

O efeito da COVID-19 na estratégia de uma Instituição de Ensino Superior: Estudo caso do ISAL

The effect of COVID-19 on the strategy of a Higher Education Institution: ISAL Case study

Sancha de Carvalho e Campanella 

Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL)

sancha.campanella-267m@advogados.oa.pt

Luís Filipe Seixas Sardinha 

Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL)

sar_dinha@hotmail.com

Conflito de interesses: nada a declarar. Financiamento: nada a declarar

Data de Submissão: 18/02/2021

Data de Aprovação: 03/03/2021

Resumo

A suspensão das atividades presenciais (letivas e não letivas) no ensino superior, criou disrupção no desenvolvimento do ano letivo na generalidade das Instituições de Ensino Superior (IES), tendo um forte impacto na comunidade académica. Neste artigo, apresentam-se os resultados dos impactos da COVID-19 no Instituto Superior de Administração e Línguas, localizado na ilha da Madeira, Portugal. A partir do objetivo de avaliação do efeito da pandemia no percurso académico, desenvolveu-se uma análise das tomadas de decisão em plena pandemia, bem como das estratégias desenvolvidas para mitigar a situação. Para o efeito, em termos metodológicos foram aplicados questionários dirigidos à população académica, entre março e abril de 2020. Foram analisadas as perspetivas dos docentes, discentes e pessoal não docente, relativamente aos efeitos desta situação no percurso escolar e nas estratégias desenvolvidas e medidas implementadas. Trata-se de um estudo descritivo, exploratório. A recolha de dados ocorreu por contacto direto junto dos dirigentes da IES e o questionário foi aplicado online, a amostra não probabilística (amostragem por conveniência). Verificou-se que a maioria dos discentes apenas recorria da *internet* para comunicar ou pesquisar e não nunca tinham ingressado numa formação *online*. A plataforma escolhida revelou-se adequada às necessidades, traduzindo-se em satisfação. A avaliar pelos resultados do estudo, conclui-se que as medidas adotadas foram adequadas para reduzir o impacto da COVID-19 no processo de ensino, aprendizagem e avaliação dos estudantes e para garantir a continuidade e desenvolvimento do ensino e das atividades de investigação. A comunicação foi eficaz.

Palavras-chave: Ensino Superior; COVID-19; Pandemia; Tomada de decisão; Aprendizagem.

Abstract

The suspension of on-site (teaching and non-teaching) activities in Higher Education disrupted the development of the school year in most Higher Education Institutions (HEIs), with a strong impact on the academic community. This paper presents the results of the impacts of the COVID-19 pandemic on the Higher Institute of Administration and Languages, located on the island of Madeira, Portugal. With the aim of assessing the effect of the pandemic on the academic pathway, an analysis of the decisions taken amid the pandemic, as well as the strategies adopted to mitigate the situation, was developed. For this purpose, in terms of methodology, questionnaires were addressed to the academic population, between March and April 2020. The perspectives of teachers, students, and non-teaching staff were analyzed regarding the effects of this situation on the education path and the strategies developed and measures implemented. This is a descriptive, exploratory study. Data were collected by direct contact with the HEI's leaders, and the questionnaire was conducted online through a non-probability convenience sample. It was found that most students only used the internet for communication or research and had never joined an online training course. The chosen platform proved to be appropriate to the needs, resulting in

satisfaction. Based on the results of the study, it is concluded that the measures taken were appropriate to reduce the impact of COVID-19 on the students' teaching, learning, and assessment process, and to ensure continuity and development of teaching and research activities. Communication was effective.

Keywords: Higher Education; COVID-19; Pandemic; Decision-making; Learning.

1. Introdução

A sociedade contemporânea está a evoluir rapidamente e a preocupação com a educação é um dos pilares prioritários. As competências abrem caminho para a empregabilidade e para a prosperidade. O capital humano de alta qualidade é lapidado em sistemas executivos de elevada qualidade (OCDE, 2017).

Os mercados de trabalho e os sistemas de educação e formação nacionais e regionais enfrentam desafios específicos, mas os problemas e as oportunidades são comuns a todos.

A implementação do Processo de Bolonha, a globalização de mercados, levam as instituições de ensino superior (IES) a aprimorarem a sua oferta formativa e a serem mais competitivas.

As tendências evidenciam que as IES devem fazer investimentos em recursos de forma inteligente maximizando a sua utilização. Atualmente as IES necessitam de inovar e reinventarem-se adotando um novo posicionamento perante o mercado, que esta ele próprio em mudança de paradigma, concretamente no ensino superior onde evolui claramente para *blended learning*.

Com efeito, numa sociedade cada vez mais participativa, com discentes informados, oferta diferenciada, as Instituições de Ensino Superior (IES) para disponibilizar um serviço de excelência e completo deverão conhecer os seus discentes (Nilsen, Hüskes, Nilsen, & Huskes, 2007). As instituições deverão direccionar os seus esforços no sucesso do discente.

A imprevisibilidade do momento e um futuro incerto são as únicas certezas que um gestor dispõe no atual contexto. Obviamente, a

incerteza a nível macroeconómico reflete-se a nível microeconómico. Os gestores de pequenas e médias empresas efetuam tomadas de decisões com base em informação diária e em constante mutação, pelo que se exige um monitoramento permanente.

O ano de 2020 foi marcado pelo surgimento do novo Corona Vírus SARS-CoV-2 (COVID-19), um vírus respiratório. A Organização Mundial de Saúde, a 30 de Janeiro considerou que a epidemia causava uma situação de emergência de saúde pública de âmbito internacional, o que culminou com declaração de situação de emergência de saúde global – pandemia, a 11 de março (Organização Mundial de Saúde, 2020).

Na Região Autónoma da Madeira, a Secretaria Regional de Saúde e Proteção civil, por Despacho n.º 100/2020 de 13 de março de 2020 declarou a situação de Alerta em todo o território da regional, por um período estimado de 30 dias, aprovando um conjunto de medidas com o objectivo a conter a propagação da pandemia. Medidas que foram reforçadas pelo Despacho n.º 101/2020 de 14 de março de 2020.

A declaração de estado de emergência em território nacional Português levou a um confinamento compulsivo de toda a população, a partir de 18 de março de 2020 (Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, 2020). Esta situação teve um impacto profundo no sector empresarial, levando a uma readaptação de toda uma estratégia organizacional.

Atualmente, para fazer face ao contexto de pandemia mundial, as universidades e politécnicos terão forçosamente de

reorganizar-se, tanto estruturalmente, como ao nível da oferta de serviços e compreender claramente a procura, portanto as motivações dos discentes. É no âmbito destas preocupações que surge este trabalho,

com objetivo de investigar os efeitos da COVID-19 numa IES, em concreto através de um estudo de caso aplicado aos docentes e discentes do ISAL na Região Autónoma da Madeira (RAM).

2.Revisão da Literatura

COVID 19

A pandemia originada pela doença COVID-19 afetou a vida de milhares de pessoas a uma escala global (Almeida & Santos, 2020; Del Boca, Oggero, Profeta, & Rossi, 2020; Gao & Sai, 2020). Na Europa, desde o início de março de 2020, assistiu-se a uma situação sem precedentes: *lockdown*, suspensão de atividades e serviços, encerramento de atividades letivas, distanciamento social, entre outras. O atual contexto levantou muitas questões sobre regras e estruturas tradicionais que organizam o quotidiano de uma IES (Sahlberg, 2020).

O novo normal, como habitualmente se denomina, implicou mudanças profundas no quotidiano dos cidadãos sem que um período de adaptação ocorresse. A celeridade dos eventos, levou a um ajuste na vida dos trabalhadores e moldou as relações laborais (e.g. (Bartsch, Weber, Büttgen, & Huber, 2020; Gao & Sai, 2020)).

Bartsch *et al.*, (2020) procuraram investigar qual a eficácia da liderança em relação ao desempenho de trabalho dos colaboradores em ambientes virtuais provocados pela COVID-19. Verificaram que foi necessária uma liderança com foco nas atividades e relações para manter o desempenho dos colaboradores em contexto virtual. Os resultados indicaram que a tensão relacionada com o trabalho não afetou o desempenho profissional dos colaboradores.

Sahlberg (2020) indaga sobre se a pandemia poderá corrigir algumas desigualdades pré-existente no contexto escolar. Conclui que a pandemia poderá tornar a educação mais equitativa se as desigualdades socioeconómicas forem abordadas desde o início e os discentes forem mais autónomos e liderarem a sua aprendizagem.

Já Guangul, Suhail, Khalit, & Khidhir (2020) procedeu a um levantamento dos desafios da avaliação à distância em geral e a desonestidade académica em particular. Identificou como desafios na avaliação à distância a desonestidade académica, infraestrutura, cobertura dos resultados de aprendizagem e compromisso dos discentes em enviar as avaliações. Para minimizar a desonestidade académica, preparar perguntas diferentes para cada discente foi considerada a melhor abordagem. A apresentação *online* também foi considerada uma boa opção para controlar violações de integridade académica. “Combinar vários métodos de avaliação, por exemplo, envio de relatório com apresentação online, ajuda a minimizar a desonestidade académica, uma vez que o docente teria a chance de confirmar se o trabalho submetido é o trabalho do discente.”.

Marshall, Shannon, & Love (2020) investigaram a perspectiva dos professores e quais as dificuldades dos docentes no ensino à distância. Os professores que participaram consideram todos os aspetos do ensino mais desafiantes durante o ensino à distância e compartilharam uma variedade de experiências

relacionadas com a oportunidade de treino, barreiras para a aprendizagem e suporte para discentes com dificuldades educativas. Os autores recomendam a incorporação de dias de aprendizagem à distância em futuros planos de atividade escolar e implementação de planos claros para futuras emergências.

Comunicação Organizacional

A comunicação é condição *sine qua non* da vida social e *a fortiori* da vida organizacional. Sem comunicação não existe gestão e uma parte da organização também falha. A comunicação pode permitir a resolução de muitos problemas de uma organização (Cunha, Cunha, Rego, Neves, & Cabral-Cardoso, 2007; Neves, Caetano, & Ferreira, 2011; Schmitt, Highhouse, & Weiner, 2013). O sucesso ou insucesso de qualquer estratégia depende, em parte, de uma correta comunicação entre todos os intervenientes. Ruck e Yaxley (2016) citados por (Hendrawan, Elshof, & Verkuil, 2020) argumentaram que a comunicação interna tornou-se uma função estratégica e sendo identificado como uma área-chave da prática de comunicação.

A comunicação através de meios digitais, atua como um agente indulgente, do qual surge o teletrabalho em diversas áreas de atividade, e oferece novas oportunidades de relacionamento quer internamente, quer externamente (Cunha *et al.*, 2007). A comunicação por esta via é célere, permite troca de elevados volumes de informação e otimizar a experiência homem-máquina. Durante o ano de 2020, no 3.º trimestre, “14,2% da população empregada indicou ter exercido a sua profissão sempre ou quase sempre em casa na semana de referência ou nas três semanas anteriores (681,9 mil pessoas), menos 37,7% (412,5 mil) que no trimestre anterior. Destas, 539,6 mil pessoas (79,1%) indicaram que a razão principal para ter

trabalhado em casa se deveu à pandemia COVID-19.” (Instituto Nacional de Estatística, 2020).

Processos de tomada de decisão

A tomada de decisão ao nível da gestão é um processo complexo, multifacetado, incerto e até arriscado. Maioritariamente os gestores tomam decisões individuais e assumem total responsabilidade, mas também possível que uma tomada de decisão seja participada, envolvendo a equipa. (Mckenna, 1996).

A tomada de decisão é uma das características inatas de um líder. A tomada de decisão pode ser compreendida como o estudo de identificar e escolher entre as alternativas, a melhor a opção que se adequa a um propósito. (Ahmed & Omotunde, 2012). A tomada de decisão é o produto de um conjunto de escolhas, sendo um dos principais problemas das organizações (Varlamova, 2008).

Segundo Faber, Peters, & Jorna (2006) a tomada de decisão e a solução de problemas não podem ser vista de forma separada. A tomada de decisão, na perspetiva de Wilson & Keil citados por Faber *et al.* (2006), pode ser definida como como “o processo de escolha de uma opção preferida ou curso de ação dentre um conjunto de alternativas”. A solução de problemas é explicada como a transformação de uma situação encontrada em uma situação desejada. Para

Othman & Kumaran (2018), o sector de educação tem assistido a um crescente interesse na tomada de decisões baseada em dados. A informação abundante existente obriga ao desenvolvimento de mecanismos que permitam extrair informação para que se apresente resultados mais eficazes.

Instituições de Ensino Superior

Numa sociedade cada vez mais participativa, com discentes informados, oferta diferenciada, as IES para disponibilizar um serviço de excelência e completo devem conhecer os seus discentes. (Nilsen *et al.*, 2007) As instituições devem direcionar os seus esforços no sucesso do discente. Atualmente, surgem diversos estudos que abordam o tema o sucesso escolar, contribuindo com conhecimento e sugestões de melhoria (Banha, 2017).

Atualmente, segundo dados da Direção de estatísticas da educação e Ciência, existem em Portugal 321 Instituições de ensino superior,

sendo 203 pertencentes ao ensino superior público, das quais 117 são ensino politécnico e 87 ensino universitário, e 110 pertencentes ao ensino superior privado, sendo 67 de cariz politécnico e 43 de cariz universitário e 7 pertencentes ao ensino superior militar e policial (DGEEC, 2020).

O ensino superior concordatário corresponde à Universidade Católica Portuguesa (Eurydice, 2018). Enquanto o ensino Universitário detém uma perspetiva direcionada para a investigação e criação de saber, o ensino Politécnico detém uma perspetiva de investigação direcionada para a compreensão e solução de problemas concretos, ou seja, para o saber-fazer.

3. Metodologia

Em termos metodológicos foi adotado o estudo de caso aplicado no ISAL, como primeiro estudo com de natureza descritiva e exploratória. Para Gil (2017), as pesquisas exploratórias “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. O mesmo autor refere que a pesquisa exploratória assume na maioria dos casos, a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo caso. Segundo Prodanov & Freitas (2013), “...O estudo de caso consiste em recolher e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspetos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa.”. Já Yin (2018) afirma que o estudo caso “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais, administrativos, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns sectores”.

Quanto aos procedimentos técnicos recorreu-se à consulta de documentação disponibilizada pela instituição e questionário. O questionário constitui uma técnica de levantamento de dados primários que dá importância à descrição verbal dos participantes. Numa investigação o questionário é um instrumento de recolha de dados (Gil, 2017). Em geral é impossível obter informação de todos os elementos ou indivíduos que se pretende estudar, pelo que a investigação científica pode estudar determinadas características através de uma pequena parte dos elementos (Gil, 2017; Prodanov & Freitas, 2013).

Os dados foram obtidos através da documentação disponibilizada para consulta por parte do Instituto Superior de Administração e Línguas, bem como através de questionários *online* anónimos aplicados a colaboradores e discentes da instituição. Os questionários foram elaborados após consulta de vários elementos relacionados com a prática pedagógica. Os questionários permitem uma caracterização da amostra e obter informações sobre a utilização da *internet* e adequação da

metodologia utilizada, bem como investigar sobre a satisfação da metodologia de ensino utilizada para o ensino à distância. A amostra do estudo é não probabilística e de conveniência, constituída por estudantes das três licenciaturas ministradas no ISAL e colaboradores do ISAL. Os questionários foram aplicados recorrendo de uma plataforma *online*. As variáveis do primeiro instrumento foram operacionalizadas numa escala de *Likert* que varia entre 1 e 5 (Discordo totalmente – Concordo totalmente). Já as do segundo instrumento foram operacionalizadas com recurso a perguntas dicotómicas. Com a solicitação de preenchimento do questionário,

cada um dos participantes foi informado do objetivo do estudo e anonimato e confidencialidade. O preenchimento do questionário foi voluntário e garantiu o anonimato dos participantes, sendo que, foi dada a possibilidade de os participantes desistirem sem qualquer prejuízo. Após o preenchimento do formulário este foi submetido e os investigadores ficam com uma cópia das respostas.

O tratamento estatístico das respostas dos questionários foi feito com recurso ao Microsoft Office Excel.

4. Estudo de Caso

Sobre a Instituição

O ISAL – Instituto Superior de Administração e Línguas tem as suas origens em 1984, data em que foi fundada a sociedade que o instituiu o “Cénil – Centro de Línguas, Lda.”, sediado no Funchal, na ilha da Madeira (Portugal). Carvalho, Teixeira, Olim, Campanella, & Costa (2020) referem que o ISAL foi a primeira Instituição de Ensino Superior na Madeira. Salienta-se que na Região Autónoma da Madeira existem apenas 3 instituições de ensino superior, duas privadas e de cariz politécnico (ISAL e a Escola Superior São José de Cluny) e uma pública de cariz universitário (Universidade da Madeira).

O Instituto Superior de Administração e Línguas foi reconhecido como Instituição de Ensino Superior no ano 1989, através da Portaria nº 801/89, de 11 de setembro de 1989, Ministério da Educação, passando o mesmo a estar integrado no Sistema Educativo Português.

Inicialmente, desenvolveu diversos cursos superiores, atribuindo o grau de bacharel nas

áreas da Gestão e do Turismo. A missão do ISAL, desde o seu início, está intimamente relacionada com uma oferta vocacionada para as necessidades económicas e sociais da sua região. No ano de 2005, o ISAL recebeu a autorização para lecionar a sua primeira licenciatura na área do Turismo. O ano letivo de 2007/2008 foi marcado pela implementação do processo de Bolonha, passando o ISAL a disponibilizar 4 licenciaturas: Gestão de Empresas (GE), Organização e Gestão Hoteleira (OGH), Turismo e Contabilidade e Finanças (CF). Desde o ano letivo de 2014/2015 o ISAL deixou estrategicamente de lecionar o curso de Contabilidade e Finanças. No ano letivo de 2015/2016 o ISAL passou a dispor toda a sua oferta formativa ao nível do ensino superior em regime noturno, pós-laboral (ISAL, 2018).

Anualmente o ISAL disponibiliza novas Pós-Graduações em áreas determinantes, sempre com o objetivo de dar resposta às necessidades da região.

O ano letivo de 2019/2020 apresentou a seguinte configuração ao nível de colaboradores e discentes:

Designação	Número
Colaboradores e Docentes	26
Licenciatura de Turismo – 1º ano	29
Licenciatura de Turismo – 2º ano	32
Licenciatura de Turismo – 3º ano	50
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 1ºano	27
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 2ºano	22
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 3ºano	33
Licenciatura de Gestão de Empresas – 2º ano	34
Licenciatura de Gestão de Empresas – 3º ano	25
Pós-Graduação de Gestão de Recursos Humanos	14
Curso de Curta Duração – Marketing para PME's	2
Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais	Adiado
Total	294

Tabela 1 - Composição do ISAL no ano letivo de 2019/2020, quanto a colaboradores e discentes **Fonte:** Elaboração própria

O ISAL no ano letivo de 2019/2020 lidou com cerca de 290 indivíduos, sobre os quais qualquer tomada de decisão influenciaria as expectativas e objetivos de curto e médio longo prazo.

Até ao presente, e sem contabilização do ano 2019/2020, o ISAL diplomou 1483 discentes, sendo 669 em Gestão de Empresas, 288 em Organização e Gestão Hoteleira e 436 em Turismo, o curso cessado de Contabilidade e Finanças contou com 60 diplomados.

Impacto da pandemia na instituição

Fevereiro de 2020

– Planeamento da Sessão de Esclarecimento sobre COVID-19

A 16 de fevereiro de 2020 surgiu o primeiro contacto entre o ISAL e Coordenação do Grupo de Coordenação do Programa de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência aos Antimicrobianos (GCPPCIRA) do SESARAM, EPE, para agendar uma sessão de esclarecimento sobre a doença Coronavírus-

19. Pretendeu-se organizar uma sessão de esclarecimento a toda a comunidade académica ISAL de forma a informar o que era o novo-Coronavírus e quais os procedimentos a adotar.

Março de 2020

– Sessão de esclarecimento sobre COVID-19

O Instituto Superior de Administração e Línguas recebeu no seu auditório, pelas 19h do dia 4 de março de 2020, uma sessão de esclarecimento sobre o novo corona vírus (JM Madeira, 2020a). À data a Organização Mundial de Saúde havia declarado o surto de COVID-19 como uma emergência de saúde pública internacional de risco "muito elevado" (Jornal Médico, 2020).

A sessão foi liderada pela Dra. Margarida Câmara, Coordenadora do Grupo de Prevenção e Controlo de Infeção e de Resistência aos Antimicrobianos (GCPPCIRA) e com a participação de outras entidades a Sra. Vice-Presidente do IASAUDE, Doutora Bruna

Gouveia e Sr. Secretário da Saúde e Proteção Civil, Dr. Pedro Ramos.

Sendo o público-alvo estudantes das Licenciaturas de Turismo e Organização e Gestão Hoteleira bem como profissionais que contactam próximo com turismo, a sessão de esclarecimento procurou informar sobre procedimentos e dar a conhecer quais comportamentos a adotar.

– Plano de Contingência ISAL

Aquando da sessão de esclarecimentos, apesar de ainda não amplamente disseminado a sua obrigatoriedade, o ISAL foi desafiado a desenvolver o seu plano de contingência. O mesmo começou a ser desenvolvido a 5 de março de 2020 e após validação foi apresentado formalmente a 11 de março de 2020 (JM Madeira, 2020b). Concomitante a esta informação, no mesmo dia, a doença causada pelo novo coronavírus, foi considerada pandemia (Serviço Nacional de Saúde, 2020).

O documento define os procedimentos a ter em conta quando se verificarem suspeitas de pessoas infetadas no seio da comunidade académica, apesar de não haver registo de infetados no ISAL. O documento indica as pessoas a quem se devem dirigir, os locais e as condições do espaço para onde serão encaminhados os potencialmente infetados.

O plano dirige-se a discentes, docentes, colaboradores e visitantes, assim que sintam sintomas de infeção respiratória aguda como febre, tosse e dificuldade em respirar, a somar a terem estado em locais onde se verificarem casos de COVID-19.

Perante estes pressupostos, todas as tomadas de decisão foram feitas tendo em conta os seguintes princípios:

- i. Não defraudar expectativas de todos os intervenientes na comunidade

académica do ISAL (colaboradores e discentes)

- ii. Permitir imperativamente a continuidade do ensino
- iii. Garantir o sucesso formativo
- iv. Transparência em todas as fases do processo

– Cancelamento de sessões presenciais

Desde o dia 11 de março 2020 que o ISAL, por iniciativa própria decidiu cancelar eventos, seminários e “workshops” agendados até ao fim do mês de março, ou seja a atividade não letiva. Decisão que passou a ser revista numa perspetiva quinzenal (Diário de Notícias, 2020a).

O Gabinete no Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no dia 13 de março, emitiu uma nota de esclarecimento (DGES, 2020), impondo a suspensão de todas as atividades letivas e não letivas com presença de estudantes em todas as Instituições de Ensino Superior. A suspensão com efeitos a partir de dia 16 de março, sendo reavaliada a 9 de abril.

– Reunião com docentes do ISAL

O ISAL convocou uma reunião extraordinária com os seus docentes. A mesma teve lugar no dia 13 de março pelas 18h, com intuito de deliberar uma estratégia pedagógica que correspondesse às necessidades de ensino de toda a comunidade académica sem perjúrios.

Nesta reunião foram tomadas decisões pedagógicas, tais como:

- Passagem das aulas para on-line, com implementação de soluções tecnológicas de emergência, tais como a plataforma ZOOM;

- Adaptação por cada docente das metodologias de ensino e dos métodos de avaliação, devido à exigência de transformação digital;
- Monitorização junto dos discentes das dificuldades sentidas, por forma a prestar o apoio pedagógico necessário;
- Disponibilização dos meios informáticos necessários aos docentes e aos discentes;
- **Suspensão das atividades letivas presenciais**

Desde dia 13 de março de 2020 que o ISAL deliberou suspender todas as suas atividades físicas (letivas e não letivas) com início a 16 de março de 2020, por um período de duas semanas, estágios incluídos. De forma a minimizar o impacto da decisão na aprendizagem dos discentes, foram desenvolvidos mecanismos para que as aulas fossem ministradas *online* (Diário de Notícias, 2020b). Ao nível das Pós-graduações, a Pós-graduação de Gestão de Recursos Humanos foi suspensa. O seu término estava marcado para os dias 13 e 14 de março de 2020 com a unidade curricular de Recrutamento e Seleção, o qual foi adiado e alterado para o regime *online* para junho de 2020. A Pós-Graduação de Gestão de Serviços Saúde e Instituições Sociais, com início marcado para 13 de março de 2020 (Radio Calheta, 2020), foi adiada.

Ressalva-se que todo o processo de tomada de decisão foi célere e teve em conta as premissas definidas definindo um caminho através da exploração do ensino à distância.

Esta nova solução atribuiu maior autonomia aos docentes e mais responsabilidade aos discentes, mediante uma adaptação das metodologias pedagógicas. Foi necessário adaptar o regime de assiduidade, avaliação das

unidades curriculares e assegurar meios de apoio tecnológicos.

Durante o mês de março de 2020 foram emanadas diversas diretivas pelas entidades competentes sobre a regulamentação neste período de exceção. A 18 de março, em todo o território nacional português foi declarado o estado de emergência (Decreto do Presidente da República nº 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, 2020). Mediante este decreto e sempre numa atitude de prevenção foi decidido por parte da direção adotar o teletrabalho a partir do dia 23 de março de 2020. Não obstante a decisão referida o ISAL manteve sempre disponível o atendimento ao público, respeitando as regras e recomendações, com horário de funcionamento adaptado e contínuo, mas sempre incentivando ao uso dos meios digitais para comunicações.

– **Cancelamento dos programas de mobilidade não iniciados**

O segundo semestre do ano letivo já havia começado no início de março de 2020, razão pela qual os programas de mobilidade internacional já estavam em curso. Foram cancelados os programas de mobilidade não iniciados como os programas de estágio, ao abrigo de protocolo internacional com a *Animafest*, em três discentes da licenciatura de turismo iriam para Espanha estagiar em unidades hoteleiras.

Ao nível dos programas Erasmus+, em *incoming* o ISAL recebeu cinco discentes e em *outgoing* enviou 3 discentes. Os programas Erasmus+ do ano letivo 2020/2021 sofreram forte impacto, derivado da conjuntura, não se tendo candidatado nenhum discente a programas Erasmus em *outgoing*.

– Pessoal não discente para teletrabalho

Foram reajustados os horários de trabalho do pessoal não docente, tendo na sua maioria sido transformado em teletrabalho. Apenas ficaram em trabalho presencial os colaboradores necessários para garantir as comunicações com a instituição e o normal funcionamento da mesma. Não existiram baixas profiláticas e apenas um colaborador esteve em acompanhamento familiar a filho menor.

Abril de 2020

O Gabinete no Ministro da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, no dia 17 de abril de 2020 emitiu uma recomendação às instituições científicas e de ensino superior, com vista a que as mesmas procedam à elaboração de planos para levantamento progressivo das medidas de contenção motivadas pela pandemia COVID-19 (Gabinete do Ministro da Ciência, 2020). Neste documento estão patentes recomendações quando à elaboração do plano de levantamento progressivo das medidas de contenção, manutenção do teletrabalho e disponibilização de equipamentos de proteção individual de trabalho.

O Governo, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril de 2020, que declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença provocada pela COVID-19, estabeleceu o Plano COVID-19 – Plano de Desconfinamento, no qual desenhou três fases progressivas para o desconfinamento. As fases encontram-se separadas por períodos de 15 dias, e nos mesmos serão implementadas medidas progressivas de desconfinamento. O ISAL procedeu à realização do seu Plano de retoma, o qual ficou dependente da evolução dos indicadores diários da evolução da COVID-19 e foi objeto de reavaliação quinzenal.

Neste plano ficou definido que ISAL iria proceder à reabertura das suas atividades progressivamente a partir do dia 18 de maio de 2020.

– Questionários satisfação ensino à distância

A avaliação das condições dos estudantes para acompanhar o processo de ensino/aprendizagem à distância foi realizada com recurso a três instrumentos:

- Questionário aos discentes, entre os dias 20 e 21 de março, através da plataforma *Google Forms*;
- Questionário aos docentes, entre os dias 20 e 21 de março, através da plataforma *Google Forms*;
- Questionário aos discentes, entre os dias 3 e 5 de abril, através da plataforma *Google Forms*;

Os questionários foram distribuídos com a garantia de que as informações prestadas são absolutamente confidenciais e exclusivamente destinadas ao tratamento estatístico, o que garante o respeito total pelo anonimato.

Após a fase de introdução e numa perspetiva de uniformização das metodologias de ensino à distância, o ISAL disponibilizou a plataforma ZOOM para os docentes lecionarem as suas aulas. Em suma, os discentes consideraram que as atividades de ensino à distância eram adequadas ao tempo disponível e que a grande maioria utilizou o computador para aceder à plataforma. Já os docentes, consideraram que as atividades de ensino à distância foram relevantes para a aprendizagem e a grande maioria utilizou o computador para lecionar as suas aulas.

– Adaptação de regulamentos internos do ISAL

Com o intuito de garantir o sucesso formativo, e conclusão do ano letivo respeitando calendários e expectativas dos vários *stakeholders*, o ISAL teve de adaptar a sua oferta formativa, bem como regulamentos e momentos de avaliação. Foi criada uma época suplementar de exame “COVID-19”, o que permitiu aos discentes dispor de mais um mecanismo que permitisse alcançar os seus objetivos pessoais.

– Plano de ensino à distância e plano de retoma das atividades letivas presenciais

A passagem do estado de emergência à situação de Calamidade, realizada pela Resolução do Conselho de Ministros 33-A/2020, 2020-04-30 - DRE, 2020, que declara a situação de calamidade, no âmbito da pandemia da doença COVID-19, obriga à readaptação do ISAL à nova realidade jurídica, económica e social definida.

O processo de auscultação dos discentes e docentes do ISAL foi determinante para a readaptação a esta nova realidade. O plano de ensino à distância, a nível estratégico, apresentou os seguintes objetivos:

- i. Definir adaptações necessárias ao processo de ensino-aprendizagem
- ii. Delinear as tecnologias a adotar
- iii. Definir formas alternativas de contacto

O plano estabelecia como premissa de sucesso a cooperação entre docentes e discentes. Com intuito de uniformizar os procedimentos, foi criado um guia de boas práticas de ensino à distância. Este visou o cumprimento dos objetivos de cada unidade curricular e uma correta adaptação à condicionante da realidade de então. Concomitantemente a esta situação

foi necessário reorganizar as avaliações das unidades curriculares. Houve a necessidade de adaptar as Fichas das Unidades Curriculares, preparadas e concebidas para um ensino presencial, por forma a que a permitir uma avaliação não presencial, bem como alterar os elementos da avaliação inicialmente definidos.

O plano de retoma foi organizado em três fases progressivas, seguindo as fases definidas na Resolução do Conselho de Ministros supramencionada:

- i. 4 de maio – ISAL manteve as atividades letivas presenciais suspensas
- ii. 18 de maio – ISAL de início à reabertura das suas atividades letivas de forma progressiva
- iii. 1 de junho – ISAL retoma as atividades sociais, culturais e económicas, absolutamente essenciais para o bom desenvolvimento do ano letivo

- Adaptação académica e apoio Estudantil

Em virtude do confinamento e dos efeitos da crise pandémica nas empresas e nas pessoas, o ISAL proceder a adaptações de procedimentos internos, por forma a agilizar processos e a flexibilizar as respostas administrativas, tais como a criação de uma secretaria virtual.

Ao nível de apoio aos discentes foram criadas condições para o pagamento das propinas, tais como alargamentos de prazos de pagamento. Foram alargados os prazos de entregas de trabalhos e relatórios de estágios.

Ao nível dos estágios foram alargados os prazos de conclusão dos mesmos, bem como dada a possibilidade aos discentes, atendo o fecho de muitas das entidades acolhedoras de estágio, de alterarem o seu regime de avaliação para projeto.

Procurou-se envolver a comunidade estudantil nas decisões promovendo sistematicamente reuniões com os discentes com funções de gestão, por forma a dar segurança administrativa aos discentes, atenda a frequente alteração e agilização de procedimentos.

Aprovou-se o Guia do Ensino à distância e uma recomendação de boas práticas.

Maio de 2020

De acordo com as recomendações do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, o ISAL, no dia 15 de maio de 2020 apresentou o seu plano de ensino à distância e plano de retoma das atividades letivas presenciais. Mais tarde, no dia 18 de maio retornou, de forma gradual, o ensino presencial.

Junho de 2020

O ISAL continuou a procurar ativamente soluções e alternativas de forma a mitigar o impacto da suspensão das atividades letivas

presenciais. Novamente, a direção do ISAL, procedeu a um processo de auscultações dos discentes, procurando uma tomada de decisão coerente e alinhada com o contexto de então. O questionário traduziu-se numa importante ferramenta de recolha da informação para a tomada de decisão.

A nível administrativo foi necessário reorganizar os horários dos colaboradores. A partir deste mês ficou estipulado dividir a equipa de trabalho em dois, com horário contínuo e dias alternados.

O ISAL tinha projetado a internacional “*Regional HELIX'20 - Regional HELIX'20 - International Conference on Regional Competitiveness, Tourism Innovation and Knowledge Transfer*” para se realizar, presencialmente, a 29 e 30 de junho e 1 de julho de 2020. O ISAL não quis proceder ao cancelamento da conferência por forma a continuar com a sua atividade de investigação em curso, pelo que transferiu a mesma para um modelo digital, tendo a mesma ocorrido com recursos a meios tecnológicos, revelando-se pioneiros nesse formato.

A conferência contou com a participação do seguinte número de pessoas e resumos:

Oradores Convidados	Chair Co-Chairs	Comité Organizador	Secretariado	Comité Científico	Autores participantes	Resumos Participações orais
3	3	14	8	106	105	44

Tabela 2 - Indicadores da Regional Helix 2020 **Fonte:** Elaboração própria

Agosto 2020

Mantendo-se alinhado com a postura preventiva que o ISAL sempre apresentou desde o primeiro momento, o plano de atividades 2020/2021 começou a ser projetado em agosto de 2020. Face à conjuntura em território nacional e regional, as autoridades competentes emanaram um conjunto de

orientações e diretivas para todas as IES. O documento contempla as principais atividades a desenvolver no decorrer do ano letivo de 2020/2021, articulando, por um lado, as decisões estratégicas do ISAL, e por outro lado, as orientações e diretivas emanadas pelas autoridades competentes.

A preparação do ano letivo 2020-2021 deve assentar em três princípios de base:

- Garantir atividades presenciais
- Adoção de procedimentos realistas
- Estimular a inovação e a modernização pedagógica

Assente numa estratégia de prudência o ISAL contemplou três cenários possíveis para as atividades letivas:

- i. Cenário I – ensino híbrido: aulas lecionadas presencialmente, mas em sala apenas 50% dos discentes estão presentes, os restantes assistem *online*
- ii. Cenário II – ensino à distância: aulas lecionadas *online* com recurso a plataformas e terminais digitais
- iii. Cenário III – ensino presencial: corresponde à prática pedagógica regular, na qual se assegura o normal funcionamento de aulas teóricas e aulas práticas em modelo presencial.

Todos os espaços comuns e salas de aulas foram adaptados de forma a cumprir com o as normativas e recomendações.

Setembro de 2020

A nível de colaboradores, tendo em conta a evolução do contexto social e pandémico da RAM, foi decidido por parte da direção o retorno a o horário normal dos colaboradores, cumprindo com todos os procedimentos de segurança e disponibilizando equipamentos de proteção individual a todos.

Quanto ao plano de atividades para o ano letivo de 2020/2021 foi planeada toda uma estratégia de comunicação de forma a melhor informar todos os interessados e intervenientes no contexto do novo ano letivo do ISAL.

O ano letivo de 2020/2021 apresenta a seguinte configuração:

Designação	Número
Colaboradores e Docentes	26
Licenciatura de Turismo – 1º ano	27
Licenciatura de Turismo – 2º ano	22
Licenciatura de Turismo – 3º ano	32
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 2ºano	21
Licenciatura de Organização e Gestão Hoteleira – 3ºano	24
Licenciatura de Gestão de Empresas – 1º ano	42
Licenciatura de Gestão de Empresas – 3º ano	34
Pós-Graduação de Gestão de Recursos Humanos	15
Pós-Graduação em Gestão e Administração Pública	18
Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais	11
Total	272

Tabela 3 - Composição do ISAL no ano letivo de 2020/2021, quanto a colaboradores e discentes **Fonte:** Elaboração própria

5. Discussão dos Resultados

Os questionários foram aplicados em dois momentos distintos durante o mês de março de 2020 num primeiro momento e durante o mês de abril de 2020 num segundo momento. Estes foram aplicados a todos os discentes das três licenciaturas lecionadas no ISAL.

Para o primeiro momento, de um total de 255 questionários aplicados, obteve-se 133 respostas (52%). A maioria dos inquiridos apresenta uma faixa etária entre os 21 anos e os 30 anos (59%). No geral, a grande maioria antes de ser aplicada a metodologia de ensino

à distância, não tinha participado em formações *online* (87%). A *internet* era utilizada, na sua grande parte para comunicação através de *chats*, ou troca de *mails* ou pesquisas. Quanto à plataforma utilizada os inquiridos salientaram a sua facilidade de utilização e simplicidade.

Quanto à análise da metodologia utilizada, salienta-se de forma positiva a disponibilidade dos docentes. A relevância das atividades desenvolvidas e conteúdos apresenta níveis médios mais baixos (Tabela 4).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Adequação das atividades em <i>e-learning</i> em relação ao tempo disponível	133	1	5	3,39	0,99
Relevância das atividades de <i>e-learning</i>	133	1	5	3,47	1,07
Conteúdos apresentados na plataforma	133	1	5	3,37	1,00
Disponibilidade dos docentes	133	1	5	4,01	0,83

Tabela 4 - Sobre a metodologia usada **Fonte:** Elaboração própria

Quanto ao segundo momento, foram aplicados um total de 255 questionários, dos quais se obteve 105 respostas (41%). Neste segundo momento, para além de se procurar, sucintamente caracterizar a amostra, pretendeu-se indagar sobre a satisfação dos discentes quanto à metodologia de ensino utilizada. A amostra é constituída na sua maioria por discentes na faixa etária entre os 21 e os 30

anos (54%). Verificou-se que aceder à plataforma os discentes utilizam o computador, telemóvel e tablet.

De forma a averiguar a satisfação dos discentes em relação à metodologia usada utilizou-se um conjunto de perguntas dicotómicas. A próxima tabela (Tabela 5) apresenta um resumo das respostas às questões:

Questão	N	Sim (%)	Não (%)
Adequação do volume de atividades em <i>e-learning</i>	105	87%	13%
Adequação dos conteúdos de cada unidade curricular às metodologias de ensino adotadas	105	62%	38%
Necessidade de complementar os conteúdos lecionados com outra documentação	105	29%	71%
Adequação da plataforma escolhida para lecionar	105	88%	12%

Tabela 5 - Resumo das respostas dos discentes **Fonte:** Elaboração própria

Já em relação ao corpo docentes, verifica-se que em relação à faixa etária estas encontram-se distribuídas de forma uniforme (entre 21 e 30 anos, N=2; entre 31 e 40 anos N=3; entre 41 e 50 anos N=5 e mais de 50 anos, N=3). Os docentes, na sua maioria, consideram os seus conhecimentos em informática muito bons (N=4) ou bons (N=5)

e utilizam o computador para aceder à plataforma utilizada (N=12). Procurou-se averiguar sobre a perceção dos docentes sobre a plataforma usada consideram-na de fácil utilização e com as ferramentas adequadas às metodologias de ensino (Tabela 4).

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Quanto à velocidade da plataforma utilizada	13	3	5	4,1	0,5
Quanto ao processo de aprendizagem da utilização da plataforma considera complexo e difícil	13	1	4	2,6	1,0
Quanto à disponibilidade da plataforma	13	2	4	3,7	0,9
Quanto à disponibilidade de ferramentas de comunicação assíncronas adequadas á metodologia das unidades curriculares	13	2	5	3,8	0,7

Tabela 4- Resumo das respostas dos docentes Fonte: Elaboração própria

A seguinte informação foi obtida através da consulta de diversa documentação, a qual foi cedido o acesso, após solicitação e aprovação. De forma a facilitar a compreensão dos factos e processo de tomada de decisão ocorridos, os dados serão apresentados por ordem cronológica. Após consulta da documentação disponibilizada e conversa com os dirigentes verificou-se que as medidas tomadas tiveram impactos imediatos sobre docentes, discentes e pessoal não docente. Estas, tiveram que ser aplicadas num curto espaço de tempo, e em regra eram todas a breve trecho, pois tinham de estar constantemente a ser avaliadas. As decisões tinham que ser céleres, mas ponderadas, por forma a compatibilizar os princípios de qualidade do ensino superior, cumprimento das regras governamentais, permitir a continuidade do ensino, garantir o sucesso formativo, atribuir mais autonomia aos docentes e responsabilidade aos discentes.

Identificou-se que as tomadas de decisão e aplicação de medidas foram de natureza distinta:

- Medidas puramente sanitárias: cumprindo as regras definidas pelo Governo, nomeadamente cumprindo o “*Lockdown*”, redimensionamento de espaços físicos;
- Medidas pedagógicas: ajustes de calendários, continuidade das atividades letivas à distância e adaptação dos métodos de avaliação e materiais pedagógicos, documentar as mudanças pedagógicas introduzidas e verificar o seu impacto;
- Medidas regulamentares: adaptando os regulamentos institucionais e criando situações de exceção, como épocas extraordinárias de avaliação, alteração do regime de assiduidade
- Medidas financeiras: apoio socioeconómico à comunidade académicas, investimento em tecnologias e ferramentas digitais, assegurando meios técnicos;

6. Conclusão

O último ano letivo, 2019/2020, no contexto de pandemia mundial, foi marcado por um processo de ajustamento, aprendizagem e superação que permitiu uma adaptação face às condicionantes do momento. No ISAL, teve lugar um processo de auscultação em distintos períodos temporais, tanto de docentes como discentes, contribuindo para uma melhor adaptação do ensino à distância. No contexto da situação vivida na Região Autónoma da Madeira, bem como em todo o território nacional, e no sentido de fazer face à infeção provocada pela COVID-19, as autoridades regionais e nacionais competentes emanaram um conjunto de orientações e diretivas para todas as instituições de ensino superior, de forma a minimizar e criar constrangimentos à propagação do Novo Corona Vírus – COVID 19.

A agilidade no processo de tomada de decisão por parte dos dirigentes, articulada com um processo de auscultação das partes *just in time* permitiu mitigar potenciais divergências no processo de transição das metodologias de ensino. Um ponto assente nesta estratégia foi minimizar o impacto no progresso dos estudos e trabalhar diariamente para que nem o ISAL, nem o País suspendam a sua existência, sendo que, para isso é necessário estar preparado para viver no atual contexto da melhor forma possível sem sacrificar saúde, e objetivos pessoais de cada um.

O ensino à distância para o qual ora se transitou em consequência da crise pandémica, é um ensino de exceção, onde se verificou a adaptação do processo de ensino presencial por recurso à via virtual, ou seja, não física, mas com sessões síncronas de aprendizagem. Este ensino é apenas fisicamente inexistente, contudo, ocorre com a imagem e voz dos docentes e discentes em tempo real. Dai que este ensino não se pode confundir com o

Ensino ministrado à distância previsto no Decreto-Lei nº 133/2019, 3 de setembro de 2019 da Presidência do Conselho de Ministros. Este ensino caracteriza-se por “existir ser predominantemente ministrado com separação física entre os participantes no processo educativo, em que:

- i) A interação e participação são tecnologicamente mediadas e apoiadas por equipas online de suporte académico e tecnológico;
- ii) O desenho curricular é orientado para a permitir o acesso sem limites de tempo e lugar aos conteúdos, processos e contextos de ensino e aprendizagem;
- iii) O modelo pedagógico é especialmente concebido para o ensino e a aprendizagem em ambientes virtuais” (D’Eça, 2020).

O ISAL tem os seus cursos creditados para o sistema presencial, contudo, a Lei n.º 7/2020, 7 de abril de 2020, permite e o seu art.º 2º intensifica que as Instituições de Ensino Superior devem assegurar o ensino à distância enquanto vigorarem as medidas restritivas quanto ao ensino presencial.

A A3ES por deliberação de 26.03.2020, aceitou as instituições de Ensino superior temporariamente e durante o período de crise adotasse o regime de ensino à distância, tomando em atenção o número 1 do artigo 4.º do Decreto-Lei n.º 133/2019, de 3 de setembro, onde se estabelece que “A ministração de ciclos de estudos à distância é admissível quando adequada aos respetivos objetivos”.

Assim, o ISAL iniciou a sua transição para o regime de aulas à distância, o qual se baseia num ensino tipicamente presencial, mas com

recursos tecnológicos à distância. No fundo um ensino remoto de emergência.

O período de adaptação foi condicionado, foram sentidos momentos de dificuldade, mas também de superação. A estratégia delineada foi assente na tomada de decisão com o maior número de informação. A informação gerada pelas diversas vias, foi analisada e estruturada como um alicerce na tomada de decisão. Verificou-se que determinadas situações que se previam acontecer num futuro, tais como utilização dos meios digitais para as pessoas se comunicarem, foram rapidamente precipitadas e tornaram-se parte do quotidiano de todos, quer docentes, discentes ou não docente. O agendamento de reuniões *online* tornou-se uma constante. O ambiente excepcional experienciado não permitiu retirar informação de situações análogas, pelo que, salienta-se a situação como um processo de aprendizagem. A instituição em causa continua a trabalhar de forma a mitigar todo o impacto negativo provocado pela COVID-19 e explorar todo o potencial que as novas situações trouxeram. Verificou-se que nem todas as novas situações apresentam um cunho negativo. Verificou-se situações que os docentes relatam que, mesmo em situações que seja possível retornar toda a atividade presencial, algumas práticas pedagógicas utilizadas neste momento irão permanecer.

Essencial para este processo foram a rápida implementação de soluções tecnológicas de emergência, a capacidade do corpo docente se adaptar e de trabalhar em ambientes virtuais,

para os quais não estavam preparados e a forma como os mesmos conseguiram transformar os conteúdos didáticos da aprendizagem.

A internacionalização e a mobilidade que pareceriam ser as primeiras vítimas da pandemia, não o foram. O ISAL conseguiu continuar com a sua internacionalização, quer por via das mobilidades quer por via da realização da conferência “*Regional HELIX'20 - Regional HELIX'20 - International Conference on Regional Competitiveness, Tourism Innovation and Knowledge Transfer*”.

Para o Instituto Superior de Administração e Línguas (ISAL), a estratégia e tomada de decisão adotadas permitiu a conciliar e satisfazer os objetivos dos discentes, dos docentes, bem como os objetivos da organização. Por um lado, existia a necessidade de conter a pandemia, confinando e de criar condições sanitárias para o desenvolvimento em segurança do calendário escolar, e por outro lado, a necessidade de garantir a continuidade das atividades letivas e de investigação, prosseguindo, dentro do possível, com o regular funcionamento da Instituição, no cumprimento pelas regras próprias da Acreditação dos cursos superiores.

A relevância deste artigo está nos resultados, visto que a estratégia e tomadas de decisão adotadas pela IES em causa, poderão servir de exemplo a outras IES, bem como utilizados por investigadores em futuros estudos.

7. Limitações e Recomendações

O presente estudo apresenta algumas limitações. A taxa de resposta apesar de favorável, poderá não representar a todo o universo estudado. Os questionários foram aplicados entre março e abril de 2020,

momento da primeira vaga de COVID-19 em Portugal. O clima de incerteza experienciado nesse período, poderá ter influenciado as respostas dadas pelos participantes. Será interessante, em estudos futuros, aplicar o

mesmo questionário e estabelecer uma comparação.

A velocidade do desenvolvimento da pandemia, nem sempre permitiu documentar os impactos da mesma, embora tenha sido uma forte preocupação do ISAL. Existem poucos dados de outras instituições de ensino superior que permitissem estabelecer quadros comparativos.

O tema não se esgota no presente trabalho. Recomenda-se a ampliação do estudo às diferentes IES da RAM e efetuar uma comparação de metodologias. Será igualmente interessante verificar os impactos das metodologias aplicadas nos conhecimentos dos estudantes que no ano letivo seguinte ingressaram no mercado de trabalho.

BIBLIOGRAFIA

- A3ES. (2020). Deliberação sobre os processos temporários de ensino-aprendizagem. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.a3es.pt/pt/noticias/deliberacao-sobre-os-processos-temporarios-de-ensino-aprendizagem>
- Ahmed, M. T., & Omotunde, H. (2012). Theories And Strategies of Good Decision Making. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 1(10), 51–54.
- Almeida, F., & Santos, J. D. (2020). The effects of COVID-19 on job security and unemployment in Portugal. *International Journal of Sociology and Social Policy*. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-07-2020-0291>
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*. <https://doi.org/10.1108/JOSM-05-2020-0160>
- Carvalho, A., Teixeira, S. J., Olim, L., Campanella, S. de, & Costa, T. (2020). Pedagogical innovation in higher education and active learning methodologies – a case study. *Education and Training*. <https://doi.org/10.1108/ET-05-2020-0141>
- Cunha, M., Cunha, R., Rego, A., Neves, P., & Cabral-Cardoso, C. (2007). *Manual do Comportamento Organizacional e Gestão*. (E. RH, Ed.) (6^a Ed.). Lisboa.
- D’Eça, R. (2020). O impacto do Corona Virús no Ensino Superior. *Secção Jurídica*, 01–07. <https://doi.org/10.26329/2020.68/69.10>
- Decreto-Lei n.º 133/2019, 3 de setembro de 2019, Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série, nº 168 (2020).
- Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020 de 18 de março de 2020, Presidência da República, Pub. L. No. Diário da República, N. 55 (2020). Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/130399862>
- Del Boca, D., Oggero, N., Profeta, P., & Rossi, M. (2020). Women’s and men’s work, housework and childcare, before and during COVID-19. *Review of Economics of the Household*. <https://doi.org/10.1007/s11150-020-09502-1>
- Despacho n.º 100/2020 de 13 de março de 2020 Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cívil, Pub. L. No. JORAM II, Nº 51 (2020). Retrieved from <http://www.apram.pt/site/IIserie-051-2020-03-13Supl.pdf>
- Despacho n.º 101/2020 de 14 de março de 2020, Secretaria Regional de Saúde e Proteção Cívil, Pub. L. No. JORAM II, Nº 52 (2020). Retrieved from <https://joram.madeira.gov.pt/joram/2serie/Ano de 2020/IIserie-052-2020-03-14.pdf>
- DGEEC. (2020). Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.dgeec.mec.pt/np4/38/?page=0>

- DGES. (2020). Nota de esclarecimento. Retrieved February 18, 2021, from <https://www.dges.gov.pt/pt/noticia/nota-de-esclarecimento>
- Diário de Notícias. (2020a, March 11). ISAL anuncia plano de contingência e cancela eventos devido aa COVID19 — dnoticias.pt. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.dnoticias.pt/2020/3/11/65408-isal-anuncia-plano-de-contingencia-e-cancela-eventos-devido-ao-covid19>
- Diário de Notícias. (2020b, March 13). ISAL desenvolve mecanismos para assegurar aulas por video-conferência. Retrieved November 10, 2020, from https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/86252/ISAL_desenvolve_mecanismos_para_assegurar_aulas_por_video-conferencia_?fbclid=IwAR1Qfm2YaHcK5IDEtYczm3Vcw8A0DinbH1CI4KDCoJovOKYSIxFv7GSym84
- Eurydice. (2018). Tipos de Instituições de Ensino Superior. Retrieved August 1, 2019, from https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/types-higher-education-institutions-60_pt-pt
- Faber, N. R., Peters, K., & Jorna, R. J. (2006). Technology for knowledge crossover: a tool for a sustainable paper industry, (September 2015).
- Gabinete do Ministro da Ciência, T. e E. S. (2020). *Recomendação e esclarecimento às instituições científicas e de ensino superior*.
- Gao, G., & Sai, L. (2020). Towards a ‘virtual’ world: Social isolation and struggles during the COVID-19 pandemic as single women living alone. *Gender, Work and Organization*, 27(5), 754–762. <https://doi.org/10.1111/gwao.12468>
- Gil, A. (2017). *Como Elaborar Projetos de pesquisa*. (E. Atlas, Ed.) (6ª edição). São Paulo.
- Guangul, F. M., Suhail, A. H., Khalit, M. I., & Khidhir, B. A. (2020). Challenges of remote assessment in higher education in the context of COVID-19: a case study of Middle East College. *Educational Assessment, Evaluation and Accountability*. <https://doi.org/10.1007/s11092-020-09340-w>
- Hendrawan, B., Elshof, M., & Verkuil, L. (2020). Internal communication education in universities of applied sciences in the Netherlands. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2019-0151>
- Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Trabalho a partir de casa – Módulo ad hoc do Inquérito ao Emprego. Destaque Informação à Comunicação Social*. Retrieved from https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=445841978&DESTAQUESmodo=2
- ISAL. (2018). Isal. Retrieved February 21, 2018, from <http://www.isal.pt/ISAL/Sobrenós/História.aspx>
- JM Madeira. (2020a, March 4). ISAL realiza hoje sessão de esclarecimento sobre coronavírus. Retrieved November 10, 2020, from [49](https://www.jm-</p></div><div data-bbox=)

madeira.pt/regiao/ver/85336/ISAL_realiza_hoje_sessao_de_esclarecimento_sobre_coronavirus

JM Madeira. (2020b, March 11). ISAL anuncia plano de contingência para a COVID-19. Retrieved November 10, 2020, from https://www.jm-madeira.pt/regiao/ver/85953/ISAL_anuncia_plano_de_contingencia_para_o_COVID-19

Jornal Médico. (2020, February 28). Jornal Médico - Covid-19: OMS aumenta risco de ameaça para “muito elevado.” Retrieved November 10, 2020, from <https://www.jornalmedico.pt/atualidade/38482-covid-19-oms-aumenta-risco-de-ameaca-para-muito-elevado.html>

Lei n.º 7/2020, 7 de abril de 2020, Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República, 1ª série, nº 71-A (2020). Retrieved from <https://data.dre.pt/application/conteudo/131338917>

Marshall, D. T., Shannon, D. M., & Love, S. M. (2020). How teachers experienced the COVID-19 transition to remote instruction. *Phi Delta Kappan*, 102(3), 46–50. <https://doi.org/10.1177/0031721720970702>

Mckenna, R. J. (1996). *Approaches to decision making*. Australia: Edith Cowan University. Retrieved from <https://ro.ecu.edu.au/ecuworks/6811>

Neves, J., Caetano, A., & Ferreira, J. (2011). *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Escolar Editora.

Nilsen, S., Hüskes, M., Nilsen, A., & Huskes, M. (2007). Marketing de relacionamento para a fidelização e captação de alunos na Wizard Blumenau. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 1, 1–21.

OCDE. (2017). Relatórios Econômicos da OCDE Portugal www.oecd.org/eco/surveys/economic-survey-portugal.htm. Retrieved from <https://www.oecd.org/eco/surveys/Portugal-2017-OECD-economic-survey-overview-portuguese.pdf>

Organização Mundial de Saúde. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). Retrieved November 6, 2020, from <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>

Othman, M. S., & Kumaran, S. R. (2018). An Implementation of Metaheuristic Algorithms in Business Intelligence Focusing on Higher Education Case Study. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59427-9>

Portaria nº 801/89, de 11 de setembro de 1989, Ministério da Educação, Pub. L. No. Diário da República, nº 209 (1989). Retrieved from <https://dre.pt/application/conteudo/547196>

Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. de. (2013). *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas de Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Universidade FEEVALE. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Radio Calheta. (2020, March 12). ISAL inicia 6.ª edição da Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde e Instituições Sociais - Rádio Calheta.

Retrieved November 10, 2020, from <https://www.radiocalheta.pt/isal-inicia-6a-edicao-da-pos-graduacao-em-gestao-de-servicos-de-saude-e-instituicoes-sociais>

Resolução do Conselho de Ministros 33-A/2020, 2020-04-30 - DRE, Pub. L. No. Diário da República n.º 85/2020, 3º Suplemento, Série I de 2020-04-30 (2020). Retrieved from <https://dre.pt/home/-/dre/132883344/details/maximized>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 33-A/2020, de 30 de abril de 2020, Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República, 1.ª série, n.º 85 (2020).

Sahlberg, P. (2020). Does the pandemic help us make education more equitable? *Educational Research for Policy and Practice*. <https://doi.org/10.1007/s10671-020-09284-4>

Schmitt, N., Highhouse, S., & Weiner, I. (2013). *Handbook of psychology industrial and organizational psychology* (second edi). New Jersey: John Wiley & Sons.

Serviço Nacional de Saúde. (2020, March 11). Covid-19 | Pandemia – SNS. Retrieved November 10, 2020, from <https://www.sns.gov.pt/noticias/2020/03/11/covid-19-pandemia/>

Varlamova, V. (2008). *The Relationship between Time Management and Decision-Making Processes*. University of Canterbury.

Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications*. (Sage, Ed.) (6th editio). Sage.