



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas
Departamento de Administração

Pedro Guerra Benedetti

**O USO DO MOODLE PARA EAD NA GRADUAÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO DA UNB: UM ESTUDO BASEADO NA TEORIA
DE SATISFAÇÃO**

Brasília – DF 2021

Pedro Guerra Benedetti

**O USO DO MOODLE PARA EAD NA GRADUAÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO DA UNB: UM ESTUDO BASEADO NA TEORIA
DE SATISFAÇÃO**

Monografia apresentada
ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Dr. José Márcio de Carvalho

Brasília – DF 2021

PEDRO GUERRA BENEDETTI

**O USO DO MOODLE PARA EAD NA GRADUAÇÃO DA
ADMINISTRAÇÃO DA UNB: UM ESTUDO BASEADO NA TEORIA
DE SATISFAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

PEDRO GUERRA BENEDETTI

Dr José Marcio de Carvalho

Carlos André de Melo Alves,
Professor-Examinador

Rodrigo Rezende Ferreira
Professor-Examinador

Brasília, 9 de novembro de 2021

AGRADECIMENTOS

Toda jornada percorrida dentro da Universidade de Brasília, em especial no curso de Administração que me tornou uma pessoa completamente diferente da que eu entrei. Tenho certeza que saio do curso não só tendo me tornado um administrador, mas também como uma pessoa melhor. Aos meus pais, André e Ana Claudia, só tenho a agradecer por terem sido sempre meus pilares de sustentação. Ao meu orientador José Marcio, que foi paciente e aberto para a proposta de uma atividade diferente e relevante nesse trabalho. À Universidade de Brasília, que me proporcionou experiências e ensinamentos da lavra de pessoas únicas cujo legado levarei para o resto da vida. E à AD&M, que foi a minha segunda casa durante quase 3 anos e que me agraciou com as experiências e oportunidades de mercado que tenho tido até então.

RESUMO

O presente trabalho investiga os fatores que geram satisfação e insatisfação após a adoção do sistema Moodle como ferramenta central da estratégia Ensino à Distância do Departamento de Administração da UnB. Fazendo um paralelo entre as teorias institucional, de operações e de satisfação, a pesquisa visa abordar os fatores e circunstâncias que levaram à decisão da adoção desse sistema e como foi percebida a sua implementação e uso pelos alunos da graduação. A metodologia auxilia a avaliar a aplicação das teorias de satisfação de Oliver, Herzberg e Kano dentro do contexto de decisão gerencial, auxiliando na tomada de decisão por parte do Departamento de Administração para a sequência do modelo Ensino à Distância. A pesquisa concluiu que o serviço de ensino ofertado pelo Departamento de Administração foi impactado por uma série de fatores ambientais observados, que tiveram direta relação com as estratégias de implementação, uso e acompanhamento da ferramenta no decorrer da pandemia.

Palavras-chave: Satisfação. Insatisfação. Operações. Ensino à Distância. Moodle. Estratégia. UnB. Instituição.

ABSTRACT

The present work investigates the factors that generate satisfaction and dissatisfaction after the adoption of the Moodle system as a central tool of the Distance Learning strategy of the UnB Administration Department. Making a parallel between the institutional theories, operations and satisfaction, the research aims to address the factors and circumstances that led to the decision of the adoption of the system and the perception of undergraduate students about the implementation and use of the system. The methodology helps to evaluate the application of the theories of satisfaction of Oliver, Herzberg and Kano within the context of managerial decision-making, assisting in the decision-making by the Administration Department for the sequence of the Distance Learning model. The research concluded that the teaching service offered by the Department of Administration was impacted by a number of environmental factors observed, which were directly related to the strategies of implementation, use and communication of the tool during the pandemic.

Keywords: Satisfaction. Dissatisfaction. Operations. Distance learning. Moodle. Strategy. Unb. Institution

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados:	45
Tabela 2 – Quantidade de Incidentes Críticos Citados:.....	49
Tabela 3 – Incidentes Críticos por entrevistado:.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Incidentes Críticos Satisfatórios.....	50
Quadro 2 – Incidentes Críticos Insatisfatórios.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVA – Ambiente Virtual de Aprendizagem

EaD - Ensino à Distância

IES - Instituição de Ensino Superior

MEC - Ministério da Educação

TIC - Teoria do Incidente Crítico

UnB - Universidade de Brasília

SUMÁRIO

Sumário

RESUMO	5
ABSTRACT	6
SUMÁRIO	9
1. Introdução	10
1.1 Contextualização	11
1.2 Formulação do problema	12
1.3 Objetivo Geral	13
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificativa	14
2. Revisão de Literatura	15
2.1 Análise Institucional	15
2.2 Estratégia de Operações e Desenvolvimento de Serviços	19
2.2.1 Estratégia de Operações na área de Serviços	19
2.2.2 Satisfação do Consumidor	24
2.3 Ensino de Administração utilizando Moodle no (EaD)	28
2.3.1 Ensino de Administração via EaD	28
2.3.2 Moodle	32
2.3.3 Moodle no Ensino	34
3. Métodos e Técnicas de Pesquisa	36
3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa	36
3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo e Plataforma de Ensino	36
3.2.1 A Universidade de Brasília e o Departamento de Administração	36
3.2.2 O Aluno de Graduação do Departamento de Administração da UnB	38
3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa	39
3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa	41
3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados	44
4. Resultados	46
4.1 Análise dos Entrevistados	47
4.2 Análise do Grupo Focal	48
4.2.1 Análise sob a ótica da TIC (Teoria do Incidente Crítico)	50
5. Conclusão	60
6. Referências Bibliográficas	63
Apêndice A (Roteiro de Entrevista do Grupo Focal)	67

1. Introdução

De acordo com a Unesco (2020), estima-se que aproximadamente 1.21 bilhão de estudantes foram impactados em todo o mundo pelas medidas restritivas recomendadas pela Organização das Nações Unidas (ONU) devido a pandemia pelo Covid-19. Isso representa cerca 69,3% da população estudantil, desde o ensino básico, incluindo o ensino intermediário, até o superior e técnico (HUANG et al., 2020).

O ineditismo desse fenômeno dificulta as análises dos impactos sociais e econômicos nas relações da educação a curto e médio prazo (ARRUDA, 2020). O caráter emergencial das respostas que foram dadas pelas Universidades e Instituições de Ensino, trouxeram e ainda trarão novos impactos, ainda desconhecidos, na formação dos estudantes e na relação entre aluno e instituições, como Universidades por exemplo. (HODGES, 2020).

A reação inicial às medidas restritivas foi a paralisação total das atividades de ensino, pesquisa e administrativas presenciais, o que, na ótica do aluno, pode acarretar em uma forte ruptura dos processos de aprendizagem vigentes (SENHORAS, 2020). Algumas Instituições de Ensino Superior (IES) estão implementando modelos de Ensino a Distância, mas por falta de prática em modelos de acompanhamento das atividade e avaliação, podem acabar impactando negativamente na formação dos estudantes e futuramente acarretando em consequências ruins para o mercado de trabalho (BURGESS; RUSSELL, 2003)

Júnior (2019) cita a importância das Universidades, destacando como uma de suas principais missões o ensino e a aprendizagem. Nesse contexto, caracterizado por desafios que impulsionam as Universidades Públicas a aperfeiçoar sua relação com o meio externo e mecanismos de gestão, as instituições vem buscando alternativas e se adaptando a fatores exógenos graves, de que é exemplo a pandemia, que acarretou em aspectos restritivos sociais de toda monta, sem que se consiga, ainda, prever o seu final.

Instituições de Ensino possuem diversas ferramentas e aplicativos à disposição que possibilitam e facilitam as atividades por EaD (SENHORAS, 2020). No caso da Universidade de Brasília (UnB), Universidade Federal situada em Brasília, no Distrito Federal (DF), uma das plataformas escolhidas e implementadas

durante a pandemia foi o Moodle. A Plataforma Moodle é um sistema de código aberto para a criação de cursos online, utilizados em vários países do mundo.

Tendo em vista o incidente do Covid-19, a UnB optou por adotar, em junho de 2020, a estratégia de realização das atividades de ensino do curso de Administração, e dos demais cursos, à distância, na RESOLUÇÃO DO CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO Nº 0059/2020. Visto o ineditismo da situação (BURGUESS, 2020), a plataforma central recomendada para professores, para a centralização das atividades, foi o Moodle. Este que de acordo com o CEAD (2020) é uma plataforma que busca disponibilizar conteúdos e ferramentas, facilitando a aprendizagem em um ambiente interativo entre alunos, monitores e educadores/professores.

O CEAD/UnB (Centro de Educação a Distância da Universidade de Brasília) é o responsável pela manutenção do Ambiente Virtual de Aprendizagem da UnB, e foi o responsável pela implementação e melhorias da plataforma Moodle para todos os departamentos e cursos dentro da Universidade de forma a possibilitar a estratégia de EaD na Universidade Federal.

Considerando essa realidade, o presente trabalho de conclusão de curso de graduação, na área de Operações, tem como objeto de estudo a análise da percepção dos estudantes de graduação a respeito da plataforma Moodle como ferramenta central para realização das atividades de EaD na graduação da Administração da UnB, implementada em virtude das medidas restritivas ocorridas devido à pandemia do vírus Covid-19.

1.1 Contextualização

O Covid-19 é, segundo relatório do Ministério da Saúde, 2020: “uma doença causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a complicações respiratórias graves”, com seus primeiros casos confirmados na província de Wuhan, na China durante 2019. Esse mesmo relatório retrata que a maioria das pessoas infectadas experimentará doença respiratória leve a moderada, e se recuperará sem precisar de tratamento especial.

Apesar da urgência e necessidade das recomendações passadas pelas organizações de saúde internacionais, OMS e Ministério da Saúde, foi possível perceber o impacto em diversas frentes e setores econômicos no mundo, e, também, no Brasil. Relatórios estimam prejuízos econômicos entre U\$ 2,4 e 7 trilhões de dólares em impacto no Produto Interno Bruto dos países, e, conseqüentemente, exigiram, e ainda exigem, planos de recuperação e adequação de curto e longo prazo (BALDWIN, 2020).

O plano de contingência para a redução da contaminação, largamente utilizado no mundo, foi o isolamento social, que consiste, de maneira resumida, na contenção do fluxo de pessoas nas ruas e cidades, de modo a reduzir a velocidade da transmissão do vírus, até que haja controle da infecção, de acordo com relatório publicado pela OMS em maio de 2020. Devido as ações tomadas para restrição de contato devido à facilidade de dispersão do vírus, o setor de educação superior público no país foi largamente impactado, com apenas quatro das 59 Universidades Federais do País mantendo suas atividades no início da pandemia, mesmo que de forma parcial, de acordo com levantamento feito junto ao Portal do Ministério da Educação (MEC) em maio de 2020.

Tendo em vista esse cenário, foi identificada a necessidade de que sejam realizadas pesquisas voltadas para a avaliação dos impactos decorrentes das adaptações instrumentais nas IES (INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR), levando em conta as abordagens de ensino-aprendizado, por meio de recursos e medidas para garantir o isolamento social (Verbytska, 2020).

Nesse estudo, pretende-se avaliar e entender o impacto da implementação da plataforma Moodle, como sistema central no EaD, para o ensino dos alunos de graduação do curso de Administração da UnB, considerando a suspensão parcial das atividades durante o primeiro semestre de 2020 e a paralisação das atividades de ensino presencial no Departamento de Administração, uma das Unidades Acadêmicas da UnB, durante o primeiro semestre da UnB (1º 2020).

Pretende-se compreender se a plataforma em questão, na perspectiva dos alunos, contribuiu na entrega de qualidade do serviço de ensino por parte do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

1.2 Formulação do problema

No contexto de uma pandemia, e com isolamento social exigido pela alta infectibilidade do vírus, a suspensão de atividades do ensino presencial foi feita, por tempo indeterminado, na maioria das Universidades Públicas e Federais do país, de acordo com relatório do MEC (2020). Apesar disso, várias das Universidades e faculdades do país retornaram às suas atividades com as aulas sendo ministradas via dessa plataforma intitulada EaD, no decorrer da pandemia, se valendo de diferentes ferramentas e sistemas para a realização das atividades de ensino.

As Instituições de Ensino Superior, no começo do século XXI, passam a ter uma demanda crescente por atender mais pessoas, além de uma crescente necessidade do mercado por especialização e capacitação de qualidade no mundo todo (LABIB, 2014). O serviço de Educação ofertado pelas Universidades Públicas, portanto, pode ser enquadrado como um serviço ofertado pelo governo com o objetivo de fornecer educação para a população (FITZSIMMONS, 2011). Dessa forma, as estratégias e ferramentas utilizadas pela UnB na oferta do serviço de ensino são passíveis de serem observadas e analisadas, com o intuito de compreender se as mesmas são ideias e garantem uma qualidade perceptível para seus clientes: a população.

A partir disso emerge o problema foco desse trabalho: O Moodle, sistema selecionado e priorizado pela UnB e pelo Departamento de Administração da UnB, em virtude da paralisação das atividades presenciais e medidas restritivas ocasionadas pela pandemia, possibilita, na perspectiva dos alunos, uma entrega de serviço positiva para o ensino remoto dos alunos de graduação do curso?

1.3 Objetivo Geral

Pretende-se com esse estudo, compreender se a escolha da ferramenta Moodle, como plataforma central da estratégia de EaD do Departamento de Administração da UnB, contribuiu para uma entrega de serviço de qualidade de ensino remoto para os alunos de graduação, buscando direcionamentos para compreender se esse formato e modelo de ensino pode seguir após a pandemia.

1.4 Objetivos Específicos

- Caracterizar a plataforma Moodle e suas funcionalidades relevantes para o ensino remoto;
- Coletar percepções dos alunos de graduação da Administração sobre os impactos no ensino, causados pela adoção do sistema Moodle como principal ferramenta dentro da estratégia de EaD no curso de administração;
- Identificar a percepção dos estudantes de graduação a respeito das funcionalidades do sistema Moodle;
- Analisar a relação entre a expectativa e o desempenho percebido pelos estudantes sobre a plataforma Moodle;
- ANALISAR / AVALIAR, na perspectiva dos alunos, se o uso do Moodle teve um impacto relevante no ensino na modalidade EaD.

1.5 Justificativa

Houve grande impacto no mundo todo devido às medidas tomadas para o combate ao Covid-19, e ainda haverá impactos que nem sequer podem ser previstos, em diversos setores da economia, sociais, organizacionais e também no cenário da educação, pesquisa e desenvolvimento, segundo a Organização Mundial da Saúde (2020).

Levando em conta o importante papel da Universidade de Brasília e o destaque do Departamento de Administração nos resultados recentes de avaliações de qualidade de ensino em âmbito nacional, esse estudo priorizou essa Unidade Acadêmica, tomando como base a percepção dos estudantes cursando as várias disciplinas por ela ofertadas.

O presente trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração da UnB, na área de governança pública, tem como objeto de estudo a identificação

e avaliação do impacto na percepção de qualidade do serviço de ensino, sob a ótica de uma das ferramentas centrais da estratégia EaD da UnB: o Moodle.

2. Revisão de Literatura

Levando em consideração que o objeto de estudo é o Moodle como plataforma central de ensino do Departamento de Administração da UnB, foi realizada uma revisão de literatura ampla em três principais referenciais teóricos: a Análise Institucional, a Estratégia de Operações e o Ensino a Distância.

- O primeiro (Análise Institucional): busca compreender os fatores externos que resultaram no uso da plataforma e a influência da sua aplicação ao sistema de ensino;
- O segundo (Estratégia de Operações): compreender e analisar a estratégia de uso do Moodle dentro do contexto do Departamento;
- O terceiro (Ensino a Distância), o EaD: perceber a estratégia utilizada pela UnB, e, em particular, pelo seu Departamento de Administração, para garantia da continuidade das atividades de ensino durante o ano de 2020, tendo em vista a pandemia.

2.1 Análise Institucional

Considerando o conceito da Teoria Institucional, que aborda o processo de institucionalização e adoção de estratégias e processos por parte de uma organização (DIMAGGIO; POWELL, 2005), percebe-se a relevância que essa teoria possui sobre a decisão da UnB em adotar o Moodle como ferramenta e sistema fundamental para a sua estratégia EaD.

A Teoria Contingencial, que trata das influências externas que podem influenciar no conjunto de tomadas de decisão de uma organização, que tem como fundamento os estudos de Esman em 1973, e revista por Zanatta (2018) provê um dos fundamentos para a análise que será tratada nesse texto: os fenômenos externos que motivaram a UnB a adotar o EaD como estratégia de ensino, e mais especificamente o Moodle como ferramenta central da estratégia.

O ambiente externo traz uma série de pontos de atenção para a organização,

pontos esses que a organização deve se atentar e adaptar, de modo a garantir maior eficiência e desempenho (ZANATTA, 2018). Desse modo, busca-se compreender por meio da Teoria Institucional, de que modo as organizações surgem; interagem com atores externos e interno; estabilizam-se e, adaptam-se/moldam-se em determinados formatos (NOVAIS, 2011).

É fundamental que as organizações levem em conta outras organizações do mesmo tipo, de modo a legitimar suas ações (DIAS, 2020), no que tange uma perspectiva de competição por recursos, clientes, legitimidade social e institucional. Isso é relevante ainda se tratando de organizações que são enquadradas como agentes de transformação, que é o caso das universidades (SCHULZ, 2014)

Utilizando a perspectiva de Esman (1972), e seu modelo de processo de institucionalização, o “*Institution Building Process*”, a Teoria Institucional parte do pressuposto de uma constante interação entre variáveis internas e externas à organização que moldam e influenciam na legitimidade de padrões de decisão e processos organizacionais, como por exemplo, a “estrutura interna, programa, doutrina, recursos (variáveis internas), interações e vínculos (variáveis externas)”, aspectos que serão utilizados dentro da pesquisa aqui proposta.

As Universidades Públicas de todo o país são diretamente influenciadas por normas e pressões vindas de diversas frentes, como a sociedade, órgãos reguladores, corpos docentes, discente, dentre outros, que constantemente moldam e limitam o formato de atuação das mesmas (NOVAIS, 2011). As Unidades acadêmicas, inseridas nesse ambiente, são uma organização também, em menor escala, mas que são impactadas de forma ampla por esses fatores, como é o caso do Departamento de Administração da Universidade de Brasília.

Uma perspectiva trazida posteriormente retrata que a adaptação e institucionalização das universidades não visa unicamente a eficiência, mas também a legitimidade por meio de certos “rituais e cerimônias” (RAPOSO, 2020) Isso, no entanto, vai de encontro à definição de eficiência, que é a capacidade da organização de alcançar suas próprias metas (DONALDSON, 2016), trazendo à tona uma discussão, de que a garantia da legitimidade não pode ser considerada um dos objetivos ou metas de uma organização.

Os estudos de Tolbert e Zucker (1983) trazem uma visão empírica, com base em estudos em instituições americanas e setores da economia do país, de que, a institucionalização assume um papel ativo de transformação, influenciando

diretamente a estrutura da organização.

O Isomorfismo e estudo das teorias contingenciais é característica fundamental para análise institucional, de acordo com ZANATTA (2018). Esse conceito foi criado por Meyere Rowan (1977) e impulsionado pelo texto “A Gaiola de Ferro Revisitada” (DIMAGGIO; POWELL, 1983), que trata dos processos miméticos que decorrem de organizações que são motivadas a copiar ou adaptar seus processos baseadas em outras organizações do seu segmento, ou segmentos semelhantes, que na sua concepção são bem-sucedidas e legitimadas (TAKASHI, 2011), ou seja, trata-se de uma adequação às incertezas que a organização vivencia (NOVAIS, FERNANDES, 2011). Isomorfismo é segmentado em coercitivo, mimético e normativo e além do Isomorfismo Competitivo.

Já o Isomorfismo Institucional trata de uma abordagem que preza pela existência de regras e exigências sociais, que as organizações devem se adequar para se tornarem legítimas em seu contexto (TAKASHI, 2011). Esta se divide em três, como tratado por DIMAGGIO E POWELL (1991): coercitivo, mimético e normativo. O primeiro, ou o Coercitivo, diz respeito ao processo de influência formal ou informal de setores e outras organizações da sociedade da qual a organização depende para sua existência. Essa pressão, pode se dar por uma ordem direta governamental, como é o caso de admissão e adequação de processos para atender alunos com necessidade especiais (Meyer, et al. 1981) ou de modo informal, contratação de colaboradores por meios de ação afirmativa, para não sofrerem acusações de discriminação por pressão social. Essa primeira se dá de forma fundamental em instituições públicas, e até mesmo em Universidades (MOROSINI, 2001).

Esse primeiro segmento (coercitivo) tem uma associação forte com a teoria de *Stakeholders*, que na literatura, é largamente creditada a Freeman (1984). Freeman (1984) definiu um *stakeholder* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da empresa”. Essa associação se dá na relação que a definição de Meyer se alinha bastante com a teoria de *stakeholders*, no que tange à influência que esses atores devem possuir na definição da Gestão Estratégica.

O processo Mimético do Isomorfismo Institucional se dá devido às incertezas e receios que o ambiente traz. Desse modo as organizações mimetizam processos e estratégias de outras organizações de modo a garantir bases para

legitimidade e enfrentamento dos desafios organizacionais (SCOTT, 2003).

Já o processo normativo, amplamente revisto por DIMAGGIO E POWELL (1991) quando da revisão do texto da Gaiola de Ferro, trata do esforço comum de profissionais de uma mesma classe, para determinarem as condições de trabalho às quais serão submetidos em suas organizações. Como tratado por Zanatta (2018), "As universidades e instituições de treinamento profissional caracterizam importantes centros de desenvolvimento de normas organizacionais, entre gerentes profissionais e seus funcionários.

Por último, o Isomorfismo competitivo está bastante atrelado à semelhança oriunda da competição de mercado, que enfatiza uma questão mais racional de análise de mercado (concorrentes, clientes, fornecedores) (SCOTT, 2003). DiMaggio (1981) discute que após um tempo, gestores tendem a limitar a amplitude do espectro de decisões, de modo a garantir um desempenho já validado no mercado.

As instituições tendem a ver seus processos e tomadas de decisão, estratégica e operacional, com um caráter objetivo, enquanto, muitas vezes, esses processos ocorrem também de forma sociológica (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Fernandes (2016) relata que as contribuições da teoria de Stakeholders auxiliam no entendimento do papel dos agentes transformadores para sobrevivência e sucesso continuado das organizações.

Takashi (1991) traz uma perspectiva contrastante entre as teorias iniciais da temática, ressaltando que as organizações não somente se adequam cegamente às pressões sociais, mas têm a capacidade de ignorar parcialmente as regras e os valores institucionais, quando estas são percebidas como divergentes ou contraditórias aos objetivos da organização, ou conflitam fortemente com seus valores institucionais. Isso é relevante, principalmente em momentos em que há incidentes críticos ou cenários instáveis (NOVAIS; FERNANDES, 2011).

Essa visão sobre a Teoria Institucional se alinha bastante com a visão de DiMaggio (1983), a respeito do isomorfismo competitivo e mimético considerando a adequação da estratégia e objetivos organizacionais, sempre buscando desempenho e legitimidade estratégica e organizacional. Vários estudos dos anos iniciais da Teoria Institucional buscavam, de forma empírica, prever campos organizacionais de organizações semelhantes, com foco na estrutura, processos e comportamento.

Nesse contexto, a presente pesquisa se utiliza dessa teoria para compreender a sequência de fatores que resultaram na adoção do Moodle como ferramenta central da Estratégia de EaD, e se a ferramenta, dentro do contexto de entrega de serviço de ensino, está condizente com as demandas e pressões externas que a Universidade deve lidar constantemente, principalmente na ótica dos alunos de graduação.

2.2 Estratégia de Operações e Desenvolvimento de Serviços

2.2.1 Estratégia de Operações na área de Serviços

As teorias e estudos na área de Estratégia de Operações possuem uma visão bastante divergente da Teoria Institucional, mas ambas convergem no âmbito de que a Estratégia de Operações é a forma como uma organização estrutura o seu processo de entrega de valor, seja ela serviço ou produto, levando em conta as pressões externas e os recursos dispostos (SLACK, 2005). Além disso, os dois tratam dos fatores decorrentes dessas diversas variáveis, um: em uma perspectiva mais interna da organização (*Operações*), outro: em uma perspectiva mais ampla (*Institucional*) (DONALDSON, 2016).

A Estratégia de Operações é mencionada na literatura como tendo origem com o autor Skinner em 1969 (LEITNER, 2019). A literatura de operações, no entanto, é creditada aos primeiros autores da administração, Taylor e Ford, em seus estudos iniciais sobre tempos e movimentos (SKINNER, 1969) durante a ascensão do modelo capitalista.

Apesar disso, a visão estratégica dada para os conceitos de eficiência do uso de recursos é primeiramente tratada por Skinner, crítico do caráter reativo do estudo de operações, que defendia uma abordagem mais proativa e estratégica sobre o tema (LEITNER, 2019). As definições iniciais desse conceito tratam da estratégia operacional com um viés de manufatura devido ao caráter de produção ser bem diferente do que veio posteriormente (SLACK, 2005). O termo operações passou a ser mais difundido na literatura nos anos de 1970, tentando trazer uma percepção de inclusão para a área de serviços, e processos e operações não relacionados ao processo produtivo, como logística e recursos humanos. E mais recentemente, esse termo tem sido utilizado para caracterizar a organização como

um todo.

A Estratégia Operacional trata, portanto, do conjunto de decisões e alinhamentos relacionados à função de produção ou operações (SLACK, 2005), com uma preocupação no alinhamento entre recursos produtivos e estratégia de longo prazo (TSAY, 2018). É a partir dessas definições que houve um maior alinhamento com as áreas e modelos de negócios que surgiram mais recentemente. Slack (2009) traz uma definição interessante ao tratar a Estratégia de Produção como o conjunto de padrões de decisão e ações estratégicas que define os papéis e objetivos das atividades de produção.

A Estratégia de Operações é, em seu início, mais voltado para a manufatura, produção de produtos, mas mais adiante passa a ganhar espaço no estudo da cadeia de valor de serviços (LEITNER, 2019).

Portanto, é a partir dessas definições da Estratégia de Produção que vem a conexão com a Teoria Institucional, responsável por definir padrões de resposta das organizações aos cenários de incerteza, buscando legitimidade, enquanto a primeira define os papéis e objetivos da cadeia produtiva, com base em padrões e alinhamento às estratégias de negócio. Tsay (2018) articula que é necessário convergir as análises de operações (interna) e contingencial (externa), de modo a garantir uma análise completa da situação da organização.

Dessa forma, a teoria de Estratégia de Operações é o desdobramento estratégico e processual de fatores externos. A Estratégia de Operações é a forma como gestores balizam a tomada de decisão e orientam esforços e recursos, de modo a se adequar às incertezas e ao ambiente (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007).

Políticas públicas são exemplos de ações isomórficas miméticas instauradas sobre organizações públicas, que afetam e moldam a forma como as organizações modelam sua cadeia produtiva e garantem sobrevivência. As Universidades são um exemplo disso, visto que partindo da necessidade de reconhecimento, credenciamento e re-credenciamento, elas se adequam de modo a garantir sua continuidade (MAROSINI, 2001).

É importante que organizações estejam sempre se adequando e se adaptando para se manterem competitivas e vivas (STONEHOUSE; SNOWDON, 2007). O conceito popularmente utilizado de “*World Class Manufacturing*” (Classe mundial de Manufatura) (FLYNN, 1999) foi desenvolvido com análises empíricas de

empresas alemãs e japonesas. Segundo os autores, essas seriam as dimensões chave para garantir competitividade estratégica para qualquer organização.

A teoria traz seis dimensões de estudo dentro da Estratégia Operacional: “capacidade e habilidades da mão de obra, competência técnica gerencial, competitividade pela qualidade, participação da força de trabalho, engenharia reversa e abordagens de melhoria incremental”.

Há, no entanto, duas formas de compreender as estratégias operacionais que são: as orientadas por fatores externos e aquelas orientadas por fatores internos organizacionais. E as duas formas de entendimento possuem correntes de pensamento alinhadas. A primeira forma, amplamente divulgada pelo trabalho de Terry Hill (1984), define que a organização deve mapear as necessidades do mercado, ambiente, e adequar seu processo de manufatura para melhor atender essas demandas.

A segunda, amplamente difundida por Hayes e Wheelwright (1984), tem uma abordagem mais interna, e, como tal, alinhada com estudos operacionais mais antigos (WAGNER; BEIMBORN; WEITZEL, 2014) que discutem que, para se obter uma estratégia operacional eficiente de longo prazo, deve-se analisar as forças internas, determinando-se assim o caminho a ser traçado (SLACK, 2005). E ainda, dentro de cada uma das dimensões tratadas pela *World Class Manufacturing*, há diversas dimensões e práticas que devem ser abordadas de modo a garantir o sucesso organizacional, segundo os autores.

As Instituições de Ensino Superior, no começo do século XXI, passam a ter uma demanda crescente por atender mais pessoas, considerando-se o aumento da procura por especialização e capacitação no mundo todo (LABIB, 2014). Além disso a transformação industrial pode levar a um aumento na demanda por especialização e na segmentação (HOLMSTRÖM, 2019). Labib (2014) também cita serem esses alguns dos desafios enfrentados pelas Universidades para uma oferta de serviço de qualidade.

A busca por uma vantagem competitiva deve ser observada por todos dentro de uma organização de forma que todas as atividades estejam alinhadas e foquem na estratégia da empresa (FERNANDES, 2018). O alinhamento de recursos e esforços é o fator preponderante para uma estratégia eficaz de uma organização (LABIB, 2014).

Uma boa estratégia de operações e serviços auxilia a definir a sua estratégia

geral e garante o posicionamento de organização adaptada em relação ao seu ambiente.

A partir disso, é necessário realizar uma definição mais concreta do que é um serviço e como a oferta de EaD da Administração da UnB pode enquadrar-se nesse perfil:

Serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível que normalmente, mas não necessariamente, ocorre em interações entre consumidores e empregados de serviços e/ou recursos físicos ou bens e/ou sistemas do fornecedor do serviço, que são oferecidos como soluções para os problemas do consumidor. (Christian Gronroos, *Service Management and Marketing*, Lexington Books, Lexington, Mass., 1990, p. 27.)

Ou seja, o serviço, ao contrário do produto, possui uma entrega de valor concreta, com base em um meio de produção muitas vezes não tão tangível. Uma outra definição interessante é a de Fitzsimmons (2011) em que um serviço é uma experiência perecível, intangível, desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor. Dessa forma é possível compreender a participação do cliente quanto à experiência geral e percepção de qualidade de entrega do serviço.

Outrossim, também é possível realizar um paralelo da estratégia de operações, que inicialmente foi fundada para abarcar a área de desenvolvimento de produtos, e adequá-la à área de serviços.

O objeto do presente estudo, o Moodle, dentro do serviço de EaD do departamento de Administração da UnB, se caracteriza como um serviço governamental na área educacional, de acordo com o modelo de Guille (1988). Toda estratégia de serviço é orientada com base em um provedor de serviço e uma potencial demanda não atendida (FITZSIMMONS, 2011).

Alguns dos aspectos gerais do serviço de EaD da Universidade não se enquadram no modelo de oferta de serviço geral, tendo em vista o caráter e função social que a Universidade promove, não necessariamente com orientação a lucro, como em organizações privadas. Porém, ela deve ser enquadrar como um serviço, ofertado pelo governo e para a educação da população (FITZSIMMONS, 2011).

As 3 estratégias genéricas de estratégia de serviços são custos, diferenciação e focalização (FITZSIMMONS, 2011). No entanto, o que o presente trabalho deseja destacar são os aspectos da estratégia de serviço voltados para a

satisfação do cliente, podendo-se, sob a ótica geral de observação da presente pesquisa, destacar os custos com foco apenas na diferenciação do serviço.

Essa distinção, portanto, é tratada como a caracterização do serviço, que deve ser única e diferente dos demais. Ele pode ser alcançado de diversas formas (PRAKASH, 2020). Dentre as destacadas, no caso do Moodle, as que podem se enquadrar são a personalização do serviço padrão, aliás uma característica marcante dessa ferramenta que possibilita isso voltado para a qualidade (como será visto mais adiante), e o controle de qualidade, que, por sua vez, diz respeito ao controle e padronização do serviço em vários níveis, tendo em vista o fato de que há uma diversificação do uso do Moodle entre professores, alunos e departamentos da UnB.

Na perspectiva de *tradeoff* tratada por Hayes e Wheelwright (1984), uma organização deve deter priorização dentre as dimensões e práticas, definidas no modelo de Estratégia de Operações. Isso é aferido por Flynn e Shroder (1998) que confirmam que a adição de práticas de competência técnica gerencial impactaram nas entregas de produtos, tendo em vista critérios como flexibilização da produtividade e caracteres de qualidade.

Dentre as dimensões observadas no modelo de Hayes e Wheelwright (1984), a questão de “competitividade por meio da qualidade” e “abordagens para melhorias incrementais” estão intimamente relacionadas, tendo em vista a interpelação orientada por fatores externos e pelo impacto que podem gerar na entrega de valor. Isso se dá pelo fato de que a estratégia de operações deve se adequar às demandas orientadas por fatores externos (FLYNN, 1999).

Conversando com essas abordagens citadas acima, a Teoria Institucional abraça o fato de que os moldes operacionais internos (abordagem interna) são orientados por isomorfismos extrínsecos à organização, tendo em vista que a constante interação de fatores internos e externos moldam a organização, que sempre busca legitimidade (ESMAN, 1972).

Segundo ESMAN (1972), a competitividade por meio da qualidade (*competing through quality*) é basicamente definida pelo *design* do produto para atender as necessidades do cliente, sempre se adequando as suas demandas (FLYNN; SHRODER, 1998). Esses autores também enfatizam a necessidade de posicionar o cliente no centro dos processos e da própria existência da organização. Skineer (1974) traz a abordagem de que a estratégia de manufatura

alinha a participação da produção, com o *Marketing*, para ganhar vantagem competitiva.

É importante frisar que a competitividade, como citado acima, não é um fenômeno tão essencial de ser analisado por organizações governamentais, pois essas possuem outros objetivos e funções, como o caráter social que as Universidades possuem (NOVAIS, 2011). No entanto, avaliar a entrega do serviço é fundamental, para o fim de se analisar se há formatos e modelos de ensino melhores, aplicáveis ao Departamento, dentro do modelo EaD.

Já a dimensão de abordagens de melhoria incremental (*Incremental improvement approaches*), apesar de pouco discutida por Hayes e Wheelwright (1984), é amplamente analisada por Giffi, Roth e Seal (apud, FLYNN, SHORDER, 1998), que citam a necessidade de foco na melhoria do fluxo de informação, qualidade e *performance* como pontos focais da organização. Essa dimensão foi largamente tratada em modelos mais a frente, como por Kaizen (MANI; SINGH; SINGH, 2009), que trata do modelo de competitividade japonês, e, ainda, modelos mais recentes, tal como o PDCA (*Plan, do, check, act*).

Com a revisão da literatura realizada, intui-se que, para efeito da presente pesquisa, uma inferência voltada para a compreensão da abordagem de melhorias incrementais e competitividade por meio da qualidade, abrigadas em duas das variáveis do modelo de Hayes e Wheelwright (1988), deve ser priorizada.

Agregando à noção de qualidade de serviço exposta nesses dois conceitos, podemos adicionar, ainda, a análise sob a perspectiva do modelo de estratégia de serviço de FITZSIMMONS (2011), que ressalta a personalização e padronização do serviço para as demandas dos clientes, como forma de auxílio à orientação da presente pesquisa.

2.2.2 Satisfação do Consumidor

É importante sempre realizar a análise da estratégia de serviços em contraste com a perspectiva de satisfação do consumidor porque os dois estão intimamente relacionados (LOVELOCK, 1999). A percepção e satisfação do consumidor auxiliam uma organização a compreender os motivos e tendência de re-compra e indicação de produtos e serviços (OLIVER, 1980).

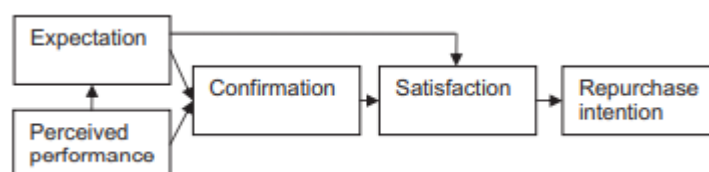
A satisfação é citada pelos autores Czepiel e Rosenberg (1973) como um

termo complexo e um conceito difícil. Em 1976, Dufer e Setton afirmavam que ainda não tinha sido apresentada nenhuma definição clara da noção de satisfação. Trazendo autores mais contemporâneos, de acordo com Brown, Smith & Assaker (2016) a satisfação corresponde a um estado psicológico relativo, posterior à compra/aquisição de determinado serviço. Os autores trazem também a perspectiva de lealdade, associada a satisfação.

Oliver (1980) é o autor mais renomado no assunto, trazendo duas características fundamentais para a compreensão de satisfação. A primeira trata de que a percepção de serviço só pode ser feita após o uso/experiência do serviço (SOUSA, 2011). A segunda diz respeito ao fato de que a compreensão de satisfação de um serviço é sempre relativa, um processo comparativo entre experiências subjetivas já vivenciadas e a experiência com o serviço em questão (OLIVER; WINER, 1987)

Lovelock and Wright (1999) definem a satisfação do consumidor como sendo uma percepção a curto prazo, enquanto o conceito de Serviço Percebido trata da relação de longo prazo que o cliente possui com determinado serviço. Ou seja, a satisfação possui um caráter de análise mais próximo, enquanto o Serviço Percebido retrata a evolução da percepção do consumidor à médio e longo prazo.

A satisfação de um consumidor, portanto, segundo Oliver (1980) possui o seguinte processo, caracterizado pelo seu modelo de satisfação e dessatisfação:



Anexo 1. Modelo de Expectativa e Confirmação (Oliver, 1980)

Agregado a esse modelo é importante ressaltar sobre o impacto que um fenômeno ou incidente pode ter sobre a estratégia de serviços. O conceito de performance adaptativa pode nos ajudar a compreender esse fenômeno, que é definido em termos gerais como a habilidade de uma organização de se adequar a uma condição dinâmica de atuação (CHARBONNIER-VOIRIN; ROUSSEL, 2012). Está bastante ligada aos conceitos de Estratégia Operacional e Análise Institucional, no que diz respeito à adaptabilidade que uma organização deve ter

frente aos fenômenos de pressão externa e institucionalização causados por fatores externos.

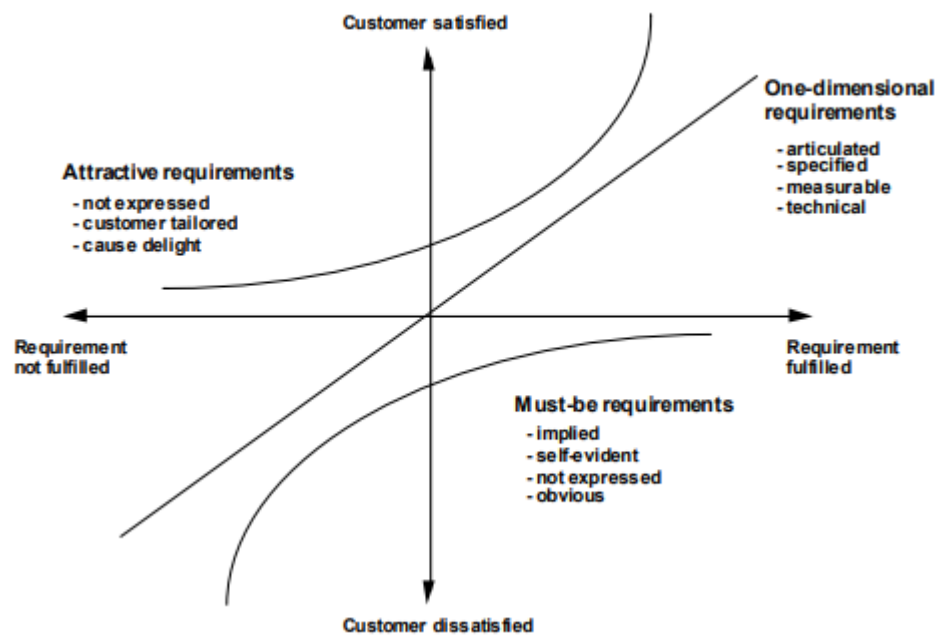
A Teoria do Incidente Crítico é outra abordagem importante para essa revisão literária, que auxilia a compreender a resposta de uma organização ou indivíduo com base em situações atípicas (BAIER, 2013). O termo foi trazido pela psicologia, mais especificamente por Flanagan (1954), e adaptado para estudos de satisfação, principalmente na área do marketing mais adiante (BAIER, 2013).

Nesse caso, ela ajuda a identificar e contextualizar o cenário em que determinado serviço foi implementado, auxiliando a compreender, com uma abordagem mais qualitativa, a percepção de expectativa que os clientes têm sobre determinado serviço.

Dessatisfação com um determinado modelo ou serviço pode acarretar em descontinuidade de uso do mesmo (NAJMUL ISLAM, 2014). No entanto, fatores que geram satisfação sobre o serviço, podem diferir dos fatores que geram dessatisfação geral sobre o serviço (HERZBERG, 1959). Para o autor, determinada funcionalidade de um serviço pode impactar de forma diferente se algum cliente terá uma percepção positiva ou negativa sobre o serviço como um todo.

O modelo de satisfação de Kano (1984) agrega e flexibiliza o modelo de Herzberg, caracterizando três tipos de fatores que podem influenciar na perspectiva de satisfação ou dessatisfação de um consumidor. As três são: fatores básicos, de performance ou atrativos (satisfatórios).

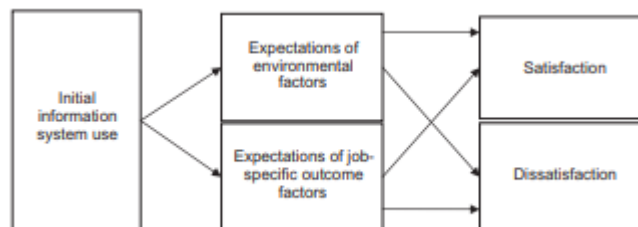
O primeiro trata de requisitos básicos de um serviço e tendem a influenciar apenas negativamente na percepção de satisfação de um cliente. Tratam do que deve ter de fato no serviço. O segundo diz respeito à performance percebida pelo cliente, e pode impactar positivamente ou negativamente na percepção de serviço. O último trata de fatores que agregam ao serviço, e não podem impactar negativamente a avaliação do serviço, apenas positivamente (KANO, 1984).



Anexo 2 – Modelo de Satisfação do Kano de 1984 (SAUERWEIN, 1996)

Este modelo foi adaptado por ISLAM (2014) para análise da implementação do Moodle em uma das maiores Universidades da Finlândia, que continha mais de 21000 alunos e 3000 empregados.

De acordo com o quadro abaixo, os usuários, após a aceitação e um período de uso inicial, formarão uma opinião sobre dois fatores genéricos: fatores ambientais e fatores de desfecho específicos do trabalho (DELONE, 2003):



Anexo 3.- Modelo de Satisfação Genérico (DELONE, 2003)

Fatores ambientais são os meios para um conjunto de fins. Nesse caso os usuários executam suas tarefas e alcançam os resultados de desempenho por meio dessas funcionalidades dentro sistema de informações (DELONE, 2003). Esses

fatores agem como as pontes que, em última análise, levam os usuários ao seu objetivo ou fim. Esses fatores incluem, por exemplo, fatores relacionados a produtos, como a qualidade do sistema, o suporte disponível a partir de um centro de suporte, suporte organizacional, suporte gerencial, condições facilitadoras (NAJMUL ISLAM; AZAD, 2015).

Fatores de desfecho específico do trabalho são considerados um fim. Como mencionado anteriormente, os usuários atingem essas metas ou terminam por meio dos fatores ambientais (ISLAM, 2014). Os fatores de desfecho específicos do trabalho incluem, por exemplo, utilidade percebida, resultados de valor social. Em suma, fatores ambientais são os meios pelos quais os usuários alcançam os fatores de resultado específicos do trabalho (LIN; WU; TSAI, 2005).

Para exemplificar, a funcionalidade de *chat* (fator ambiental) dentro do sistema Moodle é responsável pela percepção de engajamento e utilidade para acesso à informação com professores, por parte dos alunos (fatores de desfecho), visto que, sem ela, não haveria como ter uma análise de satisfação sobre o acesso a professores para a resolução de dúvidas.

A satisfação do cliente, portanto, pode ser analisada se usando dos modelos de Oliver (1980), Kano (1984) e Delone (2003) em adição ao uso da Teoria do Incidente Crítico, como fundamento para análise de uma situação crítica e pressão externa impostas pela situação da pandemia em 2020 na UnB. Será possível compreender se a estratégia de ensino adotada via Moodle, analisando as normas e pressões inerentes da situação ocasionada pelo Covid-19 no primeiro semestre de 2020, foi efetiva, na ótica dos alunos.

2.3 Ensino de Administração utilizando Moodle no (EaD)

2.3.1 Ensino de Administração via EaD

Percebeu-se como necessário, prévio à caracterização do Ensino a Distância, realizar a distinção entre educação e ensino, termos que podem ser confundidos dentro do texto. Segundo Magalhães (2004), a ação educativa, ou educação, compreende um conceito mais amplo, de desenvolvimento e apropriação cultural, que implicam no desenvolvimento do indivíduo por construções coletivas e individuais. Já por ensino deve-se entender como o modelo de escolarização específica de uma instituição, que é sistematizada e selecionada, usando de

disciplinas, conteúdos e métodos específicos replicáveis, ou não (JUNIOR, 2009).

Portanto, o que a pesquisa busca analisar é o Ensino à Distância, e não a educação à distância. Os dois diferem no ponto de que o primeiro está envolvido no contexto de ensino da administração do contexto do Departamento de Administração da Universidade de Brasília, observando as disciplinas, métodos e estratégias operacionais de ensino utilizados para tal. Enquanto o segundo daria um enfoque maior para aspectos culturais e sistêmicos, que poderiam acabar levando a pesquisa para um caráter pedagógico, que não é o objetivo dessa pesquisa.

Uma definição abrangente do Ensino à Distância (EaD) é a de agentes educacionais separados espacialmente, que se relacionam com os estudantes pela mediação de aparatos técnico-eletrônicos (PEREIRA; 2011). Novais e Fernandes (2011) citam a importância que o EaD pode provocar na forma de ensino, impactando no alcance e na proporção exponencial que essas ferramentas possibilitam para os educadores.

Campos (2019) destaca a importância do pedagogo no processo da sua formação e suas competências para a garantia de qualidade no ensino. O mesmo autor destaca a mudança do papel do professor no processo de EaD (CAMPOS, 2019).

O Ensino à Distância tem como característica marcante a bilateralidade na comunicação, que é a participação mútua das partes professor e aluno, garantindo dinamismo e interatividade na relação de ensino por meio do uso de um sistema tecnológico (LEITNER, 2019). Libâneo (2015) constata que é papel do orientador, também, garantir que o processo de ensino não se torne apenas um processo unidirecional.

O EaD possui um caráter democratizador, pois não somente impacta pessoas de alta renda, mais possibilita o atendimento de grupos em diferentes contextos e geograficamente dissipados/distribuídos (DIAS, 2020) . Com isso em vista, é possível inferir a importância de organizações de ensino se adequarem e ajustarem seus processos para esse recente modelo de ensino, como um potencial sistema parcial de ensino.

Por suposto, existem diversas dificuldades na implementação e manutenção de um processo de EaD. De acordo com Xiao e Li (2020), dentre os desafios encontrados nessa estratégia de ensino a distância, está a manutenção do *link* de

acesso contínuo aos conteúdos, dificuldade em manter os alunos concentrados e dificuldade dos docentes em interpretar as necessidades dos alunos, motivos nocivos para o processo.

Hodges (2020) afirma que esta ideia de antagonismos de qualidade, entre presencial e à distância, é recorrente mundialmente e afirma que, no contexto da pandemia do Covid-19, muitas instituições de ensino têm implementado respostas rápidas, que envolvem equivocadamente tecnologias similares e atuam como se fossem experiências de EaD. Ainda segundo esses autores, a EaD traz um estigma de qualidade inferior ao aprendizado presencial, apesar de pesquisas mostrarem o contrário (HODGES, 2020). Os movimentos *online* das instituições durante a pandemia podem ajudar a consolidar essa percepção, sobretudo porque não se está fazendo EaD, e sim obtendo-se o máximo de proveito de recursos tecnológicos e possibilidades no formato *online*.

No Brasil, a legislação deu início à caracterização do Ensino a Distância, deixando claro alguns pontos de convergência no processo que deve ser utilizado por Universidades Federais, na Lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo. 53, inciso primeiro:

.Art. 53. No exercício de sua autonomia, são asseguradas às universidades, sem prejuízo de outras, as seguintes atribuições:

I - Criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de educação superior previstos nesta Lei, obedecendo às normas gerais da União e, quando for o caso, do respectivo sistema de ensino; (Regulamento)

Dessa forma, é possível identificar que universidades possuem autonomia para realizar atividades de educação superior no sistema de ensino por ela estabelecido. Ainda, seguindo as regras estipuladas pela União no Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que em seu art. 1º cita:

Art. 1º para os fins deste Decreto, caracteriza-se a educação a distância como modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

fica claro que as universidades podem estabelecer, como sistema de ensino, o ensino a distância, em lugares e tempos diferentes, utilizando meios e tecnologias de informação e comunicação. Como trata de uma mediação didático-pedagógica

nos processos de ensino e aprendizagem, é evidente a importância da participação do aluno no processo, para garantir melhores resultados.

No contexto de estudos organizacionais, e, mais especificamente, da adequação do ensino a distância às novas tecnologias e ferramentas, a Teoria Institucional (TI) e a Estratégia de Operações podem ser utilizadas como alicerce para alcançar uma maior compreensão sobre o tema.

A adequação das Universidades ao EaD é um processo que vem ocorrendo há algum tempo, mas em passos lentos (PEREIRA, 2011). Porém, a pandemia obrigou as Instituições a se moldarem e adequarem suas estratégias e processos, para adequarem a oferta de serviço. A sociedade, principal interessada no serviço prestado por essa entidade (PEREIRA, 2011), exige um serviço de qualidade e que promova um retorno positivo para a comunidade, empresas e para os próprios alunos, no que toca o âmbito de ensino.

Pesquisa realizada na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) em 2011 buscou analisar a implementação do modelo EaD de ensino na graduação do curso de administração da Universidade, se usando do Moodle. Os resultados encontrados foram surpreendentes, sendo possível identificar que, após quase três anos de implementação de uma estratégia de EaD, cerca de 85% dos entrevistados avaliou que o modelo se assimilava a outras universidades e faculdades que usavam o modelo há mais tempo (NOVAIS, 2011). Isso implica no fato de que há casos comprovados de implementação assertiva e relativamente rápida de uso de ferramentas online para ensino de administração do Brasil.

Além disso, a pesquisa atesta que alguns dos principais problemas identificados no modelo esbarram na comunicação entre discentes e alunos no que tange às instruções para as atividades e na avaliação das mesmas (NOVAIS, 2011). Apesar disso, a pesquisa era um protótipo piloto, o que pode ser analisado e melhorado por outras Instituições que desejem implementar o modelo.

Em pesquisa realizada por DiRienzo (2014) foi identificado que a maioria dos alunos na graduação de administração têm preferido modelos mais flexíveis de ensino, afora acreditarem que os modelos presenciais e online se equivalem em diversos aspectos. A literatura é dividida no que trata os impactos e diferenças para a aprendizagem do EaD. Allen and Seaman (2011), por exemplo, citam que não há diferença discrepante entre os dois modelos, enquanto Brown e Liedholm (2002) citam que o impacto pode ser nocivo para a aprendizagem.

A segunda pesquisa (BROWN, 2002) trouxe como resultado que, para um alcance similar de desempenho entre as duas atividades, o aluno no modelo de EaD deve se esforçar mais para alcançar os mesmos resultados. A chave, no entanto, para um desempenho positivo nesse modelo de aprendizado é a comunicação e proatividade do aluno (DIRIENZO, 2014).

2.3.2 Moodle

O Centro de Educação da Distância (CEAD) é o órgão responsável pela escolha e personalização do sistema que será utilizado nas atividades de EaD na UnB. No caso, o CEAD implementou em 2014 a primeira versão do MOODLE utilizado hoje pelos departamentos (já em sua terceira versão), que ficou disponível a partir de junho de 2020 (CEAD, 2020). Foi necessária uma adequação sobre a versão (segunda versão) anterior devido à necessidade de migração completa das atividades de ensino para o modelo EaD.

A nova atualização possibilitou o acesso a novos temas, novos formatos de curso, novos recursos de acessibilidade e integração e a incorporação com a plataforma TEAMS.

O MOODLE é uma Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), na verdade uma sala de aula interativa, online, colaborativa e que possibilita a autoaprendizagem (VASCONCELOS, 2020). Nesse ambiente de ensino, o professor é um mediador do conhecimento, e se utiliza da plataforma para facilitar o acesso à informação por meio de vídeos, textos, *chats*, exercícios, dentre outros.

O MOODLE, por se tratar de um sistema dentre os diversos AVA's, é voltado para a aprendizagem colaborativa de acesso livre e gratuito, possibilitando acesso a diversos estudantes e indivíduos no mundo todo, com variados recursos disponíveis para auxiliar na interação e desenvolvimento das atividades propostas em ambiente colaborativo (VASCONCELOS, 2020).

O termo Moodle referia-se originalmente ao acrônimo: 'Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment', que traduzido significa 'Ambiente de aprendizagem dinâmico modular orientado a objetos' (ALVES, 2009, p. 42). Foi criada por Martin Dougiamas em 2001, como um ambiente virtual de aprendizagem que possui como característica fundamental o seu código aberto, que possibilita a

adequação e adaptação do sistema para necessidade do usuário (FALCÃO, 2020). O Moodle, por possibilitar acesso ao seu código, exige das pessoas que forem realizar a adaptação do sistema conhecimento principalmente em PHP e MySQL (ALVES, 2009).

O MOODLE oferece uma variedade de recursos pedagógicos (fórum, tarefa, questionário, *blog*, *wiki*, *chat*, glossário, pesquisa de avaliação, além da base de dados), onde os alunos podem experimentar, testar, explorar cada recurso e suas variações, pois esta é a melhor forma de aprender a utilizar e conhecer as possibilidades formativas fornecidas pelo AVA (SALES, 2019).

A plataforma possui algumas características e funcionalidades fundamentais como (ALVES, 2009):

- Fóruns de discussão configuráveis, ainda que de forma limitada;
- gestão de conteúdos, permitindo a edição direta de documentos em formato texto e HTML (HyperText Markup Language);
- criação de questionários com possibilidade de opção por vários tipos de resposta;
- sistema de Chat com registo de histórico configurável;
- sistema de Blogues;
- editor *Wiki*;
- sistema de distribuição de inquéritos standardizados;
- sistema de gestão de tarefas dos utilizadores, etc.

As funcionalidades citadas acima devem ser adaptadas para a realidade da Instituição (FALCÃO, 2020), levando em conta as necessidades do usuário. Seguindo a abordagem de Estratégia de Operações, citadas no tópico anterior, essa adequação, realizada pelo CEAD, está intimamente relacionada à personalização e padronização, aspectos diretamente relacionados à percepção de qualidade do ensino, do serviço geral de EaD ofertado pela UnB.

É importante ressaltar que o Moodle não foi a única plataforma sugerida e utilizada por professores para as atividades de EaD, porém, por se tratar da ferramenta central para a implementação dessa estratégia no período de pandemia, foi a selecionada como objeto de estudo no âmbito do presente trabalho. Algumas outras ferramentas que possibilitaram a adoção do método EaD foram: e-

mail, *Microsoft Teams*, *WhatsApp* (por alguns professores), dentre outras ferramentas.

Uma divisão importante para a compreensão do Moodle é a diferença entre os modelos de orientação para o instrutor e o de orientação para o aluno (COSTELLO, 2014). O primeiro trata de sistemas de AVA voltados para assessorar o professor, em como o curso e didática será apresentada (CHAO, 2008). Já o segundo é orientado para o termo *pedagogia do construtivismo social*, que é voltada para uma interação maior do aluno, em que ele é o responsável por desenvolver seu próprio conhecimento, e a plataforma mais um suporte (CHAVAN, 2004).

No caso, o Moodle foi modelado para ser mais orientado para a proatividade do aluno, se encaixando melhor ao segundo modelo tratado (COSTELLO, 2014). Cole & Foster (2007) também complementam dizendo que o Moodle foi uma das plataformas criadas com base em um modelo pedagógico e não entorno das ferramentas disponibilizadas, como outros sistemas.

Isso é importante de ser analisado, pois a adoção da estratégia de serviço, e a plataforma selecionada, podem ser feitas por pressão externa, algumas vezes, ignorando valores institucionais (TAKASHI, 1991).

Dessa forma, é importante ressaltar que a ferramenta selecionada gera impactos significativos na instituição de ensino, podendo implicar, completamente, no sucesso ou fracasso do seu modelo de aprendizagem. É importante analisar a realidade e contexto de uma organização, para uma tomada de decisão assertiva de AVA (BOUTTURI, 2006). Isso vai ao encontro das teorias operacionais citadas anteriormente. O contexto é fundamental para a definição da estratégia de implementação e uso da plataforma. Além disso, no caso da UnB, é relevante analisar o processo decisório para a tomada de decisão quanto à plataforma a ser utilizada, e, se houve alinhamento com a orientação pedagógica dos cursos.

2.3.3 Moodle no Ensino

O MOODLE foi uma das plataformas utilizadas para a implementação do EaD no Departamento de Administração da UnB. A versão recomendada pelo Departamento e pela Universidade foi o módulo mais recente, lançado em junho de 2020, que teve atualizações que possibilitavam uma melhor interatividade entre o

aluno e o professor no que toca a estratégia de EaD.

A plataforma é de uso livre, o que possibilita à UnB uma possibilidade de acesso gratuito, reduzindo custos para a Universidade. Além disso, por possuir essa característica, garantiu que a Universidade pudesse personalizar o sistema de modo a adequar às suas necessidades e às necessidades dos professores e alunos.

Hoje a plataforma já é utilizada em mais de 200 países de par com escolas e universidades públicas e privadas do mundo todo (FALCÃO, 2020).

A plataforma tem como objetivo impulsionar o desenvolvimento do ensino crítico, dinâmico e colaborativo, garantindo o desenvolvimento de diversas habilidades durante o ensino (SALES, 2019).

Dentre as modalidades que o sistema possibilitou para alunos, destacam-se (SALES, 2019):

- Acesso a materiais didáticos (vídeos, slides, arquivos, gravação de aulas)
- Comunicação direta entre alunos e professores
- Comunicação entre alunos (fóruns)
- Acesso a exercícios avaliativos
- Acesso a feedback e notas de exercícios e avaliações
- Calendário com a sequência das atividades previstas para as disciplinas
- Configurações para edição do perfil

É importante ressaltar que outras ferramentas e plataformas foram utilizadas de forma complementar ao MOODLE, para possibilitar uma entrega de serviço de ensino de qualidade, envolvendo funcionalidades que o MOODLE não comporta dentro do seu sistema, como aulas síncronas, por exemplo.

Uma das limitações identificadas pela equipe do CEAD, responsável pela adequação do EaD Integral na UnB, foi o fato do Moodle não possibilitar, dentre suas funcionalidades, a realização de aulas síncronas.

Dentre as plataformas utilizadas pode-se destacar o uso do *Microsoft Teams* (da Microsoft) para aulas síncronas. Além disso as plataformas de e-mail também foram utilizadas para o repasse de informações formais, com instruções para acesso às plataformas, e mesmo instruções gerais do curso. Além disso, plataformas informais como WhatsApp puderam ser utilizadas por alguns professores para repasse de informações mais informais e instruções mais rápidas no dia a dia.

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

De acordo com Gil (2002), as pesquisas podem ser classificadas em três grandes grupos: exploratórias, explicativas e descritivas. A pesquisa aqui proposta se caracterizou como descritiva, que se aproxima da explicativa. Ambas não apenas objetivam “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis”, mas também “pretendem determinar a natureza dessa relação” (GIL, 2002, p. 24), levando em conta que a mesma teve como objetivo identificar as características de um processo (impacto das ações) de um grupo (*stakeholders*) e a relação entre algumas variáveis.

A presente pesquisa é também considerada de natureza qualitativa. Perguntas abertas serão utilizadas como perguntas individuais e em grupo (KIRK e MILLER, 1986).

No que se refere aos procedimentos de análise dos dados obtidos, de maneira coerente com o caráter descritivo dessa pesquisa, empregou-se uma abordagem qualitativa e interpretativista, baseada na análise de conteúdo e categorização dos dados, segundo a literatura consultada e procedimentos metodológicos adotados. Nesta lógica:

“(…) o pesquisador começa reunindo informações detalhadas dos participantes e separa essas informações em categorias ou temas. Esses temas ou categorias são desenvolvidos em padrões amplos, teorias ou generalizações, que são, então, comparados com experiências pessoais ou com a literatura existente sobre o assunto.” (CRESWELL, 2007, p. 142)

3.2 Caracterização da organização, setor ou área, indivíduos objeto do estudo e Plataforma de Ensino

3.2.1 A Universidade de Brasília e o Departamento de Administração

Para caracterização da organização e indivíduos centrais para a pesquisa,

foram buscadas referências dentro de portarias, leis, livros e artigos acadêmicos. O Departamento de Administração da Universidade de Brasília (UnB) é, portanto, uma unidade acadêmica dentro de um órgão de instância federal, que tem como um de seus objetivos, de acordo com a lei 11.632 de 27 de dezembro de 2007, em seu artigo 1º, oferecer:

cursos seqüenciais por campo de saber, de diferentes níveis de abrangência, abertos a candidatos que atendam aos requisitos estabelecidos pelas instituições de ensino, desde que tenham concluído o ensino médio ou equivalente;

Na Lei 9394 de 1996, responsável por estabelecer as diretrizes e bases da educação nacional, em seu art 46º, parágrafo 2º, é citado que “*No caso de instituição pública, o Poder Executivo responsável por sua manutenção acompanhará o processo de saneamento e fornecerá recursos adicionais, se necessários, para a superação das deficiências*” definindo assim o órgão responsável por ceder e garantir os recursos para as atividades das instâncias de Universidades Federais, onde a Universidade de Brasília está inserida.

Na mesma lei, entretanto, no art. 53º, inciso I, é citado que a Universidade possui autonomia de criar, organizar e extinguir, em sua sede, cursos e programas de instância superior, portanto que respeitem às normas gerais da União. Dessa forma, portanto, a Unidade Acadêmica de ensino de Administração é o Departamento de Administração, de acordo com plataforma do ADM da UnB, e o curso de graduação de Administração está vinculado a esse departamento desde 1962.

O curso de Administração da UnB é ditado pelo Projeto Pedagógico do Curso (PCC) revisado mais recentemente em 2018, já se adequando às novas diretrizes curriculares para os cursos de administração, atendendo de forma diurna e noturna. A graduação, que com despacho feito pelo Ministério da Educação (2002), é a etapa inicial de formação em nível superior, objeto de estudo da pesquisa em questão.

Os alunos que desejam ingressar no curso de graduação de

administração, deverão ser aprovados por exame vestibular e se matricular junto à UnB, e deverão cumprir ao menos 200 (duzentos) dias de trabalho acadêmico efetivo, por ano, para completar a qualificação exigida. O curso de graduação possui seis principais eixos de ensino:

- a) Administração Pública e Gestão Social;
- b) Estratégia e Inovação;
- c) Finanças;
- d) Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas;
- e) Marketing e
- f) Produção, Logística e Gestão da Informação.

3.2.2 O Aluno de Graduação do Departamento de Administração da UnB

O aluno de graduação do Departamento de Administração pode ser qualquer estudante que tenha concluído o ensino médio e tenha prestado vestibular e alcançado nota mínima para ingresso na universidade (MEC, 2008).

Os dados utilizados como base para o estudo foram retirados da informação do Sistema de Graduação (SIGRA), extração de 23/04/2019 (amostra mais recente oficial emitida pela Universidade de Brasília) e são referentes ao ano base de 2018 no Departamento de Administração. Dentre os 758 alunos de graduação de administração, no período da pesquisa (já temos 902 atualmente), 58% são do gênero masculino, e, aproximadamente 42% feminino. Cerca de 90% desses alunos possuem entre 16 e 24 anos de idade.

Já a Consulta à Comunidade Acadêmica, pesquisa realizada anualmente com discentes e docentes de todos os cursos da UnB relatou que aproximadamente 44% dos estudantes acreditam que o “*Suporte tecnológico para as atividades administrativas*” é Parcialmente Inadequado, retratando a percepção de grande parte dos estudantes a respeito do impacto geral nas atividades ministradas pela Universidade. A Universidade de Brasília, sob os impactos gerados pela pandemia causada pelo Covid-19, no que se referiu à atividade de ensino presencial, realizou um edital de apoio à inclusão digital, baseada nos dados levantados que mostraram que aproximadamente 6% dos estudantes não possuíam computador ou *tablet* e que 30% desses precisam de apoio para ter melhores condições de acesso à internet.

Os alunos, incluindo os do curso de graduação de Administração, tiveram a oportunidade de se cadastrar nesse edital, podendo requisitar auxílio para acesso a recursos tecnológicos para acesso ao ensino a distância (EaD).

3.3 População e amostra ou participantes da pesquisa

A pesquisa foi realizada na Universidade de Brasília, com alunos de graduação do curso de Administração. Atualmente o curso possui, em sua graduação, 901 estudantes (2019). Percebeu-se como necessário restringir a amostra visto que, para a composição do grupo focal, há que se considerar que os integrantes possuam entre si ao menos uma característica comum importante, e, ainda, os critérios para a seleção dos sujeitos sejam determinados pelo objetivo do estudo, caracterizando-se como uma amostra intencional (BACKES, 2009).

Para isso, percebeu-se que, para alcançar de forma mais objetiva o intuito da pesquisa, seria interessante avaliar, como foco, a percepção de alunos que passaram a maior parte da graduação de maneira presencial e estivessem com previsão de conclusão da graduação em até dois semestres. Dessa forma a pesquisa poderia compreender as diferenças percebidas entre o serviço de ensino ofertado de maneira EaD e de forma Presencial.

Além disso, de modo a analisar a percepção dos alunos sobre as disciplinas ofertadas pelo Departamento de Administração, foi solicitado que o estudante tivesse cursado no último ano (dois semestres) ao menos duas disciplinas do curso de graduação da administração.

Dessa forma, sete alunos foram selecionados para a realização do grupo focal, seguindo as orientações e metodologia de pesquisa citadas.

Para a realização do exame das informações coletadas dentro do Grupo Focal foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2005).

Inicialmente é fundamental compreendermos as características do grupo entrevistado (ISLAM, 2014), para embasar a discussão realizada no Grupo Focal. Dessa forma destaca-se a tabela abaixo:

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Participantes	Idade	Sexo	Semestre de Ingresso	Semestre atual	Número de disciplinas obrigatórias cursadas no EaD	Número de Disciplinas optativas do ADM	Facilidade de Acesso à computador	Facilidade de acesso à rede	Adesão às políticas do edital de adesão ao EaD	Experiência Prévia c/ Moodle
Participante 1	23	F	1º 2017	9	4	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 2	24	F	2º 2016	10	5	2	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 3	27	F	1º 2016	11	4	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 4	23	M	1º 2016	11	2	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 5	23	M	1º 2016	11	1	4	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 6	24	M	1º 2017	9	3	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 7	23	M	2º 2016	10	4	2	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborada pelos autor

Fica claro, com a tabela acima, que não há grande variação na idade dos entrevistados, com uma média aritmética de idade de 23,85. No entanto, pode-se identificar que todos os candidatos tinham acesso à internet e a computadores, sem necessidade de adesão às políticas de adesão ao EaD da UnB, o que caracteriza uma amostra com menos desafios para a adesão ao EaD. DiRienzo (2014) corrobora que um dos principais desafios para instauração do modelo de Educação à Distância é o acesso aos recursos necessários para tal.

Essa característica do grupo impacta a pesquisa, visto que o método de pesquisa visa explorar e propor o debate da experiência individual dos entrevistados, e, ainda, que todos possuem características semelhantes, isso pode acabar por enviesar as conclusões da pesquisa (MINAYO, 2018).

A portaria nº 343 de 17 de março de 2020, possibilitou às IES (Instituições de Ensino Superior) a substituir, em caráter exponencial, as aulas presenciais por aulas à distância (SOARES, 2020). Dentre os desafios encontrados pela educação superior para a adesão do EaD, destacam-se a garantia de acesso amplo à internet e recursos online para a realização das tarefas (COSTA, 2020).

Outro detalhe importante percebido no grupo pesquisado é que todos tiveram experiência prévia com o Moodle no decorrer da graduação, o que implica que os alunos já tinham experiência de uso da plataforma antes da adesão ao EaD. Sousa (2011) traz o fato de que a satisfação está atrelada à experiência prévia de uso de algum produto ou serviço. Portanto é possível observar que as respostas dadas pelos entrevistados podem carregar uma visão prévia, oriunda das experiências pretéritas. Desse modo, percebeu-se como necessário compreender a distinção entre as experiências com a plataforma pré e pós instauração do EaD.

Dada essa contextualização sobre os entrevistados, fica mais clara a realização da análise de conteúdo (SANDELOWSKI, 2001). É fundamental, para uma pesquisa qualitativa, o contexto ao qual os respondentes se inserem (BARDIN, 2011). O fato das circunstâncias que levaram à situação estudada nesta pesquisa serem únicas e terem gerado tantas mudanças impactantes no cenário do serviço observado, caracteriza o fenômeno como um incidente crítico (ISLAM, 2014). Tendo isso em vista, utilizaremos a Teoria do Incidente Crítico de FLANAGAN (1954) para embasar a análise de conteúdo do Grupo Focal, juntamente com as teorias de Estratégia de Operações e Análise Institucional.

3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

Tendo em vista a característica do modelo de pesquisa, do tipo descritiva, é necessário utilizar um modelo estruturado de coleta que possui característica de não interferência do pesquisador na pesquisa e análise dos dados (GIL, 2002). Portanto, a ferramenta de pesquisa selecionada para a coleta de dados descritiva foi a Técnica do Incidente Crítico (*Critical Incident Technique*, - CIT), que possui como característica marcante inerente uma abordagem interpretativa sobre o fenômeno estudado e análise sobre o conteúdo (GREMLER, 2004).

O método de coleta CIT descrito por Flanagan no *Psychological Bulletin* em 1954 tem por objetivo obter do participante uma análise sobre um determinado momento em que uma ocorrência gerou, de forma positiva ou negativa, um determinado *output* (ROSALA, 2020). Esse método é amplamente utilizado para análises de pesquisa de percepção para serviços, tendo em vista sua orientação para a avaliação geral do serviço pelo cliente (LOFFLER, 2013). Esse instrumento de pesquisa possui uma convergência e impacto positivo em pesquisas com característica descritiva, visto que detalham muito bem as situações em questão, dando abertura para os participantes detalharem a relação com o fenômeno estudado.

Em primeira instância foi realizada uma análise documental, feita por levantamentos em fontes secundárias de dados: levantamentos bibliográficos em livros, revistas, trabalhos acadêmicos, informações jornalísticas, informações de órgãos governamentais, portarias, entre outras. Em segunda instância foram

realizadas entrevistas em grupo (grupo focal), gravadas, com aplicação de questionário semiestruturado: nessa etapa, o objetivo foi adentrar no conhecimento sobre o assunto e compreender a percepção que os participantes possuem sobre os fatos e fenômenos do estudo.

Morgan (1997) explica que o Grupo Focal é um método que pretende se encaixar entre a técnica de observação e entrevista aberta. Grupo focal compõe bem com a pesquisa em questão, tendo em vista que a pesquisa não visa consenso e sim pluralidade de visões a respeito do tema, além da ênfase no volume de interações entre participantes (GUI, 2003).

O Grupo Focal foi realizado em uma única etapa e contará com alunos de graduação do curso de administração para debater sobre o impacto da implementação do EaD via plataforma Moodle para aulas e ensino da graduação em 2020. Recomenda-se entre oito e doze participantes (MATTAR, 2001). Morgan (1997), no entanto, cita que seis a oito pessoas seria o ideal para a divisão dos grupos para Grupo Focal.

Um risco inerente ao Grupo Focal como método de coleta é a limitação do número de participantes, e, conseqüentemente, a não representatividade completa da população estudada (GONDIM, 2003). No entanto, a argumentação teórica retrata que este modelo, portanto, garante mais empenho por parte dos entrevistados em emitir suas opiniões de forma mais completa e clara, o que é importante, tendo em vista a abordagem da Teoria do Incidente Crítico, que exige dos participantes relatos e discussões sobre a temática (ISLAM, 2015).

Borges e Santos (2005) também relatam a importância de que um grupo focal não deverá perdurar mais de 90 minutos, tendo em vista o nível de foco exigido por parte dos participantes e condutores.

Dentre os tópicos que serão levantados junto aos estudantes, estão dois macro tópicos fundamentados na ferramenta de pesquisa *TIC*, além da revisão sobre Estratégia de Operações, mais especificamente, abordagens para melhorias incrementais e competitividade por meio da qualidade. Portanto, as seguintes variáveis serão analisadas a partir de questionários e utilizando o modelo adaptado por Islam (2014) para identificar o nível de satisfação dos alunos sobre o incidente crítico e conseqüente implementação do Moodle, como ferramenta central da estratégia de EaD, no ensino de graduação do curso de administração da Universidade de Brasília.

Para a definição das perguntas do roteiro de entrevista, foram selecionados dois temas principais:

a) Experiência geral de oferta do serviço na perspectiva do aluno na plataforma Moodle

b) Avaliação das funcionalidades da plataforma:

- i. atividades avaliativas
- ii. suporte prestado dentro da plataforma
- iii. interação com professores e monitores
- iv. interação com outros estudantes
- v. acesso a recursos dentro da plataforma
- vi. organização das atividades
- vii. recursos acessórios complementares para a plataforma

O primeiro tópico é fundamental para a compreensão da percepção de qualidade de serviço por parte do cliente, aluno de graduação da administração (FITZIMMONS, 2011). Com esse espectro é possível abordar, com base nos relatos dos estudantes, a percepção geral dos estudantes sobre a plataforma MOODLE (ISLAM, 2015).

Já o tópico “b” está diretamente relacionado à listagem de funcionalidades que o sistema possui, segundo o CEAD (2020). Analisando cada um dos subtópicos, é possível compreender a percepção dos estudantes sobre as menores partes do sistema, buscando assim identificar e diagnosticar se há funcionalidades mais ou menos exploradas em sala de aula.

Para a análise dos dados será utilizada a abordagem de Análise de Conteúdo que, segundo Bardin (2009), é um conjunto de técnicas de investigação que utiliza descrição sistemática, objetiva e quantitativa da comunicação e informações coletadas durante a pesquisa. O objetivo do método é, portanto, descobrir os núcleos de sentido que compreendem a comunicação, dando sentido e objetivo para o fenômeno analítico observado (MINAYO, 2007). Dessa forma, pretende-se realizar uma análise qualitativa básica simples, seguindo os pressupostos da teoria de Bardin (2005), para prosseguir com a avaliação dos resultados.

É importante destacar que será realizada uma pesquisa piloto com outros estudantes de graduação da administração com o intuito de definir e levantar possíveis termos chave centrais para caracterização dos núcleos de sentido.

Além disso, a pesquisa piloto teve como intuito testar o instrumento de coleta e análise de dados e verificar se seria necessário fazer alguma adaptação antes da aplicação da pesquisa que de fato será analisada na pesquisa (MINAYO, 2009).

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Previamente ao grupo focal, serão foram realizadas perguntas para a segmentação e seleção dos respondentes/participantes da pesquisa. Isso é importante, pois o Grupo Focal tem como característica fundamental a necessidade de heterogeneidade e equilíbrio da amostra para garantir divergência e abrangência de ideias (GUI, 2003).

Desse modo a pesquisa visa compreender algumas informações tais como:

- A idade dos entrevistados;
- O sexo e gênero dos participantes (para equilíbrio amostral);
- Semestre de ingresso no curso;
- Semestre que o participante está;
- Número de disciplinas obrigatórias cursadas no EaD com Moodle, do Departamento de Administração;
- Número de disciplinas EaD optativas cursadas, ofertadas pelo Departamento de Administração
- Facilidade de acesso ao computador;
- Facilidade de acesso à rede;
- Adesão às políticas do edital de adesão ao EaD;
- Experiência prévia com moodle.

Essas informações foram tabeladas e utilizadas como suporte para a análise posterior, realizada.

Após a realização da pré-coleta, portanto, foi realizado o pré-teste visando identificar potenciais desafios e problemas que possam ocorrer na pesquisa (MINAYO, 2007). Podem ser realizados ajustes após essa etapa, visando adequar

melhor o roteiro e condução do Grupo Focal ao objetivo da pesquisa.

O Grupo Focal foi realizado com a composição de 7 estudantes de graduação de administração, de maneira virtual, tendo em vista o retrato de isolamento social, decorrente da pandemia, com a gravação e posterior transcrição da pesquisa. Um redator foi convidado para realizar a transcrição de pontos fundamentais dentro da pesquisa, permitindo ao condutor mais objetividade e atenção na condução do Grupo Focal (GONDIM, 2003).

Seguindo o modelo de Islam (2014), as informações coletadas no grupo focal foram posteriormente categorizadas de duas formas:

Categorização 1:

- Incidentes Críticos Positivos (Satisfatórios)
- Incidentes Críticos Negativos (Insatisfatórios)

Essa primeira, seguindo o modelo genérico de Satisfação e Insatisfação, busca compreender se os cenários e incidentes relatados estão enquadrados com uma avaliação positiva ou negativa por parte dos entrevistados (ISLAM, 2014).

Categorização 2:

- Fatores Ambientais
- Fatores de Desfecho Específico

A segunda categorização segue o modelo de Delone e Mclean (2003), que pretende distinguir fatores intrínsecos ao sistema e fatores gerados pelo sistema (ISLAM, 2014). Fatores ambientais, portanto, são onde os usuários executam suas tarefas e alcançam os resultados de desempenho, valendo-se das funcionalidades dentro do sistema de informações.

Já os elementos de desfecho específico são um fim alcançado por fatores ambientais (LIN, 2005). Os usuários atingem essas metas por meio dos fatores ambientais (ISLAM, 2015). São os resultantes do sistema percebidos pelos estudantes.

Para efeitos da pesquisa, foram listadas as subcategorias, dentro dos Fatores, para simplificação da compreensão do debate realizado, seguindo a teoria de BARDIN (2005). Algumas dessas subcategorias já foram listadas no trabalho de

ISLAM (2014) e outras foram adicionadas sobre o trabalho de Vasconcelos (2020), e seguem:

Fatores Ambientais

- Facilidade de uso
- Funcionalidade
- Suporte
- Questões relacionadas ao professor
- Design de Experiência
- Treinamento
- Confiabilidade
- Acessibilidade
- Funcionalidade de Integração
- Usabilidade

Fatores de Desfecho Específico

- Atividades sociais e de integração
- Flexibilidade de Aprendizagem
- Facilidade de compartilhamento do conhecimento
- Controle da Aprendizagem
- Estímulo a Criatividade

Além dessas subcategorias, outras tiveram de ser incluídas tendo em vista as circunstâncias trazidas dentro do debate e a situação em que o Departamento de Administração se encontrava. Vale ressaltar que não necessariamente todas essas categorias aparecerão dentro da discussão.

Após a categorização, realizou-se uma análise dos dados para gerar os pontos de discussões do trabalho. Como afirma Flick (2009, p. 276), “a interpretação de dados é a essência da pesquisa qualitativa, embora sua importância seja vista de forma diferenciada nas diversas abordagens”.

4. Resultados

Este capítulo tem como propósito a discussão e apresentação dos resultados obtidos nesta pesquisa. A estruturação da etapa foi construída expondo primeiramente uma visão geral dos dados, compreendendo o perfil e características dos entrevistados e o contexto geral da pesquisa e em seguida abordando de forma mais específica a percepção de serviço dos usuários, analisando os incidentes críticos satisfatórios e insatisfatórios relatados durante a entrevista.

Foi realizada a transcrição e consequente análise, em tabelas, do conteúdo tratado no grupo focal. Buscou-se compreender e identificar semelhanças e divergências nos discursos dos alunos, o que, segundo BARDIN (2005), pode retratar um ponto sensível de discussão e análise dentro da pesquisa.

4.1 Análise dos Entrevistados

Para a realização do exame das informações coletadas dentro do Grupo Focal foi utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2005).

Inicialmente é fundamental compreendermos as características do grupo entrevistado (ISLAM, 2014), para embasar a discussão realizada no Grupo Focal. Dessa forma destaca-se a tabela abaixo:

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

Participantes	Idade	Sexo	Semestre de Ingresso	Semestre atual	Número de disciplinas obrigatórias cursadas no EaD	Número de Disciplinas optativas do ADM	Facilidade de Acesso à computador	Facilidade de acesso à rede	Adesão às políticas do edital de adesão ao EaD	Experiência Prévia c/ Moodle
Participante 1	23	F	1º 2017	9	4	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 2	24	F	2º 2016	10	5	2	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 3	27	F	1º 2016	11	4	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 4	23	M	1º 2016	11	2	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 5	23	M	1º 2016	11	1	4	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 6	24	M	1º 2017	9	3	3	Sim	Sim	Não	Sim
Participante 7	23	M	2º 2016	10	4	2	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Elaborada pelos autor

Fica claro, com a tabela acima, que não há grande variação na idade dos entrevistados, com uma média aritmética de idade de 23,85. No entanto, pode-se identificar que todos os candidatos tinham acesso à internet e a computadores, sem necessidade de adesão às políticas de adesão ao EaD da UnB, o que caracteriza

uma amostra com menos desafios para a adesão ao EaD. DiRienzo (2014) corrobora que um dos principais desafios para instauração do modelo de Educação à Distância é o acesso aos recursos necessários para tal.

Essa característica do grupo impacta a pesquisa, visto que o método de pesquisa visa explorar e propor o debate da experiência individual dos entrevistados, e, ainda, que todos possuem características semelhantes, isso pode acabar por enviesar as conclusões da pesquisa (MINAYO, 2018).

A portaria nº 343 de 17 de março de 2020, possibilitou às IES (Instituições de Ensino Superior) a substituir, em caráter exponencial, as aulas presenciais por aulas à distância (SOARES, 2020). Dentre os desafios encontrados pela educação superior para a adesão do EaD, destacam-se a garantia de acesso amplo à internet e recursos online para a realização das tarefas (COSTA, 2020).

Outro detalhe importante percebido no grupo pesquisado é que todos tiveram experiência prévia com o Moodle no decorrer da graduação, o que implica que os alunos já tinham experiência de uso da plataforma antes da adesão ao EaD. Sousa (2011) traz o fato de que a satisfação está atrelada à experiência prévia de uso de algum produto ou serviço. Portanto é possível observar que as respostas dadas pelos entrevistados podem carregar uma visão prévia, oriunda das experiências pretéritas. Desse modo, percebeu-se como necessário compreender a distinção entre as experiências com a plataforma pré e pós instauração do EaD.

Dada essa contextualização sobre os entrevistados, fica mais clara a realização da análise de conteúdo (SANDELOWSKI, 2001). É fundamental, para uma pesquisa qualitativa, o contexto ao qual os respondentes se inserem (BARDIN, 2011). O fato das circunstâncias que levaram à situação estudada nesta pesquisa serem únicas e terem gerado tantas mudanças impactantes no cenário do serviço observado, caracteriza o fenômeno como um incidente crítico (ISLAM, 2014). Tendo isso em vista, utilizaremos a Teoria do Incidente Crítico de FLANAGAN (1954) para embasar a análise de conteúdo do Grupo Focal, juntamente com as teorias de Estratégia de Operações e Análise Institucional.

4.2 Análise do Grupo Focal

Vale ressaltar, novamente, que a decisão por seguir com a plataforma Moodle não foi única e exclusiva da Unidade Acadêmica e sim uma deliberação

ampla tomada pela Universidade em âmbito mais geral. Isso, de certa forma, pode ter limitado a adoção de estratégias que visassem mais satisfação para os estudantes (TAKASHI, 1991). Além disso, a plataforma Moodle foi adaptada e desenhada pelo CEAD, novamente, sem o controle direto do Departamento de Administração, o que pode impactar no uso da plataforma internamente no Departamento.

A dificuldade de controle sobre as circunstâncias e sobre as ferramentas que puderam ser utilizadas no decorrer do EaD foram fatores limitantes e externos (MOROSINI, 2001), no entanto fazem parte da tomada de decisão gerencial e da estratégia de operações (SLACK, 2005), portanto não podem ser usadas como justificativa, sem uma ampla discussão, para a insatisfação dos atores do processo. Por consequência, a legitimidade dos processos, no caso de uma instituição pública, pode ser regimentada por outros órgãos (TAKASHI, 2011).

No entanto, para o EaD, no meio digital, algumas boas práticas são embasadas pela literatura de modo a garantir mais sucesso na implementação dos sistemas de ensino. Dentre elas, a qualidade do material disponibilizado, a proatividade do aluno em buscar as informações, o facilitador/professor como processo central do ensino e as relações entre os atores (ALMEIDA, 2003). O sistema AVA (Moodle), portanto, deve possuir ferramentas e funcionalidades que possibilitem a realização desses processos, de forma clara, para os atores (PAILARD, 2020).

Almeida (2003) também cita a importância de alinhar e capacitar os usuários do sistema sobre as funcionalidades da AVA para a boa condução da disciplina no EaD. Percebeu-se no Grupo Focal que nenhum dos respondentes teve uma capacitação sobre o sistema, mesmo antes do EaD. Quatro dos respondentes (57,1%) citaram que o conhecimento que possuem sobre o Moodle partiu de experiências e perguntas para outros colegas e de professores que destinaram parte de sua disciplina para explicar sobre a plataforma nos primeiros semestres.

Pailard (2020) destaca que as funcionalidades são diversas dentro do sistema, mas muitas só serão relevantes se apresentadas por um instrutor para os usuários do sistema. Um dos participantes relatou que apresentou uma funcionalidade para um professor e que este passou a utilizá-la no decorrer do semestre, o que constata dois pontos: a importância da participação do aluno no

processo (COSTELLO, 2014) e o fato de que o docente não possuía conhecimento completo da plataforma, e, conseqüentemente, não conseguiu facilitar utilizando todos os recursos da plataforma (ALVES, 2009).

Um dos entrevistados também comentou durante o grupo focal que “Durante momento algum da graduação tive uma aula ou momento para aprender sobre o Moodle”. É importante analisar que esse fenômeno, em toda a pesquisa, foi identificado como um incidente crítico insatisfatório, por parte do grupo de pesquisa, e que conseqüentemente pode representar um fator crítico para a insatisfação do grupo com a plataforma, e, conseqüentemente, com a experiência de aprendizagem com o EaD.

Para a análise do Grupo Focal foi necessária a transcrição e sistematização de algumas informações ditas pelos entrevistados dentro do Grupo Focal (BARDIN, 2009), nesse caso os incidentes críticos relatados pelos mesmos (ISLAM, 2013). Após essa primeira fase, foi necessário, portanto, a organização das respostas e discussões em eixos temáticos de modo a facilitar a análise e compreensão das informações (GATTI, 2005).

Para tanto, duas tabelas acessórias foram desenvolvidas com base nas respostas de modo a facilitar a compreensão, baseadas na pesquisa realizada por Islam (2014).

4.2.1 Análise sob a ótica da TIC (Teoria do Incidente Crítico)

4.2.1.1 Categorização dos temas

Os incidentes críticos foram inicialmente tabelados de modo a compreender, para cada pergunta da entrevista, quantos incidentes satisfatórios e insatisfatórios foram comentados no grupo focal pelos entrevistados. A seguir, a tabela 2 indica a quantidade de vezes em que incidentes críticos foram citados para cada questão dentro do grupo focal, categorizando as menções em incidentes satisfatórios e insatisfatórios, para cada grupo:

Tabela 2 - Quantidade de incidentes críticos citados

Pergunta	Satisfatório	Insatisfatório
Expectativa c/ o Moodle no EaD	0	0
Disponibilização de Atividades	1	2
Atividades Avaliativas	0	3
Suporte Técnico	2	2
Contato com Professores	2	5
Contato com outros Alunos	0	2
Contato com Monitores	0	0
Integração c/ outras Plataformas	1	3
Satisfação c/ o Moodle no EaD	0	0
Comparação com uso pré EaD	3	1
Total	9	18

Fonte: Elaborada pelo autor com base em modelo de Islam (2013)

Na tabela 2, percebe-se que houve dezoito incidentes negativos relatados pelos estudantes, enquanto apenas nove incidentes positivos. Isso já demonstra uma tendência de insatisfação do grupo, que vai de encontro com as pesquisas de Islam de 2012 e 2013 com relação ao uso do Moodle. Além disso, apenas nas perguntas quatro (4) e dez (10), houve superioridade ou paridade de incidentes críticos satisfatórios quando comparados aos incidentes insatisfatórios, reforçando a indicação de que o grupo possui uma opinião de insatisfação sobre o uso do Moodle no EaD.

Cinco perguntas não obtiveram nenhum incidente crítico satisfatório, o que corresponde a metade (50%) do total de perguntas realizadas para o grupo. Isso corrobora com os resultados obtidos por Islam (2013), que indicam que alguns fatores podem gerar apenas satisfação ou insatisfação para os estudantes. Seus achados divergem dos modelos de Kano (1984) e Herzberg (1959) que orientavam que o estudo da satisfação do consumidor deveria ser voltado, apenas, para a compreensão dos aspectos que geravam satisfação ao consumidor.

Esses resultados implicam e agregam à tese de que incidentes insatisfatórios podem impactar bastante na percepção de satisfação de um indivíduo sobre o serviço prestado. Nesse caso, algumas das funcionalidades, como o contato com outros alunos, monitores e atividades avaliativas, podem ter auxiliado a diminuir a avaliação de qualidade do Moodle dentro do EaD.

4.2.1.2 Categorização dos Incidentes Críticos

A seguir, os incidentes críticos e alguns dos termos citados durante a realização do grupo focal foram categorizados, seguindo o modelo genérico de satisfação proposto por Delone (2003), em fatores ambientais e fatores de desfecho específico. A categorização segue a divisão proposta por Islam (2014) em sua pesquisa.

Para auxiliar na análise de conteúdo e seguindo a metodologia proposta, houve mais uma divisão entre as categorias, dentro de tabelas, dessa vez separando os incidentes críticos entre os satisfatórios e os insatisfatórios. Dessa forma foi possível perceber a quantidade de temas abordados pelos estudantes, para cada categoria e subcategoria.

4.2.1.2.1 Categorização Incidentes Críticos Satisfatórios

Durante a discussão, quatro grupos de fatores ambientais surgiram de forma recorrente para os incidentes críticos satisfatórios: as funcionalidades do sistema, facilidade de uso da plataforma, conhecimento e suporte dos professores e confiabilidade e suporte dentro do sistema. Apenas um fator de desfecho específico foi identificado dentro dos Incidentes Críticos relatados: facilidade de compartilhamento de conhecimento.

A seguir o quadro 1 traz algumas das citações coletadas para cada incidente crítico satisfatório levantado durante a realização do Grupo Focal:

Quadro 1 – Incidentes Críticos Satisfatórios

Fator identificado no Grupo Focal	Exemplo do Grupo Focal
Fatores Ambientais	
Funcionalidades do sistema	"O serviço atende as necessidades dos alunos, prático, e cumpriu as necessidades que eu tinha para aprender".
Facilidade de uso da plataforma	"A plataforma é bem auto explicativa, e por já ter tido experiência prévia com ela, durante o EaD foi simples usá-la.
Conhecimento e suporte dos professores	"Um professor uma vez separou uma aula para ensinar alunos sobre o Moodle e como usar a plataforma, ensinando funcionalidades que nem os alunos conheciam"
Confiabilidade e suporte dentro do sistema	"Tive ampla assistência quando tive problemas, só utilizei o chat com o suporte e resolvi meu problema relacionados a upload de arquivos".
Fatores de Desfecho Específico	
Facilidade de compartilhamento de conhecimento	"A plataforma foi desenhada para upload de arquivos e vídeos complementares para a disciplina, tinha acesso a muito conhecimento independente da aula síncrona ou assíncrona"

Fonte: Elaborada pelo autor com base no modelo de Islam (2014)

Percebe-se, no quadro 1, que apesar de uma tendência maior a estudantes relatarem incidentes críticos insatisfatórios, alguns alunos trouxeram fatores

satisfatórios do sistema. Apesar de apenas nove (9) menções a incidentes críticos satisfatórios terem sido explicitados, destaca-se o fato de que, na percepção dos alunos, o uso e funcionalidade do sistema se tornou mais simples, visto que já era utilizado antes do EaD. Importante abordar que a simplicidade, nesse caso, foi abordada como um aspecto positivo, visto que é menos desafiador compreender e navegar dentro da plataforma. A experiência prévia, portanto, pode ter favorecido uma experiência mais positiva para alguns alunos (SOUSA, 2013).

Importante revisar o fato de que a plataforma foi adaptada precisamente para o uso dela no formato EaD (CEAD, 2020). Portanto, é positivo perceber que houve mudanças positivas percebidas pelos estudantes e que as alterações propostas entre a versão prévia e a atual surtiram algum efeito.

A compreensão de satisfação de um serviço é sempre relativa, um processo comparativo entre experiências subjetivas já vivenciadas e a experiência com o serviço em questão (OLIVER, 1980). Portanto, a compreensão dos limites do sistema auxilia a limitar a expectativa dos entrevistados (KANO, 1984).

A expectativa, sobre a funcionalidade de “upload”, por parte de um dos estudantes, era vista como um requisito necessário dentro do sistema. Visto que o sistema cumpriu bem essa necessidade, na ótica do aluno, ele tende a ter uma perspectiva positiva sobre o tema, por exemplo (SAUERWEIN, 1996).

Com o relato de um dos participantes do grupo focal *“A plataforma foi desenhada para upload de arquivos e vídeos complementares para a disciplina, tinha acesso a muito conhecimento independente da aula síncrona ou assíncrona”*, fica claro que a expectativa dele estava alinhada às possibilidades de entrega da plataforma, o que pode ter contribuído para a avaliação positiva, em seu relato (OLIVER, 1980).

Um fenômeno interessante, que pode ser analisado de forma singular, foi o relato do aluno que contribuiu com um incidente em que um professor, por iniciativa própria, separou uma de suas aulas para instruir e ensinar alunos a utilizarem o Moodle, mostrando diversas funcionalidades que o estudante não conhecia. Esse incidente é um caso bastante alinhado com a teoria por trás do ensino com AVA's (COSTELLO, 2014). O papel do facilitador (educador) como parte protagonista da plataforma é importante para a aprendizagem e consequente satisfação dos estudantes (SALES, 2019).

Isso, no entanto, não retira a necessidade de interação e proatividade por parte dos estudantes (CHAVAN, 2003). O MOODLE é uma Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), em formato de sala de aula interativa, online, colaborativa, que possibilita a autoaprendizagem (VASCONCELOS, 2020).

Cole & Foster (2007) complementam dizendo que o Moodle foi baseado em um modelo pedagógico e não entorno das ferramentas disponibilizadas, como outros sistemas. Isso resulta no fato de que é necessária a proatividade das partes para um serviço de qualidade de ensino.

Não se identificou em momento algum dos direcionamentos passados pelo departamento ou pela UnB, na perspectiva dos alunos, a exigência por participação e engajamento no desenvolvimento da aula. Fernandes (2011) traz a importância de aparatos coercitivos (isomorfismos) para o sucesso do EaD em um ambiente universitário federal. Portanto, avalia-se como importante, para o sucesso no uso da plataforma, direcionamentos voltados aos alunos para construção da plataforma.

Apesar disso, é possível identificar fatores positivos do uso do Moodle no EaD. A possibilidade de compartilhamento de conhecimento online é satisfatória para os estudantes. No entanto, o termo “*complementar*”, utilizado por um dos alunos, é importante para a análise, visto que, para ele, e para outros que corroboraram com a afirmação dele, esse fator de desfecho específico é parcial (DELONE, 2003).

Para implementação do Moodle, como com qualquer plataforma, é necessário compreender suas limitações, planejar uma estratégia e acompanhar os resultados da sua implementação (CHAO, 2008). A implementação do modelo EaD em universidades públicas do Brasil vinha a passos lentos, previamente à pandemia (PEREIRA, 2011), e a urgência e agilidade necessárias para as adaptações pode ter impactado negativamente na percepção dos alunos, visto que se sentiram fora do processo de escolha das plataformas e metodologias para o EaD.

Apesar da situação contingencial ocorrida no decorrer de 2020, o alinhamento entre a entrega do processo de valor para os estudantes, os recursos disponíveis para a realização das atividades e as limitações e barreiras impostas por questões legais ou financeiras é função primordial dos gestores (SLACK, 2009).

Também assim, a entrega de um serviço de qualidade deve ser sempre o objetivo da estratégia (LEITNER, 2019).

Percebe-se que, com um alinhamento melhor das funcionalidades do sistema junto aos alunos e professores, o número de incidentes satisfatórios poderia ter sido potencializado na pesquisa (ALVES, 2009), visto que a expectativa dos alunos com relação às funcionalidades e entregas estaria mais nivelada com a realidade de entrega do sistema (OLIVER, 1980).

4.2.1.2.2 Categorização dos Incidentes Críticos Negativos

Para a análise e categorização dos Incidentes Críticos insatisfatórios o mesmo método foi utilizado, tendo sido possível identificar oito grupos de fatores ambientais: Experiência do Usuário, Treinamento, Necessidade de plataformas complementares, despadronização no uso da plataforma, conhecimento e suporte dos monitores, conhecimento e suporte dos professores, interação com outros alunos e confiabilidade e suporte dentro do sistema.

Nesse caso, percebemos mais incidentes críticos e mais categorias dentro dos negativos, implicando, segundo o modelo de Kano (1984), que pode indicar um desnivelamento de expectativa entre os requisitos básicos desenhados pela plataforma e os esperados por estudantes.

Já para os desfechos específicos, apenas uma categoria foi identificada que é a redução das atividades sociais.

A seguir, o quadro 2 traz algumas das citações coletadas para cada incidente crítico insatisfatório levantado durante a realização do Grupo Focal, com destaque para o aumento no número de categorias nesse campo:

Quadro 2 – Incidentes Críticos Insatisfatórios

Fator identificado no Grupo Focal	Exemplo do Grupo Focal
Fatores Ambientais	
Experiência do Usuário	"A plataforma parece não ter sido desenhada para alunos em um ambiente EaD, ela é feia e não tão prática"
Treinamento	"Não houve treinamento ou nenhuma capacitação para os alunos sobre o Moodle, nosso aprendizado é empírico ou de professores que tem paciência para explicar"
Necessidade de plataformas complementares	"Plataforma é feita para um ambiente de aprendizagem à distância, é complicado dependermos de outras plataformas para cumprir o papel de aprendizagem".
Despadronização no uso da plataforma	"Cada professor tem um método de como utilizar a plataforma, cada um utiliza funcionalidades diferentes, isso torna a experiência ruim".
Conhecimento e suporte dos monitores	"o contato com professores dentro da plataforma foi ruim ou nulo, eles não sabiam exatamente como mexer na plataforma"
Conhecimento e suporte dos professores	"Quase nula, a experiência da plataforma é ruim para contato. Os fóruns eram o único momento de interação, de forma extremamente forçada"
Interação com outros alunos	"Houve casos em que precisei de suporte dentro da plataforma, para ajustes de notas e envios, no entanto tive que resolver tudo pelo e-mail. A disciplina não oferecia suporte internamente, ninguém respondia"
confiabilidade e suporte dentro do sistema	
Fatores de Desfecho Específico	
Redução das atividades sociais	Infelizmente, perdemos 90% do contato com outros estudantes, a não ser em grupo de trabalho em que nos comunicamos por WhatsApp. A ferramenta não favorece isso."

Fonte: Elaborada pelo autor com base no modelo de Islam (2014)

A respeito desse tema, nota-se um alinhamento com a pesquisa realizada por Islam (2014), com pouco número de fatores de desfecho específico e um grande número de fatores ambientais percebidos. Percebe-se, portanto, um viés voltado para as funcionalidades e não para o objetivo central da plataforma, que são os fatores de desfecho específicos (MARTINEZ, 2006).

Tendo em vista o caráter obrigatório que o sistema possui dentro da estratégia de EaD do Departamento em questão, é importante analisar que os usuários do sistema não tiveram outras opções, o que pode ter impactado na percepção de satisfação dos estudantes (FITZIMMONS, 2013).

O fato do sistema já ser utilizado anteriormente pelos professores e pelo departamento de administração, e tendo em vista a pressão instaurada por órgãos superiores, acabou por tornar o uso da plataforma quase natural para a circunstância em questão. Nota-se um alinhamento com a linha de pesquisa da Teoria Institucional, que abarca a pressão em forma de isomorfismo institucional e normativo, que se dá em momentos de incerteza e de necessidade de segurança (TAKASHI, 2011).

As Universidades são um exemplo de isomorfismo, visto que elas se adequam de modo a garantir sua continuidade (MAROSINI, 2001). Percebe-se que a sequência de ações e medidas tomadas pelos órgãos responsáveis pela instauração do EaD no Departamento de Administração da UnB, apesar de coerente, pode ter impactado diretamente a expectativa dos alunos em relação ao que esperar do Moodle dentro do EaD (NOVAIS, 2011).

Como percebido no grupo focal, e citado por um dos entrevistados: *“Assim que começou o EaD, pesquisei em vários locais, sites, como usar o Moodle, e não encontrei nada”*, é possível compreender que a estratégia de comunicação e repasse do modelo de EaD talvez não tenha sido claro para todos os estudantes.

Essa ausência de alinhamento estratégico associada aos relatos dos estudantes, de que não houve um treinamento ou capacitação para o uso da plataforma, vão de encontro aos resultados encontrados na pesquisa de Islam (2013), que indica que o treinamento é um fator básico para insatisfação de usuários do sistema Moodle.

Fazendo um paralelo com a teoria de Slack (2009), sobre estratégia de produção como o conjunto de padrões de decisão e ações estratégicas, que

definem os papéis e objetivos das atividades de produção, é possível interpretar que as decisões e ações estratégicas não ficaram refletidas para os estudantes do curso, pelo alto grau de insatisfação com o uso do Moodle dentro da estratégia de EaD (LOVELOCK, 1999).

Outro fator que corrobora essa constatação é o fato de estudantes terem comentado, durante o debate, que em momentos parecia que a plataforma não havia sido desenhada para atender ao EaD da UnB (Experiência do Usuário). Falcão (2020) destaca que o Moodle possui a possibilidade de adaptação do sistema para as suas necessidades. O CEAD, portanto, responsável por essa adequação visando à satisfação dos usuários em questão, seria o departamento dentro da Universidade que deveria adequar a plataforma de forma a satisfazer as necessidades básicas, ao menos, dos estudantes (KENO, 1984).

Dois (2) dos estudantes comentaram, em discussão que surgiu durante o debate, que não haviam sido consultados por ninguém sobre quais mudanças julgavam necessárias para a adaptação do Moodle. Um dos estudantes inclusive adicionou e comentou que em momento algum foi consultado sobre a escolha da plataforma que seria usada: “Em momento algum fui consultado ou questionado sobre qual plataforma eu acreditaria ser interessante para o EaD e como ela poderia ser moldada para adequar as necessidades que eu poderia vir a ter durante o EaD”.

Outro fenômeno retratado fortemente na pesquisa, coletado ao serem questionados sobre a disponibilização das tarefas dentro do sistema, que corrobora com essa questão, é a unanimidade entre os respondentes do grupo focal com relação à despadronização do uso da plataforma por parte dos educadores. Um estudante comentou: *“Cada professor tem um método de como utilizar a plataforma, cada um utiliza funcionalidades diferentes, isso torna a experiência ruim”*. O alinhamento dos fatores de produção e de definição de uma estratégia única e clara à padronização da disposição das atividades, dados pela estratégia operacional, pode ter ocasionado essa discrepância na forma de uso de professor para professor (SLACK, 2005).

A despadronização foi citada por um dos estudantes como: “Difícil entender a dinâmica do Moodle, cada professor *“bota”* as atividades de um jeito, e espera que os alunos cumpram da forma que ele pediu”. Logo, a associação entre a despadronização e o não conhecimento da plataforma, por parte dos alunos, e

também dos professores, contribuiu para uma redução da percepção de qualidade do ensino dentro da plataforma (MOROSINI, 2001).

Outro fator importante, definido por Leitner (2019), é comunicação como fator básico para um bom alinhamento da estratégia operacional. A sua teoria corrobora com Chao (2008) e com Fernandes (2011), que analisam esse como um dos fatores preponderantes para a garantia da efetividade na implementação do EaD no âmbito do Ensino Superior.

Como percebido nas análises anteriores, a comunicação pode ter sido um fator complicador e causador de insatisfação em outros incidentes (ISLAM, 2015). Uma comunicação mais clara entre o CEAD e os estudantes poderia ter auxiliado a alinhar melhor o esperado das partes, e, conseqüentemente, melhorar na percepção do serviço por parte dos estudantes (BAIER, 2013).

Vasconcelos (2020) diz que a facilidade de acesso à plataforma e comunicação com outros atores do processo de ensino são dois fatores ambientais importantes dentro do Moodle. A pesquisa indicou que a primeira foi bem percebida pelos estudantes, mas a segunda não.

A comunicação com outros alunos foi percebida de maneira insatisfatória, não somente dentre os fatores ambientais, mas também dentre os fatores de desfecho específico. Isso pode estar associado ao fato das disciplinas previamente serem ministradas de maneira presencial e, tendo havido essa mudança impactante de formato de ensino, pode ter sido percebida de forma mais insatisfatória por parte dos alunos.

A exemplo disso, a pesquisa de Islam (2014) demonstrou índices menores de insatisfação com relação a interação com outros estudantes, podendo ser justificada pelo costume que os alunos já possuíam sobre o EaD ou sobre o uso mais assertivo da funcionalidade de “*chat*” com outros estudantes no decorrer do andamento das disciplinas.

4.2.1.2.3 Números de Incidentes Críticos citados por estudante

Esse tópico visa analisar quantos incidentes críticos foram citados por cada estudante participante do grupo focal. A tabela 3, abaixo, retrata algumas características dos entrevistados e o número de incidentes satisfatórios e insatisfatórios comentados para cada questão:

Tabela 3 - Incidentes Críticos por Entrevistado

Participantes	Idade	Sexo	Semestre atual	Número de disciplinas obrigatórias cursadas no EaD	Número de Disciplinas optativas do ADM	Nº Incidentes Críticos Satisfatórios	Nº de Incidentes Críticos Insatisfatórios
Participante 1	23	F	9	4	3	0	4
Participante 2	24	F	10	5	2	1	2
Participante 3	27	F	11	4	3	3	2
Participante 4	23	M	11	2	3	0	2
Participante 5	23	M	11	1	4	1	3
Participante 6	24	M	9	3	3	2	3
Participante 7	23	M	10	4	2	2	2

Fonte: Elaborada pelos autor

Ao observarmos a tabela 3, vale ressaltar que o número de disciplinas, nas colunas 5 e 6, corresponde ao total de disciplinas que os alunos se matricularam nos últimos 2 semestres (2º 2020 e 1º 2021). Os alunos frequentaram um total de 23 matérias obrigatórias e 20 disciplinas optativas. O alto número de aulas optativas, em comparação com as obrigatórias, se dá pelo fato de que os alunos selecionados estavam no final do curso, o que dentro do fluxo de atividades dá mais abertura para a seleção de maior quantidade de disciplinas optativas.

Em média, cada aluno teve 3,28 matérias obrigatórias e 2,85 disciplinas optativas nos dois semestres, totalizando 6,13 disciplinas do departamento de administração por semestre. Vale ressaltar que os alunos podem ter se matriculado em disciplinas de módulo livre durante o período, no entanto, não são relevantes para o objeto da pesquisa em questão.

Em média cada aluno citou 1,28 incidentes críticos satisfatórios e 2,57 incidentes insatisfatórios durante o grupo focal. Apenas um dos alunos teve três (3) incidentes críticos positivos, enquanto ao menos 3 alunos tiveram três ou mais incidentes críticos para relatar no decorrer da pesquisa. Isso corrobora com a pesquisa de Islam (2014), que indica uma preferência maior por relatos negativos sobre o sistema.

Outro fenômeno ocorrido na pesquisa, que ajuda a explicar as análises prévias no tocante à insatisfação dos estudantes no que concerne à experiência geral com o uso da plataforma, é o fato de que apenas um aluno citou mais incidentes críticos satisfatórios do que insatisfatórios (participante 3). Os demais tiveram, a um, ou o mesmo número de incidentes críticos citados satisfatórios e

insatisfatórios ou, a dois, no caso de mais da metade da pesquisa, mais incidentes críticos insatisfatórios do que satisfatórios.

Não foi possível, pela baixa amostra da pesquisa, identificar um padrão entre a frequência de disciplinas obrigatórias, e optativas matriculadas, o gênero dos estudantes e a quantidade de incidentes críticos satisfatórios e insatisfatórios relatados pelos pesquisados (GONDIM, 2003).

5. Conclusão

O presente estudo teve como objetivo geral compreender se a escolha da ferramenta Moodle, como plataforma central da estratégia de EaD do Departamento de Administração da UnB, contribuiu para uma entrega de serviço de qualidade de ensino remoto para os alunos de graduação, buscando direcionamentos para compreender se esse formato e modelo de ensino pode seguir após a pandemia, se orientando pelo estudo de Islam (2014).

A pesquisa, portanto, identificou uma série de conclusões que possuem um potencial relevante para concluir se o Moodle foi uma ferramenta que agregou para a entrega de um serviço de ensino de qualidade por parte do Departamento de Administração.

Primeiramente, destaca-se, por um lado institucional, a dependência que o departamento teve de órgãos como o CEAD e a reitoria, para direcionamentos sobre o tema, tendo limitado seu poder de escolha e atuação sobre os melhores sistemas possíveis para o seu cenário. A UnB, apesar de ter proporcionado alternativas para o uso do Moodle, como foi o caso da plataforma *Teams*, da Microsoft, direcionou ao uso do sistema, que teve que ser desenvolvido pensando nas dores dos mais diversos cursos e situações, o que pode ter tornado o serviço genérico, na ótica dos estudantes.

Ficou limitado, portanto, o espectro de atuação e direcionamentos que a Unidade Acadêmica poderia fornecer ao seu corpo docente, o que, conseqüentemente, pode ter impactado na percepção dos alunos sobre as plataformas utilizadas no decorrer dos semestres.

A segunda análise relevante obtida da pesquisa refere-se ao impacto da comunicação, como princípio essencial, afeta à estratégia de implementação e

utilização do Moodle no âmbito da unidade acadêmica. Na perspectiva dos alunos, houve falhas de comunicação por parte da Universidade e do Departamento, visando o alinhamento sobre o uso da plataforma. Os alunos, apesar de terem sido notificados sobre o uso da plataforma, não souberam quais mudanças o sistema obteve em sua última versão e tiveram problemas de alinhamento e comunicação internamente nas aulas.

A comunicação pode ter acarretado no problema de despadronização do uso da plataforma por parte de cada professor, questão esta amplamente debatida no grupo focal. Esse fenômeno levou a uma heterogeneidade da satisfação dos estudantes sobre o serviço de ensino do Departamento.

A ausência de treinamentos e capacitações para os alunos foi de fundamental importância para uma análise insatisfatória do sistema. A dificuldade em manusear de forma completa o sistema limitou o processo de aprendizagem e as oportunidades que um modelo de ensino EaD poderia ter proporcionado aos estudantes.

Além disso, a percepção dos estudantes, foi de que a plataforma, apesar de suprir algumas das demandas e desafios que o EaD propôs, era extremamente dependente de plataformas complementares, sugerindo-se centralizar e padronizar a realização das atividades em um sistema único.

Diante do exposto, e das demais análises realizadas durante a etapa de resultados, a presente pesquisa é relevante para a literatura da área, tendo em vista a ampla importância e impacto que o tema do EaD ganhou nos últimos meses, e, ainda, a necessidade de adaptação de diversos centros de ensino e universidades do Brasil e do mundo todo à esse modelo de ensino. Além disso, a pesquisa, por sua abordagem qualitativa e exploratória, proporciona os fundamentos para novas pesquisas na área, visando a melhoria contínua do serviço de ensino do departamento de administração da UnB e de outras Universidades.

A pesquisa possui pontos de atenção que devem ser observados. Primeiramente, por se tratar de um estudo com uma amostra pequena e irrelevante quando comparada com o total de estudantes de graduação do departamento. Deve-se ter, por exemplo, o devido cuidado para não haver generalização dos resultados obtidos nessa pesquisa para todo o departamento. Agrege-se a isso a limitação de que os sete (7) estudantes que participaram do grupo focal possuíam características bastante semelhantes no que tangia a fase do curso e o acesso à

tecnologia e facilidades necessárias para a participação no EaD, o que pode ter contribuído para uma maior homogeneidade das respostas e incidentes críticos relatados.

Visto que a percepção de satisfação de um serviço é sempre relativa, um processo comparativo entre experiências subjetivas já vivenciadas e a experiência com o serviço (OLIVER, 1980), o viés da pesquisa com relação a esse fenômeno pode ter enviesado os resultados encontrados, ficando como sugestão para as próximas pesquisas a realização de entrevistas com alunos que tenham dificuldade de acesso às ferramentas necessárias para o EaD, ou, alunos que foram beneficiados pelo edital de inclusão.

Como sugestão para eventuais pesquisas sobre o tema, sugere-se que mais estudantes sejam envolvidos em uma pesquisa com caráter mais quantitativo, visando validar as hipóteses e análises realizadas na presente pesquisa, potencialmente podendo servir como base para eventuais mudanças que possam proporcionar um serviço de ensino ainda melhor para alunos do Departamento e da Universidade de Brasília.

Fica como sugestão, também, uma pesquisa similar, realizada com professores do Departamento, visando identificar as dores e dificuldades que os mesmos têm, para garantir a qualidade de ensino dentro da unidade acadêmica.

Como sugestão, tomando como base as análises e resultados alicerçados nessa conclusão, fica, como sugestão para o Departamento de Administração e demais órgãos responsáveis pelo acompanhamento e melhoria contínua da plataforma Moodle, a realização de mais treinamentos e capacitações com alunos a respeito da plataforma, visando uma compreensão completa do potencial da mesma, e, como tal, potencializando a bilateralidade da comunicação, tão necessária para o EaD (ARETIO, 2007).

Acima disso, fica como sugestão realizar um acompanhamento mais próximo das percepções de alunos sobre o uso do Moodle, podendo ser incluído em pesquisa de avaliação de final de semestre, perguntas e questionamentos sobre como a plataforma e o seu uso podem melhorar, amplificando assim a satisfação e reduzindo a insatisfação da experiência EaD dos alunos de graduação do Departamento de Administração da UnB.

6. Referências Bibliográficas

ARRUDA E.; EDUCAÇÃO REMOTA EMERGENCIAL: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **Em Rede Educação à Distância**, v. 7, n. 1, 2020.

BALDWIN, R; WEDER, B; CENTRE FOR ECONOMIC POLICY RESEARCH (GREAT BRITAIN). **Economics in the time of COVID-19**. [s.l.] CEPR Press, 2020.

BURGESS, J. R. D.; RUSSELL, J. E. A. The effectiveness of distance learning initiatives in organizations. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 289–303, 1 out. 2003.

CAMPOS, G. **Ensino de Administração no Contexto da Educação a Distância: Estudo com Tutores de uma Instituição Estadual do Rio de Janeiro**. 2020

CHARBONNIER-VOIRIN, A.; ROUSSEL, P. Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 29, n. 3, p. 280–293, 2012.

COSTELLO, E. et al. Information and communication technology to facilitate learning for students in the health professions: Current uses, gaps, and future directions. Online learning. **publicado em: Official Journal of the Online Learning Consortium**, v. 18, 2014.

DELONE, W; MCLEAN, R. The DeLone and McLean model of information systems success: a ten-year update. **Journal of management information systems**, v. 19, n. 4, p. 9-30, 2003.

DIAS, L. DOS P. et al. Auditoria interna e gestão: estudo de caso em uma universidade federal à luz da teoria institucional. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 116–139, 28 maio 2020.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74–89, 2005.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. E. E. The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts , Evidence , and Implications Author (s): Thomas Donaldson and Lee E . Preston Source : The Academy of Management Review , Vol . 20 , No . 1 (Jan . , 1995), pp . 65-91 publicado em: Academy of Manag. v. 20, n. 1, p. 65–91, 2016.

ESMAN, A. Problems of Psychoanalytic Training, Diagnosis, and the Technique of Therapy. 1966-1970. **Publicado em: New York: International Universities Press**, v. 7, 1972

FERNANDES, N. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy Nuno Fernandes Full Professor of Finance IESE Business School

Spain. **SSRN Electronic Journal, ISSN 1556-5068, Elsevier BV**, p. 0–29, 2020.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços**. v. 6, 2011

FLYNN, B. B.; SCHROEDER, R. G.; FLYNN, E. J. World class manufacturing: an investigation of Hayes and Wheelwright's foundation. **Publicado em: Journal of Operations Management**. V. 17, p. 249-269, 1999.

GUI, Roque Tadeu. Grupo focal em pesquisa qualitativa aplicada: intersubjetividade e construção de sentido. **Publicado em: Revista Psicologia: organizações e trabalho**, v. 3, n. 1, p. 135-159, 2003.

EWEN, Robert B.; SMITH, Patricia C.; HULIN, Charles L. An empirical test of the Herzberg two-factor theory. **Journal of applied psychology**, v. 50, n. 6, p. 544, 1966.

HODGES, C. et al. Diferenças entre o aprendizado online e o ensino remoto de emergência. **Publicado em: EDUCAUSE Review**. v.2, 2020.

HOLMSTRÖM, J. et al. The digitalization of operations and supply chain management: Theoretical and methodological implications. **Publicado em: Journal of Operations Management**., 1 dez. 2019.

HUANG, R. et al. Guidance on Open Educational Practices during School Closures : Utilizing OER under COVID-19 Pandemic in line with UNESCO OER Recommendation. **Access, Open Practices, Open Educational Oer, Utilizing Recommendation, Unesco O E R**, 2020.

LABIB, A. et al. Formulation of higher education institutional strategy using operational research approaches. **Studies in Higher Education**, v. 39, n. 5, p. 885–904, 2014.

LEITNER, C. P. S.; FILHO, A. G. A. Applying the operations strategy construct to rural grain-producing enterprises: A theoretical framework. **Gestao e Producao**, v. 26, n. 1, 2019.

LIN, C. S.; WU, S.; TSAI, R. J. Integrating perceived playfulness into expectation-confirmation model for web portal context. **Information & Management**, v. 42, n. 5, p. 683–693, 1 jul. 2005.

MANI, S.; SINGH, J.; SINGH, H. **Kaizen Philosophy: A Review of Literature Kaizen Philosophy: A Review of Literature**. Disponível em: <<http://afr.kaizen.com>>.

MARTINS SENHORAS, E. Coronavírus E Educação: Análise Dos Impactos Assimétricos. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. II, n. 5, p. 2020, 2020.

MOROSINI, M. C. Qualidade da educação universitária: isomorfismo, diversidade e equidade. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 5, n. 9, p. 89–102, 2001.

NAJMUL ISLAM, A. K. M. Sources of satisfaction and dissatisfaction with a learning

management system in post-adoption stage: A critical incident technique approach. **Computers in Human Behavior**, v. 30, p. 249–261, 2014.

NAJMUL ISLAM, A. K. M.; AZAD, N. Satisfaction and continuance with a learning management system comparing perceptions of educators and students. **International Journal of Information and Learning Technology**, v. 32, n. 2, p. 109–123, 2015.

NOVAIS, S. M. DE; FERNANDES, A. S. A. A institucionalização do Ensino a Distância no Brasil: o caso da graduação em administração na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). **Revista de Ciências da Administração**, p. 173–201, 18 abr. 2011.

OLIVER, R. L.; WINER, R. S. A framework for the formation and structure of consumer expectations: Review and propositions. **Journal of Economic Psychology**, v. 8, n. 4, p. 469–499, 1 dez. 1987.

PRAKASH, Chandra et al. Organization theory in humanitarian operations: a review and suggested research agenda. **Publicado em: Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management**, 2020.

RAPOSO, M. R. et al. BOLETIM COES-COVID / UnB. **Journal of Service Research**, v. 5, n. 1, p. 1–15, 2020.

SANDELOWSKI, Margarete; BARROSO, Julie. Classifying the findings in qualitative studies. **Publicado em: Qualitative health research**, v. 13, n. 7, p. 905-923, 2003.

SCHLÜNZEN JUNIOR, K. Educação a Distância no Brasil: Caminhos, Políticas e Perspectivas. Campinas: **publicado em: Educação Temática Digital**. v.10, n. 2, p.16-36, jun. 2009.

SCHULZ, J. P. et al. **XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA-CIGU A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade A FUNÇÃO CONTROLE EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO DA AUDITORIA INTERNA**. 2014.

SCOTT, W. R. Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences. **Publicado em: Industrial and Change**. v. 12, n.4, 2003.

SKINNER, W. Manufacturing - Missing Link in Corporate Strategy. 1969.

SLACK, N. Operations strategy: will it ever realize its potential? **Gestão & Produção**, v. 12, n. 3, p. 323–332, 2005.

SOUSA, J. DA S. F. Satisfação de Clientes - O Caso de Uma Empresa Industrial. Publica em: **Journal da Universidade de Coimbra**, 2011.

STONEHOUSE, G.; SNOWDON, B. Competitive advantage revisited Michael Porter on strategy and competitiveness. **Journal of Management Inquiry**, v. 16, n. 3, p. 256–273, set. 2007.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. **The Institutionalization of Institutional Theory**. 1999.

TSAY, A. A. et al. **A Review of Production and Operations Management Research on Outsourcing in Supply Chains: Implications for the Theory of the Firm Production and Operations Management**, 1 jul. 2018.

VERBYTSKA, A. Forced Virtualization for Research Activities at the Universities: Challenges and Solutions. **Challenges and Solutions. Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 12, n. 2Sup1, p. 93–102, 2020.

WAGNER, H. T.; BEIMBORN, D.; WEITZEL, T. How social capital among information technology and business units drives operational alignment and it business value. **Journal of Management Information Systems**, v. 31, n. 1, p. 241–272, 1 jul. 2014.

ZANATTA, J. Teoria da Contingência Estrutural e Alinhamento Estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Development**, v. 4, n. 7, p. 4232–4241, 2018.

Apêndice A (Roteiro de Entrevista do Grupo Focal)

Introdução à Pesquisa (5 minutos)

“Bom dia, me chamo Pedro Guerra, sou estudante do 10º semestre de graduação da administração. Estou realizando uma pesquisa para avaliar a percepção de um grupo de alunos de graduação do Departamento de Administração sobre o uso da plataforma Moodle como ferramenta central da estratégia de Ensino à Distância (EaD) do curso, decorrente das medidas instauradas durante a pandemia, iniciada em março de 2020.

Primeiro, gostaria de agradecer os participantes que se dispuseram a me auxiliar na minha pesquisa de conclusão de curso. Também gostaria de deixar claro que vocês foram escolhidos de forma a obter um equilíbrio da amostra, fundamental para uma coleta de percepções ampla, abrangente e randômica.

A pesquisa tem como base para coleta de dados a ferramenta de Grupo Focal. Utilizar-se-á o Grupo Focal, que compõe bem com a pesquisa em questão, tendo em vista a pesquisa não visar um consenso e sim uma pluralidade de visões à respeito do tema, além da ênfase no volume de interações entre participantes (GUI, 2003), vis-à-vis do método denominado Teoria do Incidente Crítico (TIC), que busca compreender a percepção de uma determinada amostra sobre algum incidente, usando o relato e narrativa das pessoas impactadas por ele. O estudo tem como base a pesquisa de Najmul Islam (2014), realizada em uma Universidade privada na Finlândia. Caso queiram ter acesso à pesquisa, podem falar comigo ao final do encontro de hoje.

O modelo da Satisfação (OLIVER, 1980) também ajudará na compreensão das expectativas que os estudantes tinham para determinado fenômeno, auxiliando na análise das respostas.

A seguir, vou então fazer uma série de perguntas e questionamentos, e gostaria que vocês debatesses e discorressem livremente sobre o tema, sempre se atendo às instruções e tempo determinado. As perguntas serão segmentadas em três tópicos quais sejam: a entrega do serviço, participantes do serviço e avaliação geral sobre o serviço.”

Pesquisa (90 minutos no total)

Realizaremos algumas perguntas, e gostaria que tratassem sobre a sua experiência no uso da plataforma Moodle, sob a ótica de que ele é um serviço prestado pelo Departamento. Tente se lembrar e descrever, resumidamente, ao longo da pesquisa, ao menos um incidente satisfatório ou insatisfatório, durante o uso da plataforma *Moodle* ofertada pela UnB para o EaD, para cada um dos temas: descreva o incidente (positivo ou negativo), seguindo como roteiro base, e discorra sobre as seguintes questões:

Observação: avaliem e discorram sobre as questões, sempre analisando o sistema Moodle e não o método pedagógico adotado pelo professor. Estamos avaliando a plataforma como meio para a entrega do serviço nessa pesquisa, e não a forma como a didática foi realizada. Vale trazer exemplos de situações de aula, mas o foco não será em como o professor ou monitor ministrou sua disciplina.

Além disso, cuidado para não interromperem os demais interlocutores na hora de responderem. Vou intervir apenas para questões pontuais e caso a discussão não esteja fluindo.

Por último, pode ser que nem todos respondam sobre uma questão. Teremos um limite de 7,5 minutos por pergunta, podendo-se estendê-la para a margem dos 8 minutos. Eu avisarei quando for a última pessoa a falar.

Se precisarem sair para ir ao banheiro ou resolver algo, está tudo certo! Só lembrem de desligar a câmera e o microfone.

1) Discorra sobre quais eram suas expectativas em relação ao serviço da plataforma Moodle, ofertado pelo Departamento de Administração, para o ensino no EaD?

2) Tendo como base algumas funcionalidades principais desse sistema, que são essenciais para a entrega de um serviço de ensino de qualidade no EaD, queremos que você avalie as funcionalidades, tomando como base suas expectativas prévias e o desempenho percebido do serviço Moodle para ensino no EaD, usando exemplos para explicar suas considerações, para os seguintes tópicos:

Qual a sua avaliação sobre os seguintes temas:

a) Discutindo agora sobre a disposição de cronograma de atividades da disciplina dentro da plataforma. Quais eram suas expectativas e como foi sua avaliação sobre essa interação?

b) Discutindo agora como as atividades foram disponibilizadas pelos professores. Quais eram suas expectativas e qual foi sua avaliação sobre a entrega realizada dentro do sistema?

c) Discutindo agora sobre a agilidade na resolução de problemas dentro da plataforma. Quais eram suas expectativas e qual foi sua avaliação sobre o serviço?

d) Discutindo agora sobre a interação com professores dentro da plataforma. Quais eram suas expectativas e como foi sua avaliação sobre essa interação?

e) Discutindo agora sobre a interação com outros alunos da disciplina dentro da plataforma. Quais eram suas expectativas e como foi sua avaliação sobre essa interação?

f) Discutindo agora sobre a interação com monitores dentro da plataforma. Quais eram suas expectativas e como foi sua avaliação sobre essa interação?

g) Discutindo agora sobre o uso conjugado do Moodle com outras plataformas (ex: *Teams, e-mail, WhatsApp*) para dar apoio nas atividades de ensino. Quais eram suas expectativas, e como foi sua avaliação sobre a interação entre as plataformas para o decorrer da disciplina?

3) Qual a sua avaliação geral sobre o desempenho percebido do serviço Moodle, ofertado pelo Departamento de Administração, para o ensino no EaD?

4) Tendo em vista a necessidade de adesão ao EAD em 2020, devido à pandemia, qual a sua avaliação sobre as diferenças entre o uso da Plataforma Moodle antes do EAD e após o EAD?