

Área Temática: Estratégia

POSTURAS ESTRATÉGICAS E DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO  
SUPERIOR PRIVADAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA COVID-19

## RESUMO

Diante da relevância do mercado, das incertezas com relação ao seu futuro e da lacuna na literatura acerca dos comportamentos estratégicos e do desempenho do ensino superior no Brasil, em especial no contexto da Covid-19, esta pesquisa tem como objetivo avaliar o balanceamento das posturas estratégicas e o desempenho das Instituições de Ensino Superior (IES) particulares no Brasil ex ante, durante e ex post à Pandemia Covid-19. A metodologia utilizada é de tipologia exploratória, descritiva e explicativa, de natureza quantitativa, viabilizada mediante um questionário estruturado com escala Likert. A análise estatística foi realizada com uso de correlação e regressão linear. Conclui-se que a postura estratégica de manutenção foi a que mais se sobressaiu nos três períodos e que a postura estratégica de sobrevivência foi destaque em segundo lugar nos períodos pandemia e pós-pandemia. Com relação ao desempenho, a postura estratégica de sobrevivência foi a única que não obteve significância nos três períodos, reforçando a que os esforços de sobrevivência, por si só, ainda não refletem em desempenho, tendo que haver estratégias de manutenção, crescimento e desenvolvimento para competir.

Palavras-chave: Instituições de Ensino Superior Privadas; Posturas Estratégicas; Estratégia Empresarial; Desempenho Organizacional; Pandemia Covid-19

## ABSTRACT

In view of the relevance of the market, the uncertainties regarding its future and the gap in the literature about strategic behaviors and the performance of higher education in Brazil, especially in the context of Covid-19, this research aims to assess the balance of attitudes strategies and the performance of private Higher Education Institutions in Brazil ex ante, during and ex post to Pandemia Covid-19. The methodology used is exploratory, descriptive and explanatory, of a quantitative nature, made possible through a structured questionnaire with Likert scale. Statistical analysis was performed using correlation and linear regression. It was concluded that the strategic maintenance posture was the one that stood out the most in the three periods and that the strategic survival posture was highlighted in second place in the pandemic and post-pandemic periods. With regard to performance, the strategic posture of survival was the only one that did not obtain significance in the three periods, reinforcing that survival efforts, by themselves, still do not reflect on performance, with maintenance, growth and development strategies to compete

**Keywords:** Private higher education institutions; strategic stances; business strategy; organizational performance; covid-19 pandemic

## 1 INTRODUÇÃO

Os impactos negativos causados pela infecção pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), que foi declarada como pandemia mundial pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março 2020, não se restringem a um problema epidemiológico que alcançou 215 países, causando mortes de 421.000 pessoas até junho/2020, mas afetam uma série de atividades humanas pelo isolamento social que foram implementados em diversos países, trazendo consequências econômicas, sociais e políticas (JACINTO; CAMPOS; CAMPOS, 2020; MARQUES, 2020; SANTOS et al, 2020B). A singularidade desses confinamentos causou impactos nas diversas áreas, impedindo a tomada de decisões em médio e longo prazos e contribuindo para decisões governamentais que podem durar um dia, dependendo do estágio da pandemia em cada país, e na educação não foi diferente, pois dificulta o planejamento nesse novo contexto educacional (ARRUDA, 2020).

A China, país de origem da Covid-19, investiu maciçamente na educação remota, atendendo cerca de 240 milhões de alunos em todos os níveis por meio da internet e plataformas digitais, porém a escassez de softwares educacionais, bem como o aumento da necessidade do uso desses aplicativos resultaram em atividades de ensino deficitárias (ARRUDA, 2020). No Brasil, a pandemia causou o interrompimento das atividades escolares, das creches as instituições de ensino superior, afetando cerca de 52 milhões de alunos (SANTOS et al., 2020b).

Diante do novo cenário, as instituições de ensino superior (IES) e seus gestores se viram no dilema de como proceder durante esse período de isolamento social e quais redirecionamentos estratégicos deveriam ser adotados para em prol de minimizar os efeitos negativos diante da nova realidade imposta pela COVID-19.

Neste sentido, Ullmann (1985) e Magness (2006) sugerem que a postura estratégica e o desempenho financeiro fornecem uma base para a determinação de uma resposta sistemática e coesa da empresa às demandas externas, a partir de informações do ambiente que a organização esteja inserida.

Desta forma, alguns autores defendem que a postura estratégica surge por meio de um ciclo adaptativo no qual as empresas (re)definem o escopo de seus domínios de produto-mercado e (re)projetam os processos e estruturas apropriados para desenvolver e manter uma vantagem competitiva quando ocorrem contingências específicas (AMMAR; CHEREAU, 2018; MILES et al, 1978; MORE, 2005), para outros, pesquisas vêm demonstrando que a orientação empreendedora é uma postura estratégica que destaca a atividade empreendedora da empresa e orienta a tomada de decisões, o comportamento e, finalmente, o desempenho (GIACHETTI, 2016; LUMPKIN; BRIGHAM; MOSS, 2010; VENKATRAMAN, 1989; VIJ; BEDI, 2012). Forte (1997, 2001, 2007) ampliou o mapa de posturas estratégicas nas quatro dimensões: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento, a partir da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades).

Portanto, a partir da revisão da literatura, observa-se uma escassez de estudos que analisem as posturas estratégicas a partir do modelo desenvolvido por Forte (1997, 2001, 2007 ) e Forte, Forte e Pinheiro (2017), tendo se encontrado na literatura especificamente em IES os estudos de Forte, Souza e Oliveira (2006), Ribeiro e Forte (2019) e Ribeiro e Forte (2020), entretanto, verificou-se ausência de estudos que tenham como objeto análise das posturas estratégicas com o desempenho de empresas e particularmente de IES.

Neste sentido, diante das lacunas apresentadas, da relevância das IES particulares no mercado e das incertezas com relação ao seu futuro, este artigo

busca responder à seguinte pergunta: quais as relações entre as posturas estratégicas e o desempenho das IES particulares no contexto ex ante, durante e ex post da Pandemia Covid-19? Tem-se por objetivo geral com este estudo, portanto, avaliar as relações entre as posturas estratégicas e o desempenho das IES particulares no contexto ex ante, durante e ex post da Pandemia Covid-19.

A metodologia empregada foi exploratória, descritiva e explicativa, de natureza quantitativa, longitudinal, viabilizada mediante aplicação de questionário ajustado e validado por meio de entrevistas e pré-teste, enviado aos gestores estratégicos de instituições de ensino superior privado brasileiro. Nas análises dos dados e resultados, contou-se com métodos descritivos, correlações e regressões lineares.

A relevância do artigo se encontra no preenchimento de lacunas na literatura e na agregação de valor teórico-metodológico às discussões envolvendo as estratégias e o desempenho das IES privadas na literatura e no Brasil. Merece realce, ainda, a relevância empírica, uma vez que as pesquisas em IES precisam ser mais discutidas, e a relevância contextual, posto que o tema aborda o comportamento das IES em um cenário econômico, político e social bastante específico, como o da Pandemia Covid-19, com alto impacto para o segmento estudado. No campo prático e gerencial, a pesquisa interessa a todos dirigentes e executivos de IES privadas, bem como ao escalão estratégico e tático das instituições da administração direta e indireta do Ministério da Educação no Brasil.

## **2 O ENSINO SUPERIOR EM TEMPOS DA COVID-19**

A pandemia da Covid-19, teve seu início na China e no mundo entre o final de 2019 e o começo de 2020, logo depois chegou ao Brasil, trazendo mudanças drásticas no processo e métodos de diversos setores, dentre eles o de ensino, em virtude do rígido isolamento social (AVELINO; MENDES, 2020). Neste sentido, a pandemia levou à suspensão das atividades de ensino em muitos países.

No ambiente universitário, a migração urgente das aulas presenciais para o formato on-line foi realizada de forma geralmente aceitável, em que pese as medidas terem sido tomadas devidas à urgência e não ao planejamento (GARCÍA-PEÑALVO et al., 2020). No Brasil, quase todas as instituições de ensino ficaram sem aulas presenciais, prejudicando o cumprimento dos 200 dias letivos exigidos pela legislação. Para tentar contornar o problema, o governo federal editou medida provisória estabelecendo regras excepcionais para o ano letivo no país (AVELINO; MENDES, 2020)

Por conseguinte, as instituições de ensino, atendendo às orientações do Ministério da Educação (MEC), buscaram novas formas e oportunidades de utilização das atuais tecnologias disponíveis para o ensino remoto on-line, com a utilização de plataformas específicas para levar o conhecimento aos seus alunos por meio de recursos tecnológicos e da internet (SANTOS JÚNIOR; MONTEIRO, 2020).

## **3 POSTURAS ESTRATÉGICAS**

A postura estratégica pode ser conceituada como a intenção com a qual uma estratégia se relaciona com a posição atual e futura de uma organização, ou seja, refere-se à maneira pela qual os tomadores de decisão dentro de uma organização respondem a demandas externas (ABDULRAHIM et al., 2020). O estabelecimento da postura estratégica de uma organização está limitado por três aspectos: a) a missão da organização; b) a relação positiva ou negativa entre os pontos fortes e

fracos que ela possui para fazer frente às ameaças e oportunidades em seu ambiente de atuação; e, c) a relação positiva ou negativa entre as oportunidades e ameaças em dado momento da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Miles et al. (1978) propuseram que as empresas, em geral, desenvolvessem padrões relativamente estáveis de comportamento estratégico, a fim de alcançar um bom alinhamento com as condições ambientais percebidas. Eles identificaram quatro modelos (prospectores, analisadores, defensores e reatores) de empresas para definir e abordar seus domínios de mercado de produtos (o problema empresarial) e construir estruturas e processos (problemas administrativos e de engenharia) para obter sucesso nesses domínios.

Venkatraman (1989) classifica a postura estratégica em: a) agressividade: alocação agressiva de recursos para buscar participação de mercado; b) análise: postura geral de resolução de problemas e tomada de decisão; c) defensividade: postura em relação à defesa dos pontos fortes do cuidado; d) futuridade: grau de futuridade refletido nas decisões estratégicas atuais; e) proatividade: postura em relação à participação em mercados emergentes; e, f) risco: grau de comportamento de tomada de risco na tomada de decisão organizacional.

Dentre as diversas tipologias estratégicas existentes na literatura, Forte (1997, 2001, 2007) detalhou um modelo a partir da matriz SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades) de Andrews (2001), delineando quatro posturas estratégicas: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Segundo o modelo, a postura de Sobrevivência ocorre quando empresa possui pontos fracos e está enfrentando ameaças ambientais. Nesse contexto, o autor identificou estratégias de desinvestimento, como redução de custos, enxugamento da estrutura organizacional, fusões internas, ações reguladoras e políticas, privatização e até mesmo a saída do negócio. A sobrevivência seria, no referido arquétipo, a pior situação estratégica (Forte, 1997, 2001; 2007; Forte et al., 2017).

Já na postura de Manutenção, a empresa encontra-se ameaçada, porém possui pontos fortes, de modo que há um quadro de maior estabilidade. Existe uma reação competitiva, o que leva a uma focalização de nichos de mercado, especialização ou terceirização. Posicionamento da marca, especialização, segmentação são exemplos de estratégias nessa postura (FORTE, 1997, 2001; 2007; FORTE et al., 2017).

Na postura de Crescimento, por outro lado, a empresa está com pontos fracos, mas está inserida em um ambiente que lhe oferece oportunidades, de forma que prevalecem as estratégias de penetração, desenvolvimento de produtos e de crescimento, podendo acontecer ainda fusões e *joint ventures* (FORTE, 1997, 2001; 2007; FORTE et al., 2017).

A melhor situação estratégica ocorre, então, na postura de desenvolvimento, quando a empresa possui pontos fortes nas suas capacidades internas e o ambiente é favorável e com oportunidades. Nesse quadro há, segundo o autor, escolhas de mercados ou produtos, as finanças são corporativas, podendo acontecer programas de reengenharia, voluntarismo para ações socioambientais, cooptação e ações audaciosas e proativas (FORTE, 1997, 2001; 2007; FORTE et al., 2017).

No modelo proposto por Forte (2001, 2007), as empresas poderiam, ainda, adotar estratégias combinadas, mistas e sequenciais, de forma que uma empresa, para planejar ações imediatas de sobrevivência e em manutenção logo em seguida, e no futuro de médio e longo prazo em crescimento. Nesse sentido, os executivos devem fazer uma leitura do ambiente interno e externo da organização; analisar as opções estratégicas; tomar as decisões estratégicas e operacionais; e implementar

tais decisões; e por fim, gerenciar a mudança, observando os prazos, os controles, e índices, para que possam interferir no processo, corrigindo as falhas e alterando o plano onde for necessário (FORTE, 1997, 2001, 2007, FORTE et al., 2017).

A literatura acerca das posturas estratégicas no campo do empreendedorismo, que, por sua vez, contempla cinco dimensões: agressividade competitiva, tendência a inovar, vontade de correr riscos, demonstração de orientação futurista e prática competitividade em relação às oportunidades de mercado (JOGARATNAM; TSE; OLSEN, 1999), tem mostrado que, em geral, as posturas estratégicas tem uma validade preditiva em relação ao desempenho financeiro das empresas e que as diferentes posturas se relacionam de forma e intensidade diferentes em relação à baixa e à alta performance das empresas, inclusive em ambientes de crise (COVIN; SLEVIN, 1990; JOGARATNAM et al., 1999; MADISON; RUNYAN; SWINNEY, 2014; RAMIREZ; TOLEDO, 2014).

#### **4 ESTRATÉGIAS E DESEMPENHO DAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR E PLANO DE HIPÓTESES**

Antes da crise advinda da Covid-19, as IES já se encontravam expostas a ambientes de negócios cada vez mais incertos, em que fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos do cenário brasileiro obrigavam as instituições a se manterem em um contínuo processo de atualização, adaptação e ajuste às mudanças ambientais para melhor definirem seu posicionamento no mercado (FORTE et al., 2006). Com isso, emergiu a necessidade dessas instituições irem além dos fatores competitivos básicos, como preço das mensalidades e estrutura física (SOUSA; FERREIRA; MOURA, 2005) e, cada vez mais, se anteciparem para competir e sobreviver em cenários progressivamente complexos.

As incertezas quanto ao futuro dadas as recentes mudanças que marcam as Instituições de Ensino Superior (IES), em decorrência da Pandemia Covid-19, demonstra a necessidade de adoção por parte de seus gestores de estratégias assertivas em busca de vantagens competitivas, que garantam não só a permanência frente ao novo cenário, como também a retomada do crescimento em um setor altamente competitivo (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017; FORTE; SOUZA; OLIVEIRA, 2006; RIBEIRO; FORTE, 2019; RIBEIRO; FORTE, 2020).

Estratégias como fusões, aquisições e expansão por meio de cursos em EAD (GAMBIRAGE et al., 2017) tem sido objeto de atenção da literatura, tendo em vista os resultados positivos que vem gerando para as IES adotantes. Contudo, impende ressaltar que a partir da revisão da literatura não foram identificados estudos empíricos correlacionando as posturas estratégicas de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento com o desempenho das empresas, em especial no âmbito das IES.

Assim, baseado na literatura de posturas estratégicas empresariais (AMMAR; CHEREAU, 2018; JOGARATNAM et al., 1999; MILES et al., 1978; MORE, 2005; VENKATRAMAN, 1989), empreendedoras (COVIN; SLEVIN, 1990; JOGARATNAM et al., 1999; MADISON et al., 2014; RAMIREZ; TOLEDO, 2014) e especificamente a proposta por Forte (1997, 2001, 2007), e Forte et al. (2017), apresentam-se as seguintes quatro hipóteses a serem testadas:

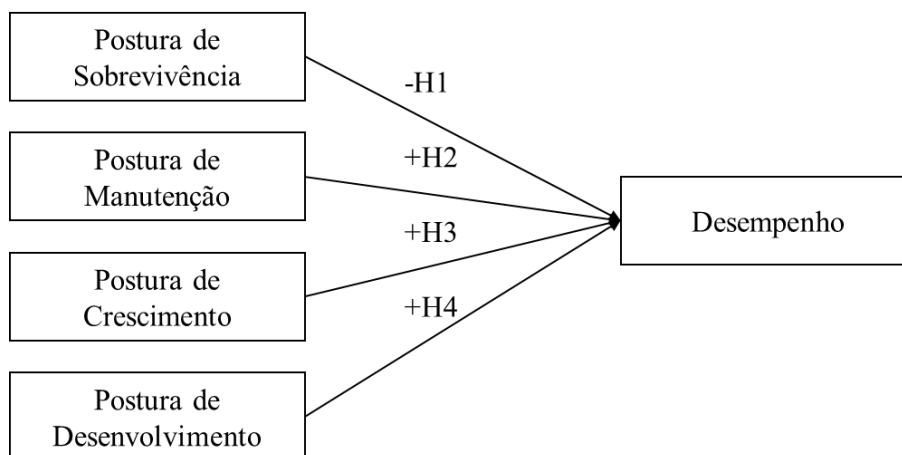
*H1: Há uma correlação significativa e negativa entre a postura estratégica de sobrevivência e o desempenho;*

*H2: Há uma correlação significativa e positiva entre a postura estratégica de manutenção e o desempenho;*

H3: Há uma correlação significativa e positiva entre a postura estratégica de crescimento e o desempenho;

H4: Há uma correlação significativa e positiva entre a postura estratégica de desenvolvimento e o desempenho.

Diante dos conceitos e das relações apresentadas, o modelo teórico da pesquisa e as hipóteses estão representados na Figura 1:



**Figura 1** – Modelo teórico proposto

Neste ambiente turbulento, coube às instituições de ensino se reinventar, adotando estratégias mais adequadas de forma a contribuir com o enfrentamento deste período de pandemia.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Tipologia da Pesquisa

Esta pesquisa é do tipo teórico-empírica, longitudinal e descritiva, quando o pesquisador busca descrever ou definir um assunto e explanatório, conquanto busca ir além das descrições em busca de uma explicação para os fenômenos, com a utilização de dados primários (respostas dos participantes) e dados secundários (artigos, livros, *papers* etc) (COOPER; SCHINDLER, 2016).

### 5.2 Coleta de dados

A revisão da literatura acerca das posturas estratégicas e desempenho foi realizada por meio das plataformas EBSCOHost, Capes Digital, Spell e Google Scholar, utilizando-se como palavras de busca, em combinações duas a duas, as expressões “postura estratégica ou *strategic posture*”, “estratégia ou *strategy*”, “desempenho ou *performance*” e “instituição (ões) de ensino superior ou *higher education institution*”, ora somente no Título (Title), ora no Resumo (Abstract), quando era possível.

Para a coleta de dados foi realizado um levantamento com Instituições de Ensino Superior (IES) por meio de um questionário estruturado. A população alvo foi limitada às IES privadas em atuação no território brasileiro, cuja escolha foi motivada em função de que na Pandemia da Covid 19, as IES públicas em geral foram proibidas de dar aula presencial e remota. O questionário foi encaminhado on-line

por meio do GoogleDoc, para o e-mail de um gestor estratégico de cada Instituição (reitor, vice-reitor, pró-reitor, diretor ou equivalente) que constava como contato no site do MEC. Um protocolo com três etapas foi estabelecido para coleta realizadas nos meses de junho julho de 2020 por meio do envio do e-mail com carta de apresentação e link do questionário (MALHOTRA, 2011).

O método de seleção da amostra foi o não probabilístico e por conveniência (COOPER; SCHINDLER, 2016), tendo sido adotados os seguintes critérios para validação dos questionários respondidos: (a) o respondente é proprietário, reitor, diretor ou responsável que seja apto a responder, (b) o questionário foi completamente respondido e (c) há consistência nas respostas. Por sua vez, os critérios de exclusão das respostas foram: (a) falhas no preenchimento das respostas, (b) questionário respondido parcialmente e (c) o respondente não é apto a responder o questionário.

A amostra contou com 52 instituições respondentes. A base contava com e-mails desatualizados que provocou volta de vários e-mails, conjugadas com as condições de isolamento social e a suspensão temporária das atividades de várias instituições contribuíram para o total de número de respondentes. Dos participantes, dez eram proprietários, dez reitores, um vice-reitor, dezenove diretores e doze funcionários com outros cargos, mas aptos a responder. Com relação à amostra, 65,4% das instituições são classificadas como Faculdades, 19,2% como Centro Universitário e 13,5% como Universidade. Na média, as IES ministram 14,8 cursos de graduação, sendo a maior oferta uma IES com 70 graduações. Com relação a mestrados e doutorados, apenas nove instituições ofereciam essas pós-graduações stricto sensu. A quantidade média de alunos era de 2.366 discentes, sendo a menor com 26 alunos e a maior com cerca de 18.500 estudantes, havendo uma variabilidade grande no porte das IES.

### 5.3 Instrumento de Pesquisa

As estratégias organizacionais foram mensuradas por meio de uma escala de 46 estratégias, sendo 12 para apurar a postura de sobrevivência, 17 para a de manutenção, nove para as de crescimento, oito para as estratégias de desenvolvimento, adaptadas do estudo Forte et al (2009) e avaliadas finalmente por três peritos, sendo um pesquisador doutor em estratégia, um consultor de IES e um dirigente de uma IES particular. O Quadro 1 demonstra as variáveis do instrumento de coleta.

**Quadro 1** – Instrumento de Pesquisa

DIMENSÃO	QUESITO
Postura Estratégica de Sobrevivência (PS)	Realização de Política de descontos e parcelamento de mensalidade. Redução de carga horária e salários dos colaboradores administrativo e docentes. Suspensão de Salários dos Colaboradores administrativos e docentes. Demissão de Colaboradores administrativos e docentes. Redução da Estrutura Organizacional. Redução do número de cursos. Redução de Unidades fora da sede. Renegociação de dívidas impactantes no negócio com bancos, fornecedores etc. Repartição dos negócios da IES com sócios/família. Redução ou perda do controle acionário/patrimonial da IES. Venda totalmente da IES. Obtenção de Financiamento em instituições financeiras para custeio e



	manutenção
Postura Estratégica de Manutenção (PM)	<p>Utilização de Ambiente Virtual de Aprendizagem em todas as Disciplinas.  Utilização dos 40% de disciplinas em EAD autorizado pelo MEC.  Utilização do acompanhamento em plataformas on-line das faltas dos discentes.  Terceirização de áreas logísticas (informática, jardim, serviços gerais etc.).  Utilização de ambiente de virtual para educação corporativa para docentes e técnicos.  Reposicionamento da Marca da IES.  Focalização em segmentos como terceira idade, atividades, baixa renda etc.  Realização de Ações para Captação de novos alunos.  Capacitação dos alunos para o ENADE.  Realização de Pesquisa de acompanhamento da satisfação discente.  Ampliação de política de financiamento próprio.  Ampliação das atividades de pesquisa da IES.  Ampliação das atividades de extensão da IES.  Disponibilização de equipamentos para utilização dos docentes em ensino virtual.  Oferta de condições tecnológicas para aprendizagem virtual.  Adoção de novas metodologias de ensino.  Utilização de ambiente virtual de aprendizagem para o processo de ensino e aprendizagem.</p>
Postura Estratégica de Crescimento (PC)	<p>Obtenção de Financiamento para expansão em instituições financeiras.  Realização de <i>Joint Venture</i> com outras IES ou empresas.  Realização de Fusão de IES.  Lançamento de novos cursos de graduação em outras áreas de maior investimento.  Expansão ou entrada em cursos de pós-graduação <i>lato sensu</i> (especializações, MBA).  Expansão ou entrada em cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> (mestrado, doutorado).  Expansão do Campus/Campi em Unidades fora da Sede (mesmo município ou interior).  Implantação de Unidades em outros Estados do Brasil.  Estabelecimento de Programas de Qualidade com Certificação.</p>
Postura Estratégica de Desenvolvimento (PD)	<p>Expansão em ensino fundamental, médio e cursos técnicos.  Expansão da IES por meio de Franquias (Pólos EAD).  Capitalização por lançamento de ações (mercado primário de ações).  Conquista de maior posição superior.  Participação ou aquisição de outras empresas para inserção de alunos em formação.  Internacionalização da IES (entrada em outros países).  Realização de incentivos culturais, ecológicos e sociais de relevância Criação de uma Fundação.</p>
Desempenho (D)	<p>Apresenta desempenho, em termos de receita.  Apresenta desempenho, em termos de participação de mercado.  Apresenta desempenho, em termos de lucro.  Apresenta desempenho, em termos de rentabilidade em relação à média do mercado.  Apresenta adequação da infraestrutura física em relação a receita operacional.  Apresenta Índice de Inadimplência.  Apresenta percentual aproximado de alunos com matrícula ativa.</p>

As estratégias foram avaliadas para três marcos temporais (antes, durante e depois da pandemia Covid-19), por meio de escala de 0 a 5 de grau de utilização (Likert), sendo: 0 (não adoção), 1 (baixa adoção), 2 (adoção moderada), 3 (boa adoção), e 4 (forte adoção). Para o desempenho financeiro e de mercado, foram utilizadas variáveis em termos de receita, lucro, participação de mercado, rentabilidade e adequação da infraestrutura física em relação à receita operacional, adotadas as seguintes escalas para cada marco temporal: 0 (muito fraco); 1 (fraco);

2 (moderado); 3 (forte); 4 (muito forte). Para o desempenho em termos de performance de inadimplência foram adotadas as seguintes escalas: 0 (menor que 5%); 1 (entre 5,01% e 15%); 2 (entre 15,01% e 30%); 3 (entre 30,01% e 45%); 4 (acima de 45%). Estes percentuais foram calibrados pelo consultor. Para o desempenho em termos de percentual de alunos com matrícula ativa foram adotadas as seguintes escalas: 0 (menor que 20%); 1 (entre 20,01% e 40%); 2 (entre 40,01% e 60%); 3 (entre 60,01% e 80%); 4 (acima de 80%). Esta escala foi calibrada pelo consultor e pelo dirigente de uma IES. A escala do variável índice de inadimplência foi invertida, tendo em vista que quanto maior o índice, pior seria para as IES.

#### 5.4 Análise dos dados

Para o tratamento estatístico, utilizou-se do aplicativo SPSS® da IBM® versão 20. Primeiramente foi realizada uma análise descritiva para se verificar as variáveis presentes no modelo de forma independente.

Em segundo momento, as variáveis (estratégias) correspondentes a cada postura estratégica foram transformadas em quatro variáveis constructo (posturas), sendo utilizada a média das respostas por caso, de cada variável de cada postura (MALHOTRA, 2011). Posteriormente, utilizou-se da estatística descritiva bivariada para verificar as correlações entre as variáveis construtos, e em seguida efetuou-se a estatística inferencial para se verificar a associação entre as variáveis dependente e independente de cada relação do modelo proposto por meio de uma regressão linear simples. O objetivo da regressão simples é estabelecer uma previsão entre uma variável dependente e uma variável independente dada a existência de relação linear entre elas, e neste estudo se verificaram as relações entre os construtos correlacionados diretamente, de forma que a análise com uso da regressão simples satisfizesse o objetivo (CORRAR; PAULO; DIAS, 2017).

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 6.1 Resultados Descritivos

Primeiramente, realizou-se a análise dos dados para a confiabilidade pelo alfa de Cronbach, que resultou no  $\alpha = 0,900$  (2019, ex ante),  $\alpha = 0,899$  (2020/1, durante) e  $\alpha = 0,915$  (2020/2, ex post). Em todos os casos os valores superam o mínimo esperado de 0,70 (CORRAR; PAULO; DIAS, 2017). A seguir, demonstra-se um resumo das respostas referentes às estratégias das posturas estratégicas.

Na Tabela 1, encontram-se os dados referentes à postura de sobrevivência. A situação é de elevação utilização das estratégias dessa postura a partir da Pandemia. O aumento da média ponderada das respostas indica que as IES procuraram utilizar mais estratégias de sobrevivência visando mitigar ameaças em função de problemas de mercado e financeiros (FORTE, 2007; OLIVEIRA, 2007).

**Tabela 1 – Análise da Postura Estratégica de Sobrevivência**

Período	Não Adoção	Baixa Adoção	Adoção Moderada	Boa Adoção	Forte Adoção	Média	Moda
2019	73,6%	11,4%	7,2%	5,6%	2,2%	0,52	0
2020/1	58,0%	12,0%	13,9%	7,7%	8,3%	0,96	0
2020/2	59,6%	10,9%	12,0%	9,8%	7,7%	0,96	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Na Tabela 2, verifica-se a situação das IES com relação à postura estratégica de Manutenção. Percebe-se que as IES se movimentaram ou se movimentarão no período estudado para uma maior ênfase da manutenção. Neste caso, as instituições percebem um ambiente com ameaças, porém, como possuem pontos fortes que foram acumulados na experiência da instituição com o ambiente na qual está inserida, possibilitam às IES tentarem manter a posição conquistada até o momento (FORTE, 2007; OLIVEIRA, 2007).

**Tabela 2 – Análise da Postura Estratégica de Manutenção**

Período	Não Adoção	Baixa Adoção	Adoção Moderada	Boa Adoção	Forte Adoção	Média	Moda
2019	28,6%	19,9%	24,0%	13,9%	13,6%	1,64	0
2020/1	16,2%	13,9%	20,2%	23,8%	25,9%	2,29	4
2020/2	15,7%	12,3%	20,3%	22,8%	28,8%	2,37	4

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela 3 demonstra uma baixa adoção de postura estratégica de crescimento, que devido à pandemia do Covid-19, provocou alterações nas decisões de expansão dos negócios e nas relações de ensino e aprendizagem (Santos & Monteiro, 2020), ademais, o momento econômico atual dificulta uma estratégia de crescimento.

**Tabela 3 – Análise da Postura Estratégica de Crescimento**

Período	Não Adoção	Baixa Adoção	Adoção Moderada	Boa Adoção	Forte Adoção	Média	Moda
2019	67,7%	10,7%	13,2%	4,7%	3,6%	0,67	0
2020/1	65,2%	9,2%	13,2%	6,0%	6,4%	0,79	0
2020/2	60,7%	9,6%	14,1%	7,1%	8,5%	0,93	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com relação à postura estratégica de desenvolvimento, a Tabela 4 demonstra uma incipiente mudança na adoção dessa estratégia. O desenvolvimento é a etapa em que as instituições possuem pontos fortes desenvolvidos e o ambiente está favorável e oportunizando novos negócios (FORTE, 2007, OLIVEIRA, 2007), percebe-se, portanto, que as IES não vislumbram este momento, e confirmando os dados da Tabela 2, optando pela estratégia que no atual momento, apresenta melhor condição, a postura de Manutenção.

**Tabela 4 – Análise da Postura Estratégica de Desenvolvimento**

Período	Não Adoção	Baixa Adoção	Adoção Moderada	Boa Adoção	Forte Adoção	Média	Moda
2019	74,3%	9,4%	7,5%	4,3%	4,6%	0,57	0
2020/1	72,4%	10,1%	8,4%	4,8%	4,3%	0,59	0
2020/2	69,2%	9,4%	10,3%	5,5%	5,5%	0,69	0

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em suma, em dezembro/2019, a sequência da utilização das posturas estratégicas eram Manutenção, Crescimento, Desenvolvimento e Sobrevivência. Em junho/2020, a sequência foi: Manutenção, Sobrevivência, Crescimento e Desenvolvimento, permanecendo nessa mesma sequência em dezembro/2020. Verifica-se, portanto, descritivamente, que com a chegada da Pandemia e medição

ao final de 2020, a postura estratégica de Manutenção foi a mais utilizada, mas que as estratégias de Sobrevivência ganharam destaque a partir da pandemia.

## 6.2 Resultados explicativos bivariados

Para a análise bivariada, ou seja, entre duas variáveis, se utilizou da correlação linear de Pearson, em que a correlação ( $r$ ) avalia o grau de relacionamento entre duas variáveis, variando entre -1 e 1, sendo 1 a correlação perfeita e zero a ausência de correlação (TRIOLA, 2017).

**Tabela 5** – Validação das Correlações de Pearson pelo teste de hipótese pelo valor crítico de  $r$

Período	Relação	Coefficiente de Pearson ( $r$ )	Interpretação	$H_0$
2019	PS -> D	-0,066	Bem Fraca Negativa	Não Rejeita
	PM -> D	0,265	Fraca Positiva	Não Rejeita
	PC -> D	0,305	Fraca Positiva	Rejeita
	PD -> D	0,144	Bem Fraca Positiva	Não Rejeita
2020/1	PS -> D	-0,152	Bem Fraca Negativa	Não Rejeita
	PM -> D	0,320	Fraca Positiva	Rejeita
	PC -> D	0,433	Moderada Positiva	Rejeita
	PD -> D	0,362	Fraca Positiva	Rejeita
2020/2	PS -> D	0,025	Bem Fraca Negativa	Não Rejeita
	PM -> D	0,440	Moderada Positiva	Rejeita
	PC -> D	0,562	Moderada Positiva	Rejeita
	PD -> D	0,372	Fraca Positiva	Rejeita

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Nota: PM = Postura de manutenção; PS = Postura de sobrevivência; PC = Postura de crescimento; PD = Postura de desenvolvimento; D = Desempenho

A Tabela 5 demonstra as correlações entre os construtos do modelo proposto neste trabalho, se  $|r| > 0,279$  (valor crítico para coeficiente de correlação de Pearson), rejeita-se  $H_0$ , concluindo que evidência suficiente para apoiar a afirmativa da existência de uma correlação linear (TRIOLA, 2017). As interpretações das relações seguem modelo sugerido por Shimakura e Ribeiro (2012).

Como se observa na Tabela 5, há correlação, em 2019, entre a Postura de Crescimento e Desempenho, porém fraca, sendo moderadas nos dois períodos seguintes, o que por si só já é uma excelente evidência de retomada do crescimento das IES. Nos períodos 1 (junho) e 2 (dezembro) de 2020, foram identificadas correlações entre as posturas de manutenção e desenvolvimento com desempenho, sendo força moderada em manutenção para o segundo período, o que pode significar uma reação à saída da crise pós pandemia pela IES particulares no Brasil.

## 6.3 Resultados de Regressão Linear

Na Tabela 6, apresentam-se as regressões lineares como forma de encontrar os coeficientes de regressão, com os quais se pode estimar a equação de regressão para a variável dependente. As relações foram testadas com o uso de modelos de regressão simples e independentes, que não são rivais, com a intenção de estimar a equação de regressão de cada relação do modelo teórico (MALHOTRA, 2011). A regressão simples fornece um meio para avaliar a capacidade preditiva da variável independente em relação a variável dependente, sendo a variável independente regredida para determinar a equação preditora da variável dependente (BRIDSON,

EVANS; HICKMAN, 2008; OLU, 2009). A análise de regressão simples fornece uma oportunidade com pouca ambiguidade para avaliar a importância de cada um dos preditores para a relação geral (SHABANI et al., 2010).

**Tabela 6 – Validação das Hipóteses e Coeficientes Padronizados**

Período	Relação	R <sup>2</sup>	Constante	β Não Padronizado	β Padronizado	Valor de p
2019	PS -> D	0,004	2,326	-0,093	-0,066	0,640
	PM -> D	0,070	1,861	0,254	0,265	0,058
	PC -> D	0,093	2,033	0,372	0,305	0,028
	PD -> D	0,021	2,205	0,130	0,144	0,310
2020/1	PS -> D	0,023	2,141	-0,158	-0,152	0,281
	PM -> D	0,102	1,296	0,302	0,320	0,021
	PC -> D	0,188	1,586	0,509	0,433	0,001
	PD -> D	0,131	1,775	0,364	0,362	0,008
2020/2	PS -> D	0,001	2,006	0,026	0,025	0,863
	PM -> D	0,193	0,948	0,439	0,440	0,001
	PC -> D	0,316	1,408	0,667	0,562	0,000
	PD -> D	0,138	1,759	0,394	0,372	0,007

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Foram efetuados os testes dos pressupostos da regressão linear. Os valores de Durbin-Watson, por estarem próximo de 2, atendem ao pressuposto de ausência de autocorrelação. O teste de normalidade foi efetuado com os valores dos resíduos padronizados, que resultou em valores de  $p > 0,05$ , confirmando a normalidade dos dados. Quanto à homoscedasticidade, a hipótese nula de que os resíduos são homoscedásticos não foi rejeitada (CORRAR; PAULO; DIAS, 2017).

A hipótese H1, que previa a relação negativa entre sobrevivência e desempenho, não foi suportada nos três períodos ( $p > 0,05$ ). Entretanto, como se verifica na Tabela 1, a postura de Sobrevivência foi aumentada nos períodos 2020/1 e 2020/2, visualizando-se pela média ponderada e também pelo aumento do  $\beta$  não padronizado nesses períodos em relação a 2019 observado na Tabela 6.

A hipótese H2 que previa a relação positiva entre manutenção e desempenho não foi suportada em 2019 ( $p > 0,05$ ). Era esperado neste período uma correlação positiva e significativa, o que não houve. Isso pode refletir que mesmo antes da Pandemia, as IES já estivessem bem ameaçadas com o mercado (problemas de capacidade de pagamento dos alunos) e a concorrência, implicando no desempenho mesmo antes da crise. Ainda naquele período, apesar da correlação positiva entre a Postura de Crescimento e Desempenho, esta correlação tinha fraca força, o que pode ser observado nas médias obtidas na análise descritiva da Tabela 2. A postura de manutenção é típica quando as empresas estão em condições de competir, mesmo ameaçadas (FORTE, 1997; 2001; 2007; FORTE et al., 2017), o que parece ser o caso da IES particulares no Brasil.

Entretanto, a H2 foi confirmada em 2020/1 ( $\beta = 0,305$ ,  $p < 0,05$ ) e em 2020/2 ( $\beta = 0,437$ ,  $p < 0,05$ ). Há uma liderança da Postura de Manutenção nos três períodos, observando-se a Tabela 2 em relação às médias ponderadas das demais posturas (Tabelas 1, 3 e 4). Assim, mesmo com a pandemia, e até em função da elevação de estratégias da postura de sobrevivência a partir do período da Pandemia, as IES, em média, estão em condições de competir, mas necessitando captar e ou manter os alunos nas instituições utilizando mídias virtuais e ações para o futuro crescimento e desenvolvimento delas (FORTE, 2007; OLIVEIRA, 2007; SANTOS JÚNIOR; MONTEIRO, 2020).

Com relação à hipótese H3, ela foi suportada nos três períodos ( $\beta = 0,359$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,603$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,623$ ,  $p < 0,05$ ) confirmando a existência de relação significativa e positiva entre estratégias de crescimento e o desempenho. Assim, infere-se, que mesmo antes, durante e após a pandemia, as IES adotam algumas ações de crescimento (ver tabela 3), e mesmo com médias ponderadas baixas, implicam em forças moderadas (ver Tabela 5) em relação às demais posturas (ver Tabela 6), e coeficientes angulares (betas) mais elevados, os estudos de Forte, Souza e Oliveira (2006), Ribeiro e Forte, 2019 e Ribeiro e Forte (2020) também apontaram estratégias de crescimento nas IES do Nordeste e do Brasil.

A hipótese H4 não foi suportada em 2019 ( $\beta = 0,120$ ,  $p > 0,05$ ), mas, confirmada nos períodos seguintes ( $\beta = 0,341$ ,  $p < 0,05$ ;  $\beta = 0,363$ ,  $p < 0,05$ ), apesar de fraca relação nos dois períodos em 2020, (ver Tabela 6) e pesos de coeficientes angulares, cerca de metade dos pesos da postura de crescimento), implicando que ainda não é uma realidade a postura de desenvolvimento para as IES. O estudo em indústrias no estado de Ceará, de Forte (2001), também demonstrou que a menor utilização das estratégias da Postura de Desenvolvimento, maturidade atingida quando as empresas estão bastante fortalecidas e mesmo assim asseguradas por oportunidades de mercado.

Como principais limitações, tem-se a quantidade amostral, que foi dificultada pelo período de isolamento social vivido no país, bem como a ausência de estudos anteriores em IES com posturas estratégicas e desempenho para se fazer uma discussão com a literatura.

## **7 CONCLUSÃO**

A análise descritiva demonstrou que, nos três períodos, a postura estratégica de manutenção foi a que mais se sobressaiu e que a postura estratégica de sobrevivência foi destaque em segundo lugar nos períodos pandemia e pós-pandemia, reforçando que as IES vêm se utilizando de estratégias de sobrevivência aliadas às suas capacidades de competir refletidas nas estratégias das posturas de manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Por outro lado, com relação às associações com desempenho, a postura estratégica de sobrevivência foi a única que não obteve significância nos três períodos, reforçando a análise descritiva de que os esforços de sobrevivência, por si só, ainda não refletem em bom desempenho, tendo que haver estratégias de manutenção, crescimento e desenvolvimento para competir. Outro destaque, é que antes da Pandemia, a única correlação validada foi a de postura de crescimento com desempenho, refletindo que naquele período estratégias dessa postura estariam segurando essa correlação desempenho. Percebeu-se, também, que de junho/2020 para dezembro/2020, as correlações permaneceram, mas as forças da média das estratégias utilizadas vão ao encontro de uma saída da crise instaurada pela Pandemia da Covid-19.

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se a aplicação da pesquisa como o uso de uma amostra maior para análises por meio de modelagem de equações estruturais, bem como a adaptação do questionário para outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ABDULRAHIM, Mohamed Omar et al. The Mediating Effect of Strategic Posture on The Link Between Organizational Culture And Sustainability Performance. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 2, n. 6, 1-18, 2020,
- AMMAR, Oussama; CHEREAU, Philippe. Business model innovation from the strategic posture perspective. **European Business Review**, v. 30, n. 1, p. 38-65, 2018, <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2016-0119>
- ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia empresarial. H. Mintzberg; JB Quinn. **O processo da estratégia**, v. 3, 2001.
- ARRUDA, Eucidio Pimenta. Educação remota emergencial: elementos para políticas públicas na educação brasileira em tempos de Covid-19. **EmRede-Revista de Educação a Distância**, v. 7, n. 1, p. 257-275, 2020.
- AVELINO, Wagner Feitosa; MENDES, Jessica Guimarães. A realidade da educação brasileira a partir da COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 56-62, 2020, <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.3759679>
- BRIDSON, Kerrie; EVANS, Jody; HICKMAN, Melissa. Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 15, n. 5, p. 364-374, 2008, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2007.08.004>
- COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração-12ª Edição**. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil, 2016.
- CORRAR, Luiz J.; DIAS FILHO, José Maria; PAULO, Edilson. **Análise multivariada para os cursos de administração, ciências contábeis e economia**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 5, n. 2, p. 123-135, 1990, [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(90\)90004-D](https://doi.org/10.1016/0883-9026(90)90004-D)
- DAL-SOTO, Fabio; MONTICELLI, Jefferson. Coopetition strategies in the Brazilian higher education. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 65-78, 2017, <https://doi.org/10.1590/s0034-759020170106>
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante. Estratégias empresariais uma contribuição para classificação e ampliação. **Revista Ciências Administrativas**, v. 4, n. 1, 1997, <https://doi.org/10.5020/2318-0722.4.1.%25p>
- FORTE, Sérgio H. A. Cavalcante. Estratégias, causas e tendências das maiores empresas do estado do Ceará: uma avaliação na virada do milênio. **Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração ENANPAD**, v. 25, 2001.
- FORTE, S. H. A. Cavalcante. Uma contribuição para a tipologia no campo da estratégia empresarial. In B. K. Costa, & M. R. Almeida. **Modelos e Inovações em Estratégia**. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; SOUZA, Jaime Romero de; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. Estratégias do ensino superior privado no cenário 2009/2015. **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 30, 2006.

FORTE, Sergio Alexandre Barreira; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; PINHEIRO, Placido Rogério. Strategic Decision Method Structured in SWOT Analysis and Postures Based in the MAGIQ Multicriteria Analysis. In: **Proceedings of the Computational Methods in Systems and Software**. Springer, Cham, 2017. p. 227-237.

GAMBIRAGE, Cinara et al. Economic performance of private higher education institutions in distance education through mergers and acquisitions. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 10, n. 1, 2017, <http://dx.doi.org/10.19177/reen.v10e12017252-284>

GARCÍA-PEÑALVO, Francisco José et al. La evaluación online en la educación superior en tiempos de la COVID-19. **Education in the Knowledge Society**. v. 21, p. 1-26, 2020, <https://doi.org/10.14201/eks.23013>

GIACHETTI, Claudio. Competing in emerging markets: Performance implications of competitive aggressiveness. **Management International Review**, v. 56, n. 3, p. 325-352, 2016, <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0263-6>

INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, Censo Escolar, Brasília: MEC, 2018.

JACINTO, Gercelina Maria Pereira; CAMPOS, Paulo Adão; CAMPOS, Pascoal Micoló Diogo. Uma Análise SWOT dos Desafios da Educação nos Países da África Subsaariana Ante o COVID-19. **Revista Angolana de Extensão Universitária**, v. 2, n. 3, p. 11-29, 2020.

JOGARATNAM, Giri; TSE, Eliza C.; OLSEN, Michael D. An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 23, n. 4, p. 339-353, 1999, <https://doi.org/10.1177/109634809902300401>

LUMPKIN, G. Thomas; BRIGHAM, Keith H.; MOSS, Todd W. Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 22, n. 3-4, p. 241-264, 2010, <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>

MADISON, Kristen; RUNYAN, Rodney C.; SWINNEY, Jane L. Strategic posture and performance: Revealing differences between family and nonfamily firms. **Journal of Family Business Strategy**, v. 5, n. 3, p. 239-251, 2014, <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.11.006>

MAGNESS, Vanessa. Strategic posture, financial performance and environmental disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 19, n. 4, p. 540-563, 2006, <https://doi.org/10.1108/09513570610679128>

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: foco na decisão**, 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MARQUES, Ronualdo. A resignificação da educação e o processo de ensino e aprendizagem no contexto de pandemia da COVID-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 3, n. 7, p. 31-46, 2020.

MILES, Raymond E. et al. Organizational strategy, structure, and process. **Academy of Management Review**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978, <https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>



OLIVEIRA, Djalma Pinho R. **Planejamento Estratégico** – conceitos, metodologias, práticas (24 ed). São Paulo: Atlas, 2007.

OLU, O. J. O. Impact of microfinance on entrepreneurial development: The case of Nigeria. In: **The international conference on economics and administration, faculty of administration and business**. 2009. p. 536-545.

RIBEIRO, Henrique César Melo; FORTE, Sergio Henrique A. C. A média de utilização das estratégias pelos programas de stricto sensu das instituições do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, v. 18, n. 4, 2019.

RIBEIRO, Henrique César Melo; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Frequência no uso das estratégias dos programas de stricto sensu das IESs do Brasil da área de administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo frente aos cenários prospectados para o período de 2019 a 2030. **Revista de Administração Unimep**, v. 18, n. 3, p. 59-91, 2020.

SANTOS, Eva Teixeira et al. COVID 19 e os impactos na educação: percepções sobre Brasil e Cuba. **Hygeia-Revista Brasileira de Geografia Médica e da Saúde**, Ed. Especial. p. 450-460, 2020, <https://doi.org/10.14393/Hygeia0054555>

SANTOS JUNIOR, Verissimo Barros; MONTEIRO, Jean Carlos da Silva. Educação e COVID-19: as tecnologias digitais mediando a aprendizagem em tempos de pandemia. **Revista Encantar-Educação, Cultura e Sociedade**, v. 2, p. 01-15, 2020, <http://dx.doi.org/10.46375/encantar.v2.0011>

SHABANI, Jafar et al. Exploring the relationship of emotional intelligence with mental health among early adolescents. **International Journal of Psychological Studies**, v. 2, n. 2, p. 209, 2010.

SHIMAKURA, S. E.; RIBEIRO JÚNIOR, P. J. **Estatística descritiva**: interpretação do coeficiente de correlação. Departamento e Estatística da UFPR, 2012. Disponível em <http://leg.ufpr.br/~silvia/CE003/node74.html> , 28 jul 2020.

SOUSA, Jalva Lília Rabelo; FERREIRA, Fabiana; MOURA, Simone. Proposta de categorização dos recursos estratégicos de IES particular: uma contribuição com base nos modelos da VBR e da hipercompetição. **Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, v. 24, 2005.

Triola, Mário F. Introdução à Estatística (12ª. Ed). Rio de Janeiro: LTC, 2017.

ULLMANN, Arie A. Data in search of a theory: A critical examination of the relationships among social performance, social disclosure, and economic performance of US firms. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 3, p. 540-557, 1985, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278989>

VENKATRAMAN, Natarajan. Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. **Management Science**, v. 35, n. 8, p. 942-962, 1989, <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.942>

VIJ, Sandeep; BEDI, Harpreet Singh. Relationship between entrepreneurial orientation and business performance: A review of literature. **The IUP Journal of Business Strategy**, v. 9, n. 3, p. 17-31, 2012.