

## OS DESAFIOS DA GESTÃO EDUCACIONAL EM TEMPOS DE PANDEMIA DA COVID-19

**Msc. Ivonalda Brito de Almeida Morais** – Diretora de Ensino da Christus Faculdade do Piauí

[ivonaldaa@yahoo.com.br](mailto:ivonaldaa@yahoo.com.br)

**Msc. Genyvana Criscya Garcia Carvalho** – Coordenadora do curso de Direito da Christus Faculdade do Piauí

[genyvanacarvalho@hotmail.com](mailto:genyvanacarvalho@hotmail.com)

**Maria do Carmo Amaral Brito** – Diretora Geral da Christus Faculdade do

[docarmobrito@yahoo.com.br](mailto:docarmobrito@yahoo.com.br)

### Resumo

O presente trabalho traz como tema “Novos desafios para a gestão educacional em tempos de pandemia”, fazendo a análise das principais dificuldades enfrentadas pelo gestor educacional em decorrência da suspensão das aulas presenciais e adoção de aulas remotas, com a utilização de tecnologias digitais. Tem como objetivo identificar as principais dificuldades encontradas pelo gestor educacional diante da nova realidade imposta pela pandemia do novo coronavírus. O estudo foi resultado da experiência das autoras como gestoras de uma instituição de ensino superior localizada no norte do Piauí. A metodologia aplicada foi a pesquisa bibliográfica realizada através de consultas a livros e artigos científicos divulgados no meio eletrônico, além de resultados de autoavaliação da Comissão Própria de Avaliação- CPA. Para tanto, na primeira parte deste artigo, buscou se compreender como se deu esse processo de transição “forçada” do ensino presencial para o ensino remoto e a segunda parte traz os principais desafios enfrentados pelo gestor educacional do ensino superior.

Os principais desafios enfrentados foram: o pouco tempo disponível para a formação dos docentes para esse novo paradigma educacional, resistência dos docentes e dos alunos, pouca habilidade com as tecnologias digitais e necessidade de desenvolvimento das soft skills dos professores. Conclui-se, portanto, que, nesse tempo de incertezas e de transformações profundas do cenário educacional, o gestor precisa estar preparado para enxergar as novas demandas e exercer a sua função com sensibilidade, criatividade e muito diálogo, descentralizando a tomada de decisão e buscando uma gestão de fato participativa, na qual todos os protagonistas no processo de ensinar busquem soluções conjuntas, testem novas metodologias, avaliem e se reinventem a cada dia a fim de acompanhar a liquidez desse novo mundo que se descortina a partir da pandemia do coronavírus.

**Palavras-chave:** Ensino superior; Pandemia; Covid-19; Gestão.

### **Abstract**

In The present work has as its theme "New challenges for educational management in times of pandemic", analyzing the main difficulties faced by the educational manager due to the suspension of face-to-face classes and the adoption of remote classes, with the use of digital technologies. It aims to identify the main difficulties encountered by the educational manager in the face of the new reality imposed by the new coronavirus pandemic. The study was the result of the authors' experience as managers of a higher education institution located in the north of Piauí. The methodology applied was the bibliographic research carried out through consultations with books and scientific articles published in electronic media, in addition to self-evaluation results from the CPA. Therefore, in the first part of this article, it sought to understand how this process of "forced" transition from face-to-face education to remote education took place and the second part brings the main challenges faced by the higher education educational manager. The main challenges faced were: the short time available for training teachers for this new educational paradigm, resistance from teachers and students, little ability with digital technologies and the need to develop soft skills for teachers. It is concluded, therefore, that, in this time of uncertainties and profound transformations in the educational scenario, the manager needs to be prepared to see the new demands

and exercise his function with sensitivity, creativity and a lot of dialogue, decentralizing decision-making and seeking a truly participative management, in which all the protagonists in the teaching process seek joint solutions, test new methodologies, evaluate and reinvent themselves each day in order to monitor the liquidity of this new world that is emerging from the coronavirus pandemic.

**Keywords:** Higher education; Pandemic; Covid-19; Management.

## 1 Considerações iniciais

O ano de 2020 teve seus primeiros meses marcados pela pandemia do novo coronavírus, que provoca a *severe acute respiratory syndrome*, designado por SARS-CoV-2, contaminando pessoas de todos os países e continentes, não poupando raças ou grupos socioeconômicos, o que tornou essa pandemia pós-moderna uma das crises de saúde mais graves que a atual geração vivenciou. Assim, a Organização Mundial de Saúde declarou estado de emergência pública, em 11 de março de 2020 (OPAS, 2020).

Este trabalho traz como tema “Novos desafios para a gestão educacional em tempos de pandemia”, que se justifica devido a sua relevância social e sua atualidade, tendo em vista que no dia 07 de fevereiro de 2020, entrou em vigor a Lei Nº 13.979/2020, que dispõe sobre as medidas de enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus (BRASIL, 2020).

O isolamento social disposto na referida lei, trouxe impactos significativos para a Educação brasileira e, nesse estudo, serão tratados especialmente as suas consequências para a Educação Superior que começa com a suspensão das aulas presenciais a partir da Portaria MEC Nº 343/2020, de 17 de março de 2020 (BRASIL, 2020), que autorizou que as instituições de ensino superior brasileiras adotassem, em caráter excepcional, a substituição das disciplinas presenciais por atividades letivas que utilizassem recursos educacionais digitais, tecnologias de informação e comunicação- TICs ou outros meios convencionais, salvo as práticas profissionais de estágio e práticas de laboratório.

As disciplinas com potencial para essa substituição devem ser definidas pelas instituições e informadas ao Ministério da Educação através de ofício. Em seguida, a Portaria 345 de 19 de março de 2020, complementa a supra mencionada, proibindo a adoção de atividades remotas nas disciplinas com práticas de laboratório e práticas profissionais de estágio e permitindo as disciplinas teórico-cognitivas do primeiro ao quarto ano para os cursos de medicina.

Posteriormente, com a entrada em vigor da Portaria MEC Nº 544/2020, de 16 de junho de 2020 (BRASIL, 2020), as práticas profissionais de estágio e as práticas de laboratório também foram autorizadas a serem ofertadas de forma remota.

Tais instrumentos normativos obrigaram as instituições a saírem de sua zona de conforto e buscarem se adaptar a um novo contexto, que exige uma nova postura de gestores, docentes e discentes.

Assim, o que se presenciou foi a aceleração da exigência de a educação se adaptar aquilo que o mercado de trabalho já vinha exigindo há alguns anos, com a chamada Indústria 4.0, que é um conceito que está em construção, desde 2011 e pode ser definido como um termo coletivo que abrange tecnologias e conceitos de cadeia de valor de uma empresa ou organização e que se caracteriza por alguns princípios que orientam a sua implementação, como interoperabilidade, virtualização, descentralização, tempo real, orientação de serviço e modularidade (HERMANN; PENTEK; OTTO, 2015).

Dessa forma, o objetivo desse trabalho é identificar as principais dificuldades encontradas pelo gestor educacional diante da nova realidade imposta pela pandemia do novo coronavírus. Baseia-se na experiência das autoras como gestoras do ensino superior e de suas vivências nesse período de isolamento social e suspensão das aulas presenciais.

Nessa perspectiva, vale destacar que essa mudança de paradigmas, como já dito, já vinha sendo debatida e implantada no ambiente educacional, mas de forma lenta e gradual, tendo em vista que as tecnologias educacionais, os papéis e cenários do aprender sofreram profundas modificações.

Com isso já havia surgido a necessidade de ampliar o leque de tecnologias educacionais disponíveis ao professor, ofertar oficinas de capacitação no uso das tecnologias e das metodologias ativas, que ganham um papel relevante nesse novo

cenário, haja vista que trazem como princípios: aluno como protagonista do processo de aprendizagem; professor como mediador, facilitador e ativador; inovação; problematização da realidade e reflexão; trabalho em equipe e autonomia (DIESEL et al., 2019).

As instituições de ensino superior, diante desse novo contexto, buscam novas formas de ensinar com vistas à aprendizagem significativa, que ganha mais sentido nesses novos tempos de coronavírus, fazendo se destacar a teoria de Ausubel (AUSUBEL et al., 1980), segundo a qual a ocorrência da aprendizagem significativa pressupõe: disposição da parte do aluno em relacionar o material a ser aprendido de modo substantivo e não arbitrário a sua estrutura cognitiva, presença de ideias relevantes na estrutura cognitiva do aluno, e material potencialmente significativo.

Para se alcançar o objetivo proposto neste artigo utilizar-se-á como recursos metodológicos a pesquisa bibliográfica realizada através de consultas a livros e artigos científicos divulgados no meio eletrônico, além de resultados de autoavaliação de uma instituição de Ensino Superior da rede privada, localizada ao norte do Piauí.

Na primeira parte deste artigo, busca-se compreender como se deu esse processo de transição “forçada” do ensino presencial para o ensino remoto e, na segunda parte, traz os principais desafios enfrentados pelo gestor educacional do ensino superior.

## **2 Do presencial ao remoto: e agora?**

Com a suspensão das aulas presenciais e a adoção das atividades remotas, as instituições de ensino superior não tiveram muito tempo para se adaptar, buscando de imediato otimizar seus processos de comunicação com coordenadores e docentes de modo a agilizar o planejamento do retorno a suas atividades de forma remota.

Houve a necessidade de mobilizar coordenadores e professores para inicialmente compreenderem que não se tratava, naquele momento, de implantar a EAD, que tem estrutura e metodologia pensados para garantir a educação a distância, mas sim o ensino remoto, para dar continuidade às aulas e não prejudicar o calendário acadêmico, o que fez emergir dúvidas e angústias em todos os envolvidos nesse processo, os quais nunca haviam trabalhado nesse formato.

O ensino remoto de emergência aproxima-se da Educação à Distância (EAD) ao usar a tecnologia na mediação do processo, distanciando-se principalmente no aspecto temporal, uma vez que aquele deve ocorrer em tempo real, com possibilidade de interação online com o professor. Por sua vez, a educação à distância é atemporal, mediada por tutores em ambientes virtuais. Nessa realidade de pandemia, a autora descreve os desafios dos docentes em função da necessidade de adaptação dos conteúdos e dinâmicas de sala de aula ao novo modelo proposto, sem prejuízo no processo de aprendizado, além de ressaltar a importância do engajamento da instituição de ensino no apoio a essa modalidade. (TORRES *et al*, 2020 *apud* COSTA, 2020)

Pode-se entender as aulas remotas como o ensino presencial aplicado por meio de tecnologia, não se constituindo em uma modalidade de ensino, mas numa solução possível e acessível às instituições nesse momento de excepcionalidade.

Novas habilidades e competências foram exigidas de coordenadores e professores, como buscar desenvolver, dentro das possibilidades do momento, profissionais mais empáticos, criativos, inovadores, empreendedores de sua própria carreira, destacando que os cursos de graduação já recebem estudantes com perfis diferentes do que há poucos anos. São estudantes mais conectados, mais independentes e questionadores dos modelos, o que vai exigir a aplicação de atividades mais dinâmicas e condizentes com o ambiente virtual.

A adoção de tecnologias digitais já vinha sendo operacionalizado nas instituições, com a busca constante dos profissionais por cursos de formação, sobretudo no uso das ferramentas de metodologias ativas, em decorrência da realidade já exigir novos professores, o que também já vinha sendo confirmado por pesquisas, como a realizada, em 2018, pela Educause, organização americana sem fins lucrativos que atua no ensino superior, que apresentou as seguintes tendências:

Nos próximos dois anos, para acelerar a adoção de recursos tecnológicos, universidades e demais instituições de ensino superior devem redesenhar espaços de aprendizagem e manter o foco em medir o desempenho dos estudantes. Ao mesmo tempo, elas ainda devem buscar soluções para promover a equidade digital e adaptar seus projetos ao futuro do trabalho. (OLIVEIRA; LOPES, 2018)

Nesse momento de suspensão de aulas presenciais, as instituições de ensino superior devem redesenhar seus espaços de aprendizagem com configurações que apoiem a mobilidade, a flexibilidade e o uso de várias ferramentas de aprendizagem e dispositivos, como aplicativos e redes sociais, buscando conexões entre os professores e os alunos a fim de promover a aprendizagem significativa e efetiva dentro do ambiente virtual adotado nessa situação de excepcionalidade.

Para Sathler (2020), para que esse modelo de ensino proposto durante a pandemia da COVID-19 seja de qualidade, há a necessidade de se respeitar preceitos importantes, como o planejamento de trilhas para a aprendizagem, que permite a participação dos alunos e o incentivo às metodologias ativas, o que demanda engajamento e busca de formação por parte dos docentes.

Diante da rapidez dessa transição, os gestores e professores buscaram mobilizar seus saberes e desenvolver a capacidade de aprender a aprender para interagir com um novo ambiente de aprendizagem e aplicar novas estratégias de aprendizagem, deixando de lado a cultura da aula expositiva, do conteudismo e colocando no centro do processo de ensino e de aprendizagem o seu aluno, que deve ganhar mais autonomia e protagonismo.

### **3 Novos tempos: novos desafios para o gestor educacional do ensino superior**

Seguindo as diretrizes emanadas das Portarias do Ministério da Educação-MEC, os gestores educacionais estão diante de uma situação completamente inusitada na qual têm que promover o engajamento de seus colaboradores, incluindo gestores de cursos e professores para que as atividades remotas possam atingir os objetivos educacionais da instituição.

De acordo com Firmino (2020) a relação entre gestão e os docentes precisaram ser pautada em novas ferramentas e concepções. Se, antes, os professores tinham uma realidade voltada para a sala de aula, que apresentava grande autonomia, em uma realidade de aprendizagem remota, o professor está mais em contato com seus colegas de trabalho e com seus superiores, recebendo, a cada dia, novas orientações e adequações a serem feitas em seu trabalho.

Dentre os principais desafios enfrentados, destacam-se: o pouco tempo disponível para a formação dos docentes para esse novo paradigma educacional, resistência dos docentes e dos alunos, pouca habilidade com as tecnologias digitais e necessidade de desenvolvimento das soft skills dos professores.

Para cada desafio encontrado, a gestão buscou soluções compatíveis, como se expõe a seguir a intervenção feita acerca de cada dificuldade.

**Figura 1** – Desafios encontrados pela gestão no desenvolvimento das atividades na Pandemia de COVID-19

POUCO TEMPO DISPONÍVEL PARA A FORMAÇÃO DOS DOCENTES	RESISTÊNCIA DOS DOCENTES E DOS ALUNOS	POUCA HABILIDADE COM AS TECNOLOGIAS DIGITAIS	NECESSIDADE DE DESENVOLVER SOFT SKILLS DOS PROFESSORES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparação de oficinas sobre processos de avaliação, utilização de ferramentas digitais;</li> <li>• Divulgação de tutoriais feitos por professores mais experientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de reuniões on-line para abertura do diálogo e oitiva das principais dificuldades a fim de se buscar soluções eficazes.</li> <li>• Produção de vídeos institucionais e mensagens de motivação para sensibilizar toda a comunidade acadêmica para a situação de excepcionalidade;</li> <li>• Aulas assíncronas, considerando a dificuldade de acesso de alguns alunos à Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento regular de todas as postagens a fim de averiguar quais as dificuldades que mais se sobressaíam para fazer as intervenções de forma pontual e individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A própria situação posta, de certa forma, fez aflorar as habilidades socioemocionais dos docentes, como resiliência, inovação, <i>lifelong learning</i>, empatia e trabalho colaborativo.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria.

Diante da nova realidade vivenciada, muitos foram os desafios enfrentados pela gestão diante do contexto dessa nova realidade, sendo apontados (Figura 1) os 04 (quatro) que mais se destacaram. Diante dessas dificuldades, os gestores tiveram que buscar soluções para resolução das mesmas, com o intuito de otimizar a gestão e dirimir os conflitos que surgiram durante o período.

Nesse processo de transição, foi importante a abertura de diálogo permanente com os coordenadores de cursos e docentes através de reuniões virtuais de sensibilização, produção de documentos institucionais com as diretrizes a serem adotadas em relação



à metodologia, recursos e sistema de avaliação bem como o monitoramento de todas as atividades a fim de detectar eventuais problemas e dificuldades e, de forma imediata, fazer as intervenções necessárias.

Para a realização dessa pesquisa, foi utilizada, como objeto de estudo, uma IES localizada ao norte do Estado do Piauí. A escolha das IES se deu pelo fato de as autoras atuarem como gestoras. A IES, oferece 11 (onze) cursos de bacharelado, sendo eles: Administração, Ciências Contábeis, Engenharia Civil, Fisioterapia, Direito, Nutrição, Serviço Social, Odontologia, Serviço Social, Farmácia e Enfermagem. Seu corpo discente conta com aproximadamente, 1.800 alunos matriculados, e o seu quadro de docentes é composto por cerca de 70 professores. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e aplicação de questionário nos meses de junho e julho de 2020.

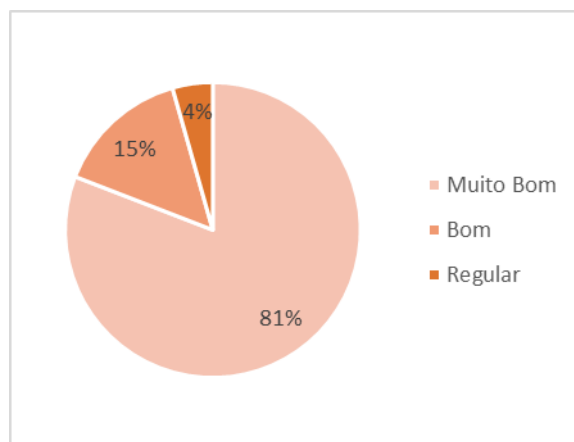
A pesquisa bibliográfica possibilitou às pesquisadoras conhecer os principais periódicos e artigos sobre o tema. Já a pesquisa documental envolveu a coleta de documentos na IES pesquisada, como o relatório da Comissão de Avaliação Própria (CPA) do questionário de auto avaliação respondido pelos próprios docentes. Para a coleta de dados junto aos docentes, foi aplicado um questionário composto por 08 (oito) perguntas fechadas, com as respostas: Muito bom, Bom e Regular.

O formulário foi aplicado com 70 (setenta) professores dos diversos cursos da instituição para avaliar a gestão. Vale destacar que os questionários são respondidos pelos docentes através do sistema da faculdade GFlex e o anonimato dos mesmos é garantido, garantindo a liberdade na resolução dos questionários.

Carneiro *et al.* (2018) destaca que a avaliação institucional contribui com a gestão acadêmica, pois busca evidenciar a percepção dos docentes, contribuindo para a melhoria dos processos de gestão acadêmica.

Assim, alguns pontos mereceram destaque e tem o escopo de avaliar a atuação da gestão frente à nova realidade, na qual será possível rever as práticas e reestruturar a atuação da gestão no próximo período letivo. Vejamos os resultados nos gráficos a seguir:

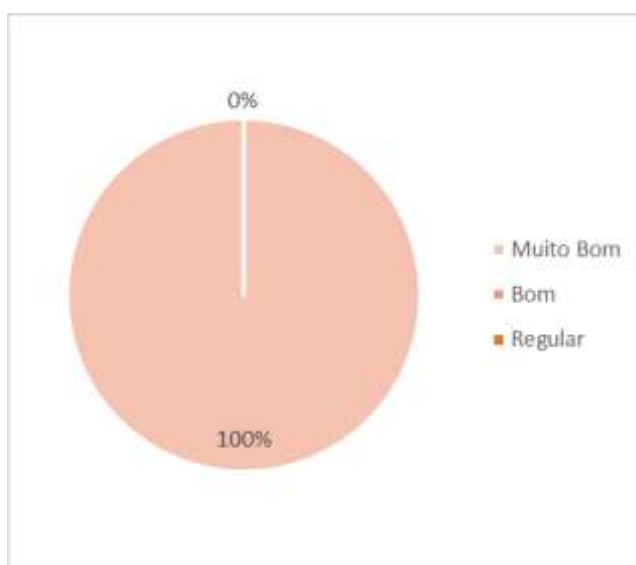
**Pergunta 1** - Nesses momentos de isolamento social, como você avalia a comunicação e o apoio do(a) coordenador(a) no acompanhamento das aulas no formato remoto?



**Fonte:** Dados CPA CHRISFAPI.

A pergunta 1 procurou identificar se os professores se sentiram apoiados pelas coordenações no desenvolvimento das aulas remotas, 81% (55 professores) responderam Muito Bom (10 professores), 15% Bom e 4% (3 professores) Regular, sendo avaliada como comunicação efetiva entre gestão e professores.

**Pergunta 2** - Surgindo problemas entre docente e discente, em aulas remotas, notas e/ou outros, o Coordenador faz as intervenções necessárias?

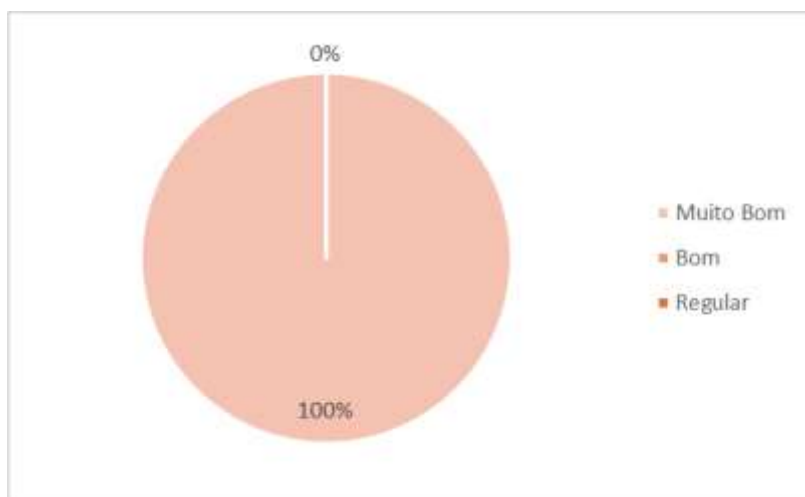


**Fonte:** Dados CPA CHRISFAPI.

Os docentes quando questionados sobre as intervenções necessárias na resolução dos problemas advindos com as aulas remotas, 100% dos sujeitos avaliaram como muito boa essa gestão.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que a gestão teve competência para atender coordenadores e professores no que diz respeito às demandas quanto ao uso das tecnologias, comunicação eficiente, construção de um clima organizacional favorável, intervenções positivas e incentivo a adoção de metodologias inovadoras.

**Pergunta 3** - Nesse momento de isolamento social, quando solicitado, o seu coordenador teve disponibilidade para lhe ouvir e lhe auxiliar na tomada de decisões?



**Fonte:** Dados CPA.

Na pergunta 3, os docentes foram questionados sobre a disponibilidade da gestão para ouvir e auxiliá-los na tomada de decisões. Nesse item, os mesmos avaliaram como 100% muito bom, ressaltando que a gestão apoiou os docentes no desenvolvimento de suas práticas em meio as aulas remotas.

Assim, os desafios que se apresentaram foram enfrentados pela gestão com eficiência, sempre buscando usar a empatia como forma de entender a melhor forma de se posicionar e de intervir para colaborar com o desenvolvimento profissional dos professores e acompanhar todo o processo, assegurando que o aluno pudesse

receber boas aulas e também desenvolver competências necessárias para o bom exercício da profissão no mercado de trabalho, inclusive as habilidades socioemocionais (soft skills).

A avaliação foi essencial para a melhoria do processo de gestão na pandemia. Vale destacar que os coordenadores de cada curso receberam da Direção de Ensino o extrato dos resultados de seu desempenho em um relatório, contendo os percentuais obtidos para cada uma das perguntas respondidas pelos professores. Esse feedback tem o objetivo de melhorar o processo de gestão continuamente. Destaca-se que para os desempenhos abaixo de 85%, foi realizada uma reunião com o respectivo coordenador para planejar atividades que propusessem a melhoria dos pontos que demonstraram fragilidades.

#### **4 Considerações Finais**

Como visto, as novas demandas que surgiram no âmbito do ensino superior com a suspensão das aulas presenciais e adoção de atividades remotas exigiram a mobilização de novos saberes dos envolvidos nesse processo de mudança.

Novas necessidades surgiram e com elas uma gama de possibilidades que foram se impondo no decorrer do semestre. Cada experiência nova, trazia em seu bojo uma nova aprendizagem e novos desafios que precisaram ser reconhecidos pelos gestores a fim de prepararem caminho para que o processo se desenvolvesse com a colaboração de todos.

Pelos resultados obtidos, percebe-se que a gestão teve competência para atender coordenadores e professores no que diz respeito às demandas quanto ao uso das tecnologias, comunicação eficiente, construção de um clima organizacional favorável, intervenções positivas e incentivo a adoção de metodologias inovadoras

Diante do que foi experimentado no semestre 2020.1, não há mais dúvidas de que a educação híbrida passará a fazer parte da nova realidade de todas as instituições de ensino superior e quem “sobreviver” e se adaptar a esse novo paradigma educacional, pautado na inovação e nas tecnologias virtuais, terá desenvolvido novas competências e habilidades em suas práticas docentes, ampliando repertórios, incorporando novos

conhecimentos aos velhos postulados, adotando novas atitudes para atingir resultados de excelência.

A tecnologia, no período pós-pandemia, deverá continuar sendo explorada de modo a contribuir para o desenvolvimento científico, para tornar a aprendizagem mais significativa e aproximar a sala de aula da realidade do mercado de trabalho, mas nunca substituirá a presença do professor, tão essencial nesse processo de aprendizagem, não mais como seu protagonista, mas como mediador.

E nesse tempo de incertezas e de transformações profundas do cenário educacional, o gestor precisa estar preparado para enxergar as novas demandas e exercer a sua função com sensibilidade, criatividade e muito diálogo, descentralizando a tomada de decisão e buscando uma gestão de fato participativa, na qual todos os protagonistas no processo de ensinar buscam soluções conjuntas, testam novas metodologias, avaliam e se reinventam a cada dia a fim de acompanhar a liquidez desse novo mundo que se descortina a partir da pandemia do coronavírus.

## REFERÊNCIAS

AUSUBEL, D. P.; NOVAK, J. D.; HANESIAN, H. **Psicologia Educacional**. Trad. Eva Nick e outros. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

BRASIL. **Lei Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Disponível em:

<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>

. Acesso em: 23/07/2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Nº 343 de 17/03/2020**. Disponível em

<http://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-343-de-17-de-marco-de-2020-248564376>.

Acesso em 23 de julho de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Nº 345 de 19/03/2020**. Disponível em

<https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/3025/portaria-mec-n-345-2020>. Acesso em 23

de julho de 2020.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portaria Nº 544 de 16/06/2020**. Disponível em <https://www.semesp.org.br/legislacao/portaria-no-544-de-16-de-junho-de-2020>. Acesso em 23 de julho de 2020.

CARNEIRO, Caroline *et al.* Avaliação docente como mecanismo de desenvolvimento da gestão acadêmica em instituições de Ensino Superior privadas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.11, n. 3, set./dez. 2018. Disponível em: <http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/6416/pdf>. Acesso em: 28 de julho de 2020.

DIESEL, Aline; SANTOS BALDEZ, Alda Leila; NEUMANN MARTINS, Silvana. Os princípios das metodologias ativas de ensino: uma abordagem teórica. **Revista Thema**, [S.l.], v. 14, n. 1, p. 268-288, fev. 2017. ISSN 2177-2894. Disponível em: <<http://periodicos.ifsul.edu.br/index.php/thema/article/view/404/295>>. Acesso em: 25 jul. 2020. doi:<http://dx.doi.org/10.15536/thema.14.2017.268-288.404>.

FIRMINO, Mariana de Araújo Roncato. Os desafios do gestor escolar em tempos de aprendizagem remota. **Pedagogia em Ação**, Belo Horizonte, v.13, n. 1 (1 sem. 2020). Disponível em: <file:///D:/Downloads/23769-Texto%20do%20artigo-85682-1-10-20200705.pdf>. Acesso em: 27 julho de 2020.

HERMANN, M.; PENTEK, T.; OTTO, B Work Paper No. 01/ 2015, Technische Universität Dortmund, Fakultät Maschinenbau and Audi Stiftungslehrstuhl – **Supply Net, Order Management**, 1-15, 2015. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/307864150> . Acesso em 24 de julho de 2020.

MELCHIOR, Marta Celena. **Da avaliação à construção de competências**. Porto Alegre: Premier, 2003.

OLIVEIRA, Vinicius; LOPES, Marina. Universidades devem acelerar inovação em avaliação e espaços de aprendizagem. EDUCAUSE. **NMC Horizon Report: 2018 Higher Education Edition**. Disponível em: <https://porvir.org/universidades-devem-acelerar-inovacao-em-avaliacoes-e-espacos-de-aprendizagem>. Acesso em 24 de julho de 2020.

Organização Pan-Americana da Saúde. OMS afirma que COVID-19 é agora caracterizada como pandemia. Brasília; 2020 [cited 2020 Jun 03]. Disponível em: [https://www.paho.org/bra/index.php?option=com\\_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-comopandemia&Itemid=812](https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6120:oms-afirma-que-covid-19-e-agora-caracterizada-comopandemia&Itemid=812). Acesso em 24 de julho de 2020.

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 15 Mai. 2020.

TORRES, Ana Catarina Moura; ALVES, Lynn Rosalina Gama; DA COSTA, Ana Caline Nóbrega. **Educação e Saúde**: reflexões sobre o contexto universitário em tempos de COVID-19. 2020.