

## Vantagens e desvantagens de cursos presenciais e *online* na educação executiva: percepções comparativas entre professores, coordenadores e alunos

Advantages and disadvantages of face-to-face and *online* courses in executive education: comparative perceptions between professors, coordinators and students

\*Ana Beatriz de Andrade Casagrande \*\* Fátima Bayma de Oliveira  
\*\*\* Daniela Martins Diniz \*\*\*\* Anderson de Souza Sant'Anna

### Informações do artigo

Recebido em: 23/05/2022  
Aprovado em: 10/10/2022

### Palavras-chave:

Educação à distância. Educação Executiva. Modalidades de Ensino. Andragogia.

### Keywords:

Distance education. Executive Education. Teaching Modalities. Andragogy.

### Autores:

\*Mestre em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas)  
anabeatriz.casagrande@hotmail.com  
http://lattes.cnpq.br/1423233291974673

\*\* Doutora em Educação pela UFRJ. Mestre em Administração Pública pela University of Connecticut (EUA). Bacharel em Administração Pública pela FGV EBAPE  
fbayma@fgv.br  
http://lattes.cnpq.br/4031770197674534  
ORCID 0000-0001-5158-9546

\*\*\* Doutora em Administração pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais)  
Instituição: Professora da Universidade Federal de São João Del Rei (UFSJ)  
danidiniz09@yahoo.com.br  
http://lattes.cnpq.br/2880429388574590  
ORCID 0000-0001-8535-8703

\*\*\*\* Pós-doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Teoria Psicanalítica da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Doutor em Administração pela UFMG (Universidade Federal de Minas Gerais)  
anderson.santanna@fgv.br  
http://lattes.cnpq.br/7010289279838019  
ORCID 0000-0001-6537-6314

### Como citar este artigo:

CASAGRANDE, Ana Beatriz de Andrade *et al.* Vantagens e desvantagens de cursos presenciais e *online* na educação executiva: percepções comparativas entre professores, coordenadores e alunos. **Competência**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, nov. 2022.

### Resumo

Este artigo apresenta resultados de estudo destinado a analisar, de forma comparativa, percepções de alunos, professores e coordenadores sobre as vantagens e desvantagens dos formatos presencial e live (*online*) em cursos de educação executiva. Quanto aos procedimentos metodológicos foi desenvolvida pesquisa qualitativa com base no método de estudo de caso único junto a programa de MBA de reconhecida escola de negócios brasileira. A coleta de dados envolveu a realização de dezenove entrevistas com professores, coordenadores e alunos, com o intuito de captar visões sobre o fenômeno investigado. Os resultados apontam que o *networking* e o comprometimento dos alunos são considerados os principais fatores de efetividade do modelo presencial. Já em relação ao ensino online, a flexibilidade de tempo e espaço, a possibilidade de rever as aulas gravadas e a diversidade cultural constituem as principais vantagens desse modelo. Quanto às desvantagens do modelo *online*, os achados identificam como principais desafios a conexão instável da Internet, bem como a interação e o *networking* limitados entre alunos e entre estes e professores. Como contribuição, o estudo contribui ao lançar luzes sobre desafios e tendências dos formatos de ensino no âmbito da educação executiva, trazendo, ao mesmo tempo, a visão de diferentes agentes envolvidos.

### Abstract

This article presents the results of a study designed to comparatively analyze the perceptions of students, teachers and coordinators about the advantages and disadvantages of face-to-face and live (*online*) formats in executive education courses. As for the methodological procedures, a qualitative research was developed based on the single case study method with the MBA program of a recognized Brazilian business school. Data collection involved nineteen interviews with professors, coordinators and students, in order to capture views on the investigated phenomenon. The results indicate that networking and student commitment are considered the main factors of effectiveness of the face-to-face model. In relation to online teaching, the flexibility of time and space, the possibility of reviewing recorded classes and cultural diversity are the main advantages of this model. As for the disadvantages of the online model, the findings identify the unstable Internet connection as the main challenges, as well as limited interaction and networking between students and between students and teachers. As a contribution, the study contributes by shedding light on challenges and trends in teaching formats within the scope of executive education, bringing, at the same time, the vision of different agents involved.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos apontam que o setor de educação por muito tempo encontrou-se estagnado no que tange à utilização de tecnologias e desconectado das necessidades da sociedade e da realidade da economia global e do próprio mundo do trabalho (OLIVEIRA; SOUZA, 2020; GOBIRA, 2020). Nessa linha, há indícios de que os sistemas educacionais avançaram pouco sob a perspectiva da transformação digital quando comparado a outros setores econômicos (financeiro, saúde, indústria, etc.), na medida em que, no geral, ainda se encontram pautados por modelos educacionais tradicionais, nos quais se privilegia, dentre outros aspectos, a presencialidade e os materiais físicos ao invés dos digitais (GOBIRA, 2020).

Diante da pandemia do COVID-19, parte significativa dos segmentos de negócios deparou-se com uma situação atípica, emergencial e sensível em todos os sentidos. No Brasil, assim como em outros países, o isolamento social ocasionou diversas mudanças abruptas no mercado de trabalho (COSTA, 2020). Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2021), o mercado de trabalho brasileiro ainda sofre com esses impactos da pandemia, registrando um recorde histórico de 14,4 milhões de desempregados, no período de dezembro de 2020 a fevereiro de 2021. O Sindicato dos Professores em Estabelecimentos Particulares de Ensino do Distrito Federal – SINPROEP-DF informou que, aproximadamente, 1,3 mil professores já foram demitidos no Distrito Federal.

Nesse contexto, a educação foi bastante impactada e as instituições de ensino tiveram de se reinventar em tempo recorde para não prejudicar o ano letivo dos estudantes. Segundo dados da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO, 2020), em abril de 2020, 157 instituições de ensino do mundo interromperam as suas atividades presenciais, o que acabou contribuindo para a aceleração digital no setor de educação (OLIVEIRA; SOUZA, 2020).

Com isso, o uso de tecnologias educacionais passou a ser obrigatório não apenas para professores e alunos, como também para as equipes administrativas e de suporte. A implantação de uma estrutura tecnológica, o desenvolvimento de habilidades digitais e o desafio enfrentado por muitos professores que tiveram de mergulhar em novas formas de ensinar, lançando mão de práticas inovadoras, também foram e continuam sendo desafios a serem superados. Esse está sendo um momento para se repensar os modelos de ensino e, conseqüentemente, o processo educacional como um todo (OLIVEIRA; SOUZA, 2020).

Concomitantemente, a travessia da educação tradicional para a Educação 4.0 envolve repensar diversos aspectos organizacionais e os processos de ensino-aprendizagem em virtude do aumento do uso das tecnologias no cotidiano da sociedade. A Educação 4.0 é a educação da Era Digital, cuja abordagem é oferecer uma aprendizagem com o uso de metodologias ativas e mais tecnológicas em sala de aula (PACHECO *et al.*, 2020), a fim de contemplar as necessidades da chamada Quarta Revolução Industrial (SCHWAB, 2016). No caso dos professores, a transformação digital se encontra a partir do momento em que ele elabora a sua aula aproveitando recursos digitais e multimidiáticos para apoiar no processo de ensino-aprendizagem dos alunos.

Acelerados pela transformação digital em curso e pela pandemia do COVID-19, os ensinamentos *online* e o híbrido têm se configurado em modelos educacionais cada vez mais adotados pelas instituições brasileiras de ensino superior e por escolas internacionais (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Na educação executiva, por exemplo, diversas escolas de negócio renomadas passaram a oferecer variedade de cursos e programas a distância no Brasil, como Harvard e o INSEAD.

Dados apontam que o número de matrículas nos cursos EaD cresceu significativamente na última década no território Brasileiro. O Censo da Educação Superior (INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2019), por exemplo, apontou que o número de matrículas na EaD continua crescendo, representando 28,5% (mais de 2 milhões de alunos) de participação do total de matrículas no ensino de graduação. Os dados do Censo de 2019 demonstraram também que as instituições de ensino estão adotando cada vez mais o ensino híbrido, visto que, tem sido considerado uma das alternativas de ensino para àqueles que valorizam a flexibilidade, mas também gostam do contato presencial (BRUSCATO; BAPTISTA, 2021).

Complementarmente, a tendência do ensino híbrido faz parte de um cenário mundial. Segundo um estudo feito pela Educa *Insights* (2020), a projeção é que em 2023 os cursos híbridos representem 21% da oferta em instituições particulares de ensino. Ainda se verifica uma redução nas matrículas dos cursos presenciais, a partir de 2017, e um aumento nas matrículas dos cursos *online*. Em 2019, os cursos *online* já representavam 29% das matrículas, nas instituições de ensino privadas.

Tomando como referência o contexto apresentado, este artigo apresenta resultados de estudo destinado a analisar, de forma comparativa, as percepções de alunos,

professores e coordenadores sobre as vantagens e desvantagens dos formatos presencial e *live (online)* do curso MBA de reconhecida escola de negócios brasileira. Ressalta-se que o curso *live* da instituição alvo do estudo compreende programa com aulas integralmente ao vivo, transmitidas *online*, por *webconferência*.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Que a educação *online* é um fenômeno global impulsionada pela internet e pelas novas tecnologias não é novidade. Porém, a aprendizagem *online* tornou-se aliada da educação executiva, tendo em vista as diversas possibilidades de estudo (BEENEN; ARBAUGH, 2019).

Antes de entrar na discussão das modalidades, é importante considerar que há diferenças entre o que se entende por EaD e cursos remotos. A EaD leva em consideração momentos síncronos e assíncronos e é uma modalidade que consiste em um processo educacional planejado e sistematizado dentro de um ambiente virtual de aprendizagem (COQUEIRO; SOUZA, 2021). Já os cursos *live (online)* emergiram da necessidade de se ter alternativas virtuais, sendo que as aulas possuem dias e horários marcados para acontecer como na modalidade presencial.

Ainda assim há um debate amplo em torno dessas nomenclaturas, pois, há dúvidas quanto à modalidade dos cursos *live*, tendo em vista que eles possuem características próximas de uma aula presencial, mas, lançam mão da tecnologia para serem realizados. Para esse estudo, utiliza-se a expressão aulas *online* para se referir às aulas *live* dos cursos alvo da pesquisa.

A partir dessas observações, serão apresentadas as seguintes modalidades de ensino: a modalidade presencial, a modalidade a distância e o ensino híbrido.

### 2.1 DO ENSINO PRESENCIAL AO REMOTO

O ensino presencial por muito tempo foi considerado o ensino tradicional, onde alunos e professores integram as salas de aulas físicas, interagindo e trabalhando presencialmente, e utilizando materiais didáticos físicos de modo a facilitar o aprendizado.

Entretanto, diante do contexto de pandemia, o ensino remoto emergencial –ERE foi autorizado pelo Ministério da Educação –MEC em caráter excepcional, que “*dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do COVID-19*” (Portaria nº 343, de 17 de

março de 2020). Dessa maneira, as instituições tiveram de repensar e adaptar as suas práticas pedagógicas, além de capacitar os docentes em ferramentas digitais e de *webconferência*. Esse também foi um dos grandes desafios na educação: o desenvolvimento de competências digitais pelos professores (ALMEIDA; ALVES, 2020).

Na prática, verificou-se que os professores precisaram adequar suas aulas presenciais para o ambiente *online* e buscar outras formas de trabalhar o conteúdo, com o objetivo de envolver os alunos nas aulas, experienciando novas oportunidades de estratégias didáticas e tentando propiciar um ambiente em que os alunos se sentissem confortáveis com a tecnologia, para um processo de ensino-aprendizagem mais relevante (OLIVEIRA; SOUZA, 2020; DWIVEDI *et al.*, 2020). É importante ressaltar que, além da tecnologia e da infraestrutura mínima que se precisa ter no ensino *online*, o treinamento dos professores se torna fundamental a fim de que esses profissionais estejam engajados e ambientados com as ferramentas digitais e com as metodologias de ensino possíveis para o ambiente virtual (OECD, 2020).

A adaptação ao novo contexto educacional foi grande. Muitos professores e alunos tiveram de readequar os seus locais de trabalho nas suas próprias casas e, no caso dos professores, precisaram ainda aprender a utilizar a tecnologia a seu favor e considerar novas técnicas de ensino a distância, mas, inicialmente, sem o tempo hábil para um treinamento mais aprofundado. Alguns ainda sem a mínima experiência prévia (DWIVEDI *et al.*, 2020).

No caso das aulas *online*, houve certa preocupação em relação ao direito de imagem e voz de professores e alunos para resguardar tanto as instituições de ensino quanto os demais envolvidos, professores e alunos, na disponibilização da gravação dessas aulas. O desafio dos professores também foi em lidar com situações inesperadas nas aulas e o cuidado de não disponibilizarem as gravações com falas ou imagens que não estivessem atreladas ao conteúdo e que porventura tenham sido realizadas por alguns alunos de maneira inadequada no meio ou no intervalo dessas aulas gravadas, por exemplo.

Segundo a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES, 2021), o ensino a distância se consolidou na pandemia, pois, com a chegada do “novo normal” e a necessidade de adaptação de todas as áreas, a resistência que ainda havia com os cursos a distância foi sendo superada. Uma pesquisa realizada pela Educa Insights (2021) em parceria com a ABMES aponta que os cursos da área de Saúde figuram entre os mais

procurados, tanto para quem quer estudar presencial ou remotamente.

## 2.2 EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA: VANTAGENS E DESVANTAGENS

A EaD, segundo o MEC, é a modalidade educacional na qual os alunos e professores estão separados, física ou temporalmente, e, por isso, é necessária a utilização de tecnologias de comunicação para estabelecer o processo de ensino-aprendizagem (MAIA; MATTAR, 2007). O Decreto 5.622/2005 apresenta como a EaD é considerada pela legislação brasileira:

“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.

Essa modalidade é regulada no Brasil por meio da Lei 9.394, que estabelece as diretrizes da educação nacional. O Decreto 9.057/2017 traz disposições específicas para a EaD. Vale ressaltar que ainda há dúvidas quanto aos cursos *live*, que possuem com aulas ao vivo via *webconferência*, se podem ser considerados cursos da modalidade a distância tendo em vista suas características.

As metodologias e as estratégias didáticas utilizadas no EaD podem variar de uma instituição para outra. Uma das opções é utilizar atividades síncronas e assíncronas ao longo do curso, possibilitando ao aluno assistir a aula em dia e horário agendados ou assistir a gravação posteriormente. Os momentos síncronos permitem uma interação do aluno com o professor por meio dos recursos de *webconferência*, como chat, áudio e vídeo.

A vantagem desse modelo é a flexibilização por parte do aluno, que tem autonomia para assistir e interagir em tempo e espaço que melhor se adequem a sua rotina, respeitando o calendário das atividades do seu curso. Essa flexibilização pode se referir às múltiplas possibilidades que a *EaD* oferece como, por exemplo, a multiplicidade de recursos pedagógicos e estratégias com o objetivo de apoiar a construção do conhecimento (LITWIN, 2001).

O **Quadro 1** reúne as diferenças entre o modelo de cursos assíncronos e síncronos.

**Quadro 1: Características do modelo de cursos assíncronos e síncronos**

Cursos Assíncronos	Cursos Síncronos
Vídeoaula gravada	Aula transmitida ao vivo pelo professor da disciplina
Material de autoria do professor-autor, com base na ementa do curso	Material de autoria do professor, com base na ementa do curso
Interação com o tutor via fórum e/ou <i>webconferência</i>	Interação com o professor durante a aula e via fórum, para dúvidas ou orientação de atividade

Fonte: Elaborado pelos autores

Segundo Zulian (2003), as vantagens da EaD estão relacionadas à flexibilidade, diversidade e acessibilidade no tempo e no espaço oportunizam explorar novas oportunidades educativas. Para Bayma (2009), entre as principais vantagens da EaD está também a questão da acessibilidade e da diversidade, com o maior alcance de público e a flexibilização de métodos e materiais atendendo a quem não tem tempo. Em relação às principais desvantagens, a autora apresenta a reduzida troca de experiências entre aluno e professor e aluno-aluno e o *networking*, que se torna limitado. Porém, as tecnologias digitais, se utilizadas da maneira a favorecer a interação, podem suprir essa necessidade.

Passos (2018) resalta como característica da EaD a separação que existe no âmbito de espaço e tempo tanto entre professor e alunos como entre os próprios alunos e a utilização das mídias digitais para criar a ponte entre esses dois atores no processo de ensino-aprendizagem para estabelecer a comunicação, que mudou. A comunicação via mídia digital reduz expressões faciais, contato visual, postura corporal e tom de fala, que regulam os processos de interação (BEN-AMRAM; DAVIDOVITCH, 2021), e isso precisa ser considerado tendo em vista que nem todos os alunos da turma podem estar com as câmeras ligadas, dificultando uma melhor interação entre alunos e professor e vice-versa.

Litto e Formiga (2009) corroboram com os demais autores citados, apresentando os fatores que tornaram possíveis a EaD para a formação educacional, como: alcance, com a possibilidade de atingir pessoas de diversas regiões do país e do mundo; custo-benefício, pela redução de gastos com deslocamento, transporte e alimentação; flexibilidade de tempo e espaço; personalização, a possibilidade de adequação do ambiente para atender às necessidades de cada aluno; acesso facilitado, possibilitando o ingresso de novos alunos de qualquer lugar, desde que possuam conexão de internet (LITTO; FORMIGA, 2009).

Alguns autores, como Aretio (1994) e Mungania (2003) também já apresentavam algumas vantagens da

EaD no âmbito corporativo, mas que também podem ser consideradas neste estudo e dentre elas estão: economia de escala; eliminação de barreiras geográficas; flexibilidade de tempo e espaço; universalidade; padronização do ensino; personalização do conteúdo; ritmo de estudo definido pelo aluno; aluno como protagonista e a possibilidade de os alunos reverem os conteúdos inúmeras vezes.

Em contrapartida, certas desvantagens e dificuldades podem ser verificadas nesse tipo de modalidade como: a falta de disciplina por parte dos alunos, que não estão acostumados a serem mais autônomos em relação a sua aprendizagem; interrupções durante o estudo; a falta de preparo dos professores com relação à tecnologia e práticas pedagógicas e, conseqüentemente, poucos momentos de interação nas aulas; o sentimento de isolamento, por parte dos alunos; menor confiabilidade nos resultados da avaliação; preconceitos e falta de credibilidade nos cursos a distância; pouca exploração quanto aos estilos de aprendizagem; problemas tecnológicos e de suporte; má adaptação de cursos presenciais para cursos a distância; limitação em alcançar as áreas afetivo-emocionais; serviços administrativos mais complexos; alunos e professores com pouca familiaridade com a tecnologia (ARETIO, 1994; MUNGANIA, 2003). Os alunos que têm uma atitude positiva em relação à aprendizagem *online* costumam usar tecnologias (TURUTHI *et al.*, 2017).

O **Quadro 2**, portanto, contempla as principais vantagens e desvantagens da EaD.

**Quadro 2: Vantagens e desvantagens da EaD**

Vantagens da EaD	Desvantagens da EaD
Flexibilidade; diversidade; acessibilidade no tempo e no espaço; oportunidade de explorar novas oportunidades educativas (Zulian, 2003)	Reduzida troca de experiências entre aluno e professor e aluno-aluno e o <i>networking</i> (Bayma, 2009)
Acessibilidade; diversidade; maior alcance de público; flexibilização de métodos e materiais atendendo a quem não tem tempo (Bayma, 2009)	Redução das expressões faciais, contato visual, postura corporal e tom de fala, que regulam os processos de interação (Ben-Amram <i>et al.</i> , 2021)
Alcance; custo-benefício; flexibilidade; personalização do ambiente; acesso; <i>networking</i> (Litto e Formiga, 2009)	Falta de disciplina por parte dos alunos; interrupções durante o estudo; falta de preparo dos professores com relação à tecnologia; sentimento de isolamento, por parte dos alunos; menor confiabilidade nos resultados da avaliação; preconceitos e falta de credibilidade; pouca exploração quanto aos estilos de aprendizagem; problemas tecnológicos e de suporte; alunos e professores com pouca familiaridade com a tecnologia (Aretio, 1994; Mungania, 2003)
Ensino democrático; mais acessível; menos custosa (Costa <i>et al.</i> , 2012)	Acesso à internet tem sido avaliado como um problema muito comum.
Economia de escala; eliminação de barreiras geográficas; flexibilidade de tempo e espaço; universalidade; padronização do ensino; personalização do conteúdo; ritmo de estudo definido pelo aluno; aluno como protagonista; possibilidade de os alunos reverem os conteúdos inúmeras vezes (Aretio, 1994; Mungania, 2003)	Mais difícil manter a atenção e identificar o nível de compreensão dos alunos e daqueles que precisam de mais atenção pelos professores (Ben-Amram <i>et al.</i> , 2021)

Fonte: Elaborado pelos autores

### 2.3 ENSINO HÍBRIDO

Com o uso das tecnologias e do aprendizado em rede, a educação presencial e a EaD têm convergido cada vez mais em um formato flexível, combinando tanto recursos *online* quanto recursos da educação presencial (BENTLEY; SELASSIE; PARKIN, 2012), que é conhecido como modelo híbrido de ensino.

Conforme Valente (2014), o ensino híbrido é uma abordagem pedagógica que reúne atividades presenciais e àquelas conduzidas por meio das tecnologias da informação e comunicação, que tem sido considerada tendência na área de educação para o futuro por unir as melhores práticas das duas modalidades: presencial e a distância (OLIVEIRA *et al.*, 2021). Segundo Dziuban *et al.* (2004), a literatura apresenta resultados positivos quanto à satisfação dos estudantes com as experiências híbridas em áreas de gestão e negócios.

Ainda se encontram alguns desafios a serem investigados acerca do *blended learning* para apoiar os profissionais e as instituições de ensino de educação executiva a compreenderem e poderem alocar de forma efetiva os esforços necessários nesse tipo de ensino, visto que, há vários formatos de *blended* e que podem funcionar bem para um tipo de curso e mal para outro.

O ensino híbrido é, ao mesmo tempo, simples e complexo. Na sua forma simples, o ensino híbrido é a perfeita integração da experiência de aprendizagem presencial em sala de aula com a experiência de aprendizagem *online* (CHRISTENSEN *et al.*, 2013), combinando os pontos fortes do síncrono (*face a face*) e as atividades de aprendizagem assíncronas (*baseada em texto*) (GARRISON; KANUKA, 2004). Ao mesmo tempo, existe uma complexidade considerável em sua implementação, pois, há diversas possibilidades de *design* e aplicabilidade.

É importante distinguir o ensino híbrido de outras formas de aprendizagem que incorporam oportunidades *online*. O ensino híbrido é diferenciado de uma sala de aula aprimorada ou de experiências de aprendizagem totalmente *online*. O verdadeiro teste do ensino híbrido é a integração eficaz dos dois componentes principais: ensino presencial e ensino *online*. Graham (2006) define ensino híbrido como a combinação de instrução de dois modelos historicamente separados de ensino e aprendizagem: sistemas tradicionais de aprendizagem presencial e sistemas de aprendizagem a distância, enfatizando a aprendizagem a distância como o uso de tecnologias baseadas em computador fora do horário de aula.

O ensino híbrido, portanto, representa uma reorganização fundamental da dinâmica de ensino e aprendizagem, pois, o ensino híbrido tenta unir as vantagens da modalidade presencial e a distância (GRAHAM, 2006), como, por exemplo, vantagens de discussões assíncronas a distância, onde o autor aponta a maior flexibilidade temporal e geográfica e a participação igualitária. Em relação as suas desvantagens, verifica-se menor espontaneidade, dificuldade de conexão humana e tendência à procrastinação (GRAHAM, 2006). Porém, quando se fala nas vantagens da presencialidade, tem-se: discussões presenciais que permitem maior espontaneidade e conexão humana, porém menor flexibilidade temporal e geográfica.

É possível perceber uma crescente popularidade do ensino híbrido, que já foi documentada em várias pesquisas com professores e com alunos (ARABASZ; BAKER, 2003).

Em relação à regulamentação do ensino híbrido, a legislação permitia, conforme Portaria do MEC 2.117/2019, para alguns cursos presenciais assim como em cursos a distância, que possuem atividades práticas obrigatórias com presencialidade, conhecidos como cursos híbridos, carga horária em EaD de até 40% (ABMES, 2021).

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa empírica conduzida pode ser classificada como qualitativa baseada no método de estudo de caso único. Tal método, segundo Yin (2014), baseia-se na investigação de um fenômeno contemporâneo, em profundidade e dentro de seu contexto. Considerando que esta pesquisa buscou captar aspectos relacionados à transformação digital no contexto da educação executiva, considerou-se o estudo de caso um método adequado.

A instituição de ensino selecionada para o estudo foi reconhecida escola brasileira de negócios, considerada um centro de excelência em educação no Brasil. Em 2020, a instituição foi eleita como a terceira *think tank* mais importante do mundo, pelo *Global Go To Think Tank Index Report* da Universidade da Pensilvânia.

No período da pandemia do COVID-19, a instituição se destacou por apresentar resposta em tempo hábil para a transição das aulas presenciais para aulas síncronas. Foram realizados mais de 40 treinamentos com mais de 500 professores na plataforma *Zoom* em março e abril de 2020, com o apoio de tutores multiplicadores que já utilizavam a ferramenta.

O campo de investigação escolhido para a

pesquisa foi o curso de MBA Executivo de Gestão de Saúde oferecido a alunos de todo o território brasileiro. A escolha pelo curso se deu, pois ele recebe muitos profissionais da área da saúde que foram e estão sendo fortemente impactados pela pandemia do COVID-19. Os MBA's ofertados pela instituição abrangem programas em quatro formatos: i) presencial, ii) híbrido (com aulas presenciais e remotas), iii) *online* (aulas gravadas), iv) *live* (aulas síncronas, ao vivo).

Diante do cenário pandêmico, criou-se a oportunidade para novos produtos e, em 2020, a instituição lançou um novo modelo de curso, com aulas ao vivo, via *webconferência*, chamado *MBA Live*. Ademais, as aulas ao vivo são gravadas e disponibilizadas na plataforma *eClass* da instituição, com vistas a possibilitar o acesso pelos alunos que não acompanharam às aulas ao vivo. Assim como nos cursos presenciais, os alunos também têm acesso aos materiais didáticos que compõem o curso e à biblioteca da instituição, com diversos artigos, *cases* e *e-books* que podem ser acessados digitalmente.

A coleta de dados para a pesquisa – uma vez que o interesse foi identificar no discurso dos coordenadores, professores e alunos, a percepção quanto às mudanças, vantagens e desvantagens acarretadas pela pandemia em relação às modalidades de ensino –, foi realizada por meio de entrevistas com roteiros semiestruturados e diferenciados: uma versão direcionada para coordenadores e professores e outra para alunos.

O instrumento de pesquisa foi estruturado em duas partes: na primeira, buscou-se identificar o perfil do entrevistado e, na segunda parte, buscou-se identificar a percepção de coordenadores, professores e alunos em relação: (i) à modalidade de curso: vantagens e desvantagens das aulas presenciais e *online*; (ii) desafios e dificuldades no uso de recursos tecnológicos; (iii) adaptação ao modelo *live* pelos professores; (iv) qualidade das aulas; (v) tendências para educação executiva.

As entrevistas foram realizadas com 19 indivíduos do curso de MBA em Gestão de Saúde. Para a delimitação, consideraram-se turmas em andamento e turmas iniciadas, presenciais e *live*, entre 2020 e 2021. O filtro privilegiou a escolha de professores que atuaram nas duas modalidades; para a escolha dos coordenadores, verificou-se aqueles que possuíam turmas em andamento e iniciadas neste período. Identificaram-se 4 coordenadores e todos foram entrevistados. Quanto à escolha dos alunos, os coordenadores apoiaram nas indicações e nos contatos com alunos, ex-alunos e alunos representantes das turmas.

A **Tabela 1** reúne dados sobre o perfil dos sujeitos entrevistados.

Tabela 1: **Perfil dos Entrevistados**

Nº	Perfil	Nome	Sexo	Idade	Estado	Titulação / área de atuação	Tempo de entrevista	Páginas de transcrição
1	Coordenador	C1	F	67	SP	Doutorado	48 min.	11 p.
2	Coordenador	C2	F	67	RJ	Doutorado	120 min.	45 p.
3	Coordenador	C3	M	63	RJ	Mestrado	60 min.	15 p.
4	Coordenador	C4	M	70	SP	Mestrado	60 min.	8 p.
5	Professor	P1	M	49	SP	Doutorado	44 min.	18 p.
6	Professor	P2	F	53	SP	Especialização	48 min.	18 p.
7	Professor	P3	F	58	SP	Doutorado	47 min.	19 p.
8	Professor	P4	F	61	RJ	Especialização	57 min.	16 p.
9	Professor	P5	M	39	SP	Mestrado	30 min.	8 p.
10	Professor	P6	F	54	SP	Mestrado	60 min.	32 p.
11	Professor	P7	M	59	SP	Mestrado	64 min.	29 p.
12	Professor	P8	M	62	SP	Doutorado	52 min.	31 p.
13	Professor	P9	M	49	RJ	Doutorado	95 min.	47 p.
14	Aluno	AP1	F	38	PA	Advogada	69 min.	33 p.
15	Aluno	AP2	M	41	SP	Enfermeiro	30 min.	13 p.
16	Aluno	AP3	F	43	ES	Representante Comercial	70 min.	23 p.
17	Aluno	AL4	M	29	MG	Médico	33 min.	12 p.
18	Aluno	AL5	M	38	SP	Assessoria	43 min.	21 p.
19	Aluno	AL6	F	61	SP	Médica	60 min.	10 p.

Fonte: **Dados da pesquisa**

Para que fosse mantida a confidencialidade dos entrevistados foram criados códigos para cada participante quando transcritas as citações: o código para coordenadores é: C1, C2, C3 e C4; para professores é: P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 e P9; e para alunos é: AP1, AP2, AP3, AL4, AL5 e AL6. As entrevistas foram realizadas por *webconferência*, através da ferramenta *Microsoft Teams*, gravadas e transcritas, com a autorização dos participantes. Essa etapa ocorreu no segundo semestre de 2021, nos meses de outubro e novembro.

Para o tratamento dos dados da pesquisa, utilizou-se o método de análise de conteúdo por categoria. Segundo Bardin (1977, p. 42), "a análise de conteúdo consiste no uso de técnicas de sistematização, interpretação e descrição do conteúdo das informações coletadas, a fim de compreender o discurso, aprofundar suas características e extrair os detalhes importantes."

Nessa pesquisa, buscou-se descrever percepções, expectativas e sugestões de alunos e professores quanto às modalidades de ensino para cursos de Gestão de Saúde. Para facilitar a análise de dados, foram criadas categorias de análise a partir da literatura sobre modalidades de ensino e sobre as transformações na educação no período da pandemia, conforme **Quadro 3**.

Quadro 3: **Categorias de análise**

Categorias	Subcategorias
Percepção sobre as modalidades de ensino	- Vantagens da modalidade presencial - Desvantagens da modalidade presencial - Vantagens de cursos EaD síncronos - Desvantagens de cursos EaD síncronos
Percepção sobre as aulas <i>online</i>	- Desafios encontrados pelos alunos - Desafios encontrados pelos professores - Qualidade das aulas
Percepção sobre as tendências para a educação executiva	- Percepção sobre as tendências de ensino no pós-pandemia

Fonte: **Elaborado pelos autores**

Posteriormente, os dados obtidos foram organizados de acordo com as categorias e subcategorias, facilitando a sua interpretação. Com isso, foi possível comparar a percepção de diferentes atores acerca de um mesmo fator. Concluídas as análises, foi possível identificar convergências e divergências entre as falas sobre um mesmo aspecto, permitindo uma visão holística dessas mudanças.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

Essa seção contempla as percepções dos coordenadores, professores e alunos entrevistados sobre as vantagens e desvantagens da modalidade presencial e do formato *live* (EaD síncrono) ofertados pela instituição de ensino investigada. Ressalta-se que a palavra *networking* foi citada pelos coordenadores, professores e alunos 36 vezes, principalmente, em relação à vantagem da presencialidade; e maior participação/interação e comprometimento dos alunos nas aulas foi citado 31 vezes pelos professores.

Os dados revelaram também que o período da pandemia acelerou o processo de transformação digital na Fundação Getúlio Vargas, resultando no treinamento de mais de 1.000 professores em 2020 e contribuiu para a criação de um novo produto chamado *live*, que foi lançado durante a pandemia dando a oportunidade para alunos de diversos setores, inclusive, da área de Saúde de realizarem cursos a distância. Trata-se de um programa com aulas 100% ao vivo, transmitidas por *webconferência*.

Verificou-se também uma redução no número de matrículas nos cursos presenciais da instituição investigada quando comparado ao número de matrículas dos cursos a distância. Os cursos de Saúde presenciais de 2020 para 2021 reduziram pela metade o número de matrículas, enquanto o MBA *live* em Gestão de Saúde têm ganhado espaço no mercado, talvez, pela questão da flexibilidade de tempo e espaço de que esse público necessita.

##### 4.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA MODALIDADE

## PRESENCIAL

A análise dos relatos dos entrevistados revela alguns pontos positivos do curso no formato presencial, dentre eles: a possibilidade de desenvolver maior *networking* na visão dos alunos; maior controle em relação à turma e maior participação dos alunos, na visão dos professores / coordenadores.

Quanto ao primeiro ponto citado, a troca de experiências entre aluno-professor foi um aspecto muito ressaltado em relação às aulas presenciais, tanto do ponto de vista dos professores e coordenadores, quanto dos alunos. Foi unânime a percepção de que a interação é mais facilitada e produtiva no formato presencial. Nos intervalos, por exemplo, os alunos têm a oportunidade de se conectarem com os seus pares e com os professores, trocando experiências e reforçando os vínculos sociais. Os trechos de entrevista que seguem ilustram tal discussão.

“ [...] o nível de troca maior entre os participantes. Nos intervalos, antes da aula e depois da aula as pessoas trocam experiências, trocam dificuldades. Então tem um trabalho de processo grupal [...]. Então esse momento do informal e eu tenho uma experiência muito grande nesse sentido, ele potencializa o nível de troca. E uma outra vantagem do presencial é minimizar o nível de distrações. (Entrevistado P7 - professor). ”

“ Não tenho dúvida que a principal vantagem é o network, os alunos até hoje reclamam que perderam a hora do cafezinho. O almoço que é aonde você consegue fazer os contatos. (Entrevistado C1 - coordenador). ”

“ A vantagem do presencial é o comportamento humano, o relacionamento com as pessoas porque você vai muito além da aula. Você acaba ouvindo deles experiências práticas que contribuem até para o desenvolvimento da aula. A gente perdeu essa relação de comportamento humano, é que o pessoal gosta de chamar de *networking*. (Entrevistado P9 - professor). ”

Comparando tais achados com estudos na área (ARETIO, 1994; MUNGANIA, 2003; BAYMA, 2009; LITTO; FORMIGA, 2009), constata-se que uma das principais críticas aos cursos EaD é justamente a falta de interação entre os alunos e entre aluno-docente, desfavorecendo a construção de um *networking*. Cabe lembrar que as ferramentas digitais fornecidas pelas plataformas *online* de educação também podem ser consideradas facilitadoras do aprendizado colaborativo (LITTO; FORMIGA, 2009; PASSOS, 2018). Todavia, parecem que não estão sendo utilizadas pelos alunos e professores no caso estudado.

Com relação à vantagem de “maior controle da turma” citada pelos docentes, observa-se que o ensino presencial permite um acompanhamento mais próximo e efetivo dos alunos. Nas aulas *online*, muitos estudantes

desligam as câmeras, impedindo o professor de verificar, inclusive, se os alunos estão efetivamente ouvindo e acompanhando a aula. Por outro lado, para os alunos isso representa maior “*autonomia e liberdade*”.

Ben-Amram e Davidovitch (2021) confirma essa percepção dos docentes ao ressaltar que no modelo EaD fica mais difícil para o professor identificar o nível de compreensão dos alunos e daqueles que necessitam de mais atenção, conforme ilustram os relatos na sequência. Por isso, é fundamental que o aluno adquira maior autonomia e responsabilidade no processo de aprendizagem no âmbito dos cursos EaD (PASSOS, 2018).

“ A reação corporal da dúvida era clara. Você via quem estava com dúvida, quem estava fazendo exercício e quem estava só nas costas de alguém. (Entrevistado P9 - professor). ”

“ No presencial você consegue identificar maior as dificuldades do aluno, porque você está olhando para ele. No *online*, uma boa parte deixa a câmera desligada então você não sabe só não está aproveitando. (Entrevistado P8 - professor). ”

“ O presencial facilita para o professor a compreensão se o aluno está ou não seguindo o raciocínio, assimilando os conceitos. O presencial ele traz essa vantagem porque eu estou ali de frente com um aluno, então ele faz uma cara de interrogação, eu já rapidamente consigo identificar. (Entrevistado C1 - coordenador). ”

A questão do comprometimento também foi um aspecto mencionado pelos professores. Na percepção docente, o nível de dedicação dos alunos nos cursos presenciais é significativamente maior.

“ Essa coisa de que eu posso ver a aula gravada e posso não vir para nenhuma aula, cria um estado. Está ali a minha disposição, não preciso me comprometer. (Entrevistado P7 - professor) ”

“ As vantagens, eu ainda insisto, que realmente é a dedicação das pessoas. Estão lá dedicadas. Então, elas não ficam naquela situação do tipo “eu vou ali e já volto no banheiro”. Elas ficam dedicadas, então, elas podem trocar muito mais facilmente informações e experiências com os próprios alunos da sala. (Entrevistado P2 - professor). ”

Todavia, nos cursos EAD, a autonomia do aluno em relação à sua aprendizagem é algo que precisa ser compreendido pelos próprios professores. No espaço virtual talvez a figura do professor possa se aproximar mais do papel de um mediador e facilitador da aprendizagem pelos alunos, que assumem o protagonismo maior nesse

processo (MARTIN *et al.*, 2019).

Dentre as desvantagens do ensino presencial, os alunos e professores foram unânimes em afirmar que o deslocamento é o principal fator. Os professores, por exemplo, que viajam bastante para dar aulas em diversas regiões do Brasil relataram que esse deslocamento sistemático gera um desgaste físico considerável. Os relatos ilustram essa discussão:

“E os pontos negativos serão sempre o trânsito, o tempo que você leva de deslocamento, porque você faz toda uma organização de agenda para chegar no curso e nem sempre você conseguir chegar no horário. E o curso na modalidade presencial exige 75% de presença e às vezes isso é inviável. A questão de tempo também. (Entrevistado AP1 – aluno presencial).

“Você perde um tempo muito grande, é um desgaste mental muito grande quando a gente tem esse deslocamento para outros lugares, depende de avião, é muito complicado. É segurança também, porque quando por exemplo ao terminar 23h20 a aula, quantos alunos não foram assaltados esse horário... (Entrevistado P8).

#### 4.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DOS CURSOS EAD SÍNCRONOS (ONLINE)

Em relação aos benefícios dessa modalidade de ensino, os professores/coordenadores e alunos identificaram que a flexibilização de tempo e espaço, eliminando barreiras geográficas e o fácil acesso ao ensino mediado pelas tecnologias foram aspectos citados como muito relevantes nas falas de todos os entrevistados. Os alunos, por exemplo, mencionaram a questão do custo-benefício, pois, não têm o deslocamento até a instituição e a flexibilização de assistir a aula de onde estiverem. Por se tratar de um público executivo e de profissionais de saúde, o aspecto da flexibilidade de tempo/espaço é ainda mais valorizado, conforme tangenciam os seguintes relatos:

“A maioria são médicos e médicas da minha turma e alguns tem muito plantão. Essa questão de ser *live* permite que todo mundo participe independentemente de onde estejam e eu não vejo nenhum tipo de prejuízo no modelo de aprendizado. (Entrevistado AL5 – aluno *live*)

“E acabar com esse paradigma que aula você só pode dar presencialmente. MBA é possível você dar aula remotamente. E tendo em vista o pessoal da área de saúde, tem médico fazendo plantão até tarde, porque o que eu observo muito nos cursos: “professor, eu estou de plantão aqui, mas estou assistindo”. Para eles foi fantástico a questão de tempo para descansar, principalmente, a área de saúde com aqueles plantões malucos e que se fosse no presencial muitos não poderiam fazer isso (Entrevistado P8 - professor)

“Primeira vantagem é o acesso do tipo de conteúdo e de um MBA tão relevante como nosso *live*, ofertado para o Brasil inteiro. Dispor da plataforma e poderem acessar o curso quando for da conveniência deles, a flexibilidade de acessar. (Entrevistado P2 - professor)

Tais achados confirmam estudos prévios, como o de Bayma (2009) e de Litto e Formiga (2009), que apontam que o EaD se tornou uma alternativa viável para a formação de profissionais. Além disso, a possibilidade de assistir as aulas gravadas e visitar o conteúdo a qualquer momento foi um aspecto recorrentemente citado pelos estudantes, confirmado discussão teórica feita por autores como Aretio (1994) e Mungania (2003).

A aula *online* também possibilitou os professores trazerem convidados para palestras, diversificando o conteúdo fornecido aos alunos, aspecto mais difícil de ser executado no modelo presencial em razão de custo, deslocamento e agenda. Conforme Bruno e Hessel (2021), o ensino por meio das tecnologias digitais transformou a prática docente, trazendo integrações mais facilitadas para as aulas.

Em relação ao curso *live*, um aspecto bastante citado foi o alcance geográfico que esse curso possui, possibilitando a troca de experiência entre indivíduos de diferentes perfis e regiões, ampliando a diversidade cultural do curso. Tal achado corrobora com a concepção de Zulian (2003) sobre a diversidade que a EaD proporciona, explorando e ampliando a riqueza das discussões em sala de aula: “A troca de experiência foi fundamental nos cursos *live*, porque você pegava um médico de Matogrosso, outro de Porto Alegre, com públicos-alvo diferentes e isso agregou com certeza” (Entrevistado P3 - professor).

Já em relação às desvantagens dos cursos EaD síncronos, Aretio (1994) e Mungania (2003) já discutiram algumas dificuldades que foram confirmadas pela maioria dos entrevistados (alunos e docentes), tais como: o baixo nível de troca e interação entre os alunos e entre aluno-docente, dificultando a criação de redes relacionais; a adaptação às ferramentas tecnológicas e a instabilidade da internet.

Com relação ao primeiro ponto, o aspecto mais recorrentemente reforçado nas diferentes falas, a troca de experiências e a construção de *networking* entre aluno e professor e aluno-aluno foram consideradas limitadas no modelo EaD, apesar dos esforços. O seguinte relato confirma essa percepção: “Em termos de aula, interação, eu acho que isso impactou demais. Então, o professor fala muito tempo sem ninguém quer agir com ele, fica todo

*“mundo ouvindo de câmera fechada.”* (Entrevistado AP2 – aluno).

O aspecto da interação social também foi ratificado pelos professores entrevistados, que consideram que as ferramentas tecnológicas reduzem de forma significativa as possibilidades de troca. As câmeras desligadas nas aulas *online* é um fator que incomoda muito os professores e foi algo recorrentemente citado nas entrevistas. Na percepção dos docentes, tal atitude pode parecer falta de interesse e comprometimento dos alunos.

“ O aluno às vezes fica de câmera fechada e os professores acabam reclamando, porque eles falam: ‘gente, às vezes, eu chamo Ana Beatriz? Cadê Ana Beatriz? Não está, provavelmente, saiu, foi toalete, foi buscar o café, foi cuidar do filho. Então a modalidade presencial permite que o professor tenha mais domínio da sala para apresentar o conteúdo. (Entrevistado C1 - coordenador)

“ Eu procuro usar sempre recursos como convidados, testes, cases e eu procuro estimular, mas eu noto que existe, sobretudo, nas turmas maiores existe uma interação muito menor. Na modalidade presencial tem muito mais debate e as pessoas acabam participando mais. Agora, no *online* fica mais tímida a coisa porque a gente nota que as pessoas elas não estão ali, elas só estão com o dispositivo ligado e muitos deles não ligam a câmera. (Entrevistado P2 - professor)

Nessa linha, outro ponto citado pelos professores foi *“falta de disciplina dos alunos”*. Além dos docentes não terem o controle se os alunos estão efetivamente assistindo as aulas e aprendendo o conteúdo, muitos estudantes não leem /assistem os conteúdos recomendados, nem entregam pontualmente as tarefas exigidas, na visão dos professores. Portanto, há uma percepção de que os alunos se comprometem mais nos cursos presenciais.

A questão da internet também foi uma desvantagem apontada pelos professores e alunos entrevistados (*“agente depende de conexão e às vezes a conexão fica instável”*; Entrevistado AP2). Tal aspecto já havia sido citado por Litto e Formiga (2009), em 2009, porém, o acesso à internet ainda continua sendo um problema nos tempos atuais.

Com relação à essa questão tecnológica, alguns relatos tanto de professor, como de aluno, revelaram algumas dificuldades da transição do ensino presencial para o *online*. Os professores, especificamente, citaram que alguns alunos possuem certa dificuldade no uso das ferramentas tecnológicas do curso, não foram preparados para isso e muitas vezes não utilizam todo o potencial dos recursos tecnológicos disponibilizadas pela instituição de ensino.

“ Eu vejo que as pessoas não têm uma familiaridade suficiente com as tecnologias. Quando eu colocava o material no quadro de avisos, colocava algum material extra, as pessoas não acessavam. Quando eu corrigi as atividades avaliativas, as pessoas sequer olharam a publicação no ECLASS. Tem que fazer um módulo de equalização de conhecimento de plataformas porque se o relacionamento deles é todo *online* pela plataforma, eles têm que saber usar (Entrevistado P2 - professor)

Os próprios docentes relataram que também sentiram dificuldades e inseguranças no uso da tecnologia nas fases iniciais de transição do modelo presencial para o EaD síncrono, conforme tangenciam os relatos que seguem:

“ Nas primeiras aulas o que me criou dificuldade foi o desconhecido, é diferente. Por eu desconhecer por absoluto essas ferramentas. (Entrevistado P9 - professor)

“ Mas foi um desafio porque era novo tudo e o que é novo o pessoal fica com medo até nós, como professor, então vou falar por mim: você fica receoso, mas você tem que enfrentar e eu acho que acabei melhorando muito as minhas aulas usando muitos recursos *online*. Trabalhar mais com planilha Excel e não mais com lousa porque a proposta de uma sala Zoom ou *live* é a gente ter que evitar ao máximo de usar uma lousa. (Entrevistado P8 - professor)

Apesar de a tecnologia ter sido considerada um desafio para a maioria dos professores, verificou-se que eles também procuraram se especializar para melhorar suas aulas e deixá-las mais dinâmicas e atrativas para os alunos, fazendo com que as ferramentas digitais ajudassem no processo colaborativo de aprendizagem, conforme citado por Litto e Formiga (2009). Outros autores mais atuais também corroboram com a concepção acima e afirmam a importância de propiciar um ambiente confortável com a tecnologia capaz de explorar outras oportunidades de aprendizagem (OLIVEIRA; SOUZA, 2020; DWIVEDI *et al.*, 2020).

Todavia, na percepção de dois alunos entrevistados, a didática dos professores precisa ser melhorada para as aulas *online*, pois ainda se verifica uma deficiência em relação às estratégias didáticas utilizadas, conforme ilustra o relato que segue:

“ A didática de muitos professores seria melhor proveito se fosse presencial tanto porque são coisas novas e são pessoas que já têm uma prática no modelo antigo e agora que tá fazendo a transição alguns a gente vê muito esforço, mas que ainda falta um costume, um treinamento maior, mas eu colocaria isso como um ponto negativo. (Entrevistado AL4 – aluno *live*)

Por fim, em relação às desvantagens dos cursos EaD síncronos, alguns alunos citaram que é comum existir um preconceito em relação à cursos no formato *online*.

Ou seja, há uma percepção de que certos cursos não têm credibilidade e de que pouco contribuem para a formação efetiva dos alunos.

O **Quadro 4** contempla uma síntese dos principais resultados apresentados, comparando a percepção de professores e dos alunos entrevistados.

**Quadro 4: Percepções sobre as modalidades de ensino**

Item	Percepção dos Professores	Percepção dos Alunos
Vantagens da modalidade presencial	Maior <i>networking</i> e interação nas aulas; Maior controle dos alunos; Melhor acompanhamento da turma; Maior comprometimento dos alunos com as aulas.	Maior <i>networking</i> e interação nas aulas.
Desvantagens da modalidade presencial	Falta de segurança; Maior gasto para se deslocar; Deslocamento; Desgaste físico.	Deslocamento.
Vantagens de cursos online	Flexibilidade de tempo e espaço; Comodidade; Aluno poder revisitar as aulas gravadas; Otimização do tempo; Acesso fácil; Diversidade cultural.	Diversidade cultural; Assistir às aulas gravadas; Não chegar atrasado para as aulas; Custo-benefício; Flexibilidade; Comodidade de assistir às aulas de casa.
Desvantagens de cursos online	Interação e <i>networking</i> limitados entre os alunos da turma e entre aluno-professor; Baixa participação/comprometimento dos alunos nas aulas; Câmeras desligadas.	Conexão de internet; Interação e <i>networking</i> limitados entre os alunos da turma e entre aluno-professor. Preconceito em relação à cursos Ead.

Fonte: Elaborado pelos autores

Um resultado curioso é que não houve diferença entre as aulas *online* ministradas nos cursos *live* para as aulas ministradas nos cursos presenciais de acordo com a maioria dos alunos entrevistados. A percepção geral é que a maioria dos professores conseguiu se adaptar ao modelo *online* e, segundo eles, não houve prejuízo em relação à qualidade do conteúdo ministrado. Ou seja, na visão dos alunos, quando os docentes têm uma didática boa e adotam metodologias mais ativas de aprendizagem, independente se a aula é ministrada presencial ou virtualmente, a percepção dos estudantes foi positiva.

“Aqueles que tiveram melhor desempenho, na minha opinião, e acredito que na opinião dos meus colegas também, a gente conversou sobre isso no nosso grupo... são os que mais se destacaram foram com certeza aqueles que mais se destacariam presencialmente também. (Entrevistado AP3 – aluno presencial).

“Todos os professores que eu tive aula até agora fizeram um curso, assim, excelente. Até porque essa coisa da *live* e que cada um faz da sua residência fica uma coisa muito mais intimista, você acaba de certa forma conhecendo mais o professor, coisa que no ambiente de sala de aula ainda tem aquela coisa da imagem do professor e do aluno. (Entrevistado AL5 – aluno *live*).

#### 4.3 PERCEPÇÃO SOBRE AS TENDÊNCIAS DE ENSINO NO PÓS-PANDEMIA

A maioria dos entrevistados, coordenadores e professores, percebeu que haverá espaço no mercado para todas as modalidades, pois, teremos alunos buscando tanto cursos presenciais, quanto *live*, *online* ou *blended*.

Porém, eles também percebem, e a maioria dos alunos entrevistados também, uma grande oportunidade para os cursos *online*, *live* e *blended* (ou híbrido) em virtude da flexibilidade e do alcance geográfico. No caso do ensino híbrido, o aluno tem a oportunidade da presencialidade, suprimindo a necessidade da socialização presencial, conforme verificou-se como um ponto citado diversas vezes na questão do *networking*. E, assim como afirmaram Arbaugh *et al.* (2017), pesquisas sobre educação híbrida e *online* têm se mostrado relevantes para as áreas de gestão e negócios, tendo convergência com o MBA em Gestão de Saúde, que é voltado para executivos.

“A impressão que eu tenho é que o ensino no futuro tem uma tendência muito grande a permanecer mais *online*, a gente sempre fala do autodidata em que ele realmente é o protagonista, o aluno é o protagonista, ele vai ter um mentor que vai ajudá-lo a orientar as fases de estudo dele, mas me dá impressão que o ensino não vai mais ser como era no passado. Vai ter o processo de transição, mas eu acredito muito nessas facilidades das tecnologias para que os alunos sejam protagonistas do aprendizado. (Entrevistado C1 - coordenador)

“Eu não consigo mais fazer hoje qualquer curso, principalmente, executivo, principalmente, MBA se for somente presencial. As pessoas se adaptaram ao home office, é uma coisa normal, eu tenho amigos que nunca mais voltaram... tem gente que está 2 anos porque as audiências são todas *online*, tudo é *online*. Escritório que já fechou, escritório que foi para o local menor, então, é uma tendência que não tem mais volta, a própria estrutura da instituição aqui em Belém você não tem noção, ela diminui assim 1/3. (Entrevistado AP1 – aluno presencial)

Em virtude da transformação digital e do espaço que os cursos *live* e *online* têm ganhado no mercado nos últimos anos, os professores entendem que será possível fazer parcerias internacionais agregando valor aos programas. Todavia, eles alertam que é necessário continuar explorando ainda mais as ferramentas tecnológicas que atualmente não são exploradas em sua plenitude.

“Vamos atravessar uma fronteira onde as instituições não terão mais chances de não entregar a excelência. Então nós vamos ter uma grande ruptura, daqui a pouco, entre coisas que agregam e coisas que não agregam... nós precisamos estar presenciais em todas suas aulas? Não. Na aula 3, *online*, na 4 e 5 presencial... qual é a palavra que para mim no futuro? Flexibilidade! A outra coisa é que a gente vai precisar buscar alternativas mais tecnológicas para envolver os alunos... Do professor, eu acredito que a gente vai precisar conversar sobre ferramentas de tecnologia que precisam ser incluídas nessa nas aulas. Eu acho que a gente faz isso pouco (Entrevistado P7 - professor)

Em relação ao curso *live*, professores e alunos mencionaram que é importante ter uma ferramenta de relacionamento que permita ampliar a interação entre os participantes e tirar dúvidas com o professor. Na percepção dos entrevistados, o espaço de fórum do ECLASS não é utilizado e pode ser uma oportunidade para se comunicar com a turma após as aulas, tanto professor quanto alunos. No caso de cursos à distância, é interessante que se utilize esses meios para apoiar no processo de ensino-aprendizagem, conforme apontado por Maia e Mattar (2007).

Essa nova demanda por cursos a distância, eu acho que falta relacionamento, falta uma ferramenta de relacionamento ou de tirar dúvidas ou de um fórum de interação entre os alunos, de apresentação (...). Na educação a distância, nas plataformas que podem ser utilizadas para criar esse vínculo do aluno com a disciplina, com curso, com a instituição, que eu acho que no *live* não tem, pelo que eu sei que não tem. Eu acho que falta. (Entrevistado P6 - professor)

Por fim, o quadro abaixo contempla uma síntese com os principais resultados acerca das percepções dos professores e alunos em relação às tendências pós-pandemia.

Quadro 5: **Percepções sobre as tendências para a educação executiva**

Tendências para a educação executiva	Percepção dos Professores	Percepção dos Alunos
Percepção sobre as tendências de ensino no pós-pandemia	Identificaram que haverá oportunidade no mercado para todas as modalidades de curso. Elevada tendência de os cursos permanecerem online. Aluno cada vez mais protagonista da sua aprendizagem. Professores precisarão explorar mais as ferramentas tecnológicas. Oportunidade para mais parcerias internacionais. Maior busca dos alunos por flexibilidade.	Identificam grande oportunidade para cursos online, <i>live</i> e híbrido, por causa da flexibilidade.  Necessário maior investimento das escolas em EaD, sobretudo em ferramentas tecnológicas que propiciem maior interatividade.

Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do COVID-2019 trouxe para a realidade da educação mundial e brasileira a possibilidade de, definitivamente, mudar a forma de ensinar, aprender e interagir com os alunos, professores e futuros profissionais que se tornam cada vez mais tecnológicos. Um dos impactos significativos desse processo foi a aceleração nos processos de transformação digital no setor de educação, foco deste estudo. Neste contexto, a pesquisa realizada com coordenadores, professores e alunos do MBA em Gestão de Saúde da instituição permitiu reflexões relevantes sobre alternativas de modalidades de ensino, assim como discussão sobre desafios e tendências para as

novas necessidades no “pós-pandemia”.

Entre os principais fatores de sucesso do modelo presencial estão o *networking*; o comprometimento dos alunos e o maior controle e acompanhamento da turma pelos professores. Já em relação ao ensino *live* e às aulas *online*, são considerados fatores de sucesso, segundo os dados apresentados, a flexibilidade de tempo e espaço; a comodidade e o fácil acesso; a possibilidade de rever as aulas gravadas; a otimização do tempo; e a diversidade cultural.

As desvantagens apontadas do modelo presencial foram o deslocamento tanto por parte dos professores quanto por parte dos alunos; o desgaste físico por parte dos professores, que precisam viajar para outras regiões do Brasil, e a questão da segurança, que também foi citada. Em relação ao modelo de aulas *online* ao vivo, os principais desafios identificados no estudo foram: o acesso à internet como sendo um problema ainda nos tempos atuais; a falta de disciplina dos alunos; as câmeras desligadas, o que interfere na interação das aulas, e a troca de experiências e *networking* que são limitados, tanto do ponto de vista dos alunos quanto dos professores.

Os achados encontrados confirmam alguns pontos discutidos na literatura da EaD (LITTO; FORMIGA, 2009; BAYMA, 2009) e que, inclusive, podem ser revisitados e reanalisados de acordo com as transformações no ensino, principalmente, em relação aos cursos com aulas ao vivo via *webconferência*.

Quanto às mudanças, verificou-se que os professores buscaram se aperfeiçoar e buscar outras estratégias para engajar os alunos e identificaram como positivo o uso de ferramentas digitais (BRUNO; HESSEL, 2021; OLIVEIRA; SOUZA, 2020).

Um resultado curioso é que não houve diferença entre as aulas *online* ministradas nos cursos *live* para as aulas ministradas nos cursos presenciais de acordo com a maioria dos alunos entrevistados. A percepção geral é que a maioria dos professores conseguiu se adaptar ao modelo *online* e, segundo eles, não houve prejuízo em relação à qualidade do conteúdo ministrado. Ou seja, na visão dos alunos, quando os docentes têm uma didática boa e adotam metodologias mais ativas de aprendizagem, independente se a aula é ministrada presencial ou virtualmente, a percepção dos estudantes foi positiva.

Sobre as tendências para o pós-pandemia, a maioria dos professores, coordenadores e alunos acredita

que haverá grande oportunidade para os cursos *online* e *híbridos* em virtude da flexibilidade de poderem assistir às aulas de onde estiverem e de terem a possibilidade de mesclar encontros presenciais com remotos. Tal achado converge com o que está sendo considerado uma tendência para a área de educação no futuro: o ensino híbrido, unindo as melhores práticas do ensino presencial e *online* (OLIVEIRA; SOUZA, 2020).

Como contribuição, este estudo avança ao lançar luzes sobre os desafios e tendências dos formatos de ensino no âmbito da educação executiva, trazendo, ao mesmo tempo, a visão de diferentes atores impactados: alunos, docentes e coordenadores de programas. Entre as limitações do estudo, destaca-se a o fato de o estudo ter sido realizado no contexto de uma única instituição de ensino e de um único curso MBA. Portanto, os resultados não podem ser generalizados, sobretudo, quando o método de pesquisa adotado é o qualitativo.

## REFERÊNCIAS

- ABMES. Ensino À Distância Se Consolida Na Pandemia. 2021. Disponível em: <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/4317/ensino-a-distancia-se-consolida-na-pandemia>. Acesso em: 16 out. 2021.
- ALMEIDA, B. O.; ALVES, L. R. G. Letramento digital em tempos de COVID-19: uma análise da educação no contexto atual. **Debates em Educação**, v. 12, n. 28, 2020.
- ARABASZ, Paul; BAKER, Mary Beth. Evolving campus support models for e-learning courses. **Educause Center for Applied Research Bulletin**, v. 1, n. 9, p. 9, 2003.
- ARBAUGH, J. B. *et al.* Key authors in business and management education research: Productivity, topics, and future directions. **Decision Sciences Journal of Innovative Education**, v. 15, n. 3, p. 268-302, 2017.
- ARETIO, L. **Educación a distancia hoy**. Madrid: Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1994. Disponível em: [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-libros-educacion\\_a\\_distancia\\_hoy/Documento\\_01.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:UNESCO-libros-educacion_a_distancia_hoy/Documento_01.pdf). Acesso em: 14 jan. 2022.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAYMA, Fátima. Considerações sobre a educação a distância no ensino superior: a experiência da Fundação Getúlio Vargas. In: BAYMA, Fátima (org.). **Desafios da Educação**: contribuições estratégicas para o ensino superior. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- BEENEN, G.; ARBAUGH, B. Flipping class: Why student expectations and person-situation fit matter. **The International Journal of Management Education**, v. 17, n. 3, p. 100311, 2019.
- BEN-AMRAM, M.; DAVIDOVITCH, N. The COVID-19 Period: A Crisis for on-Site Learning or an Opportunity for Optimal Distance Learning? Examination of Student Attitudes. **Journal of Education and Learning**; v. 10, n. 3, 2021.
- BENTLEY, Yongmei; SELASSIE, Habte; PARKIN, Elizabeth. Evaluation of a global blended learning MBA programme. **The International Journal of Management Education**, v. 10, n. 2, p. 75-87, 2012.
- BRASIL. **Parecer nº977/65**, de 3 de dezembro de 1965. Estabelece normas gerais para criação dos cursos de pós-graduação no país. Brasília, 1965.
- BRUNO, A. R.; HESSEL, A. M. D. G. Presenças remotas: narrativas sobre as aulas inovadoras em tempos de distanciamento físico. **Revista da FAEBA - Educação e Contemporaneidade**, v. 30, n. 64, p. 60-75, nov. 2021.
- BRUSCATO, A. M.; BAPTISTA, J. Modalidades de ensino nas universidades brasileiras e portuguesas: um estudo de caso sobre a percepção de alunos e professores em tempos de Covid-19. **Revista Brasileira de Educação**, v. 26, 2021.
- CENSO EAD 2019. Mercado de Cursos *Online* no Brasil – Dados e Perfil do Consumidor. **Blog Coursify.me**. 2019. Disponível em: <https://blog.coursify.me/pt/mercado-de-cursos-online-nobrasil-dados>. Acesso em: jan. 2019.
- CHRISTENSEN, C. M. *et al.* Ensino Híbrido: uma Inovação Disruptiva? Uma introdução à teoria dos híbridos. Clayton Christensen Institute for Disruptive Innovation, 2013.
- COQUEIRO, N. P. S.; SOUSA, E. C. A educação a distância (EAD) e o ensino remoto emergencial (ERE) em tempos de Pandemia da Covid 19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 7, p. 66061-66075, jul. 2021.
- COSTA, S. S. Pandemia e desemprego no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, v. 54, n. 4, jul./aug. 2020.
- DWIVEDI, Y. K. *et al.* Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice:

Transforming education, work and life. **International Journal of Information Management**, v. 55, 2020.

DZIUBAN, C. *et al.* Three ALN modalities: An institutional perspective. Research Initiative for Teaching Effectiveness, LIB 118, University of Central Florida, 2004.

GARRISON, D. R.; KANUKA, H. Blended learning: Uncovering its transformative potential in higher education. **Internet and Higher Education**. 2004.

GOBIRA, J. Inovação digital: conheça 9 setores em que ela é muito forte. StartSe. 2020. Disponível em: <https://www.startse.com/noticia/nova-economia/tecnologia-inovacao/inovacao-digital-conheca-9-setores-em-que-ela-e-muito-forte>. Acesso em: 8 fev. 2022.

GRAHAM, C. Blended Learning Systems: Definition, Current Trends, and Future Directions. In: BONK, C.; GRAHAM, C. (org.). **The Handbook of Blended Learning: Global Perspectives**, Local Designs. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. p. 3-21.

HODGES, C. *et al.* The difference between emergency remote teaching and *online* learning. **EDUCAUSE Review**. 27 mar. 2020. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remoteteaching-and-online-learning>, 2020. Acesso em: 11 maio 2020.

INSTITUTO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Página inicial. 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: 10 out. 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. Censo da Educação Superior, 2019. Brasília: MEC, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior/resultados>. Acesso em: 19 dez. 2021.

LITTO, F. M.; FORMIGA, M. **Educação a distância: o estado da arte**. v. 1. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

LITWIN, E. **Educação a Distância: Temas para o Debate de Uma Nova Agenda Educativa**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

MAIA, Carmem; MATTAR, João. **ABC da EaD: a Educação a Distância hoje**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MARTIN, F. *et al.* Award-winning faculty *online* teaching practices: Roles and competencies. **Online Learning**, v. 23, n. 1, p. 184-205, 2019.

MUNGANIA, P. The seven e-learning barriers facing employees. 2003. Disponível em: [https://www.academia.edu/8420360/The\\_7\\_E-Learning\\_Barriers\\_facing\\_Employees\\_-\\_Penina\\_Mungania](https://www.academia.edu/8420360/The_7_E-Learning_Barriers_facing_Employees_-_Penina_Mungania). Acesso em: 14 jan. 2022.

OECD. **Supporting the continuation of teaching and learning during the COVID-19 Pandemic Annotated resources for online learning**. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/education/Supporting-the-continuation-of-teaching-and-learning-during-the-COVID-19-pandemic.pdf>. Acesso em: 12 maio 2020.

OLIVEIRA, M. B. *et al.* O ensino híbrido no Brasil após pandemia do covid-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 918-932, 2021.

OLIVEIRA, K. K. S.; SOUZA, R. A. C. Habilitadores da transformação digital em direção à Educação 4.0. **Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 18, n. 1, jul. 2020.

PACHECO, R. C. S. *et al.* Transformação digital na Educação Superior: modos e impactos na universidade. **Revista NUPEM**, Campo Mourão, v. 12, n. 27, p. 94-128, set./dez. 2020.

PASSOS, M. L. S. **Educação a Distância no Brasil: breve histórico e contribuições da Universidade Aberta do Brasil e Rede e-Tec Brasil**. 2018. Vitória, ES: Edição do autor, 2018.

ROGLIO, K. D. D.; CORSO, J. M. D.; SILVA, W. V. da. Estratégias para o Desenvolvimento Sustentável e Programas de Educação Executiva: uma contribuição do pensamento conectivo. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 6, n. 1, jan./abr. 2008.

SCHWAB, K. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SINPROEP. Mais de 600 professores podem ser demitidos até o fim de janeiro, Distrito Federal, 21 de janeiro de 2021. 2021. Disponível em: <http://www.sinproepdf.org.br/sala-de-imprensa/mais-de-600-professores-podem-ser-demitidos-ate-o-fim-de-janeiro/>. Acesso em: jul. 2021.

TURUTHI, D. G. *et al.* Effect of video mediated instruction on students' achievement, attitudes and motivation in learning Kiswahili proverbs in Kenya: A literature review. **Kabarak Journal of Research and Innovation**, 2017.

UNESCO. **ICT competency standards for teachers: policy framework**. Paris: UNESCO, 2020.

VALENTE, J. A. Blended learning e as mudanças no ensino superior: a proposta da sala de aula invertida. **Educar em Revista**, n. 4, p. 79- 97, 2014.

WEF. World Economic Forum. **Schools of the Future. Defining New Models of Education for the Fourth Industrial Revolution.** Switzerland. 2020.

YIN, R. K. **Case study research design and methods.** 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

ZULIAN, M. S. **Redes virtuais:** formação de professores. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2003.