

João Pessoa
Novembro de 2020

BRUNNO CRYSTIAN OLIVEIRA GONÇALVES

MAS QUANTO VAI SER O DESCONTO AGORA QUE É EAD? O caso da escola de idiomas no meio de uma pandemia.

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Dra. Diana Lucia Teixeira de Carvalho

João Pessoa
Novembro de 2020

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

G635m Gonçalves, Brunno Crystian Oliveira.

Mas quanto vai ser o desconto agora que é EAD? o caso da escola de idiomas no meio de uma pandemia / Brunno Crystian Oliveira Gonçalves. - João Pessoa, 2020.
23 f.

Orientação: Diana Lucia Teixeira de Carvalho.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Ensino remoto emergencial. 2. Educação à Distância.
3. Tomada de decisão. 4. Pandemia Covid-19. I.
Carvalho, Diana Lucia Teixeira de. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

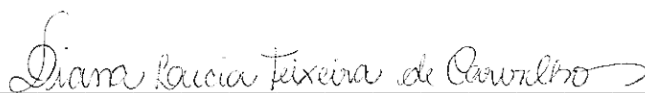
Aluno: Brunno Crystian Oliveira Gonçalves

Trabalho: Mas quanto vai ser o desconto agora que é EAD? O caso da escola de idiomas no meio de uma pandemia.

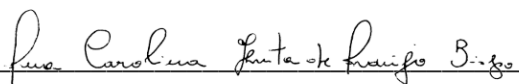
Área da pesquisa: Administração geral

Data de aprovação: 02/12/2020

Banca examinadora



Profa. Diana Teixeira de Carvalho (Orientadora)



Profa. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo (Avaliadora)

Dedico este trabalho aos meus pais, André Gonçalves e Maria do Socorro, por sempre terem acreditado no poder da educação e terem me oferecido o melhor ao nosso alcance.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por minha vida, por cada benção e por cada ensinamento de vivência humana adquirido ao longo do meu caminho. Em seguida, agradeço aos meus pais, André Gonçalves e Maria do Socorro, por não apenas respeitarem as minhas decisões, mas por entrar nelas de cabeça e me fazerem sentir como a pessoa com maior potencial nesse planeta. Obrigado por terem me dado a melhor vida - vocês são o meu amor maior. Agradeço à minha namorada, Layane Barbosa, por estar ao meu lado a cada dia dessa jornada de anos me fazendo muitas vezes enxergar coisas muito importantes sob diferentes perspectivas, propiciando amadurecimento e aprendizado diários. Agradeço às demais pessoas da minha família, em nome do meu tio José Oliveira, por tudo que vocês tornaram possível no meu crescimento e educação. Especialmente, eu agradeço à equipe do CNA Mamanguape, que me mostrou que trabalhar pode ser muito mais do que meramente cumprir funções em uma empresa, mas também conviver em uma família em uma jornada gratificante de crescimento recheada de criação de boas memórias. Em especial, deixo meu agradecimento a Carmen Lúcia Lima Feliciano, minha *boss* e minha amiga, que me fez ver que a figura ideal do líder que é tão discutida nas aulas de administração pode existir. Deixo também um abraço especial aos meus colegas de trabalho Luana Santos, Yasmin Menezes e Aluizio Pessoa, por serem um grande alicerce profissional durante os tempos de mudança que originaram esse trabalho. Aos meus amigos do curso que trilharam essa jornada ao meu lado, em especial Jainny Lima, Dérick Nascimento, Thâmila Moliterno, Marina Barkokébas, Andrezza Rafael e Vanessa Nóbrega, saibam que vocês são tão preciosos quanto o conhecimento adquirido na UFPB. Agradeço aos professores e mestres, em especial Helen Gonçalves, Suelle Cariele, Carol Kruta e Katia Ayres por terem simplesmente me encantado ao invés de terem dado apenas aulas. Por fim, agradeço à minha orientadora Diana Lúcia Teixeira de Carvalho por toda a paciência, fé nas minhas ideias, e por ser a grande responsável pelo momento principal da minha graduação e, consequentemente, pela realização desse sonho. Você fez tudo acontecer. Deus abençoe a todos!

*“Sob essa pressão, sob esse peso, nós
somos diamantes tomando forma”.*

(Coldplay - Adventure of a Lifetime)

RESUMO

O caso tem como objetivo ilustrar o processo de tomada de decisão em uma organização na qual era necessário compreender a diferença entre Ensino Remoto Emergencial e Educação a Distância para que se analisasse as consequências de suas implantações, que impactariam diretamente no relacionamento da organização com seus colaboradores e clientes no contexto da pandemia do novo coronavírus. Diante disso, o caso trata do contexto de uma unidade da franquia de escolas de idiomas CCI, localizada na cidade de Mamanguape, Paraíba. Inicialmente, é descrita uma situação inicial que ilustra de maneira introdutória a problemática a ser enfrentada no caso. Em seguida, é contado um breve histórico da empresa e dos acontecimentos que levarão ao dilema de sua gestora. O embasamento do caso foi construído por meio de observação participante, de pesquisas de materiais institucionais da organização em seus sites oficiais e da literatura sobre Ensino Remoto Emergencial e Ensino a Distância. Para os objetivos educacionais, os alunos terão de desenvolver situações nas quais refletirão sobre o processo de tomada de decisão e gestão de pessoas, bem como irão se aprofundar nos conceitos de Ensino Remoto Emergencial e Educação a Distância. A relação dos conceitos acima com a tomada de decisão em um contexto de incertezas que exigiu muita adaptação prepara o gestor para atender as necessidades do seu negócio. Esse caso pode ser aplicado em disciplinas como Administração de Recursos Humanos, Planejamento e Gestão Estratégica Organizacional e demais disciplinas relacionadas, em cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu*.

Palavras-chave: Ensino Remoto Emergencial, Educação a Distância, Tomada de Decisão. Pandemia Covid-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EAD	Educação a distância
ERE	Ensino remoto emergencial
CCI	Centro de Comunicação Inglesa

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO: O PRIMEIRO QUESTIONAMENTO	10
2 CONHEÇA O CCI	11
3 O CCI MAMANGUAPE	11
4 A PANDEMIA	12
5 O CCI LIVE CLASS - ENSINO REMOTO EMERGENCIAL VERSUS ENSINO À DISTÂNCIA	13
6 REUNIÃO COM A EQUIPE PEDAGÓGICA	14
7 REUNIÃO DE ALUNOS, PAIS E RESPONSÁVEIS	15
8 NOTAS DE ENSINO	18
8.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS	18
8.2 FONTES DE DADOS	18
8.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS	18
8.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO	18
8.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA	19
9 REFERÊNCIAS	22

1 INTRODUÇÃO: O PRIMEIRO QUESTIONAMENTO

Eram cerca de 14:30 de terça-feira, quando Fábio, pai da aluna Gabriela, de 12 anos, do nível Teens 3, chegou ao CCI Mamanguape, a escola de idiomas na qual a sua filha cursava já seu terceiro semestre. Com sua máscara no rosto, e após fazer a higienização das mãos à porta, ele se dirigiu à secretaria e cumprimentou Carla, a coordenadora comercial da unidade.

- Carla, boa tarde! Como está? - disse Fábio ao se acomodar.

- Oi, Fábio! Que bom te ver aqui, está tudo bem, graças a Deus! E Gabriela, está bem? O que ela está achando dos nossos encontros online? - sorriu Carla.

- Então, Carla, é justamente sobre isso que eu vim falar com você. Eu estive conversando com vários pais pelo *WhatsApp* e eles concordam comigo.

Nesse momento, Carla já parecia saber do que se tratava. Mesmo que a tensão invadisse a sua mente, ela não deixou transparecer, e pediu gentilmente para que Fábio, por favor, prosseguisse.

- É que desde que o CCI virou escola EAD, não houve uma alteração no valor, e todo mundo sabe que tudo que é EAD é mais barato: universidade, cursinho... presencial é mais caro, porque presencial é melhor.

- Eu compreendo bem seu ponto, Fábio, mas eu posso te fazer uma pergunta? - disse Carla com toda cautela possível. Seus muitos anos lidando com problemas com clientes na linha de frente a prepararam para isso.

- Diga!

- Você já fez algum curso online à distância antes?

- Não, nunca fiz, mas todo mundo sabe disso, e realmente EAD é mais barato - retrucou Fábio, com veemência - Muitas escolas estão oferecendo descontos e eu não entendo o porquê de o CCI não oferecer.

- De fato, o que se conhece por EAD é mais barato, mas o que estamos oferecendo aqui não se trata do que as outras instituições oferecem. O CCI não virou uma "escola de EAD". Nosso modelo de aulas ao vivo é um formato de Ensino Remoto Emergencial, bem diferente do que se conhece por EAD.

- Olhe, Carla, com todo respeito, eu sei que você está fazendo o seu trabalho, mas EAD é EAD e presencial é presencial. Não é a mesma coisa.

- Eu entendo a confusão, Fábio, de verdade, mas existe uma diferença entre o conhecido modelo EAD adotado no mercado e o que chamamos de Ensino Remoto Emergencial. Deixe-me explicar... - Carla sentiu nesse momento que Fábio só estava disposto a ouvir por causa das boas relações que eles mantinham desde a matrícula de Gabriela - O Ensino Remoto Emergencial, embora também aconteça à distância, reproduz ao vivo a mesma aula que era aplicada em sala. O professor está presente dando aula ao vivo, sem conteúdo pré-gravado. É verdade que não há tantos jogos físicos, mas se usa bem mais jogos virtuais. Além disso, pelo fato de ter a mesma duração, nós estamos aplicando a mesma carga horária, coisa que as escolas regulares não estão fazendo.

- Mas só de não estar com o professor do lado não é a mesma coisa, sabe? - insistiu Fábio.

- Realmente é diferente, Fábio, mas percebemos que tem havido uma boa adaptação dos alunos. Afinal de contas, não se sabe até quando isso vai, e a realidade é que, ou se estuda assim, ou infelizmente se passará muito tempo sem estudar, e nós estamos fazendo o uso do mesmo material, do mesmo tempo e estamos disponíveis sempre para dúvidas.

- Verdade Carla, mas como pai você entende que eu não poderia ficar calado diante de uma opinião. Acho que seria interessante uma reunião com todos, assim se conversa melhor e se escuta todo mundo - sugeriu Fábio.

- Conversarei com Luciana e Cristiano e faremos uma reunião com todos o mais rápido possível - concluiu Carla, referindo-se à franqueada da unidade e ao coordenador pedagógico da escola.

Carla conhecia o funcionamento da unidade bem o suficiente para saber o que estava por vir. Conhecia cada cliente pelo nome e já podia prever o desenrolar dessa situação. Muitos problemas estavam se formando no horizonte e a escola muito em breve teria que decidir se continuaria funcionando nessa nova configuração, e conseqüentemente bateria de frente com muitos pais, ou se teria que fazer novas mudanças para adaptar o preço da mensalidade e correr os riscos dessa decisão.

2 CONHEÇA O CCI

O CCI é uma franquia brasileira de escolas de idiomas. Em 2020, possui mais de 600 unidades em todo território nacional, as quais são referência de modernidade e eficácia no ensino de idiomas. Isso porque utiliza como metodologia a Abordagem Comunicativa, a qual promove o ensino de idiomas por meio da comunicação direta entre os alunos em aulas que simulam situações cotidianas com material didático atualizado e tecnológico.

O CCI iniciou sua trajetória há mais de 40 anos, quando Alceu Mendonça Filho chegou em Porto Alegre, após um tempo trabalhando nos Estados Unidos como vendedor. De volta ao Brasil, ele passou a vender livros de inglês de porta em porta, pois esse era um mercado comum na época. Na medida em que suas técnicas de venda foram se aprimorando, ele passou a coordenar a venda desses materiais por meio de outras pessoas. Um dia, ele descobriu que um de seus vendedores estava prometendo aos clientes que comprassem o material didático um pacote com algumas aulas de inglês. Vencido um estranhamento inicial, Alceu enxergou nessa promessa uma oportunidade de negócio e, a partir de então, começou a desenvolver o formato de aulas que viria a se tornar a primeira versão do CCI nos anos de 1970.

Meio século se passou, e o CCI prosperou em todo Brasil. Suas unidades ensinam mais de 400 mil alunos, e além da franquia oferecer certificações internacionais aos alunos concluintes, foi premiada diversas vezes como uma das melhores empresas do franchising brasileiro, recebendo, em 2020, o prêmio de Franqueador do Ano pela ABF - Associação Brasileira de Franchising.

3 O CCI MAMANGUAPE

O CCI chegou na cidade paraibana de Mamanguape no segundo semestre de 2014, por meio de um intenso processo de divulgação para a formação das primeiras turmas para 2015. A franqueada responsável pela unidade, Luciana Quaresma, decidiu abrir a unidade por esse sempre ter sido o negócio da sua família, que havia trabalhado no mercado de escolas de idiomas por décadas, tendo inclusive passado por outras bandeiras. Luciana é graduada em Administração e sempre teve uma inclinação para o empreendedorismo, muito pela influência da própria família.

Com um início tímido em Mamanguape, as primeiras poucas turmas foram formadas e as aulas foram ministradas pela própria franqueada, por sua mãe, Martha, e por uma professora

trazida da capital João Pessoa. Luciana acumulava funções administrativas e pedagógicas, e contratou mais duas pessoas para formar a equipe comercial. O ensino de idiomas em Mamanguape, na época em que o CCI iniciou suas atividades, era monopolizado pela unidade de uma franquia concorrente, o English Plus, que já havia se tornado referência no ensino devido ao trabalho feito há mais de uma década na região. Dessa forma, o diferencial que fez o CCI dar os primeiros passos na cidade foi seu preço, que era consideravelmente convidativo para *prospects*, uma vez que, ao ser a única opção no mercado, a concorrência não se preocupava em oferecer mensalidades muito acessíveis.

Os anos foram se passando e o CCI Mamanguape foi evoluindo. A escola, que iniciou seu trabalho com cerca de 4 turmas, em 2015, possuía, 5 anos depois, 24 turmas a mais. A equipe, que inicialmente foi formada por 6 pessoas, em 2020 era composta pelo dobro de funcionários, e as funções estavam melhor divididas. Agora, Luciana não precisava mais dar aulas e contava com um coordenador pedagógico, Cristiano, que comandava uma equipe de 6 professores, e uma coordenadora comercial, Carla, que comandava uma equipe de duas consultoras comerciais. A aquisição desses profissionais representou uma grande diferença para o desempenho da escola.

Cristiano é aluno de administração na Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e iniciou sua graduação em 2014. Ele havia estudado inglês por 5 anos, e tentou a vaga de emprego como professor no CCI devido à flexibilidade da carga horária, uma vez que precisava estudar, e por ser muito próximo à sua residência. Após 3 anos como professor, destacando-se por criar projetos e atividades extras consideradas inovadoras, tornou-se coordenador pedagógico. Foi Cristiano quem indicou Carla, na época aluna do curso de Secretariado Executivo Bilingue, também na UFPB. Sua ética de trabalho, proatividade e boa administração de metas fizeram com que ela se destacasse logo de cara entre as novas consultoras comerciais contratadas em 2018, o que lhe rendeu uma promoção, em menos de dois anos, para a função de coordenadora comercial.

Com a equipe bem amarrada, a escola cresceu bastante. Com sua visão de administradora, Luciana não poupava esforços para investir na estrutura da escola e em treinamentos para a equipe, o que sempre os motivava e os levou a conquistar, pela primeira vez, o tão sonhado Prêmio de Excelência, no fim de 2019, sendo este um reconhecimento Nacional dado a todas as unidades que haviam batido metas traçadas pelo Franqueador e se destacado na sua região. O marketing boca a boca ia muito bem, e os alunos começavam a se identificar cada vez mais com a identidade da marca.

Dessa forma, novas metas foram traçadas para 2020 e, cheia de motivação e com um planejamento arrojado, havia chegado a hora de a equipe iniciar aquele que prometia ser o seu melhor semestre do CCI. No entanto, a eles ainda não sabiam que 2020 seria um ano marcado na história da escola, mas não pelos motivos esperados.

4 A PANDEMIA

Era início de 2020 e o que, há poucos meses parecia distante, tornava-se realidade. A pandemia do novo coronavírus havia se estabelecido no mundo e, de região em região, fechavam-se as portas de estabelecimentos dos mais variados ramos de atuação como medida de contenção à contaminação. Após cerca de um mês da confirmação do primeiro caso no Brasil e de muito se falar no futuro incerto que os brasileiros viveriam, iniciou-se o isolamento social.

No dia 18 de março, decretos municipal e estadual orientavam a pausa das atividades presenciais por 15 dias. Cristiano foi o segundo a chegar na escola naquela manhã, logo após Eliane, a auxiliar de serviços gerais que havia aberto a escola. Carla chegou em seguida.

- Cristiano, bom dia. Você viu que a prefeitura acabou de publicar o decreto? Todo mundo vai ter que fechar. Só podem funcionar supermercados, farmácias, hospitais e essas coisas - disse Carla, com uma perceptível nota de preocupação permeando o seu tom rotineiramente animado.

Com uma profunda respiração de quem havia dormido menos do que deveria, Cristiano respondeu:

- É, Carla! Eu já estava prevendo que não ia passar dessa semana. Pena que não conseguiremos nem celebrar o *Saint Patrick's Day*. Foram semanas de preparação.

- Pois é! Você já pensou no que a sua equipe de professores passará para os alunos enquanto não saem instruções oficiais da Administração Nacional? - questionou Carla, enquanto ligava os computadores da secretaria da escola.

- Bom, inicialmente, vamos direcionar todos os nossos esforços para fazer os alunos cumprirem algumas pendências já acumuladas até aqui: completar as lições de consolidação do livro, cadastrar suas chaves de acesso no portal do aluno e realizar as atividades da plataforma, além de passar atividades de revisão com data de entrega para o dia da próxima aula, como elaboração de textos.

- Contem com o nosso apoio no contato com os pais. Eu mal consegui dormir ontem, pensando que isso vai durar mais do que esses 15 dias que a prefeitura pediu.

- Conversando com um colega da unidade de Manaíra, ele disse que a franqueada de lá mandou que ele planejasse o conteúdo logo para um mês. Ela acha que dificilmente estaremos de portas abertas até maio - ponderou Cristiano.

Esses 15 dias se passaram e, como se esperava, a situação apenas se agravou. Os casos aumentavam exponencialmente e a nova realidade era algo totalmente inédito. As escolas de ensino regulares haviam antecipado suas férias do meio do ano para diminuir os prejuízos no calendário, mas não era assim que o CCI poderia atuar. A adaptação a esse cenário era crucial.

5 O CCI LIVE CLASS - ENSINO REMOTO EMERGENCIAL VERSUS ENSINO À DISTÂNCIA

Foi de Minas Gerais que saiu o primeiro esboço daquilo que seria a solução definitiva do CCI para a situação causada pela pandemia. O franqueado do CCI Divinópolis foi à Administração Nacional para falar sobre a ferramenta de reuniões online ao vivo Zoom. Ele a utilizava há anos para reuniões e atividades educacionais extras, uma vez que esta apresentava a funcionalidade de dividir os participantes em subgrupos dentro da reunião, o que se encaixava perfeitamente com a metodologia de abordagem comunicativa utilizada pela franquia.

Estava batido o martelo! A Administração Nacional do CCI utilizou como base a experiência do CCI Divinópolis e, baseado no formato de Ensino Remoto Emergencial, foi lançado o que passou a ser conhecido como CCI Live Class: a mesma aula com jogos, interação, ferramentas tecnológicas e bastante comunicação, ou seja, tudo que o CCI oferecia presencialmente, agora estaria dentro da casa do aluno. Criaram-se peças de marketing para as mais diversas plataformas, foram lançados circulares de treinamento, encontros nacionais e, diante disso, agora o foco era se adaptar e evoluir. O CCI Live Class era um modelo de ERE desafiador, uma vez que buscava reproduzir muitos elementos dinâmicos das aulas presenciais que tanto representavam o ensino presencial do CCI.

Para tanto, o treinamento foi intensivo em cada unidade. O coordenador pedagógico do CCI Mamanguape, juntamente com a equipe de professores, desbravou a plataforma Zoom por horas e horas a fio ao longo de uma semana que parecia não ter fim. Os professores deram aulas teste uns aos outros a todo o momento. Planos e mais planos de aula foram escritos, editados e

aperfeiçoados. O produto CCI Live Class estava tendo um piloto de dimensões enormes, e em cada unidade se perdia o sono na busca da melhor maneira de se adaptar a esse novo formato de aulas.

Terminados os testes, chegou a hora de as aulas de fato começarem. Todo o nervosismo e a ansiedade para ver se daria certo o resultado de tanto trabalho e preparação estavam a mil. Porém, não demorou muito para a equipe de professores do CCI Mamanguape descobrir que a prática seria um pouco diferente da teoria.

Era fato que ensinar idiomas de maneira remota era algo muito viável, pois a comunicação sofria pouco prejuízo à distância, uma vez que todos eram habituados à comunicação virtual diariamente. Mesmo assim, surgiram diversos empecilhos.

O mais comum deles era problemas com a internet. A internet tanto dos professores quanto dos alunos, sobretudo os das localidades mais distantes, oscilava muito. O áudio travava, atrasava e, às vezes, a conexão caía completamente. Outro problema de ordem técnica que estava sempre presente era a própria qualidade de alguns dispositivos: de microfones muito baixos a problemas com travamento de aparelhos. As aulas eram possíveis e esses desafios se tornaram rotineiros, mas o desgaste começou a acontecer e logo surgiram as primeiras insatisfações. Todo esse clima, somado à própria sombra onipresente do fato de se estar no meio de um distanciamento social, começou a pesar, e logo se argumentava que o rendimento não era o mesmo. Além disso, havia aqueles próprios clientes que já torciam o nariz para educação online desde o início, mesmo antes de ingressarem nela de fato.

Observando tudo isso, e pensando na situação na qual a unidade se encontrava após a visita daquele pai, Luciana começou a elencar alguns pontos na mente para entender melhor o cenário. Então, se as aulas estavam acontecendo como mandava o franqueador (estava ocorrendo tudo ao vivo, de maneira online e com diversas adaptações voltadas para substituir o dinamismo, e a escola estava dando até suporte técnico para alguns alunos), o que será que estaria faltando? Para investigar melhor, era hora de saber diretamente com a linha de frente o que estava acontecendo, ou seja, nada melhor do que buscar tais informações com os professores.

6 REUNIÃO COM A EQUIPE PEDAGÓGICA

Luciana, a franqueada do CCI Mamanguape, havia pedido para Cristiano, seu coordenador pedagógico, convocar uma reunião com todos os professores. Seu objetivo com esse encontro era ter uma visão mais ampla sobre a adaptação das aulas do ponto de vista dos professores: os alunos estavam se adaptando? Quais eram os principais empecilhos? Estava faltando algo? Era o dia de entender. Após esse encontro, ela teria a reunião com os pais e alguns alunos dos cursos para adultos. Nessa nova realidade, a rotina de reuniões se baseava apenas em entrar em um link após o outro.

- Bom dia, pessoal! Chamei todos aqui porque preciso compreender da melhor forma o que está acontecendo em sala de aula. Como muitos aqui já sabem, terei já já uma reunião com os pais e o que eles alegam é simples: a aula não é mais a mesma coisa e nós não estamos entregando o que costumávamos entregar antes. É fato que houve mudança e que estamos nos adaptando, mas alguém sente que não é mais eficaz?

Nesse momento, Cristiano, que além de ser coordenador também dava aulas, foi o primeiro a responder.

- Bom, Luciana, de fato não é a mesma coisa, mas eu sinto que dar aula no modelo CCI Live Class é para ser uma coisa diferente. Eu acredito que, a partir do momento que estamos

dando aula online, usando essa modalidade de ensino remoto de emergência, nós não devemos buscar fazer uma réplica exata do que fazíamos na sala. É uma coisa totalmente nova que nós devemos aprender e a única coisa que devemos manter igual é a metodologia; quanto ao resto temos que fazer a nossa melhor adaptação e buscar criar coisas novas.

- Concordo, Cristiano! - disse a professora Mariana, na rede há quase 3 anos - Até porque, se formos tentar imitar, só estaremos entregando algo que pode parecer uma versão inferior do que a gente fazia. Mas nós basicamente estamos criando algo novo, né? Nós não conhecíamos metade dos recursos tecnológicos que estamos usando.

- Verdade, Mariana, nunca mais vou conseguir dar aula sem os aplicativos de jogos - afirmou João Alberto, ex-aluno e agora professor da unidade - A assinatura que fizemos do *Wordwall* foi uma aquisição e tanto.

Desse momento em diante, começou uma discussão sobre essas novidades que incluíam diversos sites e aplicativos e novas modalidades de dinâmicas (com as crianças mostrando toda aula objetos que possuíam em casa e cabiam no contexto). Embora estivesse levemente feliz de ver a satisfação dos professores com alguns aspectos, não era isso que Luciana estava ali para investigar.

- Pessoal, fico feliz em ver tudo isso, mas eu queria falar sobre o que pode ser motivo de reclamações dos pais, porque certamente é o que eles vão levantar.

O professor Renato então pegou a palavra para si:

- Luciana, eu diria que o que mais pesa nesse ponto de vista é a própria conexão com a internet. Toda aula tem alunos que caem, ou que não conseguem nos ouvir e vice-versa. E algo que eu diria que não é culpa de ninguém e que com certeza vai ser argumento dos pais mais tarde.

- Agora, se tem uma coisa que dificulta o ensino, e que é culpa dos alunos, é a câmera desligada - acrescentou João Alberto, levantando instantaneamente a concordância de todos os professores presentes - É uma luta! Parece uma sessão para contatar outra dimensão, às vezes.

- Certo, problemas de conexão e câmeras desligadas... - anotou Luciana - Mais alguma coisa, pessoal?

- Eu acredito, Luciana, que a própria adaptação das famílias, sabe? - acrescentou Mariana - Na hora da aula, as pessoas ligam a TV alto, entram e saem do ambiente, perguntam coisas ao aluno... é como se eles achassem que, por estarem em casa, os alunos não estão estudando, e sim no telefone, como normalmente ficam.

- Anotado... alguma coisa a mais, gente? - indagou Luciana.

- Luciana, acho que é importante lembrar também da própria condição psicológica dos alunos, né... não apenas deles, mas de todas as pessoas de forma geral. Acredito que muitos dos nossos alunos têm consciente ou inconscientemente sofrido com toda essa onda de apreensão trazida com a pandemia, e isso certamente afeta diretamente o desempenho - complementou Renato.

- É, pessoal, eu sinto que já tenho o que preciso para conversar com esses pais. Se alguém aqui estiver disponível para participar dessa reunião, fica o convite. Dito isso, chegou a hora da reunião.

7 REUNIÃO DE ALUNOS, PAIS E RESPONSÁVEIS

Terminada a reunião com os professores, era hora de encarar essa reunião que prometia ser um desafio. Luciana, Cristiano e Mariana abriram a sala e, após alguns minutos, havia quase 40 pessoas na reunião, entre pais e alguns alunos do curso para adultos. Luciana havia preparado

uma introdução para a reunião, na qual eram mostrados alguns trechos de aula nos quais os alunos de fato estavam praticando e conversando em inglês. Mostrou algumas cenas de jogos e fez, inclusive, o que se chama de *warm-up* - uma atividade de quebra-gelo na qual os participantes têm que adivinhar as partes do corpo em inglês usando uma ferramenta online.

Tudo isso pareceu amenizar um pouco da tensão que havia no ambiente, porém aquela reunião tinha um motivo e todos os questionamentos daqueles clientes precisavam ser discutidos. Luciana estava ciente disso e deu início dizendo que o objetivo do encontro era ouvi-los e esclarecer alguns pontos. O primeiro pai a se manifestar foi o próprio Fábio. Ele ativou o microfone, elogiou as atividades de início e, em seguida, disse:

- Bom, Luciana, estamos todos aqui para conversar. É verdade que o CCI fez uma adaptação muito bacana para as plataformas digitais, porém eu sinto que é impossível dizer que estudar à distância é a mesma coisa de estudar presencialmente. A nossa intenção é simplesmente negociar mesmo, sabe? A escolinha da minha filha mais nova, Isadora, diminuiu bastante a mensalidade depois do EAD.

Nesse momento, Mariana, professora da filha de Fábio, pegou a palavra e explicou gentilmente a diferença entre o EAD e o ERE, apenas para deixar todos cientes de que não se tratava da mesma coisa. Ela decidiu enfatizar que o Ensino Remoto de Emergência é o que se adota no mundo todo quando algo grande impede o acontecimento de aulas presenciais, como guerras, desastres naturais e, no caso atual, uma pandemia. Logo após, Silvana, a mãe de alunos gêmeos de uma turma infantil, pediu a palavra. Cumprimentou a todos e prosseguiu:

- O que eu acho particularmente mais difícil, Luciana, é o fato de ter que dar assistência. Os meninos em casa o dia todo acabam ficando com muita energia acumulada e, quando é a hora da aula, é impossível mantê-los totalmente focados. Eu sinto que eu mesma não consigo e, por causa disso, boa parte do rendimento já vai embora daí.

Nesse momento, percebeu-se uma onda de concordância de vários pais de criança. Parecia que o suporte dos pais durante a aula era um argumento que, realmente, era muito válido. Aproveitando a deixa, outra mãe já complementou:

- O que eu acho mais difícil na hora da aula da Aninha é exatamente isso: de fazer o papel da tia, sabe? Explicar como fazer uma frase ou outra... a tia ajuda muito, sendo que não são os olhos dela.

Foi então que Marcelo pediu a palavra. Ele era um pai já conhecido no CCI e em outras escolas por ser o que se chama de “curto e grosso”. Apresentou-se a todos e questionou:

- Para mim, todos os esforços dos professores não chegam a muita coisa se a própria internet não colabora. Não adianta o professor repetir a explicação se, nas duas vezes, o áudio vai sair travado ou falhando. Fora que, muitas vezes, tem problemas com microfone ruim, ou com câmera ruim e, sinceramente, isso tira todo o foco da aula. É um caso para ser sensato, sim, e ter uma redução da mensalidade. Além disso, muitos dos que estão aqui foram prejudicados financeiramente nessa pandemia. Muitos também têm seus clientes inadimplentes - nesse momento, houve uma comoção dos demais - e também estamos tendo que nos desdobrar. Sinto que é aí que a escola deve agir, não apenas como uma instituição educacional, mas como uma rede de apoio entre pais e empresa.

A fala de Marcelo pareceu encorajar muitos outros pais a falarem. Muito do que já tinha sido dito foi repetido, mas foi a fala de Giovana, a mãe de um aluno adolescente, que resumiu muito do sentimento presente:

- Conhecemos a qualidade do CCI, e não é de hoje. Sabemos o quanto vocês trabalham e cuidam bem dos nossos filhos. Presencialmente sempre deu certo e ninguém vai ser injusto de dizer que no virtual não se tem caminhado. Só sinto que é necessário algo mais que compense do lado pedagógico para termos mais garantias e sentir que não vamos ter prejuízos de qualquer natureza. Até porque, continuando em casa, nós estamos todos dispostos a ter umas atividades mais parecidas com esse EAD tradicional que a Mariana falou pelo menos até tudo isso passar. Pagaríamos menos e acho que chegaríamos em um consenso.

Luciana assentiu e agradeceu e, após ouvir a todos, pegou a palavra para si e disse:

- Eu entendo perfeitamente a solicitação de cada um de vocês. Eu agradeço muito por se sentirem confortáveis em dar esse feedback que tanto nos ajuda a melhorar. Como educadora, posso assegurar a vocês que, no cenário que estamos, nós estamos oferecendo o que há de melhor em termos de ensino virtual atualmente. Entendo o lado financeiro, e sei que vocês entendem que como uma empresa, para nós, isso é sempre algo que requer bastante atenção. Pensarei na melhor solução para todos e peço que possamos continuar trabalhando juntos.

A reunião foi encerrada e, se tinha uma coisa que Luciana sabia era que, caso ela mantivesse o ensino simplesmente como estava, a insatisfação iria continuar aumentando exponencialmente. Era inegável que algo precisava ser feito. Os pais cancelariam as matrículas e a evasão seria inevitável. Por outro lado, com toda a experiência de anos e de diversas bandeiras que ela possuía, ela sabia que se mudasse para um formato EAD, até poderia atender ao desejo imediato de redução de preço, mas haveria consequências. O EAD poderia ser mais barato, mas se o ERE não estava agradando, não era o EAD que iria, e logo o nível de cancelamentos e trancamentos iria acontecer da mesma forma, ou até pior.

Além disso, trocar o ERE pelo EAD também traria outros desafios. Após fazer a criação de conteúdo, ela não precisaria manter tantos professores, além de que, com o novo rendimento financeiro baseado em um menor valor de mensalidade, ela não poderia pagá-los como antes. Teria de cortar pessoal, o que por si só traria mais custos.

Dessa forma, Luciana ficava presa no seguinte dilema: deveria atender essa necessidade de curto prazo dos pais e implementar um formato EAD tradicional na sua escola, ou se manter no ERE e buscar alguma forma de aumentar a satisfação dos pais? Ambas as decisões trariam consequências que iriam impactar diretamente em diversos setores da empresa e na vida de seus colaboradores. Luciana também enxergava que, com as incertezas em relação a quando as aulas voltariam ao normal, dispensar os professores poderia ser um risco. Como poderia manter um corpo docente quase todo em *stand-by* com as aulas presenciais podendo voltar a qualquer momento? Neste momento não parecia haver solução para tamanho problema. Ah, maldita pandemia, pensou ela.

8 NOTAS DE ENSINO

8.1 OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O presente caso tem como finalidade ser uma ferramenta educacional que ajude na formação dos alunos para situações de adaptação e tomada de decisão empresarial em contexto de incertezas em uma escola de idiomas. Para tanto, busca promover discussões sobre Ensino Remoto Emergencial e Educação à Distância. O texto tem como propósito inspirar nos alunos a reflexão sobre como o gestor deve entender bem seu produto/serviço a fim de se manter coeso em situações adversas, conseguindo balancear as necessidades da organização e as dos seus clientes. Desse modo, o caso pode ser utilizado em disciplinas como Administração de Recursos Humanos, Planejamento e Gestão Estratégica Organizacional e demais disciplinas relacionadas, em cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu*.

8.2 FONTES DE DADOS

Esse caso é baseado em fatos reais, uma vez que o autor viveu diretamente todas as situações que serviram de inspiração para as narrativas descritas, caracterizando-se como observação participante. Além disso, materiais institucionais sobre a história da organização foram obtidos em seus sites oficiais da escola de idiomas. Houve também uma breve entrevista informal com a coordenadora comercial da unidade em questão, a fim de confirmar como se deram alguns contatos com pais de alunos. Para preservar suas verdadeiras identidades, os nomes de todos os personagens da história, assim como da organização, são fictícios.

8.3 TÓPICOS PEDAGÓGICOS

Para análise deste caso para ensino, sugerimos que o docente:

1. Disponibilize o material com antecedência mínima de uma semana e solicite aos alunos sua leitura prévia, assim como a resolução das questões para discussão.
2. No dia da aula, divida os alunos em grupos de 3 ou 4, de forma a discutirem os acontecimentos descritos no caso e utilizarem suas respostas individuais para se formar uma única resposta do grupo.
3. Considere a entrega das respostas individuais ao final da aula para avaliação individual. Para a avaliação em grupo, o professor poderá utilizar a resposta construída pela equipe em colaboração.
4. Sobre a disposição do tempo, o professor poderá disponibilizar 60 minutos para que os alunos montem sua resposta colaborativa, e 30 minutos para promover a discussão com a sala toda, de modo a alinhar os acontecimentos do caso aos fundamentos teóricos que deseja abordar.

8.4 QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

1. Analise as implicações da mudança no ensino das aulas do CCI em termos de comportamento organizacional.

2. Quais seriam as mudanças internas que ocorreriam caso Luciana decidisse aplicar um modelo EAD na sua unidade? Descreva essas transformações e os efeitos que isso traria para a equipe da escola e os clientes.
3. Discorra sobre o contexto de tomada de decisão no qual Luciana se encontra, levando em consideração a análise ambiental incerta com a pandemia e a influência dos fatores internos e externos.
4. Considere as diferenças entre o Ensino Remoto Emergencial e as formas mais tradicionais de Educação à Distância identificando os seus prós e contras. Com base nisso, crie um plano de ação para cada uma das duas alternativas com o intuito de ajudar Luciana a decidir entre manter a qualidade do seu produto e a demanda emergencial dos seus clientes. Por fim, destaque a decisão que você tomaria se estivesse em seu lugar.

8.5 ANÁLISE DO CASO E CONEXÃO COM A LITERATURA

1. Analise as implicações da mudança no ensino das aulas do CCI em termos de comportamento organizacional.

O objetivo dessa questão é fazer com que o discente reflita sobre o comportamento organizacional no CCI Mamanguape, especialmente no recorte do momento no qual houve o grande esforço em conjunto da equipe pedagógica para se dominar o CCI Live Class em meio a um contexto tão turbulento. Leal (2020) diz que nunca houve tanto esforço intelectual da parte dos docentes e discentes para reinventar a educação, por meio da aliança entre tecnologia e criatividade. Ele afirma também que muito dificilmente a educação se manterá a mesma após a pandemia, pois todas essas mudanças ocorridas estarão sempre presentes a partir de agora. Dessa forma, espera-se que os alunos discorram sobre como essas mudanças tão radicais impactam diretamente nos esforços individuais de cada colaborador e consequentemente no contexto de gestão de pessoas e cultura organizacional.

Nesse ponto, o aluno pode ressaltar que as organizações de ensino precisam dar o suporte necessário para a adaptação docentes à nova forma de ensinar de maneira remota, por meio de treinamentos, de acolhimento às dificuldades e do fomento de trocas de experiências. Um dos maiores desafios do ERE relatado pelos professores da escola CCI tem sido a interação prejudicada com os alunos, seja pela falha de conexão online ou pela prática das câmeras desligadas, o que faz com o que professor possa se sentir desmotivado.

No que diz respeito ao comportamento organizacional, cenários como o enfrentado pela CCI podem acarretar dificuldades para a organização, sobretudo quando ela não tem boa aceitação dos seus membros diante de mudanças organizacionais ou quando possui uma cultura fraca, o que desfavorece adaptações às pressões do ambiente externo. Sobre isso, o aluno pode argumentar que a escola de idiomas CCI tem uma cultura organizacional forte e coesa, assumindo as funções de integração interna e adaptação externa, na medida em que todos os seus membros organizacionais se mostraram disponíveis para enfrentar as mudanças que a pandemia exigiu. A discussão sobre cultura e mudança organizacional pode ser fundamentada por Daft (2008) e Robbins (2005). Adicionalmente, a questão pode debater a possível ressignificação das práticas pedagógicas, consequência dos efeitos da pandemia, com base em Valente (2020), tanto no contexto do caso quanto em outros tipos de instituições de ensino.

2. Quais seriam as mudanças internas que ocorreriam caso Luciana decidisse aplicar um modelo EAD na sua unidade? Descreva essas transformações e os efeitos que isso traria para a equipe da escola e os clientes.

Nessa questão, o aluno deverá considerar as consequências internas e externas advindas da troca do modelo de ERE utilizado pela franquía para um novo formato EAD. Pelo fato de se estar em uma franquía, mudanças, por mais simples que sejam, devem passar pelo crivo do franqueador, e os alunos devem levar em consideração, ao construir a sua resposta, que Luciana tem esse impasse no seu caminho. Ademais, os discentes devem observar que já houve todo um trabalho de adaptação quando surgiu o CCI Live Class, e que fazer outra mudança, significaria todo um retrabalho, além de ser um desafio talvez ainda maior, especialmente para a equipe pedagógica.

Assim, ao passo que o ERE se configura como uma solução temporária e com menor planejamento, que deve ser encerrado assim que a pandemia diminuir ou cessar (HODGES *et al.*, 2020), um formato tradicional EAD é planejado, demanda um trabalho profissional muito mais arrojado, configurado pela presença de especialistas como o designer educacional, professores conteudistas, produtores de mídia, ilustradores, gestores de Ambientes Virtuais de Aprendizagem, entre outros (JOYE *et al.*, 2020).

Dessa forma, se a preparação para o ERE já demandou muitos esforços por parte da equipe CCI, um modelo de EAD representaria a necessidade de qualificação da equipe pedagógica da escola, e isso geraria ainda mais custos. Além disso, há a questão da própria adaptação dos alunos para um novo formato, o que seria para eles outro retrabalho. O papel dos professores nesse processo ainda seria muito importante, pois, como diz Belém (2020), é dever deles despertar o interesse dos alunos nos ambientes virtuais em que essas aulas ocorrem, caso contrário as aulas se tornam enfadonhas e acarretam em evasão discente. Pensando na decisão de Luciana, isso quer dizer que, se tivesse de deixar sua equipe de professores em *stand-by* após a criação da estrutura do EAD, os que ficassem ainda haveria uma tarefa maior de promoção de motivação estudantil.

3. Discorra sobre o contexto de tomada de decisão no qual Luciana se encontra, levando em consideração a análise ambiental incerta com a pandemia e a influência dos fatores internos e externos.

Essa questão tem o objetivo de fazer o discente refletir sobre as incertezas existentes no futuro de curto prazo da organização, ainda mais em um contexto tão turbulento. Luciana tem uma forte pressão em cima de si, por parte dos clientes, para que seja criada uma solução que barateie o valor do curso, mas que mantenha a educação acontecendo. No entanto, o processo de tomada de decisão inicia com a identificação de um problema ou oportunidade e da análise ambiental interna e externa.

Para o caso em tela, isso envolve vários questionamentos, e, sobretudo, a incerteza de quando será decretado o fim do isolamento social, o que poderia fazer com que qualquer alteração que a gestora fizesse não fosse mais necessária a qualquer momento. Sobre esse cenário, é importante que os alunos possam discorrer sobre o conceito de ambientes de certeza, incerteza e risco na tomada de decisão.

Sobral e Peci (2013) descrevem o contexto de certeza como aquele no qual toda a informação necessária para a tomada de decisão se encontra disponível e, dessa forma, o tomador de decisão sabe qual objetivo buscar. Os autores descrevem o contexto de risco como aquele no qual não se sabem os possíveis resultados, mas há informação suficiente para se tirar uma probabilidade. Já a situação de incerteza é aquela na qual as informações sobre as alternativas e suas consequências são incompletas ou imprecisas, o que faz com que os

administradores não consigam estimar com precisão o risco envolvido em cada alternativa. Este último caracteriza o contexto em que Luciana se encontra, pois como sua decisão demanda um planejamento de pelo menos médio prazo, ela não tem solidez em nenhuma das informações que possui para os próximos passos.

Além disso, com base nas mudanças que já foram implementadas, é possível o aluno observar a influência do ambiente interno, na figura da própria franqueadora, que promoveu uma rápida adaptação ao contexto vivido, por meio da utilização do CCI Live Class, por exemplo. Ao mesmo tempo, a organização vem sofrendo a influência do ambiente externo operacional, por meio dos consumidores, ou seja, dos pais dos alunos, que tem se caracterizado como uma ameaça para a manutenção do modelo de aulas remotas adotado pela escola de idiomas. Isso sinaliza para o aluno a importância de ser analisar todos os fatores anteriormente à implementação de uma decisão, sobretudo em ambientes de grande incerteza.

4. Considere as diferenças entre o Ensino Remoto Emergencial e as formas mais tradicionais de Educação à Distância identificando os seus prós e contras. Com base nisso, crie um plano de ação para cada uma das duas alternativas com o intuito de ajudar Luciana a decidir entre manter a qualidade do seu produto e a demanda emergencial dos seus clientes. Por fim, destaque a decisão que você tomaria se estivesse em seu lugar.

O objetivo desta questão é capacitar os alunos na diferenciação entre Ensino Remoto Emergencial e o Ensino à Distância de modo a torná-los aptos a elaborar planos de ação firmemente embasados que os levem a uma tomada de decisão mais acertada. Com efeito, o Ensino remoto emergencial (ERE) é um modelo de ensino que se diferencia muito dos tradicionais formatos de aula à distância que existiam, muito categorizados pela sigla EAD, que se refere à educação à distância. Ambas as modalidades apresentam características únicas e Joye *et. al.* (2020) afirma que fatores como legislação, planejamento, investimento em infraestrutura, e até a própria formação dos professores no uso de tecnologias, impedem que Ensino Remoto Emergencial se configure como EAD.

Dentre as principais diferenças, está o fato de que o ERE se tratar, de acordo com Hodges *et. al.* (2020), de um reflexo em uma plataforma online do que se fazia em sala. Ou seja, ERE é uma virtualização do ensino presencial, com aulas ao vivo com toda a sala de aula conectada nos mesmos dias e horários das aulas presenciais, enquanto o EAD é um formato flexível que inclui muitas vezes videoaulas pré-gravadas e utilização de atividades de consolidação que o aluno faz quando lhe for mais conveniente.

Como aspecto positivo do Ensino Remoto Emergencial, os alunos podem citar fatores como as possibilidades de interação ao vivo e os próprios aspectos motivacionais de não se estar sozinho. Podem citar como aspectos negativos do Ensino Remoto Emergencial a sua dependência de uma boa conexão com a internet e a menor possibilidade de personalização de horários. Quanto aos aspectos positivos do Ensino a Distância, estão a menor dependência de uma internet arrojada e a maior flexibilidade para o aluno. No entanto, seria apontável como um fator negativo a falta de uma interação com o professor e os colegas, o que impediria discussões mais frequentes que podem ajudar na construção do conhecimento. Joye *et. al.* (2020) afirmam que os alunos que escolhem estudar em formatos EAD tinham um perfil independente e que encontram a motivação em estudar sozinho e online. Porém para muitos alunos que entram nessa situação sem ser por escolha própria, sofre o impacto da falta da interação com seus colegas.

Assim, caso Luciana opte por trocar o Ensino Remoto Emergencial que já utiliza por um EAD, a escola terá de coordenar a criação de todo o conteúdo, assim como toda a

programação de atividades. Tal alternativa seria cara por diversos motivos. Além disso, pelo fato de ela não precisar mais do mesmo corpo docente, teria de desligá-los e assim gerar mais custos para a unidade, bem como desintegrar uma equipe coesa, podendo se sentir culpada por desempregar pessoas competentes em meio à crise. No entanto, ela satisfaria a demanda dos clientes.

Caso ela decida permanecer com seu modelo de ERE, ela deverá encontrar algum diferencial para criar nos pais a sensação de compensação. Aqui, os alunos poderão pensar em possíveis ofertas de atividades a mais que valorizem o serviço, como clubes extras de conversação grátis ou de atividades manuais para as crianças. Com efeito, Joye *et al.* (2020) afirmam que, uma vez que a educação escolar e acadêmica é uma atividade indispensável para a sociedade, é indesejável parar em meio ao isolamento, independente de para qual público se destine, o que reforça a necessidade de uma decisão mais assertiva. Desse modo, o aluno possui diversos caminhos para melhorar ambas as decisões, uma vez que é o que o gestor teria que fazer em uma situação real, devendo elaborar planos de ação relativos às duas alternativas. Com isso, finalmente, pode se sentir mais apto a tomar uma decisão.

9 REFERÊNCIAS

BELÉM, B. C. O ensino durante e pós-pandemia: remoto emergencial, a distância e presencial. In: **Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre**, 2020.

DAFT, R. **Organizações: teoria e projetos**. (9. ed.). São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HODGES, C.; TRUST, T.; MOORE, S.; BOND, A.; LOCKEE, B. As diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de emergência. **Revista da Escola, Professor, Educação e Tecnologia**, v. 2, 2020.

JOYE, C. R.; MOREIRA, M. M.; ROCHA, S. S. D. Educação a Distância ou Atividade Educacional Remota Emergencial: em busca do elo perdido da educação escolar em tempos de COVID-19. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. e521974299-e521974299, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v9i7.4299>.

LEAL, P. S. A educação diante de um novo paradigma: ensino a distância (ead) veio para ficar! **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 1, n. 30, p. 41-43, 2020.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. Pearson Prentice Hall, 2008.

VALENTE, G. S. C.; MORAES, E B.; SANCHEZ, M. C. O.; SOUZA, D. F.; PACHECO, M. C. M. D. Remote teaching in the face of the demands of the pandemic context: Reflections on teaching practice. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 9, p. e843998153, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.8153.