

ENSINO SUPERIOR E A COVID- 19: OS DESAFIOS DE GESTÃO EM MEIO À PANDEMIA

Juliano T. Ribeiro¹

Karen A. Justino²

Orientadora: Dr^a Patrícia Meyer

Resumo: A pandemia de Covid-19, vírus que se alastrou pelo mundo, gerou a necessidade de distanciamento social e de que diversos setores interrompessem as suas atividades. Diante dessa situação, a rotina acadêmica foi fortemente afetada e houve necessidade de adaptação no ensino, levando assim, ao ensino digital - aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, conforme Portaria 1.038/2020 do Ministério da Educação (BRASIL, 2020a). Este estudo tem como objetivo analisar os principais desafios e inovações estratégicas encontrados pelos gestores de ensino superior atuantes no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba diante deste cenário. Trata-se de um estudo de caso que teve como metodologia uma pesquisa de abordagem qualitativa por meio de uma investigação explicativa analítica. A coleta de dados foi feita a partir de um questionário na plataforma *Google Forms* direcionado aos coordenadores e vice-coordenadores de cursos superiores, diretor de ensino e diretor geral do IFPR Campus Curitiba. O instrumento era composto por 18 questões abertas e de múltipla escolha, elaboradas a partir do referencial teórico sobre processo decisório, estratégia e inovação e análise documental composta por atos normativos, principalmente do tipo resoluções do IFPR. Analisando os resultados obtidos notou-se que os principais desafios foram: a inovação nas tecnologias de educação e informação, a sobrecarga de trabalho docente e fatores emocionais.

Palavras-chave: Covid-19; Inovação; Gestão Educacional; Ensino Superior.

1 INTRODUÇÃO

A Covid-19 “é uma doença causada pelo coronavírus, denominado SAR-CoV-2. Este Vírus é transmitido de uma pessoa doente para outra ou por contato próximo” (SANTOS, 2020, n.p.). A autora ainda informa que a Organização Mundial da Saúde (OMS) recebeu a primeira confirmação da Covid-19 em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. E ainda: "No primeiro semestre de 2020, a doença já havia atingido todos os continentes, sendo classificada como uma pandemia”. Beraldo (2020, n.p.)

¹ Estudante de Tecnologia de Processos Gerenciais – Instituto Federal do Paraná – IFPR Campus Curitiba - e-mail: juliano.t.ribeiro@gmail.com

² Estudante de Tecnologia de Processos Gerenciais – Instituto Federal do Paraná – IFPR Campus Curitiba - e-mail: karenjustino30@gmail.com

informa que no país (Brasil) foi registrado o primeiro caso em fevereiro de 2020, e em março foi realizada a declaração da transmissão comunitária no país. Também em março houve a primeira morte pela doença. No dia 04 de fevereiro de 2020, a OMS, diante da Portaria 188/2020, declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV) (BRASIL, 2020b).

A pandemia causada pelo coronavírus vem gerando graves consequências na área da educação. "Jovens estão preocupados com a sua formação, à medida que exames nacionais são cancelados, e estão lutando contra a insegurança do isolamento e da incerteza" (UNESCO, 2020, n.p). Segundo Beraldo (2020, n.p), "na maioria das unidades da federação, as aulas, tanto na rede pública quanto na privada, estão suspensas desde 20 de março de 2020". Informa ainda que: "Eventos com grande número de pessoas também estão proibidos. Houve também mudanças no transporte público, com redução de frota, e alterações nas regras de abertura de comércios, bares e restaurantes" (BERALDO, 2020, n.p).

Com isso, novos desafios estratégicos surgiram para os gestores escolares. Assim, fez-se necessário planejar novas estratégias e inovações no ensino para que o ano letivo não fosse prejudicado completamente, o que levou ao ensino (remoto) digital diante da Portaria 343/2020 do Ministério da Educação (MEC) que discorre sobre as aulas em formato digital em substituição às aulas presenciais durante o período de pandemia (BRASIL, 2020c)

Para Alves (2020) a educação remota cresceu no mundo todo por conta da pandemia, diante disso houve uma adaptação no ensino utilizando plataformas digitais assíncronas. Os autores Bacich, Neto e Trevisani (2015, p.74), apontaram a importância do uso das tecnologias digitais na escola, inovando o ensino, o que para muitos educadores é um grande desafio. Além disso, Alves (2020) ressalta que na educação remota precisa ocorrer uma adaptação temporária das metodologias utilizadas; sendo assim, as aulas precisam ser realizadas nos mesmos horários que as presenciais e com os professores responsáveis pelas disciplinas dos cursos.

Diante das necessidades de adaptações das instituições de ensino as aulas presenciais, devido à pandemia, passaram a ser remotas, o que significou uma inovação no método de trabalho com o uso de diferentes recursos tecnológicos e plataformas digitais. Gusso e Lima *et al.*, (2020, p.11) destacam que "o primeiro

desafio para planejar o processo de ensino durante a pandemia é partir de dados precisos quanto às condições das pessoas envolvidas no processo de ensino-aprendizagem”. Ressaltam ainda que as decisões mais simples tendem a ser mais fáceis de serem implementadas, ou seja, uma fácil aplicação. Essas decisões são justamente, aquelas tomadas por diversas instituições que substituíram suas aulas presenciais por atividades *online* do dia para a noite. Em muitos casos, não houve preparação dos professores para lidar com os recursos tecnológicos ou preparar aulas adequadamente os conteúdos ou estratégias metodológicas para a modalidade online, realizando efetivamente uma transposição didática.

Por meio deste estudo tivemos a oportunidade de analisar os principais desafios e inovações estratégicas encontrados pelos gestores de ensino superior atuantes no Instituto Federal do Paraná (IFPR), Campus Curitiba, diante do cenário de pandemia causada pelo coronavírus. Para isso, determinamos como objetivos específicos: identificar as ações, bem como, as dificuldades e problemas, enfrentados pelos gestores para com as restrições geradas pela pandemia causada pelo coronavírus (Covid-19) e analisar as inovações de estratégias tomadas pelos gestores diante do problema causado pelo coronavírus (Covid-19).

2 OS IMPACTOS DA COVID-19 E A SUSPENSÃO DAS ATIVIDADES PRESENCIAIS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO

O fechamento de escolas e universidades, decorrente da pandemia de coronavírus tem afetado os alunos e estudantes das redes públicas e privadas no Brasil e no mundo (UNESCO, 2020). Problema este que também afetou a instituição de ensino IFPR, que diante da divulgação da Reitoria por meio Resolução nº 02/2020 (IFPR, 2020a), e seguindo as recomendações da Comissão de Acompanhamento e Controle de Propagação do vírus Covid-19 do IFPR, constituída pela Portaria nº285/2020 (IFPR, 2020d) levou à suspensão das atividades acadêmicas no âmbito do IFPR, no período de 17 de março de 2020 a 30 de março de 2020.

Como resposta à suspensão das atividades, no dia 18 de março de 2020, no âmbito do instituto IFPR, criou-se um Grupo de Trabalho, com o objetivo de propor atividades pedagógicas que utilizassem meios e tecnologias de informação e

comunicação, assim como de, atender, em caráter consultivo, futuras aplicações de complemento ao ensino, diminuindo os anseios dos discentes e docentes devido à dilatação da suspensão das aulas e atividades científicas.

Já no dia 31 de março de 2020, de acordo com a Resolução nº 04/2020 (IFPR, 2020b), a Comissão Local que trabalha nas decisões coletivas de interesse da instituição e da comunidade acadêmica, assim como a Reitoria do IFPR, divulgou o informe sobre a continuidade da suspensão das atividades acadêmicas. Na mesma resolução, em seu artigo nº2, informa que as atividades remotas poderiam ser propostas para professores e técnicos, mas não poderiam ser consideradas como aulas ou contabilizadas como carga horária e dias letivos efetivados. Com isso, os gestores do IFPR começaram a planejar meios e inovações para dar continuidade às aulas aos alunos, elaborando assim uma forma de não perder o ano letivo.

Grande maioria das instituições de ensino estão recomendando ao desenvolvimento de atividades remotas ou intensificando o uso das plataformas virtuais por meios de modalidade de EAD, com intuito de garantir as aulas e atividade, conforme (DAROS, 2020)

Contudo, ao mudar do ensino presencial para o remoto, a literatura indica que é necessário que seja feito um grande estudo estratégico, por se tratar de algo novo, em que nem todos os envolvidos estão acostumados a lidar, podendo assim, gerar uma situação de estresse afetando o aspecto psicológico, tanto nos alunos como também nos professores. Isso produziu sobrecarga e ansiedade para os professores, baixa eficiência no ensino e baixa motivação dos estudantes, podendo acarretar inclusive aumento da evasão nos cursos (OLIVEIRA, 2020).

No entanto, Sathler (2020) diz que o modelo de ensino remoto emergencial é insuficiente, pois houve mudança na trilha de aprendizagem, ou seja, os professores estavam preparados para as aulas presenciais e tiveram que se adaptar com as aulas *online*, sem ao menos receber preparo para esta mudança rápida.

Os gestores escolares, também, precisam avaliar os impactos e os empecilhos causados aos alunos com a falta de ferramentas para acesso às aulas, bem como, a dificuldade de acesso à *internet*. “Agora, soma-se a esses fatores, a dificuldade de acesso à *internet* e a dificuldade de envolver os alunos à distância” (MACKENZIE, 2020, n.p). Estudo realizado por Santos e Araújo (2021, p. 17) revela que o processo

de mudança das aulas presenciais para as aulas remotas “pode expor fragilidades de lacunas existentes na formação pedagógica do professor, como também estagnar ou impedir o progresso na aprendizagem dos alunos.”

Ainda vale ressaltar que nem todos têm à disposição e acesso cabível às ferramentas básicas para as aulas. Também existem locais com maior dificuldade em acessibilidade digital e maior desigualdade social, de pouco amparo pelas políticas públicas, um dos grandes desafios enfrentados pelos gestores das redes escolares, públicas e privadas. Pensando nisso, o IFPR instituiu um programa de inclusão digital com base na Resolução Nº 30/2020 (IFPR, 2020c), o Programa de Inclusão Digital no contexto da pandemia de Covid-19 (Prodigi), que propicia aos estudantes ajuda financeira com intuito de custear as despesas com equipamentos e fornecimento de acesso à internet móvel ou empréstimos de equipamentos como celulares, computadores ou tablets.

O IFPR, em dezembro de 2020, por meio do Projeto Alunos Conectados do Ministério da Educação (MEC), pela Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP) também disponibilizou chips de operadoras de celular para os estudantes do Instituto, contendo serviço de banda larga, por meio de pacotes de dados móveis (4G) desbloqueados, com uma carga inicial de franquia dos chips de 20 GB, com renovação todo dia 30 de cada mês (IFPR, 2020d).

A ideia era promover o retorno às atividades escolares. Observa-se que esses resultados são de suma importância, pois, através disto, foi possível atender aos alunos que não tinham as ferramentas necessárias (celulares, notebook, computador, tablets e etc.) para acesso ao ensino, assim como acesso à Internet. Como destaca Souza (2020, n.p) “com o Projeto Alunos Conectados, pretendemos garantir que estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica acompanhem normalmente as aulas de forma remota, para diminuir as desigualdades no acesso a Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) entre os estudantes da Rede Federal”. Mesmo com esses avanços a proposta do modelo de ensino remoto não se sobrepõem à metodologia de educação a distância (EAD).

Segundo Behar (2020) na educação à distância há um modelo pedagógico específico, voltado para alunos, professores, tutores, “[...] constituído por uma arquitetura pedagógica composta pelos aspectos organizacionais, de conteúdo, metodológicos, tecnológicos e as estratégias pedagógicas a serem empregadas.”

Arruda (2020) afirma que a educação remota digital se diferencia da EAD pelo caráter emergencial, ainda que ambos os ensinamentos utilizem a mediação do ensino e da aprendizagem por meio de tecnologias. Pois, o ensino EAD, dispõe de planejamentos e estratégias antecipadas, pensando no desenvolvimento de ensino e aprendizagem, em que atende as dimensões síncronas e assíncronas da EAD. Hodges *et al.*, (2020) afirma que existem diferenças nas experiências de aprendizagem entre os cursos on-line bem planejadas, comparando-os com os cursos on-line em resposta a uma crise ou desastre.

Afirma também que o aprendizado on-line carrega o estigma de ser de qualidade inferior do que o aprendizado presencial. Os autores Bacich, Neto e Trevisani (2015, p. 73) revelam as modificações que ocorrem nas tecnologias digitais requerem novas metodologias de ensino, as quais necessitam de novos suportes pedagógicos, transformando o papel do professor e dos estudantes e trazendo um novo conceito de ensino e aprendizagem.

Segundo os autores Schraiber *et al.*, (2021, p. 07) com as medidas de distanciamento social, as ferramentas tecnológicas são ainda mais importantes, possibilitando a interação social e a continuidade das atividades pedagógicas mesmo que em *home office*. Intensificaram-se o uso de ferramentas como *Google Meet*, *Whatsapp*, *e-mail* e *website* visando conectar pessoas e compartilhar informações. Há um viés positivo, focado na manutenção da aplicação dessas ferramentas em um cenário de pós-pandemia, porém, a desvantagem está na alteração do cotidiano dos servidores diante dessa nova rotina de trabalho, especialmente no que se refere a confusão entre particular e privado (SCHRAIBER *et.al.*, 2021).

As ferramentas tecnológicas que facilitam a comunicação dão o suporte para os gestores, professores e estudantes que precisam retomar suas atividades e compartilhar informações e conhecimentos mesmo em distanciamento social. Oliveira e Chaves (2020, p. 56) mencionam a possibilidade de que professores e gestores utilizem e apliquem metodologias de ensino diferentes, de acordo com sua formação e experiência, e acompanhem os resultados na prática, seja ela presencial ou a distância. Ainda mostra uma oportunidade de poder adequar o conteúdo e os benefícios da nova tecnologia, estimulando os alunos à pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, a interdisciplinaridade e a modernização do sistema de ensino.

Longo (2021, n.p) diz que a pandemia promoveu grande mudança para os professores e os também aos estudantes, e essa “revolução inovadora” de ensino passa de uma tendência para uma realidade consensual que as IES estão adotando.

No entanto, Pedrolo *et al.*, (2021, p. 12) afirma que a necessidade de adaptação das aulas presenciais para on-line, promoveu mudanças na carga horária de atividades, e isso, gerou então uma sobrecarga com o aumento de trabalho.

Evidencia-se que cargas horárias de aulas excessivas remetem ao aumento de demanda no preparo destas aulas, o que se soma ao tempo dispensado para ministrá-las. Adicionalmente a esta sobrecarga, o docente precisou empregar e utilizar novas ferramentas de ensino, pelo menos a maioria, com vistas a aprimorar a prática pedagógica neste novo contexto educacional em que o professor é mediador do conhecimento, e busca ampliar suas competências e habilidades para estimular a aprendizagem e a criatividade dos estudantes” (PEDROLO *et.al.*, 2021, p. 12).

Pedrolo *et al.*, (2021, p. 12) também ressalta que as aulas de forma remota afetam a qualidade de vida, o que, nesse contexto de pandemia, contribui para mudanças emocionais. Um fator mencionado é que o estresse impacta diretamente na qualidade de vida. Conclui também que a importância entre as instituições de ensino da busca das estratégias coletivas pelas instituições de promoção à saúde, em especial a mental, com vistas a reduzir o impacto da pandemia para os docentes. (PEDROLO *et al.*, 2021, p. 12)

Para tanto, a pandemia promoveu uma mudança, uma alteração na forma como as aulas eram ministradas, nas ferramentas de comunicação e de informação utilizadas, e em diversos outros aspectos. Para que o IFPR, assim como outras instituições de ensino, conseguisse continuar funcionando, foi necessário aplicar novas ideias visando solucionar esses desafios do ensino remoto e da falta de presencialidade e minimizar os danos à qualidade do ensino.

A inovação está relacionada, portanto, com a capacidade de mudar e da organização aprender (ROBBINS, 2002). Primeiro foi reativo, mas depois, foi necessário renunciar a algumas ideias já enraizadas para prosseguir. Foi necessária uma reação ao problema, estabelecer estratégias, que nesse caso esteve relacionada com inovação e com flexibilidade e replanejamento.

3 METODOLOGIA

3.1 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Demo (1992), metodologia é o estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência. Desta forma o método é responsável por apresentar, tanto os resultados de uma pesquisa, quanto todo o processo em si, o qual envolve desde a concepção da problemática até as considerações finais.

Assim, para este estudo de caso, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de uma investigação explicativa analítica, com o objetivo de analisar os principais desafios e inovações estratégicas encontrados pelos gestores de ensino superior atuantes no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba diante deste cenário.

3.2 COLETA DE DADOS

Para este estudo de caso, a coleta de dados foi realizada a partir de aplicação de questionários utilizando como ferramenta o *Google Forms*. O instrumento foi composto por 18 questões abertas e de múltipla escolha, elaboradas a partir do referencial teórico sobre processo decisório, estratégia e inovação e análise documental composta pelas resoluções do Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba, aplicada aos coordenadores, vice-coordenadores de cursos superiores, diretor de ensino, diretor do Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba.

O questionário foi disponibilizado para 27 gestores que atuam no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba. Obtivemos oito respostas. A coleta de dados foi realizada no período de 15 a 25 de maio de 2021. Em simultâneo ao levantamento de dados por meio do questionário, foi realizada uma análise documental nas principais resoluções que tornaram públicas as decisões da Reitoria do IFPR relacionadas aos impactos da pandemia em âmbito institucional.

Foram analisados sete atos normativos, emitidos entre 16 de março de 2020 e 30 de setembro de 2020 e assinados pela autoridade máxima do IFPR, conforme quadro 1.

Quadro 1 - Resoluções do IFPR

NOME	DATA	RESOLUÇÃO	DESCRIÇÃO
IFPR suspende atividades acadêmicas como prevenção ao Covid-19	16/03/2020	2/2020	Suspende as atividades acadêmicas no âmbito do IFPR no período de 17 de março de 2020 a 30 de março de 2020.
Suspensão das atividades acadêmicas é prorrogada	30/03/2020	4/2020	Suspensão das atividades acadêmicas no instituto e propor atividades pedagógicas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação.
Como prevenção ao Covid-19			
Resolução autoriza o desenvolvimento de atividades remotas nos cursos presenciais do IFPR	12/05/2020	10/2020	Realização de ações pedagógicas remotas nos cursos presenciais do IFPR
Resolução amplia prazo para início de atividades remotas nos cursos presenciais do IFPR	20/05/2020	11/2020	Ampliação de prazo para início das atividades remotas de cursos presenciais do IFPR.
Atividades acadêmicas e administrativas presenciais ficam suspensas	01/06/2020	13/2020	Suspensão das atividades acadêmicas e administrativas presenciais do IFPR de 01 de junho a 31 de julho de 2020.
Regime didático Emergencial é estabelecido por meio de resolução	30/09/2020	29/2020	Conjunto de normas referentes à retomada do calendário acadêmico para o ano de 2020, com as ações de organização do trabalho pedagógico a serem adotadas pelos cursos ofertados pelo IFPR
Resolução institui o programa de Inclusão Digital no contexto da pandemia de covid-19	30/09/2020	30/2020	O Prodigí auxiliará os estudantes por meio de ajuda financeira para fins de custear parcialmente despesas com aquisição de equipamentos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O quadro 1 representa as resoluções que tornaram públicas as decisões da Reitoria do Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba relacionadas aos impactos da pandemia em âmbito institucional.

A verificação dos atos normativos possibilitou a reconstrução dos principais atos de decisão no âmbito do IFPR que influenciaram e foram diretrizes para as ações dos gestores de cursos superiores que atuam no IFPR Campus Curitiba.

Por meio de levantamento de informações no *website* oficial do IFPR Campus Curitiba, identificamos os contatos profissionais dos gestores da unidade e enviamos o questionário para cada um dos correios eletrônicos institucionais. Foram enviados questionários para 27 participantes. Obtivemos um retorno de oito participantes, embora o prazo de retorno tenha sido ampliado de 21 de maio de 2021 para 25 de maio de 2021 e o questionário enviado por quatro vezes. O quadro 2 demonstra o perfil dos oito participantes respondentes.

Quadro 2- Perfil dos participantes

PARTICIPANTES	GÊNERO	CARGO	TEMPO COMO GESTOR (IFPR)	EXPERIÊNCIA ANTERIOR OU NÃO COMO GESTOR
A	Feminino	Coordenador	Mais de 6 anos	Coordenadora de curso superior
B	Masculino	Coordenador	De 1 a 3 anos	Vice-coordenador Presidente
C	Masculino	Coordenador	De 1 a 3 anos	Não.
D	Masculino	Coordenador	De 1 a 3 anos	Coordenação de curso técnico e pós-graduação EAD
E	Feminino	Coordenador	De 1 a 3 anos	Coordenação de Ensino. Direção de Extensão.
F	Masculino	Coordenador	Mais de 6 anos	Gerente administrativo
G	Masculino	Coordenador	Mais de 6 anos	Direção Coordenação
H	Feminino	Coordenador	De 1 a 3 anos	Coordenadora

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

O quadro 2, mostra os dados de perfil dos oito respondentes do questionário, apresenta uma evidência de que há um número maior de gestores de gênero masculino do que feminino - ao menos na amostra analisada. Nota-se que quanto ao tempo de cargo de gestão no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba, a incidência de um a três anos exercendo essa função é superior do que seis anos. Muitos tinham uma experiência anterior com cargo de gestão mesmo antes de atuar no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba.

Após as cinco questões de perfil foram elaboradas outras nove questões que tratavam dos desafios, decisões, pontos positivos e negativos, impactos, comunicação, desempenho em relação às novas mudanças de ensino e como foi a adaptação dos gestores.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados foi realizada a partir da leitura dos atos normativos institucionais, relacionados aos dados obtidos por meio dos questionários aplicados aos gestores. Utilizamos como base a análise de conteúdo, apontando as semelhanças, diferenças e relações possíveis entre as afirmações dos participantes sobre os pontos elencados.

4 RESULTADOS: DESAFIOS DE ATUAR COMO GESTOR DE ENSINO SUPERIOR

Os participantes da pesquisa apresentaram informações acerca dos principais desafios relacionados à sua atuação como gestores. Quatro participantes (50%) apontaram a sobrecarga na quantidade de trabalho, relativa a uma demanda muito grande de atividades pedagógicas, e ressaltam também uma grande demanda de trabalho com processos burocráticos. Outros desafios apontados foram ruídos ou falhas na comunicação, o que acaba dificultando a tomada de decisões ao conciliar com outras atribuições da gestão.

Um fator de destaque apontado nos questionários foi de que três gestores (25%) destacaram como um grande desafio a gestão de pessoas nesse momento de pandemia, evidenciando que estabelecer uma comunicação eficiente, lidar com conflitos por opiniões divergentes, manter a equipe motivada e obter resultados efetivos são elementos desafiadores. Um dos respondentes mencionou a dificuldade em estabelecer decisões coletivas e efetivamente participativas.

Questionados acerca das estratégias utilizadas como gestores para enfrentar os desafios derivados da pandemia, três respondentes destacaram o diálogo como principal tática. Um dos respondentes mencionou que incentivou a produção conjunta de documentos e que buscou gerar diferentes oportunidades de envolvimento com sua equipe. De forma isolada, um participante atualmente não está exercendo a função de gestão.

4.1 REAÇÕES E PERCEPÇÕES DO IMPACTO DA PANDEMIA PELOS GESTORES

Analisando a reação dos gestores diante do impacto, houve um equilíbrio nas respostas obtidas: entre manter a calma e não adotar uma postura alarmista e de

espera ou preocupação. Em primeiro momento, os gestores aguardam as decisões da Reitoria do Instituto Federal do Paraná (IFPR). Outra questão apontada foi uma possível estratégia para dar continuidade aos cursos presenciais ofertados pela instituição, seguindo medidas de prevenção à saúde e o distanciamento social.

De acordo com os resultados obtidos quatro gestores (50%) evidenciam como ponto positivo que as atividades remotas foram uma possibilidade para a continuidade das aulas, mesmo por meio das ferramentas digitais, foi relatado também que diante do cenário atual, as aulas remotas além de proporcionar a preservação da saúde das pessoas e diminuição do contágio, este método proporcionou uma “atualização” forçada nos modelos e metodologias de ensino.

Também, houve a diminuição de perda de tempo em deslocamento, facilidade de interagir com o mundo acadêmico (sem fronteiras), redução de custos operacionais, necessidade de utilização de metodologias ágeis de aprendizagem. Houve também, participante que destacou que manter o contato com os estudantes, mesmo que on-line, ajudou na promoção de uma dinâmica que atenua os efeitos do isolamento social, ajudando as pessoas a manter algum nível de saúde mental. Já no que se refere como ponto negativo, os participantes relataram o fato de que muitos estudantes passam muito tempo exercendo atividades on-line, o que gerou um grande desinteresse por parte deles em relação ao curso escolhido.

Outro fator analisado foi a inovação e adaptação para utilizar as novas tecnologias. A mudança gerou sensação de impotência, ansiedade, atrasos e erros, o que gerou impactos na saúde mental tanto de professores quanto dos estudantes. Um participante de forma isolada apresentou a falta de equipamentos e de um ambiente tranquilo, o que pode prejudicar o desenvolvimento das atividades.

4.2 DIFICULDADES APONTADAS PELOS GESTORES

Dos participantes da pesquisa, seis gestores (75%) apontaram dificuldades em colocar em prática a adaptação das aulas presenciais para atividades remotas, conforme determinação da Resolução nº10, de maio de 2020 (IFPR, 2020e).

Diante das dificuldades apontadas estão fatores relacionados à tecnologia, questões de sobrecarga de trabalho, comunicação, transposição do ensino adotando estratégias adequadas, fatores emocionais, falta de direcionamento pelo Governo

Federal, assim como uma flexibilização em prazos e ausência de uma uniformidade na atuação do corpo docente.

Em relação à tecnologia, por exemplo, as dificuldades apontadas foram tanto de desconhecimento e falta de formação dos professores quanto o desafio de adotar novas tecnologias. Já no que se refere aos fatores emocionais, os gestores declaram identificar insegurança, ansiedade e sensação de impotência em seus pares.

Sobre a comunicação, os gestores mencionaram a alta quantidade de reuniões - que também afeta a sobrecarga de trabalho, assim como o desafio de estabelecer relações virtuais entre eles e com os estudantes, o que se relaciona a dificuldade de engajamento.

De forma isolada, um respondente trouxe que não percebeu dificuldades e outro apontou a ausência de uniformidade no trabalho entre os docentes e excesso de flexibilidade no trabalho docente. Também foi detectado um desafio relacionado ao descrédito em relação à qualidade do processo de ensino e aprendizagem por meio das atividades remotas.

4.3 PROFESSORES NO ENSINO REMOTO

No caso de professores no ensino remoto, quatro gestores (50%) apontaram que houve uma inovação na forma de preparo de conteúdos e na execução das aulas. Um dos respondentes afirmou que os professores precisavam sair “da zona de conforto”. Outro gestor mencionou uma disparidade: um grupo de docentes com mais facilidade e outros com mais dificuldade.

Houve também casos isolados de participantes, que mencionam que no início as atividades remotas foram relacionadas à uma maior flexibilidade nas atividades, porém evidenciou-se que havia também um maior controle das atividades realizadas por professores e alunos.

Também foi detectado que interferiu nos fatores emocionais nesse caso em ficar ansiosos, nervosos, pedidos até com sensação de impotência diante da pandemia. Outro caso isolado apontou que todos da equipe se saíram bem em relação aos professores no ensino remoto.

4.4 DESAFIOS E DIFICULDADES EM ATUAR COMO GESTOR DE ENSINO SUPERIOR NA PANDEMIA

Quatro gestores (50%) ao tratar do uso das ferramentas utilizadas como *Google Meet* e *Google Classroom* apontaram pontos positivos e negativos. Quanto ao ponto positivo, muitos estudantes, professores e gestores não demonstram nenhuma dificuldade em acessar as ferramentas. Já por outro lado, como desvantagem, foi verificada uma grande dificuldade por parte de outros estudantes, professores e gestores de utilizar essas ferramentas e o desgaste resultante do uso intenso.

Outro fator que apareceu como desafio mesmo como adaptação no ensino remoto ocorreu uma sobrecarga de trabalho para ambas as partes. Um dos respondentes evidenciou que as mesmas ferramentas que auxiliaram no fluxo de informações e tornaram possível a comunicação instantânea, foram as que geraram sobrecarga de informações e de tarefas. Outro, por sua vez, mencionou a dificuldade em acompanhar as tarefas realizadas pelos estudantes, exatamente por conta do acúmulo de tarefas.

De uma forma isolada um participante não está atualmente no cargo de gestão, e outro gestor não está comandando equipe nesse momento.

4.5 QUAIS OS PRINCIPAIS DESAFIOS E QUE INOVAÇÃO ESTRATÉGICA FORAM ENCONTRADAS PELOS GESTORES PARA SUPERAR ESSES IMPACTOS NEGATIVOS?

Analisando os resultados obtidos notou-se que os principais desafios foram, a inovação relacionada às tecnologias, sobrecarga de trabalho e fatores emocionais. Em relação à inovação nas tecnologias, o desafio encontrado é adotar o novo modelo de ensino remoto relacionado às dificuldades com a falta de formação e desconhecimento dos professores.

Estes, habituados às atividades presenciais, tiveram que aplicar novas tecnologias e novas estratégias de ensino, gerando inovação no método de preparação das aulas, avaliação e entrega de atividades que passou a ser em meio de ferramentas digitais, como mencionada na Resolução nº 04/2020 (IFPR, 2020b) que propõe atividades pedagógicas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação para manter a qualidade de ensino e possibilitar a retomada das aulas.

Situação comentada por Oliveira (2020) em que afirma que para o ensino remoto é necessário um grande estudo estratégico, pois se trata de algo novo e nem todos estão preparados com as novas ferramentas tecnológicas.

Sobre o fluxo de informações, Schraiber *et al.*, (2021) destaca que as ferramentas tecnológicas para comunicação são ainda mais importantes neste cenário, possibilitando a interação social e a continuidade das atividades mesmo que em *home office*, porém a comunicação é um desafio apontado pelos gestores participantes desta pesquisa. Outras situações encontradas se referem a sobrecarga de trabalho e fatores emocionais.

Os participantes da pesquisa também declararam que este tipo de relação virtual com os estudantes ou com os pares, geram dificuldades no relacionamento e, com isso, interferem no cotidiano das famílias, no caso ter um lugar calmo para exercer as atividades e aparelhos (ferramentas) apropriados para desenvolver os trabalhos ou na confusão entre esfera privada e profissional, como destaca Schraiber *et al.*, (2021).

Os participantes também declaram identificar estresse, insegurança, ansiedade e sensação de impotência dificultando o trabalho, e ainda apontaram sobrecarga na quantidade de trabalho, também com os processos burocráticos e demanda muito grande de atividades pedagógicas. Em comparação, Pedrolo *et al.*, (2021) afirma que as aulas de forma remota ampliam cargas horárias, e afeta principalmente na qualidade de vida esse contexto de pandemia contribuir para mudanças emocionais.

Um fator mencionado foi o estresse que afeta e reduz significativamente a qualidade de vida. Diante desta situação, podemos relacionar com o estudo de Oliveira (2020), ao destacar que o ensino remoto produziu sobrecarga e ansiedade aos professores, baixa eficiência no ensino e baixa motivação dos estudantes, podendo acarretar inclusive o aumento da evasão dos cursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como propósito analisar os principais desafios e inovações estratégicas encontrados pelos gestores de ensino superior atuantes no Instituto Federal do Paraná (IFPR) Campus Curitiba diante do cenário de pandemia causada pelo Coronavírus. Logo, observa-se que este problema está tendo bastante repercussão no ensino e por consequência, na gestão das escolas e universidades.

De fato, este problema vem gerando muitos impactos sociais, econômicos, políticos e culturais, causando várias repercussões globais gerando a necessidade de ações e estratégias urgentes para contenção e implicações causadas pelo vírus, assim como mais ações do governo perante as medidas de contenção e mobilidade social com o isolamento e quarentena.

Mudanças externas podem gerar inovações. Mover o que estava “parado” ou “velho” e gerar aprendizagem diante das necessidades. Por outro lado, pode gerar retrocessos, freios ou passos para trás no que já havia sido conquistado, ou estava avançando.

Portanto, levando-se em conta o que foi mencionado ao longo deste estudo, observa-se a necessidade de mais estratégias pelos gestores educacionais visando melhorias em relação às deficiências apontadas durante este trabalho. É necessário elaborar planos e ajustar melhor os cronogramas das aulas e organizar não somente as aulas remotas, como direcionar as ações necessárias para futura retomada das atividades presenciais na instituição de ensino.

Sugere-se implementar ações que visem distribuir a carga de trabalho evitando o acúmulo e estresse, além de ações de maior amparo para os professores e demais profissionais da área de ensino. Por fim, mapear e avaliar o que já foi feito e buscar novas soluções que possam ser implementadas de maneira imediata, incentivando novas ideias e estratégias a partir do que já pode ser observado.

Por meio desse trabalho, identificamos o processo de tomada de decisão, desde a definição de diretrizes institucionais, até a verificação das lacunas, ou seja, os desafios que não puderam ser contidos ou minimizados. Observa-se que, para que as ações tenham sucesso, não é possível que sejam realizadas sozinhas e que um estudo estratégico e antecipado - envolvendo todos os campos em que há impacto, deve amparar as decisões. A avaliação constante também se faz necessária, considerando os caminhos e desafios expostos, gerando revisões nas soluções práticas implementadas.

REFERÊNCIAS

ALVES L. **Educação remota: entre a ilusão e a realidade**, Aracaju Interfaces Científicas. 2020. E-book. Disponível em: 9251-Texto do artigo-25201-1-10-20200704.pdf. Acesso em: 28 abr. de 2021.

ARRUDA E. P. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **Em Rede–Revista De Educação a Distância**, Porto Alegre, v.7,n.1,p. 257-275, 2020. Disponível em: <https://www.aunirede.org.br/revista/index.php/emrede/article/view/621>. Acesso em: 14 jun. 2021.

BACICH L.; NETO A. T.; TREVISANI F. M. **Ensino híbrido: personalização e tecnologia na educação**, – Porto Alegre: Penso 2015.

BEHAR P. A. **O ensino remoto emergencial e a educação a distância.**

Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-aducacao-a-distancia/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BERALDO L. **Veja as medidas que cada estado está adotando para combater a covid-19.** Agência Brasil, 2020. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-03/veja-medidas-que-cada-estado-esta-adotando-para-combater-covid-19>. Acesso em: 06 Mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria MS/GM nº 188, de 3 de fevereiro de 2020.** Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV)

[Internet]. Diário Oficial da União, Brasília (DF), 2020 fev 4 [citado 2020 mar 4];

Seção Extra:1. (2020b) Disponível em: <http://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em: 06 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Quase 30 mil estudantes de instituições federais de ensino recebem chips do projeto Alunos Conectados do MEC.**

2020. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/mais-de-25-mil-estudantes-de-instituicoes-federais-de-ensino-recebem-chips-do-projeto-alunos-conectados-domec>. Acesso em: 09 mar. 2021.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 1038, de 07 de Dezembro de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meio digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus -

Covid-19. (2020a) Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mec-n-1.038-de-7-de-dezembro-de2020-292694534>. Acesso em: 09 mar. 2021.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 343, de 17 de Março de 2020.** Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meio digitais, enquanto durar a situação de pandemia do novo coronavírus - Covid-19.

(2020c) Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/mais-de-25-mil-estudantes-de-instituicoes-federais-de-ensino-recebem-chips-do-projeto-alunos-conectados-domec>. Acesso em: 09 mar. 2021.

DAROS T. **Covid-19 impulsiona uso de metodologias ativas no ensino a distância.** Desafios da Educação, 2020. Disponível em: <https://desafiosdaeducacao.grupoa.com.br/coronavirus-metodologias-ativas/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

DEMO P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 1992.
GUSSO, Hélder L et al . **Ensino Superior em Tempos de Pandemia: Diretrizes à Gestão**. Educ. Soc., Campinas, v. 41, e238957, 2020. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/344390307_ENSINO_SUPERIOR_EM_TEMPOS_DE_PANDEMIA_DIRETRIZES_A_GESTAO_UNIVERSITARIA. Acesso em: 29 abr. 2021.

HODGES, C.; MOORE, S.; LOCKEE, B.; TRUST, T.; BOND, A. **The difference between emergency remote teaching and online learning**. Educause Review, Washington, 27 mar. 2020. Disponível em: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>. Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. Comissão Local do IFPR. **Projeto alunos conectados disponibiliza internet para estudantes do IFPR. (2020d)** Disponível em: <https://curitiba.ifpr.edu.br/2020/12/15/estudantes-do-campus-curitiba-recebem-comunicacao-do-projeto-alunos-conectados-do-mec/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. Portaria **Nº285/2020. de 12 de março de 2020**. Designa os membros da Comissão de Acompanhamento e Controle de Propagação do vírus COVID-19 no IFPR. (2020d). Disponível em: https://sei.ifpr.edu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?yPDszXhdoNcWQHJaQIHJmJlqCNXRK_Sh2SMdn1U-tzMa0WOC6jAGWXLEQ0aR3FqpEO-j0fCeyd7swEfax_quHgRt6syMpW1Omsl2ks39gxUckNevXmbZuDL-3quLN-SR Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº2/2020 de 16 de março de 2020**. Suspende as atividades acadêmicas no âmbito do IFPR no período de 17 de março de 2020 a 30 de março de 2020. (2020a). Disponível em: https://sei.ifpr.edu.br/sei/publicacoes/controlador_publicacoes.php?acao=publicacao_visualizar&id_documento=749167&id_orgao_publicacao=0 Acesso em: 10 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº4/2020. De 30 de março de 2020**. Prorroga a suspensão das atividades acadêmicas no âmbito do IFPR no período de 31 de março de 2020 a 30 de abril de 2020. (2020b). Disponível em: https://sei.ifpr.edu.br/sei/modulos/pesquisa/md_pesq_documento_consulta_externa.php?yPDszXhdoNcWQHJaQIHJmJlqCNXRK_Sh2SMdn1U-tzO0NbScvMEAAOtKW12wnBSyVUuV1CVWbya-Nw4ZfaCzZcLPSdNfZjpKovYQCGtljY51iSUuRITH_hT48B4N_9tl. Acesso em: 09 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº10/2020 de 12 de maio de 2020**. Autoriza o desenvolvimento de atividades remotas nos cursos presenciais do IFPR no período de 13 de maio de 2020 a 22 de maio de 2020. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/resolucao-autoriza-o-desenvolvimento-de-atividades-remotas-nos-cursos-presenciais-do-ifpr/>. Acesso em 29 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº11/2020. de 20 de maio de 2020**. Ampliação de prazo para início das atividades remotas de cursos presenciais do IFPR no período de 20 de maio de 2020 a 29 de maio de 2020. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/retificacao-de-resolucao->

amplia-prazo-para-inicio-dasatividades-pedagogicas-nos-campi/. Acesso em: 29 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº13/2020. de 01 junho de 2020.** Suspensão das atividades acadêmicas e administrativas presenciais do IFPR de 01 de junho de 2020 a 31 de julho de 2020. Disponível em: <https://curitiba.ifpr.edu.br/2020/06/01/atividades-academicas-e-administrativas-presenciais-ficam-suspensas-ate-31-de-julho/>. Acesso em 14 jun. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº29/2020. de 30 de setembro de 2020.** Regime Didático Emergencial (RDE) em todos os níveis e modalidades de ensino no âmbito do Instituto Federal do Paraná de 01 de outubro de 2020 a 16 de novembro de 2020. Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/regime-didatico-emergencial-e-estabelecido-por-meio-de-resolucao/>. Acesso em 29 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Resolução Nº30/2020 de 30 de setembro de 2020.** Institui o programa de Inclusão Digital no contexto da pandemia de covid-19 de 01 de outubro de 2020 a 30 de outubro de 2020. (2020c) Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/resolucao-institui-o-prodigi/>. Acesso em 29 abr. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ (IFPR). Comissão Local do IFPR. **Estudantes do Campus Curitiba recebem chips do projeto Alunos Conectados do MEC.** Disponível em: <https://curitiba.ifpr.edu.br/2020/12/15/estudantes-do-campus-curitiba-recebem-chips-do-projeto-alunos-conectados-do-mec/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DO PARANÁ. Comissão Local do IFPR. **Projeto Alunos Conectados disponibiliza internet para estudantes do IFPR.** Disponível em: <https://reitoria.ifpr.edu.br/projeto-alunos-conectados-disponibiliza-internet-para-estudantes-do-ifpr/>. Acesso em: 09 mar. 2021

LONGO C. **Educação superior pós-pandemia: uma janela para o futuro.** Disponível em: <https://revistaensinosuperior.com.br/educacao-superior-pos-pandemia-opiniao/>. Acesso em: 15 jun. 2021.

MACKENZIE (2020). **Porque debater a evasão escolar durante a pandemia.** Disponível em: <https://blog.mackenzie.br/vestibular/atualidades/por-que-debater-a-evasao-escolar-durante-a-pandemia/>. Acesso: 09 mar. 2021.

OLIVEIRA J. **Em meio à rotina de aulas remotas, professores relatam ansiedade e sobrecarga de trabalho. El País, Madrid, Pandemia de Coronavírus, São Paulo, 21 maio de 2020.** Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-05-21/em-meio-a-rotina-de-aulas-remotas-professores-relatam-ansiedade-sobrecarga-de-trabalho.html>. Acesso em: 08 mar. 2020.

PEDROLO. E, SANTANA. L. L, ZIESEMER. N. B.S, CARVALHO. T. P, RAMOS. T. H, HAEFFNER. R. **Impacto da pandemia de COVID-19 na qualidade de vida e no estresse de docentes de uma instituição federal 2021** Research, Society and Development, v. 10, n. 4, 9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i4.14298>. Acesso em: 7 jun. 2021.

ROBBINS. P. STEPHEN. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, V. **COVID-19**. Mundo Educação, 2020. Disponível em: <https://mundoeducacao.uol.com.br/doencas/covid-19.htm>. Acesso em: 08 mar. 2021.

SANTOS M. A; ARAÚJO J. F. S. **Uso das ferramentas pedagógicas e tecnológicas no contexto das aulas remotas**. Revista Educação Pública, v. 21, nº 17, 11 de maio de 2021. Disponível em: <https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/21/17/uso-das-ferramentas-pedagogicas-e-tecnologicas-no-contexto-das-aulas-remotas>. Acesso em: 12 mar. 2021.

SATHLER, L. **Educação pós-pandemia e a urgência da transformação digital–Anup [Internet]**. Disponível em: <https://anup.org.br/noticias/educacao-pos-pandemia-e-a-urgencia-datransformacao-digital/>. Acesso em: 08 mar. 2021.

UNESCO. **Atualizações da Unesco sobre a resposta do Setor de Educação à Covid-19 na América Latina e no Caribe**. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/atualizacoes-da-unesco-resposta-do-setor-educacao-covid-19-na-america-latina-e-no-caribe>. Acesso em: 13 Mar. 2021.