

**ESTRATÉGIAS DE ENSINO PRATICADAS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR PRIVADA
DE UM GRUPO EDUCACIONAL DO BRASIL FRENTE A PANDEMIA DO COVID-19**

TEACHING STRATEGIES PRACTICED IN PRIVATE HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF AN
EDUCATIONAL GROUP IN BRAZIL IN THE FACE OF THE COVID-19 PANDEMIC

HENRIQUE CÉSAR MELO RIBEIRO

Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAR)
Pós-Doutor em Administração – Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
Doutor em Administração - Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0704-1812>
E-mail: hcmribeiro@hotmail.com
Avenida São Sebastião, n. 2819, Nossa Sra. de Fátima
CEP: 64.202-020 - Parnaíba-PI-Brasil.

ROSANY CORRÊA

Universidade Estadual do Piauí (UESPI) e UNINASSAU (Parnaíba-PI)
Doutora em Administração – Universidade Nove de Julho (UNINOVE)
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2599-2742>
E-mail: rosanycorrea@hotmail.com

Submissão: 14/07/2020. Revisão: 13/10/2020. Aceite: 05/11/2020. Publicação: 29/12/2020.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1.5658>

RESUMO

O objetivo do estudo foi investigar as estratégias de ensino praticadas nas Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil em decorrência da pandemia do COVID-19. A pesquisa adotou abordagem quantitativa e utilizou questionário fechado enviado para 60 gestores das Instituições de Ensino Superior Privadas (IESsP) de um Grupo Educacional do Brasil (GEB) como instrumento de coleta dos dados. O estudo relata que as IES do GEB já tinham adotado 20% em ensino a distância e ao implantar aulas remotas, as dificuldades observadas foram mínimas para os docentes, tendo sido mais sentidas pelos discentes. A pesquisa revela ainda que ao decidir para aulas síncronas, manteve uma proximidade entre professores e alunos, o que se mostrou muito proficuidade no momento de incerteza, quando se saiu do presencial para o ensino remoto de forma integral. Conclui-se que as IES do GEB foram estratégicas e saíram na frente no processo de aulas remotas, evitando a perda de alunos do semestre letivo, dando continuidade das aulas e no processo ensino aprendizagem, mostrando uma capacidade de reinventarem-se num momento que as empresas buscam formas melhores de atuar no mercado, sem perder a qualidade dos serviços prestados.

Palavras-chave: Estratégias praticadas. Ensino superior. Grupo Educacional. COVID-19.

ABSTRACT

The aim of the study was to investigate the teaching strategies practiced in Private Higher Education Institutions of an Educational Group in Brazil due to the pandemic of COVID-19. The research adopted a quantitative approach and used a closed questionnaire sent to 60 managers of Private Higher Education Institutions (PHEIs) of an Educational Group in Brazil (EGB) as a data collection instrument. The study reports that the EGB PHEIs had already adopted 20% in distance learning and when implementing remote classes, the observed difficulties were minimal for the teachers, having been more felt by the students. The research also reveals that when deciding for synchronous classes, he maintained a proximity between teachers and students, which proved to be very useful in the moment of uncertainty, when he left the classroom for remote teaching in a comprehensive way. It is concluded that the EGB PHEIs were strategic and took the lead in the process of remote classes, avoiding the loss of students in the academic semester, continuing classes and in the teaching-learning process, showing a capacity to reinvent themselves at a time when companies seek better ways to operate in the market, without losing the quality of the services provided.

Keywords: Strategies practiced; University education; Educational Group; COVID-19.

1 INTRODUÇÃO

A doença do novo coronavírus (COVID-19) causada pelo vírus SARS-CoV-2 (MARIVATE; COMBRINK, 2020) foi identificada pela primeira vez na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China em dezembro de 2019, recebendo logo após uma substancial atenção no âmbito global (ZHAI; DU, 2020). A doença do COVID-19 se espalhou rapidamente em todo o mundo, apresentando enormes desafios para os sistemas de saúde, econômicos e sociais. Como não existem medicamentos e vacinas comprovadas para o tratamento do COVID-19, medidas não farmacêuticas (NICOLA *et al.*, 2020) essenciais foram adotadas e praticadas para retardar a propagação desta pandemia (KUWAHARA; KURODA; FUKUDA, 2020).

Posto isto, o distanciamento social (como por exemplo, o fechamento de escolas, faculdades e universidades) é uma parte essencial da medida de saúde pública para controle desta infecção. Diante do contexto, muitos eventos e atividades sociais foram cancelados ou reduzidos em muitos países (KUWAHARA; KURODA; FUKUDA, 2020), como no caso do Brasil, onde já existe um número alto de casos do COVID-19 (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Na pesquisa de Manchein *et al.* (2020) os autores analisaram o crescimento do número acumulado de casos confirmados de infecção pelo COVID-19 em países dos continentes Ásia, Europa, América do Norte e América do Sul. Tal estudo concluiu que o isolamento social das pessoas é a principal estratégia, até o momento, para se conseguir achatar a curva de infecção do vírus e mortes (MANCHEIN *et al.*, 2020).

Este isolamento social afetou organizações, como as instituições de ensino superior (IES), que decidiram transformar seus padrões de trabalho, no que se refere a oferta dos serviços de educação no ensino superior (MARKOWSKA-MANISTA; ZAKRZEWSKA-OLĘDZKA, 2020). E em tempos de distanciamento social e quarentena, atividades de educação a distância, as aulas *online* e remotas são exemplos de estratégias (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017; FURUNO, 2020; SILVA *et al.*, 2020) que podem e ou estão sendo implementadas e praticadas por IES no Brasil, sobretudo em instituições particulares.

Faculdades e universidades em todo o mundo estão buscando estratégias inovadoras como formas de oferecer educação, preservando ao mesmo tempo sua boa qualidade. Posto isto, cursos de graduação, *lato sensu* e ou *stricto sensu* podem e devem usar metodologias

remotas para a continuidade no ano letivo atual, proporcionando com isso, ao usuário a sensação de imersão, de estar na sala de aula, da navegação e interação em um ambiente virtual, ao mesmo tempo que o educador, respeitando os princípios educacionais e a abordagem pedagógica que ele acredita, porém, não transformando esse momento em uma simples educação a distância (TRINDADE, 2014; BEZERRA, 2020; COSTA, 2020).

Diante do exposto e sabendo que a pandemia do COVID-19 criou significativos desafios para a comunidade global de ensino superior (CRAWFORD *et al.*, 2020), vem à tona a questão de pesquisa que norteia este estudo: Quais as estratégias de ensino praticadas nas Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil em decorrência da pandemia do COVID-19? E para ajudar a responder a referida pergunta, a pesquisa traz à baila o objetivo que é: investigar as estratégias de ensino praticadas nas Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil em decorrência da pandemia do COVID-19.

Justifica-se este estudo, por entender e compreender que as universidades têm um papel na transição para apoiar uma sociedade que precisa permanecer em casa por períodos de tempo, e o ensino superior pode ser uma adição valiosa a seus ambientes domésticos produtivos em curto e potencialmente médio prazo (CRAWFORD *et al.*, 2020). Estratégias de ensino superior que enfocam na modalidade a distância representam uma resignificação daquilo que os docentes das universidades e ou faculdades comumente realizam no panorama presencial (CARMO; FRANCO, 2019).

Diante disso, este trabalho contribuirá com a necessidade de evidenciar as estratégias praticadas nas universidades, sobretudo nas Instituições de Ensino Superior Privadas do Grupo Educacional brasileiro ora em análise, frente ao isolamento social em decorrência do COVID-19, oferecendo e possibilitando a oportunidade de ter uma nova visão sobre o assunto e culminando ampliar o debate sobre a implementação, adoção e práticas de estratégias inovadoras no ensino superior no Brasil.

Outra contribuição é ilustrar como as estratégias inovadoras no ensino superior podem robustecer, alargar e, conseqüentemente ajudar melhor os pesquisadores, professores em formular, implementar e adotar práticas de ensino e pesquisa misturadas em meio físico e digital (WARGO; D'ALENE, 2020) fomentando o ambiente da educação superior, colaborando para o surgimento de novos profissionais para a gestão empresarial e ou pública.

As contribuições e experiências de estudos como este, podem ser úteis não somente para as instituições de ensino superior do Brasil, mas também, para de outros países. Neste modo, salienta-se que a lição aprendida com a pandemia do COVID-19 forçará não somente uma adoção e práticas de novas estratégias ao ensino e a pesquisa das universidades (BEZERRA, 2020), mas também da geração de novas leis, regulamentos, plataformas e soluções para casos futuros, quando os países, governo, instituições e a sociedade estarão mais preparados do que hoje (BASILAIA; KVAVADZE, 2020).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará os assuntos: estratégia como prática, instituição de ensino superior frente a pandemia do COVID-19, e estratégias no ensino superior.

2.1 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

A Estratégia conecta-se com operações militares, em especial no que tange a condução de uma guerra ou na organização da defesa de uma nação. Dito isso, evidencia-se que houve uma adaptação, na segunda metade do século XX, da estratégia em seu foco original para o

seu uso na área do saber Administração nos Estados Unidos. Tal adequação ocorreu em decorrência de que as organizações necessitavam planejar suas ações e operações para sobrevivência e continuidade de seus negócios (GONÇALES FILHO; CAMPOS; ASSUMPÇÃO, 2016).

Entende-se assim a estratégia como sendo o processo assumido pelos atores localizados no topo da organização alicerçada e norteada por distintos padrões de ação (BIGNETTI; PAIVA, 2002). Com isso, compreende-se que nas organizações, a estratégia foca-se e reverbera para o alcance de metas e objetivos (VERSCHOORE, 2019). Os conceitos da Estratégia são inerentes a área de administração, tendo peso influenciador e colaborador para o aperfeiçoamento das funções que compõem as organizações, desde sua formulação até o seu posicionamento, diversificação e prática no ambiente organizacional, sendo que tal panorama é retratado de forma ampla no meio acadêmico (CAMARGOS; DIAS, 2003).

As práticas de estratégia direcionam-se às práticas organizacionais, das quais umas se destacarão em função de serem efetivamente estratégicas, e outras não terão tal destaque de impacto nas organizações, ou seja, determinadas práticas acabam por ser consideradas estratégicas enquanto outras não o são (CORAIOLA; MELLO; JACOMETTI, 2012). E um dos elementos-chave para a estratégia como prática são o Definindo estratégias e o Organizando. O definindo estratégias referem-se à iniciativa de construção das práticas estratégicas; e organizando, relaciona-se com a ação de construção da organização como um todo, seus objetivos, interesses e imagem. Com isso, definindo estratégias e organizando enfatizam ao conjunto de ações de uma organização em busca de continuidade (NETO; BORGES, 2019).

E as inovações tecnológicas podem ser consideradas estratégias importantes para as organizações (ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019), sendo usadas como práticas organizacionais em empresas de ramos de atividade diversos (PORTO; MEMÓRIA, 2019), como no caso das instituições de ensino superior (ANDRADE *et al.*, 2016), tanto na graduação (FÁVERO; VILLAR; WALTER, 2016) como também nas pós-graduações *stricto sensu* (NEVES; LAVARDA; MARTINS, 2019).

2.2 INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR FRENTE A PANDEMIA DO COVID-19

Os efeitos da pandemia do COVID-19 no setor de educação, vai além de uma reorganização estrutural dos cursos. Implica mudar a atitude de gerentes, professores e alunos para reformular as práticas educacionais (às vezes com ferramentas tradicionais), com práticas de estratégia inovadoras preservando uma metodologia que forneça ao aluno a crítica, reflexão, diálogo, vínculo e interação; elementos que fazem parte de um treinamento voltado à transformação, capacitação e não apenas à transmissão de conhecimento (RIBAS, 2008; DOTTA; OLIVEIRA, 2014; BEZERRA, 2020).

Crawford *et al.* (2020) concluíram que o setor da educação precisa se unir para postular um futuro em que os alunos possam receber suporte digital, sem comprometer a qualidade acadêmica e os padrões curriculares. Suspeitam que as atualizações do *status* de cada uma das posições das universidades mudarão significativamente nos próximos meses, à medida que os governos de cada país determinarem diversas diretrizes para reuniões, *network* e similares. Basilaia e Kvavadze (2020) estudaram a capacidade da Geórgia e de sua população para o processo educacional *online*. Concluíram que a rápida transição para a forma *online* de educação foi bem-sucedida e que a experiência adquirida pode ser usada no futuro.

Wargo e D'Alene (2020) concluíram que quando a crise da pandemia do COVID-19 terminar, vislumbrar-se-á um mundo com fundamentais mudanças na educação superior de instituições. Algumas destas IES podem decidir que a sala de aula tradicional não seja mais

necessária, enquanto outras instituições terão concluído que a aprendizagem remota falhou e preferem o jeito antigo. Na realidade, o que restará é um “terceiro espaço” para o ensino superior, ou seja, um onde surgiu certas funções particularmente adequadas ao modelo *online* que continuarão ocorrendo remotamente, enquanto o outro panorama será composto por outras funções que serão revertidas para o local tradicional nos *campus* das universidades.

Diante do exposto, entende-se que, em decorrência do COVID-19 as instituições de ensino superior estão buscando implementar e adotar novas estratégias de ensino, buscando com isso garantir aos alunos e professores meios versáteis para reforçar e dá continuidade à educação superior. Isto posto, compreende-se que as instituições de ensino superior, diante desse panorama de pandemia, assumiram um trabalho essencial e real na prevenção e no futuro do ambiente educacional superior, se tornando fundamentais para a continuidade da pesquisa e do ensino no âmbito global (PELMIN, 2020).

2.3 ESTRATÉGIAS NO ENSINO SUPERIOR

O século atual é uma era baseada no conhecimento e as tecnologias são vitais (CASTELLS, 2006; BALDOVINOTTI; CARLINI, 2010; BRITO; BOENO; BOENO, 2012; COSTA, 2020), pois, por meio delas, as instituições de educação superior podem criar estratégias inovadoras para o ensino, contribuindo para o surgimento deste conhecimento (JANA; MAITI, 2020). Ainda na pesquisa de Jana e Maiti (2020) os autores evidenciam que o governo da Índia adotou várias estratégias inovadoras no ensino superior, incluindo cursos e instalações *online*.

Diante disso, exalta-se que nos últimos anos houve um avanço significativo na tecnologia em todos os aspectos da vida cotidiana, existindo contribuições significativas que mostram como os países e os cenários educacionais mudaram substancialmente graças às tecnologias aplicadas hoje em dia para apoiar o processo de ensino e aprendizagem (CASTELLS, 2006; VASCONCELOS, 2015; WARGO; D'ALENE, 2020). Com isso, a difusão de estratégias pedagógicas nos processos de ensino-aprendizagem mediados pelas tecnologias fortalece significativamente o trabalho do ensino superior (LEMGRUBER, 2007; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019).

Mercado (2016) afirma que planejar o ensino utilizando as tecnologias envolve a pesquisa, seleção e organização dos materiais até a interação com os alunos. Nesse sentido, tal esforço é um processo que exige tempo, planejamento e dedicação, trazendo inovações estratégicas necessárias para que os alunos possam aprender com autonomia. Além disso, essas tecnologias colaboram para a aproximação dos professores com seus alunos, no sentido de que o ensino a distância, ou remoto podem se tornar uma extensão das aulas, cooperando para que os professores possam dar retornos mais imediatos às atividades de ensino solicitadas aos seus alunos.

Álvarez *et al.* (2020) determinaram as estratégias de ensino mais eficazes no ensino superior no Equador. Os autores constataram que as estratégias mais efetivas foram: vídeo, *master class* e trabalho de campo-laboratório-sala de aula. Os autores concluíram ser evidente que os alunos não aprendem de uma maneira única, mas têm estilos de aprendizado diferentes; portanto, estratégias que ampliam o leque de habilidades de aprendizado devem ser aplicadas.

Todas as estratégias de ensino praticadas são importantes e complementares entre si, pois permitem a partir de diferentes técnicas que o conhecimento recebido seja apreendido e possa ser facilmente aplicado e gerenciado pelo usuário que as utiliza. De acordo com o tipo de conhecimento, é necessário utilizar alguma prática de estratégia de ensino que melhore a

receptividade e, portanto, contribua para o seu melhor uso (VISBAL-CADAVID; MENDOZA-MENDOZA; SANTANA, 2017), contribuindo conseqüentemente para robustecer geração de novas ideias no âmbito da sala de aula no ensino superior (MORAIS *et al.*, 2017).

Para Rosyidah, Matin e Rosyidi (2020) além das estratégias de ensino em uma instituição de educação superior, é salutar e preponderante adentrar nas estratégias de gestão, pois estas vão ao encontro da globalização e da confiança no mercado corporativo educacional das instituições privadas, levando-as a patamares mais elevados, como no caso da internacionalização de seus cursos. E, portanto, tais instituições precisam de estratégias eficazes para isso.

Os autores Rosyidah, Matin e Rosyidi (2020) observaram em sua pesquisa que, as práticas de estratégias de gestão eficazes levam ao reconhecimento da gestão da IES, levando a uma acreditação internacional para o ensino superior e para a pesquisa, podendo impactar nas colaborações internacionais com instituições de educação estrangeiras, construindo uma boa comunicação interpessoal, formando equipes para colaborações internacionais, iniciando atividades para construir confiança entre os usuários. No tocante a internacionalização, destacam-se os programas de pós-graduação *stricto sensu* e, concomitantemente suas respectivas estratégias de ensino e pesquisa (VERSCHOORE, 2019).

Neste tocante, pode-se entender e compreender que o próprio Ensino a Distância (EaD) pode ser avaliado como um modelo de gestão estratégica, propício as demandas da sociedade, recebendo assim forte impacto do mercado corporativo, o que faz com que as IESs, sobretudo as privadas realize reavaliações constantes deste EaD para que consigam alcançar um processo efetivo de (re)construção de metodologias, do ensino-aprendizagem e, por fim do conhecimento na educação superior (BRANCO; CONTE; HABOWSKI, 2020).

Em suma, a pluralização das práticas de estratégia no ensino e pesquisa, contribuem para a atualização do conhecimento dos discentes. Estratégias inovadoras com foco nas tecnológicas vêm afetando a tomada de decisão dos docentes. Tecnologias como inteligência artificial, *blockchain*, internet das coisas e computação quântica fazem parte do ambiente das organizações, mas nem sempre são integradas aos currículos da pós-graduação. A tarefa de esmiuçá-las acaba sendo assumida por entusiastas ou especialistas em tecnologias, e destes poucos estruturam seus cursos sob um olhar analítico. Assim, atualizar de maneira continua as perspectivas estratégicas à luz de tecnologias emergentes, além de proporcionar aos discentes uma visão crítica do fenômeno, reforça a pluralidade necessária para a inovação e mudança empresarial (VERSCHOORE, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo deste estudo foi investigar as estratégias de ensino praticadas nas Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil em decorrência da pandemia do COVID-19. É importante ressaltar que, as IES do Grupo Educacional do Brasil, ora investigadas já trabalhavam com o EaD além de claro, do ensino presencial. Diante disso, a referida pesquisa foi do tipo exploratória, em decorrência desta ser propícia para ajudar a responder questões de pesquisa com pouco aprofundamento do conhecimento científico (GOUVÊA; ONUSIC; MANTOVANI, 2016).

Por ser um estudo com predomínio quantitativo optou-se por adotar questionário (REYES JÚNIOR *et al.*, 2018). Cada pergunta do questionário (Quadro 1) foi avaliado numa escala tipo *Likert* de cinco categorias (de 1 - Nenhuma Correspondência a 5 - Total Correspondência) (RIBEIRO *et al.*, 2019). É importante evidenciar que para cada afirmação do questionário, foi usada as suas devidas e respectivas fontes de pesquisa que tornaram possível

Estratégias de ensino praticadas nas instituições de ensino superior privada de um grupo educacional do Brasil frente a pandemia do COVID-19

a construção destas afirmações, embasando-as e norteando-as concomitantemente. Antes do envio do citado questionário para os 60 gestores, passou pelo procedimento de validação, por meio de um teste piloto (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), com dois professores doutores da área de administração do Grupo Educacional ora investigado.

Quadro 1 – Questionário

Afirmações	Fonte
1. O isolamento social, em decorrência da pandemia do COVID-19, forçou a IES a interromper suas práticas acadêmicas.	(MANCHEIN <i>et al.</i> , 2020, MARKOWSKA-MANISTA; ZAKRZEWSKA-OLĘDZKA, 2020).
2. Participar da implantação de atividades na modalidade Ensino à Distância, foi um grande desafio para IES.	(MERCADO, 2016).
3. A instituição já desenvolvia os 20% de ensino a distância.	(BALDOVINOTTI; CARLINI, 2010).
4. A instituição dispõe de ferramentas como sala invertida, sala de metodologias ativas, lousa digital ou outras.	(BEZERRA, 2020).
5. Foi difícil implementar a modalidade educação remota, por resistência dos docentes.	(BEZERRA, 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).
6. Foi difícil implementar a modalidade educação remota, por resistência dos discentes.	(BEZERRA, 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).
7. A IES investiu e investe em sistema de intranet e qualificação dos docentes.	(JANA; MAITI, 2020; MERCADO, 2016; SÁNCHEZ-OTERO <i>et al.</i> , 2019; VERSCHOORE, 2019).
8. O sistema implantando de aulas remoto, possibilita a inclusão do aluno na sala de aula de forma síncrona.	(BEZERRA, 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).
9. O processo didático pedagógico do ensino a distância ocorre com a mesma propriedade que o ensino presencial.	(CARMO; FRANCO, 2019; MERCADO, 2016).
10. Para manter o currículo/conteúdos desenvolvidos para o presencial, basta transferir o conteúdo do modelo presencial para o ambiente virtual, que se manterá a qualidade do ensino.	(BEZERRA, 2020; CARMO; FRANCO, 2019; MERCADO, 2016).
11. A mudança, para o ambiente virtual, exigiu adaptação rápida por parte dos professores, a IES considere os professores estão preparados para lecionar além do formato tradicional.	(BEZERRA, 2020; CARMO; FRANCO, 2019; MERCADO, 2016).
12. As estratégias implementadas para o ensino ocorrer de forma remota, tiveram uma boa recepção por parte dos discente.	(MERCADO, 2016; CARMO; FRANCO, 2019; BEZERRA, 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).
13. O investimento em formação e tecnologia pela IES, corresponde a necessidade do momento.	(JANA; MAITI, 2020; MERCADO, 2016; SÁNCHEZ-OTERO <i>et al.</i> , 2019; VERSCHOORE, 2019).
14. A instituição desenvolve a estratégia de oferecer <i>workshops</i> de ambientação digital para suas equipes durante o ano letivo.	(ÁLVAREZ <i>et al.</i> , 2020; BEZERRA, 2020; MANCHEIN <i>et al.</i> , 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; SÁNCHEZ-OTERO <i>et al.</i> , 2019; VISBAL-CADAVID; MENDOZA-MENDOZA; SANTANA, 2017; WARGO; D'ALENE, 2020).
15. Nesse período a IES dispõe de um time de Tecnologia da Informação integralmente disponível para auxiliar nas atividades remotas.	(JANA; MAITI, 2020; MERCADO, 2016; SÁNCHEZ-OTERO <i>et al.</i> , 2019; VERSCHOORE, 2019; BEZERRA, 2020; SILVA <i>et al.</i> , 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

O referido questionário foi enviado para o universo de 60 Gestores das 60 Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil. Justifica-se estudar o citado Grupo Educacional e suas 60 IES em decorrência deste ser um dos maiores Grupos

Educacionais do Brasil, bem como o aceite por parte do citado Grupo em participar do referido estudo. E, justifica-se enviar o questionário para os 60 gestores, em virtude de cada um destes representar o alto executivo de cada instituição, e, portanto, serem conhecedores de todas as particularidades estratégicas de ensino praticadas em cada IES, ou seja, em suas respectivas instituições de ensino. Dentre estes 60 Gestores, 48 são Diretores e 12 são Reitores, representando 46 Faculdades, seis Centros Universitários e oito Universidades. Ressalta-se que os nomes dos gestores e de suas respectivas instituições não foram vislumbrados para se preservar o nome destes e simultaneamente do Grupo Educacional do Brasil estudado. Após o envio dos questionários para os 60 gestores, obteve-se uma taxa de resposta de 50% (30 gestores), superior às taxas de respostas vislumbradas em estudos publicados na literatura científica (CONCEIÇÃO; QUINTÃO, 2004).

E para se entender e compreender o comportamento de um conjunto de dados sob análise, utilizou-se a estatística descritiva (HAVEROTH, 2019), subdivida nos seguintes indicadores / subseções: (i) isolamento social e práticas acadêmicas; (ii) implantação de atividades na modalidade ensino à distância; (iii) 20% de ensino a distância; (iv) estratégias de ensino a distância; (v) implementação da modalidade de educação remota sob a óptica docente; (vi) implementação da modalidade de educação remota sob a óptica discente; (vii) investimento em sistema de intranet e qualificação dos docentes; (viii) aulas remotas e a inclusão discente de forma síncrona; (ix) o processo didático pedagógico do ensino a distância versus ensino presencial; (x) currículo/conteúdos desenvolvidos para o presencial versus ensino a distância; (xi) ambiente virtual e a adaptação por parte dos formatos tradicionais; (xii) estratégias implementadas para o ensino remoto sob a óptica discente; (xiii) o investimento em tecnologia pela IES e sua necessidade para o momento; (xiv) *workshops* como estratégia de ambientação digital; e (xv) tecnologia da informação essencial para auxiliar nas atividades remotas. Estas subseções são oriundas do Quadro 1 deste estudo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

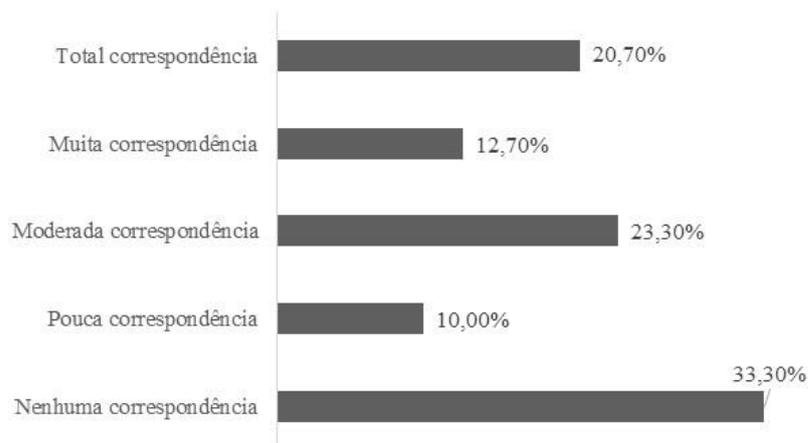
Esta seção abordará a análise e discussão dos resultados desta pesquisa. Reforça-se que as primeiras 11 subseções elencadas nesta seção, obedecem de maneira hierárquica as 15 perguntas (Quadro 1) usadas na *survey* deste estudo; e que a décima segunda subseção contempla o resumo destas 11 subseções, e, conseqüentemente das 15 perguntas vislumbradas no Quadro 1.

4.1 ISOLAMENTO SOCIAL E INTERRUÇÃO DAS PRÁTICAS ACADÊMICAS

O Gráfico 1 aborda o isolamento social e a interrupção das práticas acadêmicas. Analisando o Gráfico 1 observa-se que quando é afirmado se o isolamento social, em decorrência da pandemia do COVID-19, forçou as Instituições de Ensino Superior Privadas (IESsP) a interromper suas práticas acadêmicas, fica evidenciado que houve uma percepção diferente entre os respondentes quanto o isolamento social e as práticas acadêmicas, sendo que quase 50% acreditam que não exista nenhuma ou pouca correspondência da existência de práticas, isso deve ter ocorrido em virtude da não ocorrência das aulas práticas neste momento. Outros respondentes já consideram que elas existem com total correspondência que o isolamento social não impediu as práticas acadêmicas.

Estratégias de ensino praticadas nas instituições de ensino superior privada de um grupo educacional do Brasil frente a pandemia do COVID-19

Gráfico 1: Isolamento social e interrupção das práticas acadêmicas



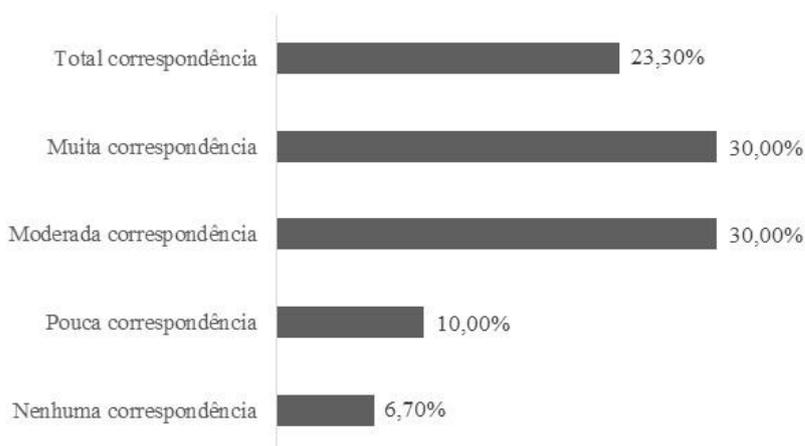
Fonte: dados da pesquisa (2020).

É importante saber que a o processo de ensino aprendizagem não parou por contada da pandemia, e que o processo didático se manteve utilizando ferramentas tecnológicas. Visto que as Instituições de Ensino Superior (IESs) têm um papel fundamental na formação do cidadão e preparação deste para o mercado de trabalho, a utilização das tecnologias de informação e comunicação nos seus processos de ensino e aprendizagem é de extrema importância perante a sociedade atual (BALDOVINOTTI; CARLINI, 2010; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019).

4.2 IMPLANTAÇÃO DE ATIVIDADES NA MODALIDADE ENSINO À DISTÂNCIA

O Gráfico 2 evidencia a implantação de atividades na modalidade ensino à distância em virtude do isolamento social.

Gráfico 2: Implantação de atividades na modalidade ensino à distância



Fonte: dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 2 apresenta a implantação de atividades na modalidade á distancia nas IESsP como desafio. Posto isto, constata-se que 70% dos respondentes atestam que sim foi um desafio essa implantação, os demais respondentes não se sentiram desafiados com as atividades na modalidade de ensino a distância. Além do desafio pessoal do domínio de novas tecnologias (PELMIN, 2020), compete a eles os professores também criar um ambiente desafiador ao educando oferecendo metodologias diversificadas mediadas pelo uso das

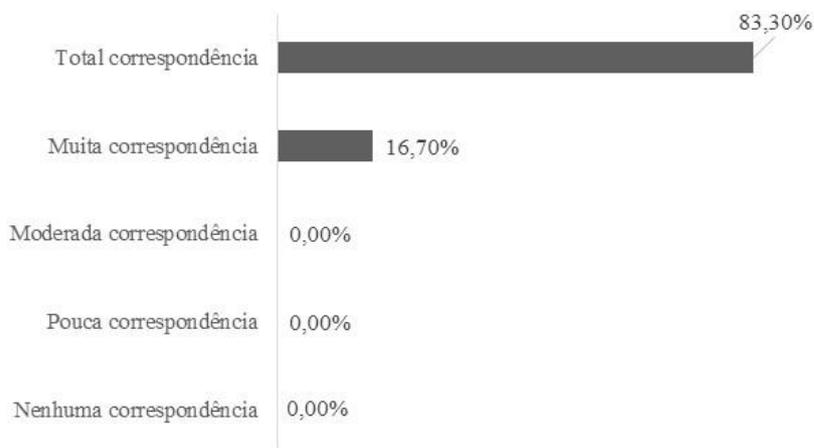
tecnologias (BRITO; BOENO; BOENO, 2012; JANA; MAITI, 2020), desse modo, cabe aos educadores à habilidade para utilizar essas tecnologias em benefício do processo de ensino, e aos educandos, a consciência de utilizá-las para o devido fim (GOIS *et al.*, 2018; JANA; MAITI, 2020).

Em suma, deve-se essas tecnologias contribuir para que os agentes do processo de ensino-aprendizagem possam vivenciar sensações e criar emoções independentemente de sua cultura e sua localização geográfica, possibilitando novas experiências a partir das redes sociais e *sites* que permitam o acesso para as informações instantâneas do dia a dia, contribuindo para um melhor conhecimento e convivência onde quer que estejam inseridos (ÁLVAREZ *et al.*, 2020; VASCONCELOS, 2015; WARGO; D'ALENE, 2020).

4.3 APLICAÇÃO DE 20% DE ENSINO A DISTÂNCIA

O Gráfico 3 vislumbra a aplicação de 20% de ensino a distância por conta do isolamento social.

Gráfico 3: Aplicação de 20% de ensino a distância



Fonte: dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 3 discorre da implantação dos 20% autorizado pelo MEC para aplicação conforme Portaria nº 4059/2004 (BRASIL, 2004), que orienta no seu artigo 1º:

As instituições de ensino superior poderão introduzir, na organização pedagógica e curricular de seus cursos superiores reconhecidos, a oferta de disciplinas integrantes do currículo que utilizem modalidade semipresencial, podendo ser ofertada de forma integral ou parcialmente desde que não ultrapasse 20% da carga horária total do curso” (BRASIL, 2004).

Isto posto, constatou-se que os respondentes concordam em 100% que já era desenvolvido nas IESsP esta modalidade no ensino a distância. Segundo Lemgruber (2007) a Portaria dos 20%, permite às instituições de ensino superior à oferta de disciplinas que utilizem a modalidade semipresencial, caracterizada como quaisquer atividades didáticas, módulos ou unidades de ensino-aprendizagem centrados na autoaprendizagem e com a intercessão de recursos didáticos organizados em diferentes suportes de informação/conhecimento que utilizem tecnologias de informação e comunicação (TICs) remotas.

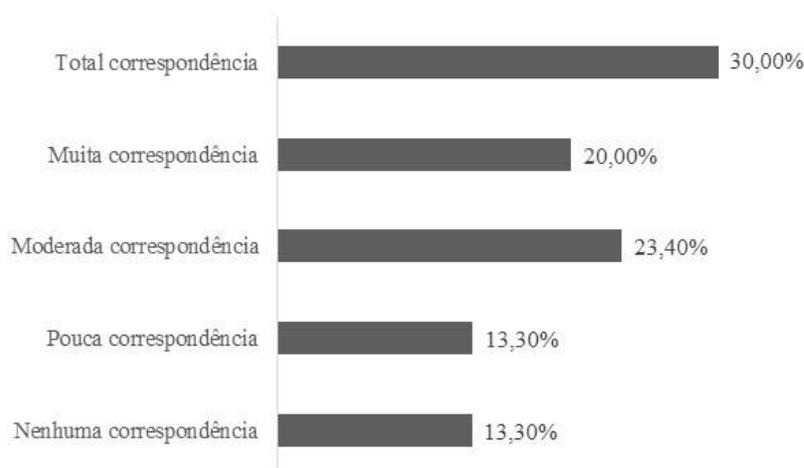
Reforça-se que os 20% em modalidade remota, inovaram a forma de fazer o ensino superior. Novas maneiras de se comunicar, constituir e transmitir o saber estão sendo elaboradas no mundo das TICs, vivendo-se assim em um momento de nova configuração

técnica, de uma nova relação com o mundo, em que um novo comportamento humano é construído (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017). E o isolamento social promove um rompimento definitivo com o modelo tradicional de ensino, viabilizando a oferta da educação de forma remota (BEZERRA, 2020; FURUNO, 2020; MARKOWSKA-MANISTA; ZAKRZEWSKA-OLĘDZKA, 2020).

4.4 ESTRATÉGIAS DE ENSINO A DISTÂNCIA

O Gráfico 4 destaca as estratégias de ensino a distância em decorrência do isolamento social. Quando o Gráfico 4 afirma que as IESsP dispõem de ferramentas como sala invertida, sala de metodologias ativas, lousa digital ou outras, a resposta é sim de 75% dos respondentes. Ou seja, que existem ferramentas e equipamentos que promovem e estimulam o uso de novas Tecnologias de Informação e Comunicação (LEMGRUBER, 2007; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019; PELMIN, 2020). Corroborado por Gois *et al.* (2018) ao afirmarem que a EaD (Educação a Distância), por ser uma modalidade de ensino relativamente nova, requer recursos tecnológicos que sejam adequados para um processo de ensino e aprendizagem de qualidade.

Gráfico 4: Estratégias de ensino a distância



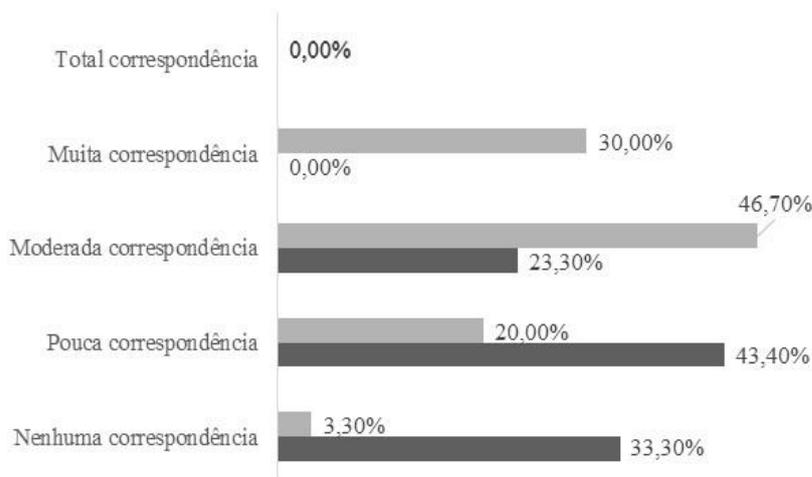
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Reitera-se que os ambientes virtuais de aprendizado, lousas digitais, *blackboard*, salas invertidas, começam a fazer parte das rotinas de professores e alunos. Essas e outras ferramentas inerentes a sociedade da informação e tecnológica promovem a inclusão digital nas IESs (VERSCHOORE, 2019; BASILAIA; KVAVADZE, 2020; CRAWFORD *et al.*, 2020), colaborando também para alargar a geração de novas ideias no âmbito do ensino-aprendizagem na educação superior (MORAIS *et al.*, 2017; VISBAL-CADAVID; MENDOZA-MENDOZA; SANTANA, 2017). De maneira macro e análoga o estudo de Álvarez *et al.* (2020) corrobora com os achados desta seção.

4.5 IMPLEMENTAÇÃO DA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO REMOTA SOB A ÓPTICA DOCENTE E DISCENTE

O Gráfico 5 visualiza a implementação da modalidade de educação remota sob a óptica docente e discente, em decorrência da pandemia do COVID-19.

Gráfico 5: Implementação da modalidade de implementação remota



Nota: ● Óptica docente

● Óptica discente

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 5 enfoca no que concerne a implementação da modalidade de educação remota à luz dos docentes e discentes. Para os respondentes mais de 75% dos docentes não tiveram dificuldade alguma para desenvolver ações ligadas ao ensino a distância. Posto isto, enfatiza-se que é preciso que os professores estejam preparados para introduzir esse novo mundo das tecnologias em sala de aula adequando-se com a realidade e tornando os alunos mais autônomos diante do processo de construção do conhecimento (RIBAS, 2008; VERSCHOORE, 2019; BEZERRA, 2020).

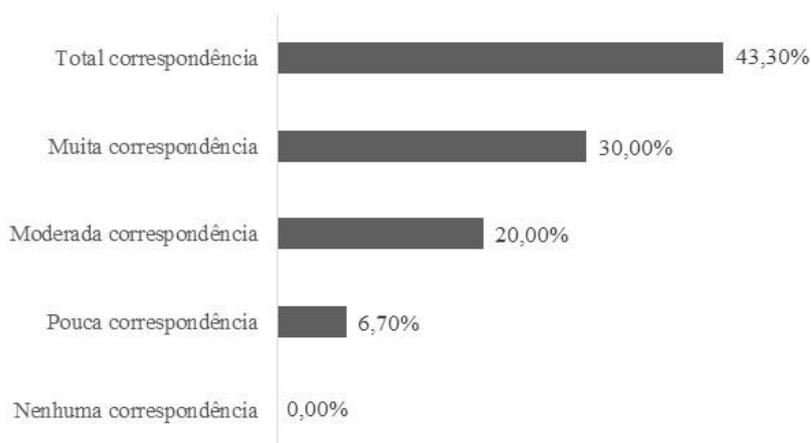
O professor, diante dos desafios propostos na atualidade e, em especial, na educação, frente a crescente gama de informações, necessita redimensionar as práticas pedagógicas, pois o conhecimento e a informação não são exclusivos, uma vez esse conhecimento estar acessível a todos em sua plenitude (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017). Já para os discentes, ficou evidente pelas respostas que mais de 75% tiveram dificuldade ou resistência com a implantação da modalidade remota. Contudo, é importante salientar que, essa modalidade (de ensino remoto), a partir da maior adesão, entendimento e compreensão por parte dos alunos, se torna mais familiar e o domínio ocorre de forma natural, estimulando o processo do ensino-aprendizagem (VERSCHOORE, 2019; ÁLVAREZ *et al.*, 2020).

4.6 INVESTIMENTO EM SISTEMA DE INTRANET E QUALIFICAÇÃO DOS DOCENTES

O Gráfico 6 mostra o investimento em sistema de intranet e a qualificação dos docentes.

Estratégias de ensino praticadas nas instituições de ensino superior privada de um grupo educacional do Brasil frente a pandemia do COVID-19

Gráfico 6: Investimento em sistema de intranet e qualificação dos docentes



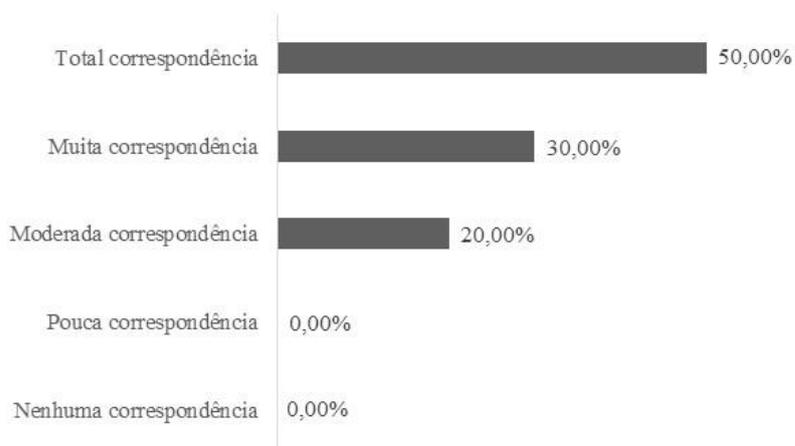
Fonte: dados da pesquisa (2020).

No que se refere o Gráfico 6, os respondentes em mais de 70% afirmam que as IESsP em investigação (com cada um dos respondentes com foco em sua respectiva IES), têm investido tanto em sistema de intranet e permanente qualificação dos docentes. Posto isto, enfoca-se e reforça-se que o novo docente de cursos de Ensino Superior deve ser alguém criativo, competente e comprometido com o advento das novas tecnologias (LEMGRUBER, 2007; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019; PELMIN, 2020), ser aberto a qualificação e formação continuada, pois o uso das tecnologias digitais nas IESs a cada vez mais, serão necessárias para enfrentar a nova sociedade da informação e comunicação, que exige tanto de professores como de alunos uma formação profissional competente e antenado com o mundo em mudança constante (VERSCHOORE, 2019; WARGO; D'ALENE, 2020).

4.7 AULAS REMOTAS E A INCLUSÃO DISCENTE DE FORMA SÍNCRONA

O Gráfico 7 traz à baila as aulas remotas e a inclusão discente de forma síncrona.

Gráfico 7: Aulas remotas e a inclusão discente de forma síncrona



Fonte: dados da pesquisa (2020).

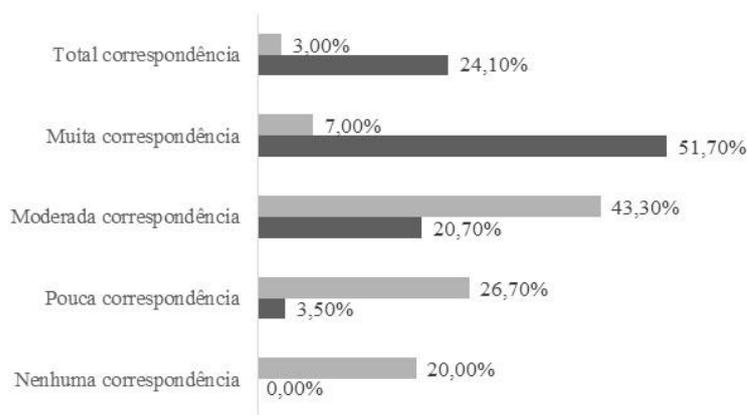
Analisando o Gráfico 7, observa-se que 80% dos respondentes concordam que o ensino a distância ocorre de maneira síncrona de forma remota. Tal achado deve-se ao fato de que as ferramentas síncronas exigem a participação dos professores e estudantes em eventos

marcados, como as aulas remotas, que correm em tempo real (*online*), entre alunos e professores (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017; BASILAIA; KVAVADZE, 2020; SILVA *et al.*, 2020; WARGO; D'ALENE, 2020). Segundo Dotta e Oliveira (2014) as ferramentas (*softwares* ou aplicativos) que exigem a participação simultânea de estudantes e professores em eventos marcados, com horários específicos (*any place / real time*), são classificadas como síncronas.

4.8 O PROCESSO DIDÁTICO PEDAGÓGICO / CURRÍCULO E CONTEÚDOS DESENVOLVIDOS DO ENSINO A DISTÂNCIA VERSUS ENSINO PRESENCIAL

O Gráfico 8 enfoca o processo didático pedagógico / currículo e conteúdos desenvolvidos do ensino a distância *versus* ensino presencial.

Gráfico 8: O processo didático pedagógico / currículo e conteúdos desenvolvidos do ensino a distância versus ensino presencial



Nota: ● Processo didático pedagógico
● Currículos / conteúdos

Fonte: dados da pesquisa (2020).

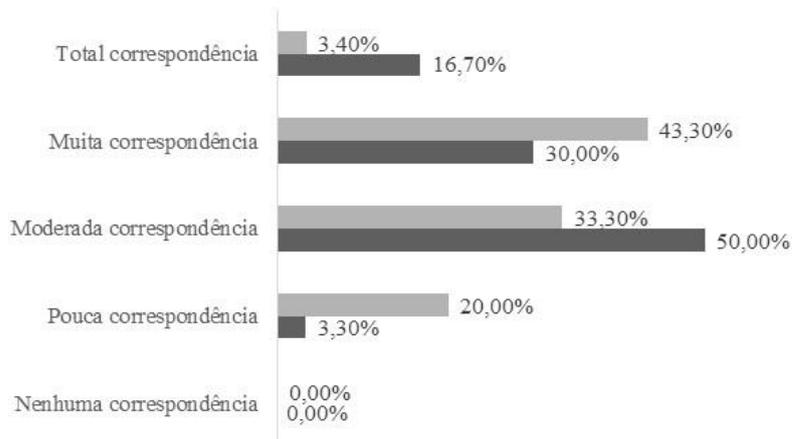
O Gráfico 8 reverbera sobre o processo didático pedagógico do ensino e manutenção do currículo/conteúdo a distância ocorrendo com a mesma propriedade que o ensino presencial. Diante disso, constata-se que para mais de 75% dos respondentes existe correspondência no processo didático pedagógico presencial com o de forma remota (LEMGRUBER, 2007; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019), o que se confirma na afirmativa: para manter o currículo/conteúdos desenvolvidos para o presencial, basta transferir o conteúdo do modelo presencial para o ambiente virtual, que se manterá a qualidade do ensino (TRINDADE, 2014; BEZERRA, 2020; COSTA, 2020). Posto isto, constata-se que no caso do ensino a distância ocorreu a integralidade dos conteúdos na modalidade virtual, com estratégias diferenciadas (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017; SILVA *et al.*, 2020) implementadas sem prejuízo de conteúdo.

4.9 AMBIENTE VIRTUAL / ADAPTAÇÃO POR PARTE DOS FORMATOS TRADICIONAIS E AS ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS PARA O ENSINO REMOTO SOB A ÓPTICA DISCENTE

O Gráfico 9 realça o ambiente virtual / adaptação por parte dos formatos tradicionais e as estratégias implementadas para o ensino remoto sob a óptica discente.

Estratégias de ensino praticadas nas instituições de ensino superior privada de um grupo educacional do Brasil frente a pandemia do COVID-19

Gráfico 9: Ambiente virtual / adaptação por parte dos formatos tradicionais e as estratégias implementadas para o ensino remoto sob a óptica discente



Nota: ● Ambiente virtual
● Estratégias implementadas

Fonte: dados da pesquisa (2020).

O Gráfico 9 enfoca sobre a mudança para o ambiente virtual, e a exigência para a adaptação rápida por parte dos professores. Posto isto, constata-se que as IESsP consideram que os professores estão preparados para lecionar além do formato tradicional. Isso é observado no Gráfico 9, que enfatiza que mais de 80% dos respondentes afirmaram que rapidamente os docentes se adaptaram ao uso das plataformas virtuais, tanto para o ensino remoto, como para práticas de extensão na forma de *lives* (VERSCHOORE, 2019; BASILAIÁ; KVAVADZE, 2020; CRAWFORD *et al.*, 2020).

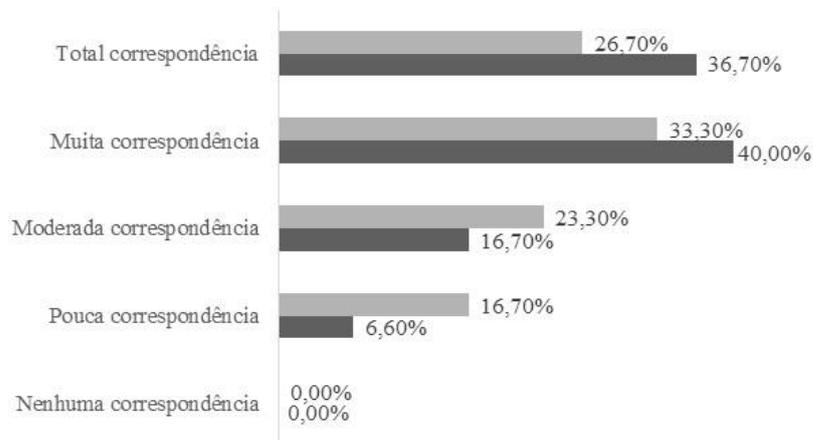
E quanto as ações implementadas pelas IESsP, para o ensino ocorrer de forma remota, tal afirmação teve uma boa recepção por parte dos discente, pois, somente 20% dos respondentes acreditam que os alunos tiveram dificuldades na adaptação para as aulas remotas. Sendo o protagonismo dos docentes frente a mudança das estratégias de presencial para remoto, determinante para o resultado positivo do processo de ensino-aprendizagem, contribuindo para fomentar e robustecer a criação de novos *insights* e ideias no âmbito do conhecimento e do saber na educação superior (MORAIS *et al.*, 2017; VISBAL-CADAVID; MENDOZA-MENDOZA; SANTANA, 2017) e quiçá para a gestão das IESsP do GEB em investigação (ROSYIDAH; MATIN; ROSYIDI, 2020).

4.10 O INVESTIMENTO EM TECNOLOGIA PELA IES E SUA NECESSIDADE PARA O MOMENTO / WORKSHOPS COMO ESTRATÉGIA DE AMBIENTAÇÃO DIGITAL

O Gráfico 10 retrata o investimento em tecnologia pela IES e sua necessidade para o momento / *workshops* como estratégia de ambientação digital. Nessa seção o citado estudo confirma ao retratar a importância de aporte de recursos em tecnologia, e ambientação por meio de qualificação das pessoas nas ferramentas digitais por parte das IESsP. Portanto, o Gráfico 10 trata do investimento em tecnologia e qualificação dos docentes para adaptação no ambiente virtual (TRINDADE, 2014; BEZERRA, 2020; COSTA, 2020), sendo que aproximadamente 80% dos respondentes acreditam ter sido um grande investimento de sua respectiva IES para prepara estrutura tecnológica para o ensino a distância, e, cerca de 60% dos respondentes concordam que a instituição desenvolve a estratégia de oferecer *workshops*

de ambientação digital para suas equipes durante o ano letivo (CRAWFORD *et al.*, 2020; WARGO; D'ALENE, 2020).

Gráfico 10: O investimento em tecnologia pela IES e sua necessidade para o momento / *workshops* como estratégia de ambientação digital



Nota: ● Investimento em tecnologia
● Estratégias de ambiente digital

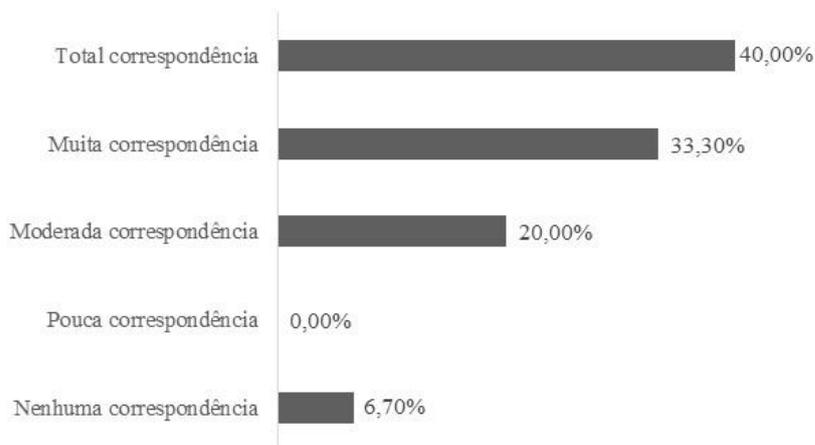
Fonte: dados da pesquisa (2020).

Tal achado é corroborado por Gois *et al.* (2018) ao afirmarem que as TICs inseridas cada vez mais na educação, estudar os benefícios do seu uso é uma maneira de obter subsídios para a criação de cursos preparatórios para professores e conseqüente melhoria do processo de ensino e aprendizagem. Em suma, ao partilhar a ampliação da comunicação via TIC, as IESsP em investigação, proporcionam uma iniciativa que garante e estimula o protagonismo pedagógico dos estudantes, que asseguram, só por si, que as TICs constituem um instrumento de empoderamento pedagógico (BALDOVINOTTI; CARLINI, 2010; BRITO; BOENO; BOENO, 2012; MERCADO, 2016; TRINDADE, 2014; BEZERRA, 2020; COSTA, 2020).

4.11 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO ESSENCIAL PARA AUXILIAR NAS ATIVIDADES REMOTAS

O Gráfico 11 contempla a Tecnologia da Informação (TI) essencial para auxiliar nas atividades remotas.

Gráfico 11: Tecnologia da informação essencial para auxiliar nas atividades remotas



Fonte: dados da pesquisa (2020).

Analisando o Gráfico 11, a qual traz em seu bojo, a afirmativa sobre a oferta nesse período pelas IESsP de uma equipe de Tecnologia da Informação integralmente disponível para auxiliar nas atividades remotas, observou-se que cerca de 73% dos respondentes concordam com a disponibilidade de técnicos para dar suporte as atividades remotas. Essa disponibilidade é que torna possível a oferta da EaD, uma vez ser uma modalidade nova, quando imprevistos podem ocorrer, o suporte de uma equipe de TI, minimiza as adversidades (VERSCHOORE, 2019; BASILAIA; KVAVADZE, 2020; BRANCO; CONTE; HABOWSKI, 2020; CRAWFORD *et al.*, 2020).

Posto isto, entende-se que as escolas e universidades costumam oferecer *workshops* de ambientação digital (WARGO; D'ALENE, 2020) para suas equipes durante o ano letivo, mas é fundamental que, nesse período de quarentena, as os times de TI estejam integralmente disponíveis para auxiliar os funcionários com as atividades remotas (COSTA, 2020). O suporte técnico se faz necessário durante todo processo de uso das ferramentas que intermediam a comunicação digital, para que de forma rápida se busque solução e resolva a demanda (BALDOVINOTTI; CARLINI, 2010; GOIS *et al.*, 2018; SÁNCHEZ-OTERO *et al.*, 2019).

4.12 RESUMO DOS TÓPICOS

Constatou-se que as aulas ocorreram de forma síncrona, vindo a confirmar que as IESsP objeto de estudo já se empenhavam em promover a inserção dos discentes as aulas a distância, o que já o tornava familiar a estes, o processo da comunicação virtual nos procedimentos de ensino-aprendizado. Quanto ao isolamento social e a continuidade do processo educativo, as IESsP em investigação não pararam, mas sim, acresceram as ferramentas disponíveis para todos os alunos, promovendo de forma integral a inclusão destes no processo interativo. Neste panorama Castells (2006) chama a atenção ao afirmar que as redes interativas de computadores estão crescendo exponencialmente, criando formas e canais de comunicação, moldando a vida e, ao mesmo tempo, sendo moldadas por ela. Portanto as mudanças tecnológicas impactam a vida das pessoas, e as pessoas provocam mais mudanças criando e exigindo novas formas de se relacionar e comunicar (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017; MARKOWSKA-MANISTA; ZAKRZEWSKA-OLĘDZKA, 2020; SILVA *et al.*, 2020).

O resumo dos tópicos apresenta também o alto percentual de acolhimento dos docentes para nova modalidade, e a receptividade e adequação deles no processo inovador do ensino remoto (TRINDADE, 2014; ROCHA; OLAVE; ORDONEZ, 2019; BEZERRA, 2020; COSTA, 2020). As mudanças promovem e exigem novas experiências, em que o tempo e o espaço adquirem outros sentidos e exige outros saberes, o professor, enquanto mediador de saberes precisa ficar atento a essas transformações (VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2017). Ficando evidente que o docente se legitima de forma intensa nessa modalidade, que vem comprovar que o docente nunca será um produto acabado, mas em permanente evolução e transformação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi investigar as estratégias de ensino praticadas nas Instituições de Ensino Superior Privadas de um Grupo Educacional do Brasil em decorrência da pandemia do COVID-19. Metodologicamente este estudo enfocou uma abordagem quantitativa, por meio de uma *survey* respondida por 30 gestores das IESsP respectivas do GEB investigado.

Ficou-se evidenciado que as instituições objeto do estudo, de forma inequívoca apresentam um modelo de gestão (ROSYIDAH; MATIN; ROSYIDI, 2020) que se adapta a mudança, se moldando a necessidade de se reinventar para superar o novo, isso se deve a estratégias do grupo que se antecedeu implantando os 20% de EaD (BRASIL, 2004; LEMGRUBER, 2007), e inserindo uma infraestrutura tecnológica e de espaços próprios para vivenciar as metodologias ativas, qualificando tutores e experimentando uma cultura digital (WARGO; D'ALENE, 2020). A pesquisa revela ainda que ao decidir para aulas síncronas (DOTTA; OLIVEIRA, 2014), manteve uma proximidade entre professores e alunos, o que se mostrou muito profícuo no momento de incerteza, quando se saiu do presencial para o EaD de forma total (GOIS *et al.*, 2018).

Com o planeta vivenciando um momento de isolamento social e por termos disponível a rede mundial de computadores, a internet, que promove a integração e da vazão a comunicação, integrando o conhecimento por meio de diversas mídia que estão ao alcance de todos via computador, *tablet* e celulares (VERSCHOORE, 2019), as IESsP objeto de estudo provaram ser possível essa mediação entre a comunidade acadêmica para prover os estudantes do ensino superior de forma a não interromper o ciclo dos estudos acadêmicos (CRAWFORD *et al.*, 2020).

O estudo enfatiza que, as IESsP investigadas adotaram a modalidade remota para dar continuidade no semestre, para Costa (2020) o ensino remoto praticado atualmente [na pandemia] assemelha-se a EaD apenas no que se refere a uma educação mediada pela tecnologia, mas os princípios seguem sendo os mesmos da educação presencial. Que as dificuldades para implementar o ensino remoto, foram mínimas para os docentes, mas foram mais sentidas pelos discentes (VERSCHOORE, 2019; ÁLVAREZ *et al.*, 2020).

Ainda cabe enfatizar que, das reuniões *online* às aulas remotas, alunos e professores têm usado a criatividade para engajar, surpreenderem e serem surpreendidos (FURUNO, 2020), ficando evidente que as IESsP do GEB tiveram sucesso no processo a distância pelo empenho dos seus professores. Foi observado pelas respostas que a IESsP já tinham implementado os 20% de forma EaD, o que foi uma vantagem, uma vez que a comunidade acadêmica já conheciam o processo e, com isso, dispuseram de ferramentas para acesso *online*, viabilizando a passagem para o ensino remoto com aulas síncronas com menos desgastes.

Conclui-se de maneira macro que as IESsP do GEB foram estratégicas e saíram na frente do processo para as aulas remotas, evitando com isso a perda do aluno do semestre letivo, dando continuidade das aulas e do processo ensino-aprendizagem. Em suma, as IESsP objeto de investigação, juntamente com seus agentes do processo de ensino-aprendizagem, mostraram uma capacidade de reinventar-se num momento que as empresas buscam formas melhores de atuar no mercado, sem perder a qualidade dos serviços prestados.

A contribuição deste estudo para academia é que se levantou a percepção do alto executivo das IESsP, suas práticas estratégicas e seus desafios para emergir em um modelo totalmente diferente do que tradicionalmente vinha desenvolvendo, que pode servir de estímulo para outras instituições. Outra contribuição se refere as lições aprendidas por essas IESsP do GEB que podem minimizar o percurso para outras IESs privadas ou públicas a adotar as melhores práticas estratégicas para o ensino na educação superior frente a pandemia do COVID-19 e, conseqüentemente ao isolamento social.

Como limitação da pesquisa, pode ser evidenciado a não aplicação da pesquisa aos docentes e discentes. Como sugestão de estudo para poder com isso contribuir para uma visão macro do processo, sugere-se replicar o referido trabalho, enfocando agora como

respondente os docentes e discentes das IESsP do GEB investigado; como também, realizar uma pesquisa comparativa entre IESs privadas e públicas para assim melhor entender e compreender como as práticas de estratégia de ensino foram adotadas em decorrência da pandemia e, do conseqüente isolamento social.

REFERÊNCIAS

- ÁLVAREZ, L. S. J.; VEGA, N.; MORA, E. D. C.; JARAMILLO, N. C. P.; MIGUITAMA, P. Q. Estilos y estrategia de enseñanza-aprendizaje de estudiantes universitarios de la Ciencia del Suelo. **Revista Electrónica de Investigación Educativa**, México, v. 21, n. 04, p. 1-10, 2020. DOI: <https://doi.org/10.24320/redie.2019.21.e04.1935>.
- ANDRADE, L. P.; BRITO, M. J.; BRITO, V. G. P.; BAETA, O. V. Estratégia como prática: uma análise das práticas ambientalistas da Universidade Federal de Lavras (UFLA). **Revista de Gestão Social e Ambiental**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 02-18, maio/ago., 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5773/rgsa.v10i2.1129>.
- BALDOVINOTTI, N. J.; CARLINI, A. L. WebQuest. In: CARLINI, A. L.; TARCIA, R. M. L. **20% a distância: e agora? orientações práticas para o uso de tecnologia de educação a distância no ensino presencial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. p. 142-160.
- BASILAI, G.; KVAVADZE, D. Transition to online education in schools during a SARS-CoV-2 Coronavirus (COVID-19) pandemic in Georgia. **Pedagogical Research**, Georgia, v. 5, n. 4, p. 1-9, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.29333/pr/7937>.
- BEZERRA, I. M. P. State of the art of nursing education and the challenges to use remote technologies in the time of corona virus pandemic. **Journal of Human Growth and Development**, São Paulo, v. 30, n. 1, p. 141-147, 2020. DOI: <http://doi.org/10.7322/jhgd.v30.10087>.
- BIGNETTI, L. P.; PAIVA, E. L. Ora (direis) ouvir estrelas! estudo das citações de autores de estratégia na produção acadêmica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 105-125, jan./abr., 2002. DOI: <http://doi.org/10.1590/S1415-6552002000100007>.
- BRANCO, L. S. A.; CONTE, E.; HABOWSKI, A. C. Evasão na educação a distância: pontos e contrapontos à problemática. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. 132-154, jan./abr., 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s1414-40772020000100008>.
- BRASIL. Portaria 4059/2004. **Que trata da oferta de 20% da carga horária, na modalidade semipresencial**. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/nova/acs_portaria4059.pdf. Acesso em: 11 jun. 2020.

BRITO, G. S.; BOENO, R. K. S.; BOENO, R. K. Inserção de tecnologias na prática docente: fazendo o mesmo de forma diferente. **Anais eletrônicos [...]**, IX ANPED Sul. Seminário de pesquisa em educação da região sul, 2012.

CAMARGOS, M. A. de; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, jan./mar., 2003.

CARMO, R. O. S.; FRANCO, A. P. Da docência presencial à docência online: aprendizagens de professores universitários na educação a distância. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 35, n. 1-29, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0102-4698210399>.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**: a era da informação, economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 2006.

CONCEIÇÃO, S. V.; QUINTÃO, R. T. Avaliação do desempenho logístico da cadeia brasileira de suprimentos de refrigerantes. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 11, n. 3, p. 441-453, set./dez., 2004.

CORAIOLA, D. M.; MELLO, C. M.; JACOMETTI, M. Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 5, p. 204-231, set./out., 2012.

COSTA, R. **Lições do coronavírus**: ensino remoto emergencial não é EAD, 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/coronavirus-ensino-remoto/>. Acesso em: 20 jun. 2020.

CRAWFORD, J.; HENDERSON, K. B.; RODOLPH, J.; MALKAWI, B.; GLOWATZ, M.; BURTON, R.; MAGNI, P. A.; LAM, S. COVID-19: 20 countries' higher education intra-period digital pedagogy responses. **Journal of Applied Learning & Teaching**, v. 3, n. 1, p. 1-20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.37074/jalt.2020.3.1.7>.

DOTTA, S.; OLIVEIRA, C. A. **Encurtando Distâncias**. Aulas Virtuais síncronas. Editora EFABC, São Paulo, 2014.

FÁVERO, J. D.; VILLAR, E. G.; WALTER, S. A. Desenvolvimento do ensino de estratégia em cursos de graduação em Administração de Instituições de Ensino Superior pela perspectiva de professores e alunos. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Santa Catarina, v. 9, n. 2, p. 70-94, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p70>.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 1, p. 28-46, jan./mar., 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174605>.

FURUNO, F. **Distanciamento estimula criatividade e dissemina novos formatos de eventos. 2020.** Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/quarentena-dissemina-eventos-online/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

GOIS, R. R. P. Q. R.; SANTOS, G. M. M. dos; FELISBERTO, P. O.; SILVA, A. M.; LOBO, R. Tecnologias da informação e comunicação no ensino superior e seus benefícios. **Anais eletrônicos [...]**, IN: Congresso Internacional de Educação e Tecnologias, 2018. Disponível em: <file:///E:/Users/Downloads/502-15-3386-1-10-20180516.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2020.

GONÇALES FILHO, M.; CAMPOS, F. C.; ASSUMPÇÃO, M. R. P. Revisão sistemática da literatura com análise bibliométrica sobre estratégia e Manufatura Enxuta em segmentos da indústria. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. 408-418, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530x1683-14>.

GOUVÊA, M. A.; ONUSIC, L. M.; MANTOVANI, D. M. N. Qualidade e lealdade ao curso no ensino superior. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 1, p. 26-45, jan./mar., 2016. DOI: <https://doi.org/10.5902/198346597690>.

HAVEROTH, J.; GANZ, A. C. S.; BILK, Â.; SILVA, M. Z. da. Relação entre lócus de controle e resiliência de acordo com as características sociais dos estudantes de Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 110-131, jan./mar., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.17524/repec.v13i1.1845>.

JANA, S. K.; MAITI, A. Innovations in higher education in India. In: **Theoretical and Practical Approaches to Innovation in Higher Education**. IGI Global, p. 162-183, 2020.

KUWAHARA, K.; KURODA, A.; FUKUDA, Y. COVID-19: Active measures to support community-dwelling older adults. **Travel Medicine and Infectious Disease**, v. 36, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmaid.2020.101638>.

LEMGRUBER, M. S. **Educação a Distância: para além dos caixas eletrônicos.** 2007. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/conferencia/documentos/marcio_lemgruber.pdf. Acesso em: 10 abr. 2020.

MANCHEIN, C.; BRUGNAGO, E. L.; SILVA, R. M.; MENDES, C. F. O.; BEIMS, M. W. Strong correlations between power-law growth of COVID-19 in four continents and the inefficiency of soft quarantine strategies. **Chaos: An Interdisciplinary Journal of Nonlinear Science**, v. 30, n. 4, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1063/5.0009454>.

MARIVATE, V.; COMBRINK, H. M. A Framework for sharing publicly available data to inform the COVID-19 Outbreak in Africa: a South African case study. **arXiv:2004.04813v1 [cs.CY]**, 2020.

MARKOWSKA-MANISTA, U.; ZAKRZEWSKA-OLĘDZKA, D. Family with children in times of pandemic – what, where, how? dilemmas of adult-imposed prohibitions and orders. **Society Register**, v. 4, n. 3, p. 89-110, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.14746/sr.2020.4.3.05>.

MERCADO, L. P. L. Metodologias de ensino com tecnologias da informação e comunicação no ensino jurídico. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, Sorocaba, v. 21, n. 1, p. 263-299, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772016000100013>.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus**. Disponível em: <https://saude.gov.br/>. Acesso em: 10 abr. 2020.

MORAIS, M. F.; AZEVEDO, I.; FLEITH, D. de S.; ALENCAR, E. M. L. S. de; ALMEIDA, L. S.; ARAÚJO, A. M. Teaching practices for creativity at University: a study in Portugal and Brazil. **Paidéia (Ribeirão Preto)**, Ribeirão Preto, v. 27, n. 67, p. 56-64, maio/ago., 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-43272767201707>.

NETO, J. B. S.; BORGES, J. F. As narrativas dos stakeholders sob a perspectiva da estratégia como prática social. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-28, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR190118>.

NEVES, T. K.; LAVARDA, R. A. B.; MARTINS, C. B. Práticas estratégicas de internacionalização de Programas de Pós-Graduação: estudo de caso em uma Universidade Pública do Sul do Brasil. **Internext**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 93-110, maio/ago., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/internext.v14i2.465>.

NICOLA, M.; O'NEILL, N.; SOHRABI, C.; KHAN, M.; AGHA, M.; AGHA, R. Evidence based management guideline for the COVID-19 Pandemic - review article. **International Journal of Surgery**, v. 77, p. 206-216, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.001>.

PELMIN, M. Readings on Coronavirus Disease (COVID-19) and the Higher Education Institution (HEIs) emergency preparedness in the Philippines. **Available at SSRN 3573896**, 2020.

PORTO, G. S.; MEMÓRIA, C. V. Incentivos para inovação tecnológica: um estudo da política pública de renúncia fiscal no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 3, p. 520-541, maio/jun., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170340>.

RIBAS, D. A docência no ensino superior e as novas tecnologias. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-16, 2008.

RIBEIRO, M. F.; SARAIVA, V.; PEREIRA, P.; RIBEIRO, C. Escala de motivação acadêmica: validação no ensino superior público português. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 23, n. 3, p. 288-310, maio/jun., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2019180190>.

REYES JÚNIOR, E.; REIS, A. L. N.; COSTA, V. F. S.; SANTOS, Y. A. dos. Relações interpessoais e sua influência na satisfação dos acadêmicos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 9, n. 3, p. 206-228, set./dez., 2018.

ROCHA, R. O.; OLAVE, M. E. L.; ORDONEZ, E. D. M. Estratégias de inovação para startups. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 87-99, abr./jun., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i2.5996>.

ROSYIDAH, N.; MATIN. ROSYIDI, U. Internationalization in higher education: university's effective promotion strategies in building international trust. **European Journal of**

Educational Research, v. 9, n. 1, p. 351-361, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.12973/eu-er.9.1.351>.

SÁNCHEZ-OTERO, M.; GARCÍA-GUILIANY, J.; STEFFENS-SANABRIA, E.; HERNÁNDEZ-PALMA, H. Estrategias pedagógicas en procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación superior incluyendo tecnologías de la información y las comunicaciones. **Información tecnológica**, La Serena, v. 30, n. 3, p. 277-286, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000300277>.

SILVA, A. G.; MIRANDA, D. M.; DIAZ, A. P.; TELES, A. L. S.; MALLOY-DINIZ, L. F.; PALHA, A. P. Mental health: why it still matters in the midst of a pandemic. **Brazilian Journal of Psychiatry**, v. 42, n. 3, p. 229-231, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0009>.

TRINDADE, R. Os benefícios da utilização das TIC no ensino superior: a perspectiva docente na E-Learnig. **Educar em Revista**, Curitiba, v. 1, n. 4, p. 211-233, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-4060.38661>.

VASCONCELOS, C. A. **As interfaces interativas no curso de licenciatura em geografia da UAB no IFPE e na UFS**. 109f. Relatório (Estágio Pós-Doutoral) – Programa de Pós-Graduação em Educação Contemporânea. Universidade Federal de Pernambuco, Caruaru, PE, 2015.

VASCONCELOS, C. A.; OLIVEIRA, E. V. TIC no ensino e na formação de professores: reflexões a partir da prática docente. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 3, n. 1, p. 112-132, jan./mar., 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18256/2447-3944/rebes.v7n1p112-132>.

VERSCHOORE, J. R. S. Desafios do ensino de estratégia em mestrados e doutorados profissionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 1, p. 57-61, jan./fev., 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190106>.

VISBAL-CADAVID, D.; MENDOZA-MENDOZA, A.; SANTANA, S. D. Estrategias de aprendizaje en la educación superior. **Sophia**, v. 13, n. 2, p. 70-81, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.13v.2i.461>.

WARGO, E. S.; D'ALENE, C. Intertwined higher education places and spaces. **Journal for the Study of Postsecondary and Tertiary Education**, USA, v. 5, p. 79-84, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.28945/4535>.

ZHAI, Y.; DU, X. Mental health care for international chinese students affected by the COVID-19 outbreak. **The lancet. Psychiatry**, v.7, n. 4, p. 22, 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S2215-0366\(20\)30089-4](https://doi.org/10.1016/S2215-0366(20)30089-4).