



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 18, n. 7, art. 1, p. 4-17, jul. 2021

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2021.18.7.1>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



MIAR



O Ensino Remoto Emergencial nos Cursos Presenciais: Uma Experiência das Instituições Privadas de Ensino Superior no Rio De Janeiro

Emergency Remote Education in Presential Courses: An Experience of Private Higher Education Institutions in Rio De Janeiro

Cláudio Marcos Maciel da Silva

Doutor em Administração pela Universidade do Grande Rio
Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio de Janeiro

E-mail: professorclaudiomaciel@gmail.com

Jimmy de Oliveira Corrêa

Doutorado em Desenvolvimento Local, no Centro Universitário Augusto Motta
Mestre em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas

E-mail: jimcor@terra.com.br

Odair de Souza Cunha Júnior

Mestre em Administração pela Universidade do Grande Rio
Docente de Administração na Universidade Castelo Branco

E-mail: fiorinicunha@uol.com.br

Endereço: Cláudio Marcos Maciel da Silva

Av. Pedro Calmon, 550 - Cidade Universitária da
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro -
RJ, 21941-901. Brasil.

Endereço: Jimmy de Oliveira Corrêa

Av. Pedro Calmon, 550 - Cidade Universitária da
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro -
RJ, 21941-901. Brasil.

Endereço: Odair de Souza Cunha Júnior

Av. Pedro Calmon, 550 - Cidade Universitária da
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro -
RJ, 21941-901. Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 04/06/2021. Última versão
recebida em 17/06/2021. Aprovado em 18/06/2021.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

A proposta deste estudo é de discutir como as Instituições de Ensino Superior privadas (IES) utilizaram o ensino remoto emergencial como solução à quarentena imposta pela pandemia proporcionada pela COVID-19. Esta foi a alternativa encontrada para evitar a interrupção do calendário acadêmico, com a continuidade de aulas ao vivo ministradas em diferentes plataformas de videoconferências. Para isto, foi realizada uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas realizadas com coordenadores de cursos presenciais no Estado do Rio de Janeiro. As informações coletadas foram organizadas com o auxílio do programa Atlas TI, que auxiliou posteriormente a análise de conteúdo. Os resultados apontam que a implementação foi exitosa em virtude do gerenciamento dos seus recursos intangíveis. Destacam-se: a resiliência do corpo docente, a padronização de processos, o uso de plataformas digitais, a aliança estratégica com empresas de tecnologia e a capacidade de negociação das IES com seu corpo discente.

Palavras-Chave: Gestão Universitária. Ensino Remoto Emergencial. Tomada de Decisão em IES.

ABSTRACT

The study proposal is to discuss how Private Higher Education Institutions (IES) used emergency remote teaching as a solution to the quarantine imposed by the pandemic provided by COVID-19. This was the alternative found to avoid interrupting the academic calendar, with the continuity of live classes taught on different videoconference platforms. For this, a qualitative research was carried out through an attribution carried out with coordinators of on-site courses in the State of Rio de Janeiro. The information collected was organized with the help of the Atlas TI program, which subsequently assisted in the content analysis. The results show that the implementation was successful due to the management of intangible resources. The highlights are: the resilience of the faculty, the standardization of processes, the use of digital platforms, a strategic alliance with technology companies and the ability of HEIs to negotiate with their students.

Keywords: University Management. Emergency Remote Learning. Decision Making in IES.

1 INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi considerado como um marco no ensino superior brasileiro. A propagação da contaminação do vírus COVID-19 no planeta ocasionou na decretação de pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Seguindo as recomendações da OMS, diversos governos estaduais e prefeituras decretaram medidas de isolamento horizontal e, conseqüente, suspensão de aulas presenciais.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e Cultura (UNESCO) advertiu os impactos trazidos com a suspensão de aulas presenciais. Em 13/04/2020, cerca de 1,5 bilhão de alunos de 194 países - representando mais de 90% do total de matriculados no mundo - foram afetados com a paralisação de aulas. Ao adotar o lema *#LearningNeverStops*, a entidade defendeu que diferentes medidas devem ser adotadas para sustentar o modelo educacional, ainda que reconheça a desigualdade digital (UNESCO, 2020).

Com o propósito de manutenção do calendário acadêmico e na continuidade das aulas, o Ministério da Educação (MEC) permitiu, por meio da Portaria 343/20, que as instituições de ensino superior implementassem o ensino remoto em caráter emergencial. Em um curto espaço de tempo, as Instituições de Ensino Superior (IES) privadas transformaram aulas presenciais em encontros por meio de plataformas de videoconferências.

Evidente que esta transformação envolveu uma reutilização de recursos disponíveis pela instituição de ensino, como o seu corpo docente, ambientes tecnológicos e canais de comunicação entre a IES e seu corpo discente. Processos de gestão também foram adaptados para atender à necessidade do trabalho remoto.

O objetivo deste trabalho é o de debater como as IES privadas gerenciaram os seus recursos de forma a atender às necessidades de implementação do ensino remoto emergencial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aspectos do ensino superior privado no Brasil

O ensino superior no Brasil apresentou um considerável crescimento nos últimos dez anos. Nesse período, o número de alunos matriculados em IES aumentou 44,6%. São 8,5 milhões de estudantes matriculados no ensino superior, sendo que mais de 75% estudam em IES privadas. Grande parte deste crescimento é justificado pela consolidação da modalidade

do Ensino à Distância (EAD) no Brasil, representando 24,6% do total de matrículas ativas (BRASIL, 2019).

Mesmo no ensino presencial, se faz presente o uso de plataformas digitais educacionais. A legislação brasileira permite que as IES privadas possam ofertar em cursos presenciais, até 40% das disciplinas da grade curricular no formato à distância (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019). Isto significa que boa parte dos alunos - ainda que matriculados na modalidade presencial - tem contato com plataformas digitais.

Uma outra característica peculiar no Brasil é a presença de grandes grupos educacionais no ensino superior, como a YDUQS e a COGNA. Apenas estes dois grupos educacionais são responsáveis por mais de 20% do ensino superior privado (INEP, 2018). São constituídas por meio de sociedades anônimas de capital aberto, com ações negociadas na bolsa de valores local, conhecida como B3 (Brasil Bolsa Balcão).

2.2 Recursos das IES privadas

Como toda atividade econômica, a utilização dos recursos de uma IES privada permite que esta construa uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. No campo da gestão, o gerenciamento dos recursos de uma organização tem sua devida valorização a partir dos estudos de Wernefelt (1984) e de Barney (1991). A evolução da visão baseada em recursos aponta para a possibilidade de interligação com outras perspectivas, inclusive as de mudanças (BARNEY, 2011).

Wan, Hoskisson, Short e Yiu (2001) propõem que a diversificação dos recursos da empresa enriquece a integração de implementação de ideias no campo da economia organizacional, institucional e organização industrial. Desta forma, a empresa pode organizar seus recursos de forma que se posicione devidamente no mercado.

No caso das universidades, também é possível encontrar recursos que possam gerar valor para a organização. O uso destes recursos tanto pode ser direcionado para o alcance de objetivos sociais (ZHANG; ZHANG; XI, 2017), como também orientado para a obtenção de resultados financeiros e não financeiros (SÁNCHEZ; ELENA; CASTRILLO, 2009).

O uso destes recursos nas universidades apresentou-se de forma tangível ou intangível. A utilização do recurso tangível corresponde à prestação do serviço em si. Os recursos intangíveis podem ser identificados através das capacidades do corpo docente (MOURER, 2008, AWAD, 2010), atuação dos dirigentes e do corpo administrativo (VIENA UNIVERSITY, 2006) no uso de processos de gestão (PEROBA, 2013), infraestrutura (MOURER, 2008, AWAD, 2010; PEROBA, 2013), parcerias estratégicas (VIENA

UNIVERSITY,2006) ou na capacidade de acompanhamento de alunos e egressos (VIENA UNIVERSITY,2006).

2.3 Ensino Remoto Emergencial

A Portaria Normativa nº 343, de 17 de março de 2020, autorizou, em caráter excepcional, “a substituição das disciplinas presenciais, em andamento, por aulas que utilizem meios e tecnologias de informação e comunicação, nos limites estabelecidos pela legislação em vigor”. A portaria também concedeu responsabilidade para as IES disponibilizarem as disciplinas ofertadas de forma remota, o uso das ferramentas tecnológicas e a realização das avaliações.

De acordo com Hodges *et. al.* (2020), a implementação do ensino emergencial remoto deve considerar as avaliações de contexto, entrada, processos e produtos. Segundo os autores, as avaliações de contexto do ensino remoto “avaliam necessidades, problemas e oportunidades como condições contextuais e dinâmicas relevantes”. As avaliações de entrada envolvem o planejamento, orçamento e recursos humanos disponíveis para a implementação do ensino remoto.

Uma discussão sobre se a adoção de aulas através de ferramentas de videoconferências seria uma configuração de modalidade à distância é um tema de debate na gestão das IES. A Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), no interesse de justificar a sustentabilidade econômica das IES, teve a preocupação de diferenciar o Ensino Remoto Emergencial, considerando os seguintes tópicos: o horário das aulas, participação docente e recursos tecnológicos (ABMES, 2020).

No ensino remoto emergencial, de acordo com a ABMES, as aulas são ministradas no horário das aulas, sem que com isto prejudique o planejamento acadêmico firmado entre a IES e seu corpo discente. Além disto, a aula é ministrada pelo mesmo professor da disciplina presencial, o que mantém o valor do custo docente, ao não substituir por um tutor, cuja remuneração é inferior ao do professor universitário. Além disto, justifica a necessidade de custos extraordinários em tecnologia de informação para a implementação de tal atividade.

No entanto, existe a preocupação de que o ensino remoto deixe de ter um caráter emergencial e seja transformado em mais um instrumento gerador de economias de escala. Por exemplo, é tecnologicamente viável que um professor de uma disciplina pode ministrar uma aula remota para diversas turmas, de diferentes Campi. Diversos estudos foram realizados quanto à precarização do trabalho docente em IES privadas (FERREIRA,

NASCIMENTO e SALVA, 2014; MARTINS e HONÓRIO, 2014; NOGUEIRA e OLIVEIRA, 2015).

3 METODOLOGIA

Por ser o ensino remoto fenômeno emergente nos cursos presenciais, foi necessário um estudo de caráter exploratório, com utilização de análise de conteúdo. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2016), compreende três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

Conforme o quadro apresentado na Figura 1, as instituições de ensino selecionadas foram escolhidas não apenas pelo seu porte (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2019), mas também pela forma de organização acadêmica (Centro Universitário e Universidade). Estas IES, juntas, representam mais de 60% do número de matrículas presenciais no ensino superior privado no Estado do Rio de Janeiro (INEP, 2018).

Figura 1 – Perfil da amostra da IES e seus entrevistados

IES	ORGANIZAÇÃO	PORTE
A	UNIVERSIDADE	GRANDE PORTE
B	UNIVERSIDADE	MÉDIO PORTE
C	UNIVERSIDADE	GRANDE PORTE
D	CENTRO UNIVERSITARIO	GRANDE PORTE
E	CENTRO UNIVERSITARIO	GRANDE PORTE
F	CENTRO UNIVERSITARIO	GRANDE PORTE

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

De forma a obter questões relativas ao processo de implementação e execução de aulas remotas, foram selecionados coordenadores de cursos. Estes são os intermediários das políticas traçadas pela Instituição de Ensino e a comunidade acadêmica (corpo docente e discente).

Foram selecionados inicialmente sete coordenadores de instituições de ensino privadas para a realização de entrevistas. No entanto, o pedido de recuperação judicial de uma das IES selecionadas fez com que fosse retirada da amostra da pesquisa, uma vez que questões referentes ao fato ocorrido possam comprometer as respostas do entrevistado.

As entrevistas foram realizadas com o auxílio da Plataforma Zoom no período correspondido entre 20 de abril e 15 de maio de 2020, respeitando todas as medidas de isolamento social orientado pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro. Cada entrevista durou em torno de 40 minutos, sendo que algumas, ao ultrapassar esse tempo, devido à limitação ao

uso da plataforma, foram complementadas com outro encontro para responder às questões propostas.

Os dados foram tratados com o auxílio do software Atlas TI que buscou identificar códigos necessários para a análise de conteúdo praticado no período posterior da pesquisa. Inicialmente foram escolhidos três grandes grupos citados na revisão da literatura: Corpo Docente (Capacitação, Experiência e Prática Docente), Estrutura da IES (Processos Gerenciais e Infraestrutura) e Relacionamentos (Relacionamento com Alunos e Parcerias Estratégicas). No entanto, na fase de tratamento dos dados das entrevistas, novos códigos podem ser identificados e incorporados na análise do tema.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Período pré-pandemia e planejamento

Embora já houvesse a expectativa de suspensão de aulas, a maioria dos entrevistados informou que as IES não tinham um planejamento que previa uma resposta à suspensão das aulas presenciais. Apenas a IES A, pertencente a um grande grupo educacional, organizou uma força tarefa envolvendo 900 funcionários durante o fim de semana posterior à determinação da paralisação das aulas.

”Já havia um comunicado da IES de que independente do que de fato acontecesse de imposição de quarentena ou restrições de sala de aula, foi comunicado que haveria um plano de ação para esta situação (...). O pensamento era de dar uma continuidade nas aulas (...). No sábado foi feita uma grande reunião *online* com a participação de 900 professores, coordenadores e gestores regionais, quando foi passado que a plataforma virtual utilizada nesta reunião seria utilizada para as aulas. Em um intervalo entre sexta-feira para segunda foi feita uma mobilização institucional de retomada das aulas”. (Coordenador da IES A).

Nesta IES, ficou acordado que o modelo de aulas remotas seria adotado já a partir da próxima segunda-feira, com uso de uma ferramenta já utilizada nas teleconferências de coordenadores e funcionários de diferentes Campi das IES.

Quanto às demais IES, a suspensão de aulas durou cerca de uma semana para que os seus gestores adotassem uma solução. Em alguns casos, teve a necessidade de período de recesso antecipado para adequação e ajustes a serem adotados, como o que aconteceu na IES B.

“Tivemos uma antecipação do recesso de julho, até para preparar a Instituição para essa mudança (...) A Instituição começou a ter um modelo, a partir da observação de experiências adotadas por outras IES. O recesso foi fundamental para alinharmos as medidas a serem adotadas com docentes e corpo administrativo”. (Coordenador da IES B).

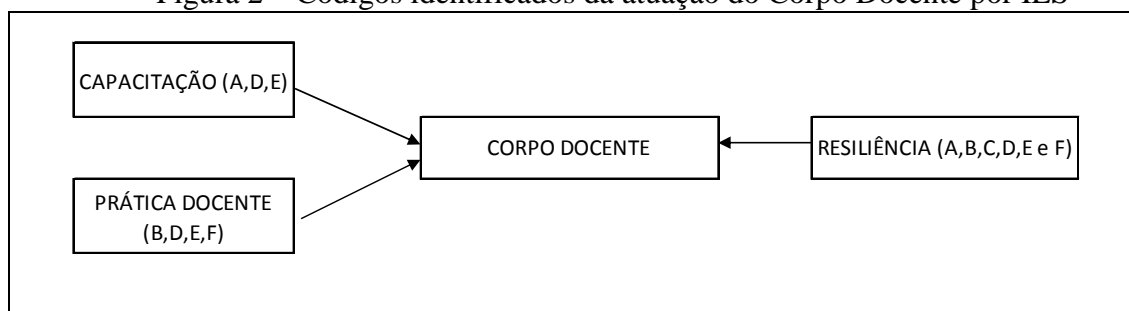
4.2 Organização dos Recursos da IES

Todos os entrevistados destacaram a capacidade de resiliência dos seus docentes na implementação do trabalho remoto. Pelo que foi observado nas entrevistas, menos de 10% dos docentes apresentaram problemas reais de adaptação ao uso de aulas teletransmitidas ao vivo com suas turmas.

Ao analisar a Figura 2, verificam-se três códigos associados à atuação do corpo docente: Capacitação, Resiliência e Prática Docente. A capacitação foi o mecanismo que as IES utilizaram para aperfeiçoar o corpo docente no uso de plataformas digitais e, assim, tornar o processo de ensino-aprendizagem mais próximo da modalidade presencial. Segundo o coordenador da IES C, a mediação da coordenação pedagógica foi fundamental para “articular a tecnologia ofertada pela IES com a metodologia praticada no ensino presencial”.

A Resiliência (aqui entendida como a capacidade de adaptação do corpo docente) contribuiu para a implementação do ensino remoto em um curto espaço de tempo. De acordo com relato de todos os coordenadores, em poucas semanas a modalidade foi implementada com sucesso. Este sucesso também é creditado à Prática Docente, que permitiu que professores experientes em sala de aula superassem as limitações na utilização de plataformas digitais. Todos os coordenadores relataram surpresos com a adesão ao modelo de ensino remoto.

Figura 2 – Códigos identificados da atuação do Corpo Docente por IES



Fonte: Elaborado pelos Autores com auxílio do Atlas T.I.(2020)

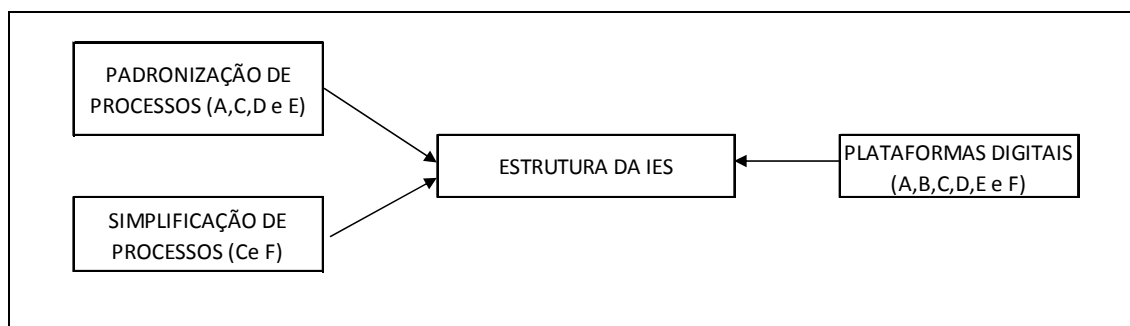
Cabe destacar o papel dos funcionários administrativos, principalmente os de Tecnologia de Informação (TI). Estes funcionários foram determinantes para a implementação do modelo de ensino, conforme relato do coordenador da IES E:

“Os funcionários administrativos foram nossos braços. Trabalhar de forma remota de uma hora para outra não é algo fácil para o docente. A área de TI deu um suporte muito grande não só no curso das aulas, mas na montagem de provas, suporte ao uso do ambiente virtual, apoio no horário das aulas remotas. Inclusive,

isto contribuiu para a redução das reclamações de alunos quanto ao acompanhamento pedagógico”. (coordenador da IES E).

A Figura 3 apresenta códigos relevantes quanto ao uso da estrutura da IES para a implementação do ensino remoto. Os coordenadores apontaram o uso de Plataformas Digitais, a Padronização dos Processos e a Simplificação de Rotinas.

Figura 3 – Códigos identificados no uso da Estrutura da IES



Fonte: Elaborado pelos Autores com auxílio do Atlas T.I.(2020)

Quanto à escolha de recursos tecnológicos a serem adotados, boa parte das IES já tinham parcerias já estabelecidas com empresas de tecnologia, como por exemplo o uso de e-mail corporativo e transferência de documentos eletrônicos. Diversos coordenadores confessaram que a IES já dispunha de tais recursos, mas eram subutilizados, ou por desconhecimento, ou até mesmo pela inadequação ao projeto pedagógico vigente.

Entre as plataformas utilizadas pelas IES, as citadas foram, de acordo com a Figura 4:

Figura 4 – Plataforma preferencial utilizada pelas IES nas Aulas Remotas

IES	PORTE	PLATAFORMA PREFERENCIAL
A	GRANDE PORTE	Microsoft Teams
B	MÉDIO PORTE	Zoom
C	GRANDE PORTE	Google Meet
D	GRANDE PORTE	Microsoft Teams
E	MÉDIO PORTE	Microsoft Teams

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

A simplificação de processos gerenciais também foi realizada, dado que atividades de secretaria acadêmica deveriam ser adaptadas para o trabalho remoto. Isto levou ao

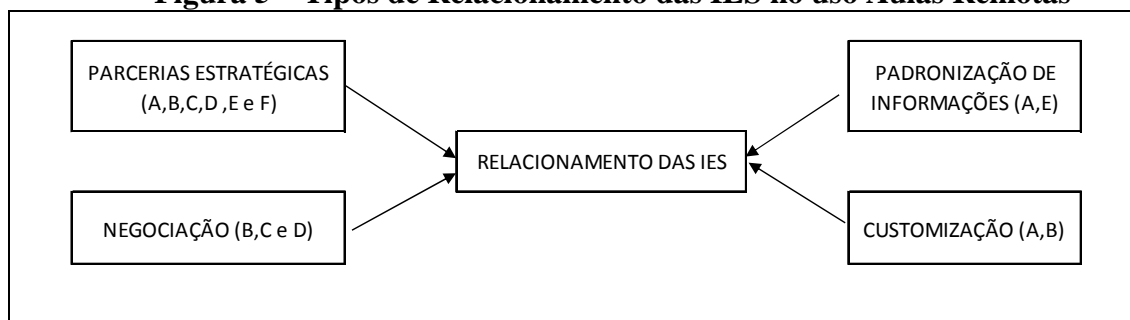
questionamento de uma série de procedimentos realizados burocraticamente por funcionários administrativos, conforme depoimento do coordenador da IES F.

“Fica mais claro que alguns processos eram redundantes. Algumas coisas que precisavam de duas ou três instâncias para serem aprovadas, hoje se resolve por e-mail (...) Hoje estes processos estão encurtados, e vê com mais clareza que muitos processos poderiam ser encurtados”. (Coordenador da IES F).

Outro ponto importante é o relacionamento da IES, especificamente na comunicação com os alunos. De acordo com o relato dos entrevistados, a maioria dos alunos acreditou que se tratava de uma paralisação efêmera. O papel dos coordenadores foi de amenizar a ansiedade do corpo discente na possibilidade da viabilidade do ensino remoto emergencial.

De acordo com a Figura 5, pode-se destacar quanto aos tipos de relacionamento das IES os seguintes códigos relatados pelos coordenadores: Parcerias Estratégicas, Negociação, Padronização de Informações e Customização.

Figura 5 – Tipos de Relacionamento das IES no uso Aulas Remotas



Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

A implementação das aulas remotas não foi realizada de forma uniformizada de acordo com relato dos coordenadores. Foi fundamental o estabelecimento de parcerias com empresas que possuíam plataformas de tecnologia para implementação do ensino remoto. Algumas IES permitiram, inicialmente, uma liberdade total de atuação do docente. A diversidade de práticas de ensino remoto apresentadas fez com que uma determinada IES alinhasse posteriormente a atuação dos seus docentes.

“No início, essa boa vontade do professor de entregar mais para o aluno, acaba passando do ponto(...) Tem professor que cria grupo no *WhatsApp*, mas não incluiu todos os alunos no grupo...Tinha professor usando *Zoom*, Professor usando *Live* no *Instagram*...professor gravando vídeo no *youtube*. Tinha alunos que trocavam de uma plataforma para outra para assistir às aulas.(...) E assim tivemos que, posteriormente, padronizar no uso de apenas uma plataforma, evitando reclamações de diferença de qualidade no formato das aulas. (coordenador da IES F)

O uso de comunicação pelas Redes Sociais (principalmente *Facebook* e *Instagram*) foi uma importante ferramenta na padronização da informação divulgada pela IES. As postagens realizadas nestas redes sociais dirimiram a preocupação do corpo discente que a suspensão das aulas presenciais afetasse o cumprimento do calendário acadêmico.

Em virtude de incertezas no mercado de trabalho e no prosseguimento dos estudos dos alunos, a capacidade de negociação da IES deve se fazer presente. Os coordenadores das IES B e D demonstraram especial preocupação com o tema. Embora as mensalidades das IES estudadas não tivessem sido reduzidas, as IES abriram a possibilidade de renegociação de pagamento caso a caso, como forma de reduzir a evasão e a inadimplência.

Uma das principais preocupações com o corpo discente é a possibilidade de acesso às aulas remotas, uma vez que alguns pertencem às classes C/D ou mesmo bolsistas pertencentes a linhas oficiais de financiamento estudantil (como o PROUNI e o FIES). No entanto, segundo relato dos entrevistados, a adesão às aulas foi superior a 70% a partir da segunda semana de implementação do modelo.

Isto não exclui o fato de existirem alunos que tiveram dificuldades na obtenção de recursos tecnológicos para o acompanhamento das aulas. Para isto, era necessária uma customização do serviço educacional prestado pela IES. Na maioria dos casos, foram autorizados o uso de estudos dirigidos para alunos que realmente não tinham condições de acesso a recursos tecnológicos. No entanto, todos os coordenadores ressaltaram, que apesar do público-alvo, a solução de utilização de tais estudos foi residual.

Ainda quanto à customização, cabe destacar especial preocupação do coordenador da IES A de elucidar a possibilidade de adaptação do ensino remoto da IES para portadores de necessidades especiais.

Um ponto importante que foi detectado nas entrevistas é a relação inversa entre o prazo de migração para o ensino remoto e o grau de satisfação dos alunos. Quanto mais cedo a IES implementou o ensino remoto, maior o grau de adesão e satisfação por parte do corpo discente de que as suas aulas não seriam interrompidas.

Na aplicação das avaliações, o relato dos coordenadores convergiu em uma preocupação em comum. De fato, houve um receio dos coordenadores de forma a evitar a comunicação entre os alunos na resposta das questões propostas. Assim, questões de múltipla escolha ou de resposta objetiva foram evitadas. Estudos de casos que já constavam na Internet também foram orientados a serem evitados. Embora reconhecessem que não seria viável a verificação da autoria das atividades propostas, a adoção de resenhas e de estudos de casos foi

implementada, avaliando, assim, a capacidade de argumentação e encadeamento de ideias sobre um determinado tema.

4.3 Cenários para o ensino presencial

Todos os coordenadores de curso reconheceram que, apesar de o ensino remoto ser um recurso utilizado de forma extraordinária, permitido pelo regulatório do MEC, haverá uma transformação no ensino presencial. Acreditam que o uso de teleconferências transformará também o ensino à distância, dado que haverá uma cobrança futura por parte do corpo discente na utilização de tais recursos.

De fato, a permissão para a inserção de disciplinas virtuais na modalidade presencial foi ampliada de 20% para 40% da grade curricular, de acordo com a Portaria 2117, de 6 de dezembro de 2019.

Quanto ao perfil do docente de ensino superior, cabe destacar estudo realizado por KÜHL *et. al.* (2013), ao apontar que, por parte da avaliação do corpo discente, as competências Postura, Didática e Relacionamento possuíam uma média superior às competências Experiência Prática e Conhecimento Teórico do docente. Grande parte dos coordenadores entrevistados concordam com a valorização de aspectos intangíveis de qualidade docente como a empatia e motivação em sala de aula.

De acordo com o relato do coordenador da IES D.

“Os docentes não apenas têm que ser dotados do conhecimento, vão ter que lidar com as tecnologias, bem como ser um professor mentor, no poder do aconselhamento, assessoria e motivação ao aluno (...). Nas últimas contratações tenho enxergado isso. Contratamos um professor que encantou na prova de aula, pois além de lecionar Matemática Financeira também dava palestra sobre Felicidade. Este é o novo perfil. Além de técnico, também humano” (Coordenador da IES D) .

O coordenador da IES F acredita que o quadro de docentes deva ser reduzido, esperando que assim um profissional seja polivalente, com múltiplas formações e graduações, credenciando para lecionar em diferentes matérias do mesmo campo de conhecimento. Esta formação polivalente também é ratificada pelos demais coordenadores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversas atividades econômicas na área de serviços que suspenderam seus negócios, em virtude do isolamento social, tiveram perdas na arrecadação. A princípio, a implementação do ensino remoto pelas IES privadas foi a solução emergencial encontrada

para a continuidade do calendário acadêmico, bem como a sustentabilidade econômica dos seus negócios. A necessidade em diferenciar o Ensino Remoto Emergencial do Ensino a Distância pode ser uma justificativa de manutenção dos preços das mensalidades (dado que o valor da mensalidade da modalidade EAD é inferior à presencial).

A conclusão deste estudo é que o uso adequado dos recursos das IES foi fundamental para a implementação do Ensino Remoto Emergencial. Dentre os recursos intangíveis da organização, destacam-se: a resiliência do corpo docente, a padronização de processos, o uso de plataformas digitais, a aliança estratégica com empresas de tecnologia e a capacidade de negociação das IES com seus estudantes.

No entanto, a adesão verificada tanto por parte da atuação do corpo docente quanto na participação do corpo discente vislumbra uma possibilidade real de ser um recurso a ser adotado no período pós pandemia. O grau de inclusão dependerá, no entanto, de autorização do marco regulatório sobre o ensino presencial. De fato, o ensino remoto possibilita o uso de tecnologias na sala de aula virtual que podem enriquecer o processo de ensino aprendizagem, como o uso de *quizzes* e interação online entre os alunos numa mesma plataforma.

Na análise das entrevistas dos coordenadores, foi detectado implicitamente em seus relatos, que a IES A foi um exemplo de *Benchmarking*. Por esta IES apresentar uma estrutura de grupo educacional e agilidade na gestão empresarial, a implementação do ensino remoto foi imediata. Inclusive, esta IES aproveitou este pioneirismo ao divulgar o feito da implementação do ensino remoto - no formato de uma página inteira - na edição de domingo no jornal com maior tiragem impressa e assinatura eletrônica no Estado do Rio de Janeiro.

Também não pode deixar de ser debatido o uso dos direitos autorais do docente, considerando que suas aulas são gravadas e disponíveis para serem assistidas pelo corpo discente. Esta pode ser uma sugestão para estudos futuros sobre o tema.

Outro ponto a ser destacado é a demanda por novas competências de práticas docentes nas IES. O uso de aulas remotas requer um conhecimento dos recursos disponíveis a serem explorados da plataforma utilizada, como também uma capacidade dinâmica de intercalar adequadamente o tempo para ministração de conteúdos e o uso dosado de práticas de participação discente na aula. Tais competências vão ao encontro de estudos anteriores já realizados sobre o tema (KÜHL *et. al.*, 2013; POPKOVA, BOGOVIZ; LITVINOVA, 2019).

Para aprofundamento da discussão, também é fundamental a realização de pesquisas que busquem a percepção por parte de docentes e de alunos sobre o uso do Ensino Remoto, principalmente na sua adoção em cursos de gestão (Administração, Ciências Contábeis, Turismo e tecnólogos de áreas afins).

REFERÊNCIAS

ABMES. Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior. **Posicionamento ABMES sobre aulas remotas**. Disponível em < <https://abmes.org.br/noticias/detalhe/3700>> Acesso em 10 mai. 2020

AWAD, F. M. **A estruturação e a gestão do capital intelectual na Universidade de Passo Fundo: uma análise a partir do modelo de navegador de Stewart**. Dissertação de Mestrado. UNIJUI. Ijuí, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1a ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management** v.17, p. 99-120, 1991

BOZKURT, A; SHARMA R.C. Emergency remote teaching in a time of global crisis due to Coronavirus pandemic. **Asian Journal of Distance Education**. Vol.15 2020

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep). **Censo da Educação Superior 2018: notas estatísticas**. Brasília, 2019.

CAMACHO, A. C. L. F *et al.* **A tutoria na educação à distância em tempos de COVID-19: orientações relevantes**. Research, Society and Development, v. 9, n.5. 2020.

FERREIRA, P. C. A. D. S.; NASCIMENTO, R. P.; SALVÁ, M. N. R. **Professor: profissão de risco. Uma análise do impacto da gestão de IES Privadas sobre o trabalho docente**. Sociedade, Contabilidade e Gestão, v. 9, n. 2, p. 152-171, 2014.

INEP. **Sinopses Estatísticas da Educação Superior**. 2018

KÜHL, M. R.; MAÇANEIRO, M. B.; CUNHA, J. C.; CUNHA, S. K. O valor das competências docentes no ensino da Administração. **Revista de Administração**, v. 48, n. 4, p. 783-799, 2013.

MCCARTIN, L. Prioritizing Curriculum During Emergency Remote Teaching. **Teaching, Learning & Assessment**. CETL Video Library 37. University of Northern Colorado. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria Normativa 343 de 17 de março de 2020. Dispõe sobre a substituição das aulas presenciais por aulas em meios digitais enquanto durar a situação de pandemia do Novo Coronavírus - COVID-19.

_____. Portaria Normativa 2117 de 6 de dezembro de 2019. sobre a oferta de carga horária na modalidade de Ensino a Distância - EaD em cursos de graduação presenciais ofertados por Instituições de Educação Superior - IES pertencentes ao Sistema Federal de Ensino.

NOGUEIRA, A. F. M.; OLIVEIRA, M. A. G. Mercantilização e relações de trabalho no ensino superior brasileiro. **Revista Ciências Administrativas**, v. 21, n. 2, p. 335-364, 2015.

SÁNCHEZ, M.P., ELENA, S.; CASTRILLO, R. Intellectual capital dynamics in universities: a reporting model, **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 10 No. 2, pp. 307-324. 2009

SERGI, B.S., POPKOVA, E.G., BOGOVIZ, A.V., LITVINOVA, T.N., SERGI, B.S., POPKOVA, E.G., BOGOVIZ, A.V.; LITVINOVA, T.N., "**Map of Competences for Representatives of Future Professions in Education**", Understanding Industry 4.0: AI, the Internet of Things, and the Future of Work, Emerald Publishing Limited, pp. 85-91. 2019.

UNESCO. COVID-19 Educational Disruption and Response. Disponível em <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>. Acesso em 10 mai. 2020.

VIENNA UNIVERSITY **Wissensbilanz Vienna University** 2015.

WAN, W *et al.* Resource-Based Theory and Corporate Diversification. **Journal of Management**. n.37, v.5, p. 1335-68, 2011.

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, vol. 5, p.171–180. 1984.

ZHANG, L., ZHANG, X.; XI, Y. **The sociality of resources**: Understanding organizational competitive advantage from a social perspective. *Asia Pac J Manag* 34, 619–648. 2017.

SILVA, V. R.; MIRANDA, G. J.; PEREIRA, J. M. ENADE e Proposta Curricular do CFC: um Estudo em Cursos Brasileiros de Ciências Contábeis. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 11, n. 3, p. 261-275, 2017

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SILVA, C. M. M; CORRÊA, J. O; CUNHA JÚNIOR, O. S. O Ensino Remoto Emergencial nos Cursos Presenciais: Uma Experiência das Instituições Privadas de Ensino Superior no Rio De Janeiro. **Rev. FSA**, Teresina, v.18, n. 7, art. 1, p. 4-17, jul. 2021.

Contribuição dos Autores	C. M. M. Silva	J. O. Corrêa	O. S. Cunha Júnior
1) concepção e planejamento.	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X