

GESTÃO UNIVERSITÁRIA EM TEMPOS DE PANDEMIA: DECISÕES ÁGEIS ADOTADAS POR UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

UNIVERSITY MANAGEMENT IN PANDEMIC TIMES: AGILE DECISIONS ADOPTED BY A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Douglas Vaz 1
Paulo Fossatti 2

Resumo: O ano de 2020 foi marcado por uma profunda transformação educacional com a chegada da COVID 19. A educação passa a se dar de maneira totalmente online. O artigo apresenta, de maneira reflexiva, estratégias adotadas por uma Universidade Comunitária da região Sul do Brasil para a virtualização das suas aulas, durante o período de isolamento social. De cunho qualitativo e participante a pesquisa considera a inserção e intervenção dos autores na criação e implementação das estratégias adotadas. Os resultados evocam para: nova legislação; gestão ágil; formação de professores em tecnologias digitais; criação de um modelo pedagógico para a educação remota e plano estratégico de comunicação. Conclui-se pela real possibilidade da aceleração da velocidade da mudança da educação formal; pelo relevante papel da educação online na educação formal e pela igual importância do desenvolvimento das soft skills e do conhecimento técnico para o exercício da gestão acadêmica.

Palavras-chave: Gestão Acadêmica. Ensino Superior. Formação a Distância. Formação de Professores. Ensino Multimídia.

Abstract: The year 2020 was marked by a profound educational transformation with the arrival of COVID 19. Education is now taking place entirely online. The article presents, in a reflective way, strategies adopted by a Community University in the southern region of Brazil for the virtualization of its classes, during the period of social isolation. Qualitative and participatory, the research considers the insertion and intervention of the authors in the creation and implementation of the adopted strategies. The results evoke for: new legislation; agile management; teacher training in digital technologies; creation of a pedagogical model for remote education and strategic communication plan. It concludes by the real possibility of accelerating the speed of change in formal education; for the relevant role of online education in formal education and for the equal importance of the development of soft skills and technical knowledge for the exercise of academic management.

Keywords: Academic Management. Higher Education. Distance Education. Teacher Training. Multimedia Instruction.

Doutorando em Educação pela Universidade La Salle Canoas e docente da área de Educação e Cultura desta universidade. Integrante do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0886931971596334>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3950-0120>. E-mail: douglas.vaz@unilasalle.edu.br 1

Doutor em Educação. Reitor da Universidade La Salle, Canoas/RS e docente do PPG Educação desta universidade. Líder do grupo de pesquisa Gestão Educacional nos diferentes contextos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5549397267187698>. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9767-5674>. E-mail: paulo.fossatti@unilasalle.edu.br 2

Introdução

A rápida evolução da COVID-19 levantou importantes discussões e tensões, acerca das diferentes relações sociais, culturais, econômicas e educacionais vivenciadas em nível global pela população na contemporaneidade. Em janeiro de 2020, a COVID-19 foi considerada uma epidemia e, no dia 11 de março do mesmo ano, foi definida pela Organização Mundial de Saúde (OMS) uma pandemia global, tendo em vista a alta taxa de transmissão do vírus. Diante dessa situação, no Brasil, acompanhando tendências mundiais, diversos estados e municípios decretaram medidas de isolamento social como forma de barrar a evolução da doença.

No segmento educacional, buscaram-se alternativas para dar continuidade às atividades desenvolvidas nas escolas e universidades. País com dimensões continentais, e dentre os maiores em desigualdades sociais, o Brasil registra diversos cenários no enfrentamento ao coronavírus quando se trata da continuidade da educação por meio remoto. Por todo o país, os sistemas de educação comunitário, particular e estatal, seguindo as orientações do Ministério de Educação, elaboraram seus Planos de contingência para, num período de tempo muito curto, sem tempo para grandes discussões, tomar decisão sobre interrupção total, parcial ou continuidade das atividades educacionais por sistema remoto.

O mapa brasileiro registrou diferentes cenários. O fechamento temporário de escolas de periferias, independentemente de serem estatais, particulares ou comunitárias, a continuidade por educação remota, a exemplos de escolas de classe média e alta. Na educação superior, as universidades particulares e comunitárias, em sua grande maioria partiram para a educação remota. Já as universidades estatais, por uma cultura voltada à educação presencial, encontraram maiores dificuldades para dar continuidade aos estudos não presenciais, muitas delas suspendendo temporariamente as aulas em qualquer modalidade.

Neste cenário, coloca-se a pergunta pelas estratégias de gestão da Universidade pesquisada, para a manutenção das atividades acadêmicas, de maneira remota. Mesmo tendo uma iniciação para a cultura digital, desde final de 2016, em parceria com a *Google for Education*, metade dos professores ainda não gozava da formação básica conforme *Certificação Educator 1* e *Educator 2* no início da pandemia.

Logo, evidencia-se a necessidade da instituição de se reinventar, numa velocidade jamais empreendida no seu meio universitário, em seus discursos e práticas acadêmicas e de gestão. O estudo é de caráter qualitativo e compreende as ações desenvolvidas em uma Universidade Comunitária da região metropolitana do Rio Grande do Sul (RS), no que diz respeito às estratégias e aprendizagens mobilizadas para a educação remota em tempos de pandemia de COVID-19, é objeto deste artigo.

Fundamenta-se na metodologia da pesquisa participante que, segundo Sá (1984), compreende a inserção dos pesquisadores na realidade a ser estudada, participando de forma ativa na transformação do contexto pesquisado. Registra-se que seus autores participam da gestão universitária e da gestão acadêmica, além de serem docentes. Os dados são analisados com base na Técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2016). Após esta introdução, o artigo apresenta a metodologia utilizada, seguida do referencial teórico, da análise e discussão dos dados e, finalmente, as considerações finais e as referências que embasaram o estudo.

Caminhos Metodológicos

A pesquisa é de cunho qualitativo, participante, tendo em vista a inserção e intervenção dos autores na criação e implementação das estratégias adotadas. Nela, busca-se refletir sobre as estratégias adotadas para a virtualização das aulas dos cursos de graduação de uma Universidade Comunitária da região metropolitana do Rio Grande do Sul (RS), Brasil, durante o período de isolamento social decorrente da manifestação da Pandemia COVID-19 no Brasil.

A pesquisa participante tem como temática investigativa a gestão universitária em tempos de pandemia, fazendo um recorte das estratégias adotadas para a virtualização das aulas da Universidade pesquisada, durante o período de isolamento social decorrente da manifestação da Pandemia COVID-19 no Brasil. Este tipo de pesquisa envolve a participação direta dos pesquisadores, quanto dos sujeitos que estão envolvidos no processo da pesquisa. Segundo

Sá (1984, p. 25), “[...] a pesquisa participante é comumente apresentada como movimento de transformação do conhecimento disponível e dos procedimentos para sua aquisição, implicando transformações desde o sujeito cognoscente ao objeto a ser conhecido”. Possui, segundo Gil (2002), um caráter mais informal e dialético enquanto método de pesquisa, uma vez que “[...] não se encerra com a elaboração de um relatório, mas com um plano de ação que, por sua vez, poderá ensejar nova pesquisa” (GIL, 2002, p. 152).

Os pesquisadores encontram-se envolvidos com o contexto apresentado pela sua participação direta na criação das estratégias adotadas pela Instituição de Ensino Superior (IES) para a implantação da educação remota no semestre 2020/1, que corresponde aos meses de fevereiro a julho de 2020. Os instrumentos para a coleta de dados comportam análise documental de domínio público, diário de campo e as vivências dos pesquisadores gestores deste processo aqui registrado. O campo empírico é a Universidade Comunitária supracitada. O Universo contempla estratégias para a formação digital de 180 professores que lecionam nos Cursos de Graduação e Pós-Graduação da referida universidade. A apuração dos dados considera a Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011) registrando-os em categorias de análise.

Desenvolvimento

Gestão acadêmica no século XXI

O modelo de sociedade contemporâneo requer o desenvolvimento de instituições flexíveis e com foco em uma gestão ágil e sustentável. Em uma sociedade conectada e marcada pela ampla diversidade cultural, muitas são as variáveis que determinam as formas de condução de uma instituição. No contexto da Educação Superior, as instituições demandam uma gestão acadêmica eficiente, ágil, que resolva conflitos e que contribua para o desenvolvimento social e autossustentável, dentre outros.

Ao nos referirmos à gestão acadêmica, temos presente que ela compreende, no contexto universitário, a mobilização e a articulação de diferentes processos e recursos com foco na qualidade da tríade ensino-pesquisa-extensão, de forma articulada às mudanças e tendências educacionais. Desse modo, “o ensino deve estar conectado com as demandas e realidade local. A pesquisa é uma competência intelectual, mas tem seu sentido quando inter-relacionada com a extensão comunitária” (FOSSATTI; GÜTHS; JUNG, 2019, p. 45).

Nos últimos anos, segundo Fava (2017, p. 157), “[...] as instituições de ensino se conscientizaram, de forma crescente, da importância da revisão dos seus modelos de gestão”. As tecnologias, segundo Quadros da Silva, “[...] têm trazido avanços para o mundo e as instituições de ensino não podem manter-se totalmente conservadoras em sua gestão, pois é de extrema importância que se adaptem à atualidade e às novas necessidades” (2019, p. 25). Torna-se essencial, segundo Tofik (2013), conceber uma Universidade que atenda às efetivas demandas de uma sociedade global, superando barreiras, limitações e reinventando-a, sem que perca sua identidade. Dessa forma,

Com foco nas perspectivas político-institucionais, na relação docente-discente, nos ambientes e mídias e nas condições de contorno da própria comunidade em que se constitui, a instituição de ensino superior (IES) não pode e nem consegue mais permanecer no pedestal de singularidade acadêmica em que um dia se postou (TOFIK, 2013, p. 104).

Percebe-se, nesse contexto, que o papel do gestor também vem sendo ressignificado para atender as demandas que se (re)configuram constantemente. A ele, cada vez mais, é exigida uma postura ativa enquanto líder de uma instituição totalmente voltada à transformação social da comunidade em que está inserida. Nesse sentido, “[...] mostra uma forte tendência

à superação da figura do simples técnico em administração ou gestão, para dar lugar à incorporação da pessoa do “líder” (FOSSATTI; GÜTHS; JUNG, 2019, p. 45). Além disso, a gestão participativa e democrática potencializa os processos desenvolvidos. Nessa perspectiva, Lück considera que,

Em linhas gerais, a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação, organização e planejamento de seu trabalho e articulação das várias dimensões e dos vários desdobramentos de seu processo de implementação (LÜCK, 2006, p. 36).

A instituição educativa da contemporaneidade, segundo Fossatti, Güths e Jung (2019, p. 39), “[...] não mais se apresenta como um armário cheio de compartimentos no qual cada um trabalha de forma isolada”. Pelo contrário, segundo os autores, todos são responsáveis pela gestão institucional e, também, pelos resultados alcançados. Segundo Moran (2015, p. 22), é possível que façamos “[...] mudanças progressivas na direção da personalização, colaboração e autonomia ou mais intensas ou disruptivas. Só não podemos manter o modelo tradicional e achar que com poucos ajustes dará certo”. Nesse contexto, abre-se espaço à escuta, à autoavaliação e à flexibilização de modelos fechados. Alinhada aos movimentos da sociedade,

[...] a gestão de instituições de ensino superior não ocorre de maneira isolada aos fatos históricos e sociais, antes é pressionada por estes. E para que possa dar resposta à sociedade, as instituições de ensino superior precisam se organizar de forma a atender as demandas apresentadas, e ao mesmo tempo, se adaptar aos novos paradigmas sociais que exigem que as instituições de ensino superior superem seu caráter conservador (SCHONS, 2016, p. 37).

Diante de situações, como a vivenciada com a presença do inesperado coronavírus, no início do ano de 2020, foco deste artigo, emerge a necessidade de reinventar-se continuamente. Tal realidade exige abruptamente, novas estratégias para educar, a partir das demandas que se configuram na nova e desafiadora realidade, exigindo uma visão sistêmica, estratégica e democrática para a tomada de decisão.

A cultura digital na formação docente no Ensino Superior

As tecnologias digitais, nem sempre a passos rápidos, vão ganhando espaço dentro e fora das escolas e universidades. “Conhecer tecnologia e saber interagir com ela é considerada quase uma necessidade na sociedade contemporânea” (SANTOS, 2016, p. 33). Nesse contexto, até a chegada do coronavírus, nossos discursos proclamavam que vivíamos em uma sociedade cada vez mais conectada. Tal afirmação justificava-se pelas possibilidades de interação e comunicação serem ampliadas e estarem acontecendo de forma significativa, tornando-se imprescindível a incorporação das tecnologias, no currículo das instituições educacionais. Tal incorporação se dá enquanto ferramenta, componente curricular ou apoio para o desenvolvimento das aulas. Contudo, como este processo se mostra durante a pandemia veremos na análise de nossos dados.

O primeiro passo para incluir as tecnologias em instituições de ensino está relacionado à compreensão e aceitação, em nível de gestão acadêmica, do potencial das mesmas para o desenvolvimento institucional e para a aprendizagem dos estudantes. Nessa perspectiva, faz-

-se necessária a criação e execução de estratégias junto ao plano de desenvolvimento definido pela instituição, inserindo aspectos da cultura digital nas suas diretrizes e documentos norteadores, como o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Projeto Pedagógico Institucional (PPI) e demais normativas internas relacionadas, principalmente, ao processo pedagógico.

Outro fator importante para a criação dessa cultura institucional alinhada às tecnologias digitais relaciona-se à formação docente no contexto da cultura digital, rompendo um modelo cartesiano ainda seguido por significativa parcela dos docentes das instituições brasileiras. Para mobilizar esta competência no professor, é necessário, por parte da instituição, investir na formação continuada destes profissionais que, muitas vezes deixam de explorar o potencial das tecnologias por receio ou desconhecimento. Diante disso, a formação docente para a apropriação destes recursos torna-se ainda mais necessária. Corroboramos com Moran (2013, p. 90) ao afirmar que, “para que uma instituição avance na utilização inovadora das tecnologias na educação, é fundamental a capacitação de docentes”.

No entanto, muitos professores da atualidade formaram-se antes da explosão das tecnologias e da sua utilização dentro da sala de aula. Ou seja: foram educados a partir de um modelo mais tradicional, pautado no ensino transmissivo. Neste modelo, segundo Masetto (2004), o professor, durante sua formação acadêmica, é preparado para valorizar, acima de tudo, conteúdos e ensinamentos, priorizando a técnica da aula expositiva em sala de aula e utilizando provas para verificar o quanto o estudante aprende. Então, temos uma contradição entre a formação docente superior e as práticas pedagógicas mais contemporâneas, que demandam novas formas de pensar a sala de aula em tempos de cultura digital. Que implicações surgem a partir disso?

Primeiramente, há de se estimular uma mudança de mentalidade do professor, permitindo-se refletir sobre seu papel na aprendizagem do estudante. E de que forma isso acontece? Substituindo-se gradativamente o papel de detentor do conhecimento pelo papel de facilitador das aprendizagens. Ou seja, assumindo a função de mediador dos saberes construídos. Segundo, após compreender e aceitar esse novo e importante papel, o professor é convidado a investir na atualização constante de sua formação, o que não se resume apenas à utilização de tecnologias, mas também nas concepções metodológicas e paradigmáticas relacionadas à aprendizagem.

Mas por que essa mudança é necessária? A resposta é simples: para que esteja alinhada à realidade do estudante do século XXI, nascido em meio à cultura digital, com olhar crítico, questionador e com acesso à informação dentro e fora da sala de aula. Essa mudança paradigmática pressupõe significativas implicações na formação de docentes, os quais precisam compreender as possibilidades tecnológicas para a educação e apropriarem-se dessas para melhor utilizá-las em sala de aula. No entanto, concordamos com Fava (2016, p. 151) ao afirmar que “O principal ator do processo continua sendo o professor, ministrando aulas presencialmente ou preparando conteúdos e materiais didáticos, fazendo curadoria de objetos de aprendizagem”.

O ensino superior: o processo da educação a distância à educação remota

Com a apropriação de diferentes tecnologias que emergem na contemporaneidade, a educação também assume um caráter inovador frente ao modelo tradicional, até então predominante no contexto educacional. “Lidar com as tecnologias da inteligência na era digital envolve recriar sentidos e significados para o conhecimento construído e compartilhado em redes”. (ANDRADE; SARTORI, 2018, p. 175). As instituições de ensino superior, enquanto espaços de formação e transformação social, devem acompanhar os desafios, tendências e necessidades que emergem na contemporaneidade. Com o novo modelo social, os perfis do estudante e da universidade do século XXI são profundamente ressignificados:

A globalização, a informatização, a tecnologia, a inteligência artificial, a trabalhabilidade e o advento das gerações Y e Z forçaram as instituições de ensino a adotar o uso de novas

metodologias mais aderentes ao perfil dos estudantes e às tecnologias digitais. (FAVA, 2018, p. 150).

Mas como as tecnologias digitais chegaram à sala de aula das universidades tendo em vista que o acesso à educação superior, até poucos anos atrás, era bastante restrito? A partir do século XXI, a Educação a Distância (EaD) ganha força no Brasil e em muitos países do mundo, configurando-se como uma alternativa viável para o ingresso e permanência no ensino superior. A Educação a Distância, em seus primórdios, era caracterizada pela transmissão unidirecional de informações via material impresso enviado pelas editoras aos primeiros interessados em aprender de forma independente (ALVES, 2011). Com o passar do tempo, os meios de comunicação em massa também foram utilizados para este fim.

A partir da década de 1990 essa modalidade incorporou outras ações entre os participantes envolvidos no processo (estudantes e professores). Com a popularização da Internet e dos computadores surgiram plataformas que possibilitam a educação online, ou seja, exploram o potencial da comunicação entre estudantes e professores por meio da rede, numa relação dialógica, impulsionando o surgimento de um novo paradigma educacional para a modalidade EaD, abrindo a possibilidade para se distanciar do modelo de transmissão de informação (SILVA, 2012).

Nos anos que se seguiram, esta rápida expansão da EaD foi um dos fatores que contribuíram para a criação de diversos recursos, plataformas digitais e espaços de aprendizagem virtual para a condução de aulas, componentes curriculares e cursos completos de maneira remota. Instituições de ensino superior viram, nas tecnologias digitais, possibilidades de otimização dos processos desenvolvidos. Cada vez mais, recursos que até então eram utilizados somente em cursos à distância, foram sendo incorporados aos componentes curriculares de cursos presenciais. Também nesse movimento, surgem os cursos híbridos, que se configuram na interseção entre os cursos presenciais e os cursos EaD e são pautados na metodologia do *Blended Learning*, que combina momentos presenciais e à distância.

A partir das medidas de isolamento social relatadas na introdução deste artigo, em função da pandemia do COVID-19, escolas e universidades viram-se obrigadas, em tempo recorde, a implementar estas tecnologias para a condução das aulas presenciais até então, para um modelo de educação totalmente remota. Esta ação, no contexto da Universidade, configura-se como resultado de uma gestão estratégica que agiu imediatamente frente ao momento de crise, estruturando um plano de ação para atender a demanda que se apresentou a partir da suspensão das aulas presenciais em todo o país.

Análise e Discussão dos Dados e Estratégias Adotadas pela Universidade

Legislação em tempos de pandemia

A partir da data em que é declarada a Pandemia, o Brasil começa a publicar normativas legais para a educação remota. Tais aspectos legais atendem uma hierarquia federal, estadual e municipal. Esta possibilidade legal favoreceu a instituição, que já vinha trabalhando com autorização em Educação a Distância (EAD) desde início de 2018, conforme autorização de credenciamento do MEC pela Portaria nº 257, de 22 de março de 2018 (MEC, 2018). Hoje, além da sede Canoas, a Universidade atende, a distância, a 26 Polos em EAD em todo o território brasileiro. Contudo, muitos de seus professores, ocupados com a modalidade presencial, ainda não tinham realizado o processo de formação e uso das tecnologias digitais por ocasião do início da pandemia.

Logo, no momento em que a Legislação flexibiliza normas para atendimento em escala na modalidade Educação Remota, a universidade conta com aproximadamente 8900 alunos, destes, 48% já na modalidade EAD, 180 professores e 390 técnicos administrativos, atuando na graduação, pós-graduação lato sensu e stricto sensu.

O conjunto das leis federais obrigam o número de horas letivas, contudo passam a não

mais exigir o número de dias letivos, Medida Provisória n.º 934 (BRASIL, 2020a). Da mesma forma, alterações fiscais e pacotes econômicos do governo procuram amenizar a crise financeira da população brasileira, bem como outros benefícios para o financiamento estudantil, Medida Provisória n.º 946 (BRASIL, 2020b).

Da parte dos Governos Estadual, Decreto Estadual n.º 55.115 (RS, 2020) e Municipal, Decreto n.º 70 (CANOAS, 2020) também suspende-se toda e qualquer atividade presencial nas universidades. Tais decretos também normatizam o distanciamento social no período da quarentena com alterações sistemáticas, conforme o quadro evolutivo da pandemia. Portanto, em atendimento aos quesitos legais, à universidade resta a escolha por parar suas atividades acadêmicas ou migrar para o sistema remoto. Vejamos suas estratégias além do atendimento legal.

Mudanças na gestão acadêmica

Segundo Fava (2017, p. 169), “[...] pouquíssimas empresas hoje em dia são iguais ou similares ao que eram há 10 anos”. Diante do cenário atual, percebemos que nenhuma empresa será a mesma daqui em poucos meses. O constante surgimento de variáveis diante da crise deu aos gestores pouco tempo hábil para a tomada de decisões. Numa velocidade comparada às empresas do século XXI, a exemplo das Startups, a universidade, por meio do **Colegiado da Reitoria**, em nível estratégico, toma decisões em tempo acelerado. Já em 13 de março a reitoria adianta-se com a emissão do Boletim 3 (IES, 2020) com o teor de Aprovar medidas emergenciais para enfrentar o Novo Coronavírus (Covid-19), na Universidade. Nela, lê-se:

RESOLVE: Art. 1o Aprovar medidas emergenciais para enfrentar o Novo Coronavírus (Covid-19) na Universidade. Art. 2o As medidas têm como objetivo aprovar ações de prevenção ao contágio pelo Novo Coronavírus (COVID19), alinhadas às ações da Secretaria Municipal de Saúde do Município, considerando a classificação de pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Para deliberar tais medidas, outra estratégia, em nível tático, foi a imediata constituição do **Comitê de Combate e Prevenção de Contágio ao Coronavírus**. Este, tem como premissa, tratar e deliberar ações para prevenir, mitigar e agir de forma ágil, em resposta aos cuidados com o Covid-19 (Coronavírus). Funciona com reuniões diárias, para que a Instituição possa acompanhar a situação, definir ações e medidas de controle e segurança à comunidade acadêmica (colaboradores, docentes, discentes e comunidade).

Trata com agilidade na tomada de decisões, do ponto de vista de medidas assistenciais, alinhadas às ações de vigilância na Instituição e nas Comunidades do entorno. Neste comitê, são definidas estratégias e ações pertinentes, de acordo com o contexto, na elaboração de ações por parte dos gestores institucionais, diretamente ligadas ao controle e combate ao vírus. Buscando responder às demandas que surgem rapidamente, buscam-se meios para que “[...] cada ideia possa ser melhorada constantemente, desdobrando-se em novas oportunidades” (FAVA, 2016, p. 172).

Considerando seu caráter comunitário, conforme Lei n.º 12.881 (BRASIL, 2013), a Universidade, de imediato, constituiu também seu **Comitê de Relacionamento com a Comunidade**. Este, volta-se para o relacionamento com sua comunidade externa e governo. Dentre outras funções, oportuniza o diálogo permanente da universidade com a comunidade local e regional para otimizar parcerias. Estas, rendem produtos como: uso de laboratórios da IES em aliança com o Governo estadual para realização de testes COVID-19; uso do Laboratório de Design para fabricação de protetores faciais; uso de outros laboratórios para produção de álcool gel, sabonete líquido e máscaras. Envolve-se também com pesquisas voltadas para testes para detectar a presença da COVID-19; pesquisa voltada para elaboração de vacina e fabricação de

respirador artificial.

Outro grupo de ações deste comitê volta-se para os cuidados com o acesso às tecnologias de informação junto à comunidade acadêmica, primando pela melhoria da navegação nas mídias digitais. Este produto também se dá por meio de pacotes de internet sem custos adicionais, para alunos carentes, com a parceria da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e empresas de telecomunicações. Junto à comunidade local e municipal, a Universidade também participa de seus comitês na definição de políticas de distanciamento social, proteção e cuidados neste tempo de pandemia.

A saúde psicológica é garantida com oferta de atendimento online, via agendamento. Este é organizado para atender grupos de estudantes, profissionais da saúde e comunidade em geral. Tais atendimentos se dão por meio de profissionais, egressos da universidade e estudantes em estágio em fase de conclusão de curso.

Mesmo sem previsão de data para a volta gradativa às atividades presenciais, no marco do início da quarta semana de afastamento social, a IES nomeia seu **Comitê do Retorno Pós-Pandemia**. Este se deve, não somente pela necessidade de repensar a vida pós coronavírus, mas também pela grande expectativa gerada ao redor do *The day after*. O que virá depois do período de distanciamento social? Trabalha-se com ao menos uma certeza: o pós-pandemia apresentará um mundo que mudou e pessoas que mudaram suas formas de relacionamento e de existir. Tais mudanças certamente exigirão uma nova pedagogia do cuidado com a vida, com a saúde mental das pessoas e dos grupos, além do cuidado com as normas sanitárias. Nesse sentido, Fava considera necessário “[...] reconsiderar as prioridades, reformular mentalidades. A tarefa não é banal, porém não existe outra escolha, pois a criatividade e a inovação agora são sintomáticas para a sobrevivência, a perenidade de qualquer instituição de ensino” (2017, p. 163).

A velocidade da mudança do presencial para o *home office* encurtou o tempo da tomada de decisão, mediou e resolveu conflitos em tempo recorde e quebrou resistências históricas por parte de professores referentes à modalidade educacional online. Tal velocidade associada à intensidade existencial desta mudança, e aos impactos econômicos e sociais por ela causados, fez com que a Universidade, num período de três semanas, já se reconhecesse com várias experiências produtoras de sentido, na condição de instituição em educação remota.

Tecnologias Digitais na (trans)formação docente do ensino superior

A formação tecnológica a partir das tecnologias Google for Education surge na Universidade ainda no ano 2016 quando a instituição, numa visão empreendedora, firmou parceria com a Google para a formação de seus professores e para o desenvolvimento de sua própria plataforma digital. A grande mudança, neste tempo de coronavírus confinando as pessoas em suas casas, foi a realização de um processo de aceleração formativa jamais visto na história da IES.

Segundo Fava, “[...] a metamorfose virá da força e da arregimentação de um time que, na hora de fazer mais com menos, supere as expectativas com atitude, espírito criativo e inovador e elaborem produtos e serviços mais atrativos e eficientes. (2016, p. 180). Pessoas que antes, por falta de tempo, interesse ou resistência ao novo, não tinham realizado seus processos de iniciação digital, em questão de dias, todas, sem exceção, se colocaram na condição aprendizes do uso das tecnologias digitais com o suporte da Equipe Google For Education e de docentes em trabalho remoto a partir de suas casas. Este número, que antes da pandemia equivalia a 50% dos docentes, torna-se efêmero em questão de poucos dias, tendo em vista que todos os docentes tornam-se ativos no contexto da educação online.

A decisão estratégica da Universidade, em formar seus docentes para o trabalho online, garantiu sua estratégia de manter o calendário escolar, por meio de educação remota síncrona, além de acelerar a formação Google de seu quadro docente. Tal realidade, associada à autonomia dada aos professores, por parte de suas lideranças, com o apoio das equipes de Tecnologia de Informação e do Núcleo de Apoio Pedagógico, foi crucial para garantir a segurança progressiva e o êxito na educação remota.

Um Modelo Pedagógico para a Educação Remota em IES

A publicação do Boletim 3 (IES, 2020) do dia 16 de março de 2020, suspendeu as atividades presenciais na sede da Universidade e nos polos presenciais. A partir daí o Núcleo de Apoio Pedagógico, vinculado à Pró-Reitoria de Graduação, assumiu o desafio imediato de criar alternativas que permitissem a continuidade das atividades de graduação e pós-graduação já em andamento desde o início do semestre. Diante do cenário que se apresentava, onde ainda metade dos docentes não possuía certificação da Google for Education, criou-se, de maneira ágil, um modelo pedagógico voltado para a Educação Remota.

Segundo Fava (2016, p. 163), “[...] criatividade e inovação são uma das poucas estratégias sustentáveis para a criação de valor duradouro”. Graças a essas características, proporcionadas por uma gestão acadêmica ágil e com uma visão sistêmica apurada, no dia seguinte à suspensão das atividades presenciais, as atividades acadêmicas, em grande parte, já estavam acontecendo de maneira virtual. Por meio do Google Classroom, o modelo de educação remota da Universidade ganhou forma. Criou-se um modelo progressivo, de início imediato, e que atingiu a última etapa de implantação em apenas uma semana, migrando totalmente as aulas presenciais para o modelo remoto. Junto à equipe de Sistemas da Universidade, foram criadas salas virtuais para todas as disciplinas presenciais ofertadas em 2020/1. Para suporte ao corpo docente, criou-se também, no Google Classroom, a turma “Apoio para aulas online”, enquanto espaço formativo e de comunicação, onde foram inseridos todos os docentes da instituição.

A partir desta iniciativa, criou-se um canal de comunicação direta com os professores. Este tornou-se um espaço formativo utilizado para a criação e disponibilização de materiais de apoio e videotutoriais para o domínio das tecnologias; interação e comunicação. Constituiu-se também como espaço para esclarecer dúvidas com os docentes, principalmente sobre os procedimentos a serem adotados; postagem de dicas e estratégias para a condução das aulas de maneira remota e a disponibilização de tutoriais para aulas online voltadas aos professores e aos alunos.

Gradativamente, este espaço se transformou, a partir das experiências trazidas pelos professores, em um momento para compartilhamento de boas práticas e de convivência entre os participantes, ficando irrestrito à somente esclarecer dúvidas dos professores. Percebe-se, em tempo de distanciamento, a necessidade de estar perto (mesmo que virtualmente), de interagir e de conviver. Dessa forma,

Em tempos de crise, é preciso menos orçamento, mais criatividade. Capacitar os times para desenvolverem diferenciais criativos é uma forma de integrar os educadores e perquirir no perímetro da companhia estratégias de enfrentamento eficazes (FAVA, 2016, p. 161).

Quanto ao desenvolvimento das aulas de maneira remota, criou-se um padrão mínimo a ser seguido pelos professores durante o processo de virtualização das aulas. Os dias e horários de atendimento do professor mantiveram-se os mesmos. As aulas ocorrem de maneira síncrona, contemplando: materiais para estudo, videoconferência ao vivo com o professor e os colegas e realização de atividades a partir das diferentes tecnologias digitais disponíveis. Aos estudantes, também foi criado um canal de comunicação intersetorial para atendimento, bem como um manual para educação remota e uma série de tutoriais sobre utilização das tecnologias digitais, buscando diminuir o impacto causado pela interrupção das atividades presenciais. Nesse contexto, também foi realizada uma articulação com o Núcleo de Apoio ao Estudante (NAE) para proposição de ações voltadas aos alunos com dificuldades no processo de virtualização das aulas.

Paralelamente a isso, em cada disciplina virtualizada, realizou-se a alocação de monitores em todas as disciplinas ofertadas, sendo estes responsáveis por monitorar as interações e acessos dos estudantes, mantendo canal direto com o NAE nos casos em que são identificados alunos sem conseguir acessar as turmas ou realizar as atividades. Os casos identificados são

tratados individualmente pelo NAE. Além disso, foram definidas, pelo Núcleo de Apoio Pedagógico, estratégias em relação à avaliação da aprendizagem e controle de frequência, durante o período de suspensão das aulas presenciais, bem como realizados encaminhamentos relacionados ao andamento de práticas e estágios.

No contexto dos cursos semipresenciais, que possibilitam encontros presenciais com os tutores uma vez por semana, criaram-se estratégias semelhantes às adotadas nos cursos presenciais. Para capacitar os tutores, que em sua maioria são profissionais com experiência docente, para trabalhar com as tecnologias, criou-se um manual para encontros online voltado aos tutores de cursos EaD, bem como diversos tutoriais e a realização de acompanhamento formativo quanto às questões pedagógicas e tecnológicas.

Diante destes relatos, reforçamos a importância da gestão acadêmica para o pleno desenvolvimento da instituição, principalmente nos momentos que demandam uma reinvenção da cultura organizacional a partir dos desafios que se interpõem à gestão. Nesses momentos, para alcançar êxito, segundo Fossatti e Danesi (2016), uma instituição deve pensar, planejar e executar ações no sentido de lidar com prioridades, eficiência e produtividade para as demandas a que precisa atender.

Plano Estratégico de Comunicação

A universidade elaborou seu plano de comunicação com a comunidade interna e com a comunidade externa para dar informação segura aos seus players. Mesmo tendo ações direcionadas a públicos distintos, todas elas estão alinhadas para a comunicação de todos. Dada tal natureza, por fins didáticos e não repetitivos, a análise não separa tais subcategorias. A Universidade faz saber às **ações e medidas adotadas para prevenir** que o Coronavírus chegue até sua comunidade, em consonância com a Lei Federal nº 13.979, publicada no dia 6/02, que fala das medidas de enfrentamento.

Usa a estratégia da emissão de **boletins sistemáticos**. Estes são enviados por e-mail a toda a comunidade universitária (estudantes e colaboradores). Fazem referências às normativas legais, orientações em geral, muitas dicas acadêmicas e pedagógicas além da partilha de iniciativas tomadas pela universidade. Os boletins também estão disponíveis no site da Universidade, no campo Notícias e nos demais canais oficiais de comunicação. Nesse sentido, concordamos com Quadros da Silva ao afirmar que, “[...] para a implementação de alguma proposta inovadora na gestão acadêmica, é indispensável a interação e colaboração entre os gestores das diferentes áreas, como administrativa, recursos humanos, financeira, marketing, entre outras, para a organização de um plano de ação de sucesso” (QUADROS DA SILVA, 2019, p. 24).

Considerações Finais

O avanço da pandemia do Coronavírus trouxe um cenário de incertezas e muitos desafios para a educação contemporânea. Os impactos do distanciamento social tensionaram os processos até então adotados, impondo um novo modelo de gestão, de comunicação e de sala de aula nos moldes de uma educação remota. Nesse sentido, ao analisar a quantidade de mudanças significativas na Universidade em tão pouco tempo, percebemos que é possível acelerar a velocidade das mudanças no contexto educacional.

Para promover esse novo cenário, o primeiro passo está relacionado a uma gestão acadêmica ágil, aberta às transformações e com visão sistêmica dos movimentos sociais contemporâneos. Além disso, a educação online se apresenta como nova aliada aos professores, inclusive aqueles que até então resistiam ao uso das tecnologias digitais em sala de aula. Dessa forma, percebe-se a importância do uso e apropriação constantes destas tecnologias em sala de aula, seja ela presencial ou virtual.

Percebemos, por fim, que o desenvolvimento das *soft skills* é tão importante quanto o conhecimento técnico, ou seja, abriu-se um espaço cada vez maior às diferentes formas de se relacionar, se comunicar, interagir com o outro foram cada vez mais necessárias e ao mesmo tempo mobilizadas pelos professores, reforçando ainda mais a ideia da inovação educacional.

Diante disso tudo, percebemos a consolidação da cultura digital, que se configura a

partir de uma educação criativa, colaborativa e inovadora. Os modelos educacionais presenciais e a distância até então praticados, darão lugar a um novo modelo, cada vez mais híbrido e pautado na interatividade.

Referências

ALVES, L. Educação a distância: conceitos e história no Brasil e no mundo. **Revista Brasileira de Aprendizagem Aberta e a Distância**, v. 10, n. 1, 2011. Disponível em: http://www.abed.org.br/revistacientifica/Revista_PDF_Doc/2011/Artigo_07.pdf. Acesso em: 22 abr. 2020.

ANDRADE, J. P.; SARTORI, J. O professor autor e experiências significativas na educação do século XXI: estratégias ativas baseadas na metodologia de contextualização da aprendizagem. *In*: BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Penso Editora, 2018, p. 175-198.

BACICH, L.; MORAN, J. **Metodologias ativas para uma educação inovadora: uma abordagem teórico-prática**. Penso Editora, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 12.881, de 12 de novembro de 2013**. Dispõe sobre a definição, qualificação, prerrogativas e finalidades das Instituições Comunitárias de Educação Superior - ICES, disciplina o Termo de Parceria e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2013. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv946.htm. Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória n.º 934/2020**. Extingue o Fundo PIS-Pasep, instituído pela Lei Complementar nº 26, de 11 de setembro de 1975, transfere o seu patrimônio para o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço, e dá outras providências. Brasília: Câmara dos Deputados, 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv946.htm. Acesso em: 22 abr. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória n.º 946/2020**. Estabelece normas excepcionais sobre o ano letivo da educação básica e do ensino superior decorrentes das medidas para enfrentamento da situação de emergência de saúde pública de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Brasília: Câmara dos Deputados, 2020b. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2242413>. Acesso em: 23 abr. 2020.

CANOAS. **Decreto nº 70, de 19 de março de 2020**. Declara situação de emergência no Município de Canoas e estabelece medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo Coronavírus (COVID-19), 2020. Disponível em: <https://www.canoas.rs.gov.br/wp-content/uploads/2020/03/Decreto-70-19-de-marco.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2020.

DOS SANTOS, E. O. Formação de professores e cibercultura: Novas práticas curriculares na educação presencial e a distância. **Revista FAEEBA**, v. 11, n. 17, p. 113-122, 2002. Disponível em: http://www.ufjf.br/grupar/files/2014/09/Formacao_de_professores_e_Cibercultura.pdf. Acesso em: 25 abr. 2020.

FAVA, R. **Educação para o século XXI: a era do indivíduo digital**. Editora Saraiva, 2017.

FAVA, R. **Trabalho, Educação e Inteligência Artificial: A Era do Indivíduo Versátil**. Penso Editora, 2018.

FOSSATTI, P.; DANESI, L. C. Gestão universitária sustentável: um estudo de caso em Universidades Comunitárias do Brasil. *In: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Arequipa, Perú, 6, 2016. Anais [...] Arequipa, Perú: Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, 2016*

FOSSATTI, P.; GÜTHS, H.; JUNG, H. S. Gestão educacional: contingências da contemporaneidade. *In: Simpósio Nacional de Educação, Frederico Westphalen, 2019. Anais [...] Frederico Westphalen: Memórias do X Sincol, 2019.*

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

IES. **Portaria 130/2019.** Canoas: IES, 2019.

IES. **Boletim 3: Atividades presenciais suspensas a partir de hoje (16/03).** Confira como vai ficar o expediente para colaboradores. IES, 2020.

LEITE, L. S.; AGUIAR, M. M. Tecnologia educacional: das práticas tecnicistas à cibercultura. *In: SANTOS, E. Mídias e tecnologias na educação presencial e a distância.* Grupo Gen-LTC, 2016.

LÜCK, H. **Gestão Educacional: uma Questão Paradigmática.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

MEC. **Portaria nº 257, de 22 de março de 2018.** Brasília: Ministério da Educação, 2018. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/183265002/dou-secao-1-23-03-2018-pg-12>. Acesso em: 24 abr. 2020.

MORAN, J. M. Ensino e Aprendizagem Inovadores com Apoio de Tecnologias. *In: MORAN, J. M. Novas tecnologias e mediação pedagógica.* Papyrus Editora, 2000.

QUADROS DA SILVA, L. **Novas metodologias na gestão acadêmica universitária: Um estudo de caso na Unilasalle Canoas.** 2019. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade La Salle, Canoas, 2019.

RS. **Decreto Estadual nº 55.115, de 12 de março de 2020.** Dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio pelo COVID-19 (novo Coronavírus) no âmbito do Estado. Rio Grande do Sul: Governo Estadual, 2020. Disponível em: <https://saude-admin.rs.gov.br/upload/arquivos/202003/20113332-55-115-20.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2020.

SÁ, N. P. Discutindo a pesquisa participante. **Em Aberto**, v. 3, n. 20, p. 24-35, 2011.

SCHONS, M. **Gestão de instituições de ensino superior: estratégias de ensino-aprendizagem na concepção de docentes da educação profissional e tecnológica.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Pós Graduação em Administração, Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2016.

SILVA, M. **Educação online: teorias, práticas, legislação, formação corporativa.** Edições Loyola, 2003.

Recebido em 26 de abril de 2021.
Aceito em 22 de setembro de 2021.