



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
FACULDADE DE EDUCAÇÃO- FAGED
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BRAGANÇA
LICENCIATURA PLENA EM PEDAGOGIA**

JORDANA MELO DA SILVA

**A GESTÃO NO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BRAGANÇA NO PERÍODO DE
PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

BRAGANÇA-PA

2023

JORDANA MELO DA SILVA

**A GESTÃO NO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BRAGANÇA NO PERÍODO DE
PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito parcial para obter o título em Licenciatura plena em Pedagogia pela Universidade Federal do Pará realizado sob orientação do Prof. Me. Raul da Silveira Santos.

BRAGANÇA-PA

2023

JORDANA MELO DA SILVA

**A GESTÃO NO CAMPUS UNIVERSITÁRIO DE BRAGANÇA NO PERÍODO DE
PANDEMIA DA COVID-19: DESAFIOS E POSSIBILIDADES**

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Raul da Silveira Santos – Orientador
Universidade Federal do Pará Faculdade de Educação/FACED

Prof. Dr. Francisco Pereira de Oliveira – Examinador
Universidade Federal do Pará Faculdade de Educação/FACED

Adm. Maurício Fernandes Dourado – Examinador
Universidade Federal do Pará
Coordenação de Planejamento Gestão e Avaliação/CPGA

BRAGANÇA-PA

2023

AGRADECIMENTOS

Dedicar este trabalho é uma oportunidade para expressar minha gratidão àqueles que foram fundamentais na jornada da minha pesquisa. Cada um de vocês desempenhou um papel crucial, fornecendo suporte, encorajamento e insights valiosos ao longo deste percurso.

Primeiramente, a Deus por ter me dado sabedoria em cada momento de aprendizado e ter me conduzido em todas as dificuldades e aos sucessos, à minha família, que esteve ao meu lado durante toda a trajetória acadêmica na qual expressei minha profunda gratidão. Seu amor incondicional, apoio emocional e encorajamento constante foram a força motriz por trás da minha determinação em alcançar este objetivo. Agradeço por acreditarem em mim e por serem minha base sólida em todos os momentos.

Expressei também minha profunda gratidão ao meu orientador, Raul da Silveira Santos por sua orientação sábia, conhecimento especializado e dedicação incansável sendo estes, pilares fundamentais na construção deste estudo. Sua paciência junto às suas experiências foi primordial para que o desenvolvimento desta pesquisa fosse finalizado com sucesso e enorme alívio por todo aprendizado adquirido.

Minha enorme gratidão ao Sr. Maurício Dourado por ter dado minha primeira grande oportunidade em fazer parte de uma equipe de trabalho e amizade dentro da Universidade como voluntária e após como bolsista na Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação

- CPGA, na qual proporcionou-me além de muitos aprendizados, apoio emocional quando eu mais precisei.

Aos meus colegas e amigos que me apoiaram durante todo o processo, meu sincero agradecimento. Suas palavras de incentivo, discussões estimulantes e apoio mútuo foram inestimáveis. Juntos, enfrentamos os desafios impostos pela pandemia, a saudade de casa e todos os bons momentos vividos intensamente mantendo o espírito colaborativo e o desejo de aprendizado contínuo.

Por fim, gostaria de expressar minha admiração e gratidão à comunidade acadêmica, que continuou a se reinventar e adaptar em face das adversidades impostas pela pandemia. Suas inovações, resiliência e compromisso com a excelência educacional são exemplos notáveis de liderança e gestão eficaz em tempos de crise.

Este trabalho é dedicado a todos vocês, que me ajudaram a superar desafios, expandir meus horizontes e acreditar no poder do conhecimento além do que se vê para transformar as realidades. Que nossos esforços coletivos inspirem futuras pesquisas e iniciativas voltadas para aprimorar a gestão universitária em tempos de incerteza.

Com profunda gratidão,

Jordana Melo da Silva.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a gestão no Campus Universitário de Bragança durante o período de pandemia da COVID-19, explorando os desafios enfrentados e as possibilidades surgidas nesse contexto. A pandemia representou um desafio sem precedentes para as instituições de ensino superior, exigindo a adoção de medidas emergenciais e a reconfiguração das práticas de gestão. O objetivo deste estudo é analisar como a gestão do Campus Universitário de Bragança se adaptou e enfrentou os desafios impostos pela pandemia, buscando identificar as estratégias utilizadas e as possibilidades surgidas nesse período. A pesquisa se baseia em uma abordagem qualitativa, utilizando como principais fontes de dados entrevistas com gestores e docentes. Uma parte importante da pesquisa é dedicada à análise das estratégias adotadas pela gestão do campus para superar os desafios e explorar as possibilidades surgidas durante a pandemia. São identificadas ações como a criação de grupos de trabalho para o planejamento e monitoramento das atividades, a realização de capacitações para os docentes no uso de tecnologias educacionais, a implementação de sistemas de suporte psicossocial aos estudantes e a promoção de ações de solidariedade e engajamento com a comunidade. Por fim, o estudo conclui que a gestão do Campus Universitário de Bragança enfrentou grandes desafios durante a pandemia, mas encontrou possibilidades de inovação e transformação. A adaptação “rápida” e eficiente às novas demandas, a busca por soluções criativas e a preocupação com o bem-estar da comunidade acadêmica foram elementos-chave nesse processo. A pesquisa ressalta a importância de continuar aprimorando a gestão e desenvolvendo estratégias que possibilitem enfrentar futuros desafios de forma mais resiliente e preparada.

Palavras-chave: Gestão; Pandemia; Educação; Desafios; Possibilidades.

ABSTRACT

The present work focuses on the management at the Bragança University Campus during the COVID-19 pandemic, exploring the challenges faced and the possibilities that arose in this context. The pandemic posed an unprecedented challenge for higher education institutions, requiring the adoption of emergency measures and the reconfiguration of management practices. The aim of this study is to analyze how the management of the Bragança University Campus adapted to and confronted the challenges posed by the pandemic, seeking to identify the strategies employed and the possibilities that emerged during this period. The research is based on a qualitative approach, using interviews with managers and faculty members as the main sources of data. An important part of the research is dedicated to analyzing the strategies adopted by the campus management to overcome challenges and explore possibilities that arose during the pandemic. Actions such as the establishment of working groups for planning and monitoring activities, providing training for faculty members in the use of educational technologies, implementing psychosocial support systems for students, and promoting solidarity and community engagement initiatives are identified. Finally, the study concludes that the management of the Bragança University Campus faced significant challenges during the pandemic but found possibilities for innovation and transformation. The rapid and efficient adaptation to new demands, the pursuit of creative solutions, and the concern for the well-being of the academic community were key elements in this process. The research highlights the importance of continuously improving management and developing strategies that enable more resilient and prepared responses to future challenges.

Keywords: Management. Pandemic; Education; Challenges; Possibilities.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	8
2. METODOLOGIA	11
2.1 Área de estudo	11
2.2 Coleta de dados	13
2.3 Amostragem	14
2.4 Análise dos dados	15
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
3.1 Administração versus Gestão: alguns apontamentos teóricos.....	16
3.2 Gestão universitária.....	17
3.3 COVID-19: O que é e onde surgiu?.....	18
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	19
4.1 Perfil dos entrevistados	20
4.2 Desafios, estratégias e adaptações pela gestão mediante o contexto pandêmico	21
5. CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS.....	36

1. INTRODUÇÃO

O seguinte trabalho tem como objetivo analisar a gestão do Campus Universitário de Bragança no período da pandemia com base nas dificuldades e na resolução de problemas a partir das experiências vividas durante o estágio na Coordenação de Planejamento, Gestão e Avaliação - CPGA, realizado dentro da instituição pesquisada de forma presencial e remota.

A escolha da pesquisa se deu após o período de estágio, no qual tive contato com diversos profissionais, podendo assim, acompanhar de perto não só a gestão do diretor do campus como dos demais diretores das faculdades, observando a lida que cada um tinha em manter suas responsabilidades tanto com o público interno como com o externo.

Além disso, é de suma importância todas as contribuições obtidas no estágio, tanto para a vida pessoal como principalmente para a vida acadêmica e profissional no quesito de planejamento e gestão, de onde retirar e acrescentar, conhecer o público acadêmico, quais os desafios que a universidade enfrentou na pandemia e no que eu posso fazer para contribuir com a minha pesquisa, uma vez que o pedagogo tem seu contato não somente com a sala de aula como para com a gestão, entendendo a realidade do seu local de trabalho e para quem trabalha, levando em consideração as interações que tornam-se essenciais quando deixa-se de abordar somente a teoria e a prática é acrescentada.

Exteriorizo, portanto, todos os momentos de Estágio, primeiramente voluntário e passados seis meses, uma bolsa trabalho no mesmo setor por dois anos, que todas as experiências absorvidas contribuíram fortemente como futura profissional da educação podendo também atuar em outras áreas com os conhecimentos obtidos dentro do curso, além dos inúmeros aprendizados, demonstrando assim, os diversos caminhos pelos quais a Pedagogia percorre, levando vastos conhecimentos, sejam estes em sala de aula, na gestão escolar/universitária ou fora delas.

No que se refere a gestão, é um termo que se abrange em diversas áreas profissionais não mais apenas no setor empresarial onde torna-se historicamente mais comum, perpassando assim de âmbitos autoritários para atos mais democráticos. Levando em consideração às estruturas das universidades

correlacionadas aos modelos de gestão e administração, Borges e Araújo (2001, p. 65), argumentam que “a estrutura da universidade é uma estrutura administrativa, um sistema político, um centro científico, uma academia, um foco cultural e uma fonte de valores: ou seja, uma estrutura de muitas complexidades.” Nesse viés, é possível entender como as ideias da gestão e os planos/projetos orçamentários da administração entram em construção a partir da união destes elementos.

Compreender a natureza da instituição é dar maior importância para a análise do processo de planejamento, pois as características da organização universitária e de seu processo decisório certamente definem os arranjos institucionais, com consequências diretas para a atividade de planejamento (BORGES E ARAÚJO, 2001, p. 64).

No entanto, na atual conjuntura, é possível observar as diversas preocupações acerca das universidades públicas e o futuro destas, por isso, falar sobre gestão, planejamento e estratégia, não deixa de ser tão complexo quanto falar sobre a educação e os seus desafios na atualidade.

Quando se fala em gestão universitária falamos também de um conglomerado de aperfeiçoamentos no exercício administrativo, educacional, resolução e redução de problemas o que requer a união do trabalho com os conhecimentos de ensino e aprendizagem, tornando a relação entre as práticas da gestão e da educação pedagógica como um todo ainda mais relevante, desenvolvendo dessa forma as multitarefas que serão redirecionadas para o gestor, tanto nas funções pedagógicas como nas administrativas, fazendo com que ele esteja capacitado para atender e sobretudo entender às perspectivas da sociedade à qual ele está inserido.

Para Maldonado (2016, p. 81)

É necessário que a gestão esteja próxima a realidade em que está inserida e consciente a respeito das crenças, culturas, modos de se relacionar, etc. Precisa conhecer os sujeitos envolvidos nos processos de aprendizagem de forma a articular tempos e espaços de diálogos entre as partes, no intuito de construir de forma democrática, um espaço profícuo para o estabelecimento de relações saudáveis para a circulação do saber, para que o ensino e a aprendizagem aconteçam da melhor forma possível, em uma práxis transformadora.

É fundamental, pois, refletir em diversas abordagens que estejam interligadas nas demais relações de multitarefas, logo, o gestor(a) têm a responsabilidade em realizar tanto as atividades administrativas quanto as pedagógicas dentro do ambiente acadêmico . Além disso, a gestão é um dos pontos principais para se obter

o bom funcionamento e gerar um ensino de qualidade, dentro de suas devidas capacitações, organizações administrativas e pedagógicas, orientações aos profissionais que fazem parte da escola e ao corpo estudantil, levando a participação de todos que são a universidade, que fazem a existência dela. Conseqüentemente, tendo um amplo conhecimento nas demais perspectivas e da liberdade, gerando autonomia nas práticas e evoluindo nos demais planejamentos.

Com base nas experiências vividas e nas reflexões feitas sobre o tema abordado -gestão na universidade- tendo como objeto de pesquisa a concepção dos gestores das Faculdades do campus universitário de Bragança e seus desafios durante a pandemia da doença do coronavírus em 2019 - COVID-19, todos os embates feitos a partir do estudo, a indagação principal ficou delineada dessa forma: quais as estratégias utilizadas para atender as demandas do Campus Universitário de Bragança-PA e das suas Faculdades? Estabelecida assim a problemática, é notório que novos desafios e planejamentos tiveram que ser desenvolvidos para o “bom” funcionamento da universidade em meio ao caos ocasionado mundialmente pela pandemia.

Com base em diversas reflexões, as questões norteadoras deste trabalho ficaram assim delineadas: quais as ações desenvolvidas pelos gestores que atuam no Campus Universitário de Bragança, no âmbito pedagógico, administrativo, relacionamento com o corpo estudantil e técnico, planos e projetos sociais são desenvolvidas junto aos recursos integrados? Quais os principais desafios enfrentados pela gestão das faculdades do Campus de Bragança?

Por isso, a pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão do Campus Universitário de Bragança no período da pandemia. A respeito dos objetivos específicos, delineou-se da seguinte forma, identificar os principais pontos estratégicos, métodos e adaptações para um paradigma diferente do qual a gestão estava acostumada; compreender os processos dessas adaptações, das dificuldades trazidas pelo contexto pandêmico e refletir a respeito das atuações dos gestores do Campus Universitário de Bragança.

Além disso, os trabalhos dentro (caso fosse necessário a presença de servidores no Campus, todas as medidas sanitárias eram rigorosamente obedecidas) da Universidade não poderiam parar, o que gerou ainda mais estratégias a serem desenvolvidas. Levando em consideração o caos no qual

“estávamos” inseridos. Nessas perspectivas, estudar sobre a gestão do campus e de suas faculdades em seus vastos conhecimentos, posto que em sua maioria, estão para a resolução de problemas como descrito e em prol da sociedade, ao trazer-lhes benefícios por intermédio de projetos e ações desenvolvidos(as).

As análises feitas por intermédio deste trabalho, são essenciais, tanto na vida profissional como pessoal, principalmente para o curso de Pedagogia, aos que assim como eu pretendem exercer/desenvolver seus aprendizados dentro da gestão universitária.

Contudo, é crucial que a gestão esteja próxima a realidade em que está inserida e consciente a respeito das crenças, culturas, modos de se relacionar, etc. Tendo dessa forma a necessidade de conhecer os sujeitos envolvidos nos processos de aprendizagem, de forma a articular tempos e espaços de diálogos entre as partes. No intuito de construir de forma democrática, um espaço profícuo para o estabelecimento de relações saudáveis, na circulação do saber para que o ensino e a aprendizagem aconteçam da melhor forma possível, em uma práxis transformadora.

2. METODOLOGIA

2.1 Área de estudo

A pesquisa foi realizada no nordeste paraense, no município de Bragança-PA, a 214,4 km da capital do estado, na terra da farinha, do peixe fresco, da agricultura e da pecuária, da extração do caranguejo, dos prédios históricos, da culinária e das grandes festividades. O município possui 130.122 pessoas segundo pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE em 2021.

Figura 1: Mapa do nordeste paraense



Fonte: <https://expedicaopara.com.br/mesorregiao/nordeste-paraense/>

Figura 2: Mapa da região bragantina



Fonte: <https://braganca.pa.gov.br/sobre-o-municipio/>

Ademais, de forma mais específica, a pesquisa ocorreu na Universidade Federal do Pará - UFPA, Campus Bragança - PA, localizada na Alameda Leandro Ribeiro - Bairro da Aldeia.

Figura 3: UFPA



Fonte: <https://www.portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/10095-campus-de-braganca-debate-formacao-de-professores-e-praticas-curriculares-na-educacao-basica>

O referido Campus possui um total de oito cursos de graduação, a saber: Cursos de licenciatura em Biologia Ambiental, Ciências Naturais, História, Letras - Língua Portuguesa, Letras - Língua Inglesa, Matemática, Pedagogia, e o curso de bacharelado em Engenharia de Pesca. Todos os cursos são ofertados de forma presencial, divididos na modalidade regular e intensiva.

Ademais, a universidade possui quatro programas de pós-graduação sendo eles: o Programa de Pós-graduação em Linguagens e Saberes da Amazônia - PPLSA (mestrado); Mestrado Profissional em Matemática em Rede Nacional -

PROFMAT (mestrado); Programa de Pós-graduação em Biologia Ambiental - PPBA (mestrado e doutorado) e o Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido - PPGDSTU (mestrado e doutorado), além do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA, pertencente a UFPA de Belém e que possui uma turma de mestrado e outra de doutorado sendo ofertadas no Campus de Bragança.

Além disso, a UFPA atende ao Plano Nacional de Formação de Professores da Educação Básica - PARFOR, que atualmente oferta o curso de Pedagogia de forma presencial em Bragança e há também inscrições para uma turma de Educação Física no município. Os cursos têm por objetivo capacitar ainda mais professores da rede pública que não possuem formação superior nas áreas que atuam e que possam continuar lecionando com base nas exigências presentes na Lei de Diretrizes e Bases da Educação - LDB.

O total de docentes apenas dos cursos de humanas e exatas é de 58, os demais cursos das ciências naturais, biológicas e engenharia de pesca fazem parte do Instituto de Estudos Costeiros - IECOS, que está vinculado ao campus, que foi criado por um ato do conselho universitário depois da implantação do PPBA que surgiu após o polo de pesquisa de estudos costeiros no campus de Bragança. Atualmente a universidade conta com um total de 1.521 discentes de graduação e 306 discentes de pós graduação.

2.2 Coleta de dados

O presente trabalho foi desenvolvido por uma abordagem qualitativa, sendo este um método de pesquisa que se concentra na compreensão dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos indivíduos envolvidos. A principal característica da abordagem qualitativa é a sua flexibilidade, permitindo a adaptação a diferentes temas e contextos. O objetivo principal da abordagem qualitativa é obter uma compreensão profunda e detalhada do fenômeno estudado. Isso é alcançado através de técnicas como entrevistas, observação participante, análise de documentos e estudo de caso. A abordagem qualitativa é amplamente utilizada em áreas como sociologia, antropologia, psicologia, educação e ciências políticas. Através dela é possível investigar e compreender as vivências do meio a ser pesquisado. A abordagem qualitativa parte...

[...] do fundamento de que há relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um

vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. O objeto não é um dado inerte e neutro; está possuído de significados e relações que sujeitos concretos criam em suas ações (CHIZZOTTI, 2001, p. 73)

Ou seja, permite ao pesquisador fazer reflexões teóricas sobre a prática e a teoria no decorrer da pesquisa. Logo, a natureza dos dados coletados se configura como qualitativos. Além disso, foi elaborado um questionário com perguntas abertas e fechadas para os entrevistados na intenção de investigar e obter as reverberações dos sujeitos da pesquisa a respeito da problemática suscitada na presente pesquisa. Para Gil (2011, p. 128) o questionário pode ser tratado:

[...] como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

Com base no que se trata um questionário, evidencia-se que foi utilizado o Google Forms (formulários do Google), uma das ferramentas gratuitas e disponíveis on-line ou off-line (apenas se o usuário permitir o uso sem o acesso a uma rede de internet) dentro do Google (ferramenta de pesquisa, serviços e armazenamento em nuvem), proporcionando assim uma forma mais fácil para o envio aos destinatários pesquisados e melhor análise por meio das informações geradas através da inteligência artificial da plataforma, sendo estas disponibilizadas em formas gráficas.

2.3 Amostragem

A amostragem é a forma pela qual metodologicamente se escolhe um determinado grupo de pessoas para pesquisar e obter um resultado sobre uma ideia geral da população, obtendo resultados por meio de amostras probabilísticas: simples, sistemática, estratificada, por conglomerados, e as amostras não probabilísticas: por conveniência, por quota e bola de neve. Para Nagae (2007, p. 3) o método de amostragem se dá na forma pela qual

Entendemos por amostragem a disciplina que estabelece regras metodológicas de seleção de subconjuntos, denominadas amostras de uma população. A escolha do método depende dos objetivos de estudo e das características populacionais que se quer estimar ou inferir. O objetivo da seleção amostral é justamente este, a realização de inferências sobre características populacionais, com base apenas na amostra selecionada e nas eventuais suposições distribucionais sobre estas características.

Dentre estas, a amostra utilizada nesta pesquisa foi a amostragem por

conveniência, não probabilística. Valemo-nos de um único critério para a escolha dos sujeitos da pesquisa, a saber; que eles estivessem exercidos a função de gestor durante a pandemia no Campus Universitário de Bragança. Logo, selecionou-se um determinado grupo de professores que atuaram como diretores das Faculdades, além do próprio coordenador do Campus durante a pandemia.

2.4 Análise dos dados

Será utilizado para a análise dos dados, a Análise de Conteúdo, que consiste em uma série de etapas, incluindo a seleção do material a ser analisado, a codificação dos dados, nesse caso não probabilística, e a interpretação dos resultados. O objetivo da análise de conteúdo é extrair significados que possam ser utilizados para entender melhor um determinado assunto ou fenômeno. Suas técnicas provêm de uma pré-análise, estudo do material coletado e como estes serão tratados. As vertentes a serem analisadas surgirão após as respostas dadas pelos entrevistados. Bardin (1977, p.42) define a análise de conteúdo como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Sendo assim, é possível analisar as comunicações que haverá entre o pesquisador e o entrevistado, podendo dessa forma identificar/investigar com mais precisão os detalhes/características contidos(as) nos materiais, desde a formulação das perguntas até as interpretações de cada uma delas, uma vez na qual seus significados são de grande importância para a análise. Para Moraes e Galiuzzi (2013, p. 155-156)

[...] dar ênfase a uma parte como modo de melhorar a compreensão do todo. Cada categoria de análise passa a constituir uma perspectiva de exame, um direcionamento do olhar dentro do todo [...], um esforço em cada vez mais atingir uma compreensão global dos fenômenos examinados.

Ou seja, é necessário focar nos detalhes identificados e aos não identificados, aqueles que ficaram por entre linhas, uma vez da qual se faz presente essa divisão entre eles. É necessário a busca por todas as particularidades existentes nas informações coletadas, que diferentemente das probabilidades numéricas criadas para se obter um percentual e basear-se neles, a simplicidade deste método

mediante os seus dados são também eficazes conforme os conteúdos elaborados, nas respostas que se esperam e nas que não se esperam. Formando assim os resultados de uma análise clara, objetiva e sem muitas complexidades.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Administração versus Gestão: alguns apontamentos teóricos

A administração e a gestão são termos que muitas vezes são usados de forma intercambiável, mas eles possuem algumas diferenças significativas. No que diz respeito sobre a definição de ambos os termos, para Libâneo (2004, p. 97), “administrar é o ato de governar, de pôr em prática um conjunto de normas e funções; gerir é administrar, gerenciar, dirigir”, com isso, é possível analisar que a administração, exibe um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos para alcançar metas específicas dentro de um determinado grupo/espço.

A gestão, por outro lado, é a aplicação prática da administração, envolvendo a implementação de estratégias, gerenciando táticas para alcançar os objetivos estabelecidos pela administração. Em vista disso, segundo Libâneo (2004, p. 101), “a gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização, envolvendo basicamente os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Portanto, as duas tornam-se sinônimo uma da outra, havendo assim, poucas mudanças em seus objetivos, o que leva conseqüentemente, as duas se tornarem dependentes uma da outra, enquanto a administração é mais teórica e estratégica, a gestão é mais operacional e tática.

Ainda sobre a gestão, ela inclui uma variedade de tarefas, como planejamento estratégico, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento financeiro e gerenciamento de operações. Também inclui a tomada de decisões, a resolução de problemas e a implementação de soluções. Existem diferentes tipos de gestão, como gestão de negócios, gestão de projetos, gestão de operações, gestão de recursos humanos e gestão financeira.

A gestão é fundamental para o sucesso de qualquer organização, pois possibilita que os objetivos sejam alcançados. Ela permite a coordenação eficiente dos recursos, incluindo pessoas, tempo, dinheiro e materiais, para alcançar os objetivos estabelecidos. A boa gestão também promove a comunicação eficaz, a tomada de decisão e a solução de problemas, além de garantir a continuidade dos

negócios.

3.2 Gestão universitária

A gestão universitária é uma área interdisciplinar que combina elementos de administração, economia, direito e políticas públicas. É importante que os líderes das universidades tenham as habilidades necessárias para exercer a função, bem como compreender a fundo a missão e os valores da instituição e dos acadêmicos. Eles devem trabalhar em colaboração com as faculdades, departamentos, funcionários e estudantes para identificar e atender quais são as necessidades e as expectativas da comunidade acadêmica.

Os critérios estão reunidos para enfatizar a importância da liderança manter um foco na estratégia, nos alunos e nas partes interessadas. A liderança superior estabelece o direcionamento organizacional, desenvolve um ambiente de aprendizagem e busca oportunidades futuras para a organização. A gestão dos docentes e funcionários, o gerenciamento de processos e os resultados de desempenho organizacional representam a tríade dos resultados: os docentes e funcionários e seus processos-chave executam o trabalho que produz os resultados da organização. As informações e suas análises são críticas à eficiência na administração da organização. Um sistema integrado de dados, composto por indicadores correlacionados, definidos de forma balanceada, serve como alicerce para o sistema de gerenciamento do desempenho (GIANOTTI, 2004, p. 70).

Com isso, pode-se afirmar que a gestão universitária é essencial para garantir a qualidade da educação oferecida, aprimorar a eficiência operacional e garantir a sustentabilidade financeira da instituição. É por meio de uma gestão eficiente e eficaz que a universidade pode realizar sua missão de oferecer uma educação de qualidade e formar líderes capazes e comprometidos.

Também envolve a promoção da qualidade do ensino e da pesquisa, além de garantir a excelência acadêmica e a inovação dentro dos seus espaços, gerando a necessidade de capacitações que para Chiavenato (2016), é a forma pela qual o indivíduo se desenvolve e amplia os seus conhecimentos para obter cada vez mais o crescimento profissional, com isso, espera-se por resultados frequentes dos gestores para que estes possam vir a serem apresentados.

A otimização e qualificação das atividades que constituem o tripé de atuação, ensino, pesquisa e extensão, bem como a desejada indissociabilidade entre estes elementos caracterizam a busca pelo sucesso da instituição. Nessa direção, torna-se primordial que os processos de gestão sejam otimizados e potencializados. Isso estabelece como exigência que os integrantes de equipes gestoras, especialmente que os gestores sejam preparados para desempenharem as funções no âmbito administrativo da instituição (DEWES, 2018, p. 48 - 49).

Compreende-se então, que todos esses processos fazem parte de uma boa e

idealizada gestão, que se responsabiliza em comprometer-se não somente com o corpo técnico do ambiente, mas com os demais, com o alvo em geral do lugar a ser gerenciado com sabedoria, inteligência e reconhecimentos/feedbacks próprios e coletivos do erro ao acerto. Lück (1999, p. 81-82) discursa sobre alguns dos principais procedimentos:

(...) usar oportunidades para falar, expressar ideias, crítica construtiva; fazer autocrítica, como um processo contínuo de compreender-se no mundo, estender mais para aprofundar a prática; aceitar novas ideias; respeitar os limites de cada um, valorizando as ideias diferentes das próprias; dar tempo aos colegas de manifestarem suas opiniões; superar a insegurança; trabalhar cooperativamente; aceitar a possibilidade de errar.

Ou seja, o processo de comunicação é complexo, porém, é necessário na condução das resoluções problemáticas que levam ao conhecimento em geral. A gestão em sua realidade e na sua execução, deve garantir que as necessidades dos estudantes, professores e funcionários sejam atendidas, bem como acompanhar o desempenho acadêmico e as metas estabelecidas pela instituição.

É também responsável por garantir que a instituição seja financeiramente sustentável e atenda às regulamentações e padrões exigidos pelo governo e pela comunidade acadêmica sendo esse um fator crítico para o sucesso de uma instituição de ensino superior, pois permite que ela alcance seus objetivos e se mantenha competitiva.

Conseqüentemente, uma boa gestão universitária se faz essencial na garantia da excelência acadêmica, na inovação e satisfação dos estudantes, dos professores e dos funcionários. Portanto, a universidade é um espaço de construção do conhecimento e também da construção de cidadania, devendo esta ser orientada por princípios democráticos e participativos, promovendo a inclusão, a diversidade e garantir a qualidade do ensino e da pesquisa.

3.3 COVID-19: O que é e onde surgiu?

Com base nas pesquisas feitas no site da Organização Pan-Americana da Saúde - OPAS, pode-se assim esclarecer que a COVID-19 é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus SARS-CoV-2. Ela surgiu pela primeira vez na cidade de Wuhan, na China, no final de 2019 e rapidamente se espalhou pelo mundo, o que acabou gerando uma pandemia global.

Os sintomas da COVID-19 eram/são a febre, a tosse, a dificuldade para respirar e a perda do olfato ou do paladar. A doença por todos os seus sintomas é

considerada grave ou fatal, especialmente em idosos ou pessoas com problemas de saúde preexistentes, principalmente as que apresentam problemas respiratórios.

O vírus se transmite principalmente por gotículas respiratórias emitidas quando alguém com a doença tosse ou espirra. As medidas de prevenção incluíam ou incluem o distanciamento social, o uso de máscaras faciais e a higienização frequente das mãos.

A Organização Mundial de Saúde - OMS recomenda a implementação de medidas de prevenção, como lavar as mãos frequentemente com água e sabão, usar máscaras em lugares públicos, manter o distanciamento social e evitar aglomerações, para que o risco de contrair o vírus seja reduzido uma vez na qual ele ainda é presente mundialmente. No dia 05 de maio de 2007 o dia mundial de higienização das mãos foi criado, mas teve sua maior ênfase quando surgiu a pandemia da COVID-19.

O Dia Mundial de Higienização das Mãos, celebrado neste 5 de maio, é mais importante do que nunca para ajudar a sustentar a promoção desta ação básica, mas fundamental. Esta ação, que leva apenas alguns segundos, salva vidas! A OMS pede a todos os atores-chave em torno do slogan “Segundos salvam vidas. Higienize suas mãos!”(OPAS, 2021).

Portanto, é notável que a COVID-19 é uma doença altamente contagiosa que impactou e ainda tem causado impacto no mundo de maneira significativa. A OMS é uma fonte vital de informações precisas e atualizadas sobre a doença, fornecendo orientações e recomendações importantes para prevenir sua propagação. A colaboração global e o acompanhamento das informações da OMS são cruciais para continuarmos a enfrentar esta crise de saúde pública.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os entrevistados deste trabalho possuem uma vasta experiência e conhecimento na área da educação. São todos doutores renomados, com mais de 08 anos de atuação em universidades. Esses profissionais dedicam suas carreiras à pesquisa, ao ensino e à contribuição para o avanço do conhecimento educacional. Suas áreas de especialização são amplas e abrangentes, incluindo pedagogia, psicologia educacional, políticas públicas, tecnologia educacional, currículo e avaliação, entre outras.

Além de sua formação acadêmica e experiência no ensino superior, esses entrevistados também possuem vivências práticas e participação ativa em projetos

de educação, tanto em âmbito nacional como internacional. Seu envolvimento direto com as questões e desafios do campo educacional proporciona uma perspectiva abrangente e atualizada sobre as demandas e as tendências na área.

Cada um dos entrevistados traz consigo um conjunto único de conhecimentos, visões e experiências. Suas vozes enriquecem esta pesquisa e fornecem insights valiosos sobre temas relevantes, como formação de professores, inclusão educacional, políticas educacionais, práticas pedagógicas inovadoras, uso da tecnologia na sala de aula e os desafios enfrentados na educação, principalmente nos tempos de pandemia.

Ao longo deste estudo, foram exploradas perspectivas, reflexões e contribuições para a área da educação. Suas experiências em universidades e suas atuações no campo educacional garantem uma troca de conhecimentos e aprendizados enriquecedores, que certamente maximizam a compreensão sobre os desafios e as oportunidades presentes na educação durante a COVID-19.

4.1 Perfil dos entrevistados

Os participantes da pesquisa serão nomeados neste estudo de **G1, G2, G3**, assim por diante, devido aos aspectos éticos, será mantido o sigilo de suas identidades. Assim, destinou-se 3 perguntas da entrevista para previamente conhecê-los.

A pergunta 1 foi: **qual suas titulações e a quanto tempo eles atuam/atuaram na gestão/coordenação (campus ou faculdade)?** E as respostas obtidas foram:

G1: Doutora. Como diretora do IECOS há um ano. Mas já fui diretora de faculdade por 4 anos e 10 meses e Coordenadora da Especial por 2 anos.

G2: Doutorado com atuação de um ano e meio como vice-coordenador e 07 meses como coordenador em exercício.

G3: Doutorado. Na UFPA, tenho atuado durante 11 anos na gestão. Em Bragança, há 3 anos.

G4: Doutor. São 2 anos na direção da FACED e 4 anos na coordenação do Campus.

G5: Doutor - Professor Associado III.

G6: Doutora, dois anos.

G7: Doutor, 4 anos.

Os entrevistados deste estudo são todos doutores que possuem de 2 a 11 anos de atuação em universidades, perpassando por cargos de direção, coordenação, gestão e docência.

A pergunta 2 veio aborda o tempo de docência no ensino superior de cada um deles, tendo os docentes respondidos:

G1: Irei fazer 08 anos

G2: 20 anos

G3: 16 anos

G4: 13 anos

G5: 28 anos

G6: 8 anos

G7: 13

Mediante a isso, possuem de 8 a 28 anos de atuação na docência. O envolvimento, desses professores, com as questões e os desafios do campo educacional proporciona uma perspectiva abrangente e atualizada sobre as demandas e as tendências na área.

4.2 Desafios, estratégias e adaptações pela gestão mediante o contexto pandêmico

Buscando compreender os processos dessas adaptações, das dificuldades trazidas pelo contexto pandêmico e quais os principais desafios enfrentados pela gestão das faculdades do Campus de Bragança, fez-se a seguinte pergunta: **Quais foram as principais dificuldades no campo da gestão – tendo o contexto acadêmico como cenário – vivenciadas durante a COVID-19?**

G1: Foram vários: Excesso de informações para orientação dos professores sobre as plataformas digitais; orientações dos cadernos de prevenção e contágio sobre a COVID e os desdobramentos das práticas que precisavam ser ressignificadas pelas aulas on-line. Além disso, quando planejamos algo para ser desenvolvido naquela semana, sempre apareciam outras ações mais emergentes, e aquelas do planejamento ficavam como segundo plano, o que sobrecarrega qualquer gestor. É uma espécie de acúmulo de atividades "uma dinâmica bem complicada quando relacionada ao tempo mínimo de execução".

G2: Realização das atividades remotas, pois nem sempre as condições para os discentes e docentes eram adequadas, citando como exemplo: a qualidade ruim da internet disponibilizada e do local de trabalho nas casas; os problemas de saúde provocados ou acentuados pela pandemia, não

somente as diretamente ligadas, mas também situações de transtornos de ansiedade, estresse, insônias entre outros.

G3: Foram muitas, mas as principais foram: compreender o contexto e auxiliar os profissionais com relação às atividades de forma remota, especialmente pela ausência de estrutura como: internet que não chegava até às localidades mais longínquas em que moram nossos alunos; a não formação para ensino à distância.

G4: A dificuldade de acesso à internet por parte dos discentes, a falta de orientações claras por parte das instâncias superiores da universidade.

G5: Encontrar uma maneira de lidar com os recursos digitais.

G6: Adequar o currículo do curso para o ensino remoto.

G7: Evitar o atraso dos componentes em cada período

Vê-se nas respostas dos entrevistados um certo padrão nos discursos, em que 3 entrevistados, o G2, G3 e G5 citaram como principais dificuldades a continuidade das atividades pedagógicas de maneira remota, especificamente a dificuldade de adaptação. Em contrapartida, para o docente G1 houve um excesso de informações por parte da universidade de como se adaptar a esta nova realidade, em que, mesmo sendo no mesmo campus, o entrevistado G4 contrapõe esta informação ao citar a carência de informações por parte da universidade.

Desta maneira, acredita-se que a experiência resultante das atividades remotas, tenha partido, primeiramente, de uma situação conflituosa, em que a pandemia chegou de forma repentina e acometeu a todos a uma nova realidade, principalmente os professores que precisaram adaptar o seu cotidiano a práticas para “atender as demandas educacionais, sem uma formação adequada para lhes garantir o suporte necessário ao desenvolvimento das atividades desempenhadas neste momento” (SILVA; SILVA, 2020, p. 4), mostrando dessa forma a importância de buscar compreender as práticas a serem exercidas a partir dessa ideia.

Outro problema identificado na fala de 3 dos entrevistados foi a dificuldade que os discentes enfrentaram neste período, como a falta ou o pouco acesso à internet, bem como a adequação ao planejamento de trabalho a ser realizado, visto que o entrevistado G1 cita que devido à alta demanda de trabalho, o planejamento ficava em “segundo plano” e o entrevistado G4, cita haver dificuldades no próprio planejamento.

Partindo da premissa da adoção das aulas remotas na esfera de uma instituição pública, com a maioria dos relatos dos participantes desta pesquisa, foi

possível perceber as dificuldades e os desafios que a gestão/docência e o alunado enfrentaram. Com a maior utilização das tecnologias digitais, acentuou-se também as desigualdades sociais, sobretudo no que diz respeito às desigualdades educacionais, pois “os estudantes que, em sua maioria, são oriundos de classes mais baixas, não tem total acesso a tecnologias digitais, vivem em casas que têm pequenos espaços, onde muitas vezes não têm lugar para estudar” (ALVES, 2020, p. 355).

No entanto, a problemática não atinge somente os alunos, mas também os professores. Os docentes foram afetados com as aulas remotas, pois além de problemas físicos da doença, havia também agravantes como sentimentos de ansiedade e estresse, como citado pelo gestor G7. Precisaram adaptar todo o seu trabalho e sua vida para se adequarem à nova realidade educacional que chegou de repente e exigiu que improvisassem, ou buscassem outras maneiras para dar continuidade às aulas.

Mediante a isto, a fim de identificar os principais pontos estratégicos, métodos e adaptações para um paradigma diferente do qual a gestão estava acostumada, perguntou-se: **quais foram os métodos estratégicos que você precisou desenvolver/elaborar para adaptar sua gestão em meio a pandemia?**

G1: Foi necessário trabalhar pela redução da quantidade de momentos síncronos para que um número maior de discentes pudesse acompanhar as disciplinas e planejar estágios supervisionados em ambientes remotos para que alunos concluintes não ficassem retidos. Com a retomada das aulas presenciais, garantimos que todas disciplinas ofertadas na modalidade remota fossem reofertadas.

G2: Comunicação remota (reuniões conversas, mensagens); Horários de trabalho bem organizados; Prática de atividade física ou de lazer dentro da rotina do dia.

G3: A ligação para cada professor e as reuniões on-line facilitavam bastante os conflitos, as incertezas e inseguranças durante o contexto pandêmico

G4: Foram realizados estudos e formação em caráter emergencial de como usar as ferramentas digitais para atingir os objetivos de gestão, docência,

G5: Reuniões online com mais frequência, comunicação via whatsapp e redes sociais.

G6: Aprender a utilizar mais as ferramentas digitais.

G7: Usar aulas online

Devido ao distanciamento social, todos os professores tiveram respostas semelhantes, onde adotou-se como principal ferramenta aulas assíncronas (aulas realizadas sem a necessidade de interações em tempo real) contudo, como visto na fala do gestor 1, houve uma “redução da quantidade de momentos síncronos (aulas em tempo real) para que um número maior de discentes pudesse acompanhar as disciplinas.”

Também segundo o **G5**, utilizou-se o WhatsApp e outras ferramentas como as redes sociais, enfim, ferramentas digitais como cita o **G6** e o **G7**.

Segundo a pesquisa TIC Educação 2020 (Comitê Gestor da Internet no Brasil [CGI.br], 2020):

O celular despontava como o dispositivo mais usado – 85% dos usuários de Internet das classes DE acessaram a rede exclusivamente por mobile. O uso principal foi para atividades de comunicação, que compreenderam o envio de mensagens por WhatsApp e/ou Messenger do Facebook, bem como o uso de redes sociais, como Facebook e/ou Instagram (TICEDUCAÇÃO, 2020).

Essa questão é um importante ponto a ser comentado, pois esses recursos são os mais utilizados e acessíveis na atualidade, embora haja uma crescente utilização de aparelhos eletrônicos, por exemplo, o Brasil é o quarto país do mundo em número de smartphones (SANTOS, 2005), porém isso não significa dizer que o acesso a esses seja homogêneo.

Estes recursos não são novos no âmbito educacional, todavia, considerando a realidade da maioria dos brasileiros e, especificamente, no cenário de instituições públicas, a utilização destes pode ser difícil, tanto para os alunos como também para os professores. Por exemplo, em muitos lares, há somente um único dispositivo para todos os membros da família, ou seja, a utilização do mesmo é dividida.

Por vezes não há internet de qualidade, via wi-fi, dependendo somente dos dados móveis que, em alguns lugares, a qualidade é ruim e não suporta baixar vídeos, ministrar ou acompanhar uma aula online inteira. Alguns celulares, por exemplo, são impossibilitados de baixar vários documentos e aplicativos por conter pouca memória interna e entre outros.

Além disso, devido não ter uma formação necessária, muitos professores desconhecem as ferramentas que esses recursos podem oferecer. Isso pode ser observado nesta pesquisa, no qual poucos participantes afirmaram que utilizaram outros aplicativos de edição de vídeos e entre outros para proporcionarem uma

melhor experiência remota aos alunos, mas, basicamente, como respondido pelo entrevistado **G6**, teve que aprender a lidar com as tecnologias digitais.

Contudo, para Libâneo (2011, p. 3) o papel do professor frente às transformações:

Assumem uma importância crucial ante as transformações do mundo atual. Num mundo globalizado, transnacional, nossos alunos precisam estar preparados para uma leitura crítica das transformações que ocorrem em escala mundial. Num mundo de intensas transformações científicas e tecnológicas, precisam de uma formação geral sólida, capaz de ajudá-los na sua capacidade de pensar cientificamente, de colocar cientificamente os problemas humanos.

Libâneo ressalta a importância de uma leitura crítica das transformações globais no mundo atual. No entanto, é válido questionar se a simples leitura crítica é suficiente para preparar os alunos para lidar com as complexidades e desafios da atualidade. Enquanto é fundamental que os estudantes compreendam as mudanças sociais, políticas, econômicas e culturais que ocorrem em escala mundial, uma formação geral sólida que deve ir além disso.

Os alunos precisam desenvolver habilidades de pensamento científico, mas também necessitam de competências como o pensamento crítico, resolução de problemas, criatividade e colaboração, para se tornarem cidadãos engajados e adaptáveis em um mundo de rápidas transformações científicas e tecnológicas. Além disso, é importante considerar a dimensão ética e humanística da educação, que deve capacitar os alunos a refletirem sobre os problemas humanos de forma holística, não apenas sob uma perspectiva científica. Entende-se, portanto, a necessidade de haver uma boa relação professor/alunos. Por isso, questionou-se:

Pergunta 5: Como foi a sua relação com os docentes e discentes neste período?

G1: Docentes: com a maioria somente o necessário para o funcionamento das atividades da faculdade. Com os mais próximos, trocando ideias de como melhor trabalhar várias situações; Discentes: tentando apoiar e estimular a continuidade do curso, nos momentos de encontro; tentando resolver as situações que apareciam de forma equilibrada; escutando seus depoimentos.

G2: A relação, na condição de gestor, foi bem desafiadora! Acredito que a humanização, humildade, paciência e principalmente a reflexão antecipada sobre qualquer tomada de decisão foi fundamental para os desdobramentos pedagógicos e administrativos.

G3: A relação foi cordial, sem grandes conflitos. Tentamos

avaliar e reavaliar as etapas constantemente. No entanto, tínhamos conhecimento que um contingente expressivo de alunos não tinha condições básicas para acompanhar as atividades de ensino.

G4: De início bem conturbada, dada a situação de que não sabíamos lidar com aquele contexto e, depois, fizemos um pacto de aprendermos juntos e na coletividade, o que, certamente, nos trouxe mais segurança.

G5: Mantive o mesmo bom relacionamento de sempre com os meus colegas e com os alunos.

G6: tranquila e acolhedora.

G7: Tranquila e próxima.

Viu-se, portanto, que houve uma disponibilidade mútua, que apesar de ser uma relação como cita docente **G4**, que pode ter havido dificuldades no início mediante todos os desafios enfrentados, como citados nas respostas anteriores, houve uma boa relação, professor/aluno.

Reflete-se então que, além de todas as funções destinadas ao professor, normalmente, ele também carrega a responsabilidade de conectar seu aluno, criticamente, ao mundo globalizado e suas transformações, uma vez que é nesse cenário que a geração atual está vivendo. Porém, isso só se torna possível quando esse profissional recebe o suporte e formação para tal e que os alunos tenham acessibilidade a isso, o que não ocorreu durante as aulas remotas.

[...]nem todos os educadores brasileiros, tiveram formação adequada para lidarem com essas novas ferramentas digitais, precisam reinventar e reaprender novas maneiras de ensinar e de aprender. Não obstante, esse tem sido um caminho que apesar de árduo, é essencial realizar na atual situação da educação brasileira (CORDEIRO, 2020, p. 10).

Para se enquadrarem ao período pandêmico, os entrevistados precisaram alterar seu cotidiano, sua atuação e práticas que eram comuns em sala de aula e transferir tudo isso para as aulas remotas, sendo sentimentos, como a empatia, um dos principais a serem colocados em consideração neste período, como cita Cordeiro (2020).

Quando busca-se compreender os processos dessas adaptações, das dificuldades trazidas pelo contexto pandêmico, precisa-se conhecer também quais os aparatos legais para atender alunos, professores e o restante do corpo pedagógico e administrativo de uma instituição, assim destinou-se aos doutores em educação se: **Houve políticas públicas durante o período pandêmico para tentar**

amenizar as dificuldades?

G1: Sim, a Universidade providenciou auxílios digitais com equipamentos: tablets, Chips para os discentes. Para os docentes, houve diversos cursos ofertados para aperfeiçoamento e apoio às atividades remotas.

G2: Sim: Distribuição de chips para acesso à internet; Disponibilidade de colegas do setor de apoio estudantil na orientação de situações específicas.

G3: Sim. Alguns discentes receberam chips com pacotes de dados e tablets através de editais lançados pela assistência estudantil da UFPA.

G4: Inúmeras políticas públicas, principalmente no campo da formação dos docentes e discentes, ofertados pelo CAPACIT.

G5: Muitas. A UFPA investiu bastante em cursos e palestras para nos orientar durante o período da pandemia.

G7: sim, houve recursos que possibilitaram a aquisição de tablets e chips aos discentes.

Indagou-se neste estudo, no início desta pesquisa, quais as ações desenvolvidas pelos gestores que atuam no Campus Universitário de Bragança, no âmbito pedagógico, administrativo, relacionamento com o corpo estudantil e técnico, planos e projetos sociais são desenvolvidas junto aos recursos integrados, em que, já fora possível encontrar respostas iniciais na fala do gestor e docente **G1, G2, G3 e G7:** que foram os auxílios digitais para os discentes, no qual imagina-se que foram ofertados justamente para atenuar as dificuldades citadas na pergunta 3.

Esta ação desenvolvida, citada por eles, trata-se da iniciativa da Universidade Federal do Pará (UFPA), por meio da Superintendência de Assistência e Acessibilidade Estudantil (Saest), na qual recebeu inscrição, no período de 28 de junho a 7 de julho de 2021, para novo processo seletivo para a concessão de chip com dados móveis (UFPA, 2022).

Os chips fazem parte do Auxílio Inclusão Digital da UFPA e do Serviço Móvel Pessoal, nos termos do Programa Aluno Conectado, do Ministério da Educação (MEC) e da Rede Nacional de Ensino e Pesquisa (RNP), constituído pelo fornecimento de pacotes de dados móveis de 20 Gbytes da operadora Claro, renováveis mensalmente (UFPA, 2022).

Tudo isto, mediante a:

[...] condições primárias precisariam ser preenchidas para colocar em prática o “ensino” remoto, tais como o acesso ao ambiente virtual provido

por equipamentos adequados (e não apenas celulares); acesso à internet de qualidade; que todos estejam devidamente familiarizados com as tecnologias e, no caso de docentes, também preparados para o uso pedagógico de ferramentas virtuais (SAVIANI; GALVÃO, 2021, p. 38).

E não somente para os discentes, também, para os docentes, citados na fala do G1 ainda “houve diversos cursos ofertados para aperfeiçoamento e apoio às atividades remotas” também mencionados pelo entrevistado G4 e G5, contudo vê-se que há dois pontos de vistas, um de que estas disseminações de informações foram feitos em excesso, citado pelo G1 na pergunta 3, e de que foram insuficientes, como citado pelo G7, na pergunta 3 também, em que ele, na pergunta 6, já não cita nenhuma ação para os docentes.

Contudo, abre-se um espaço nesta parte do estudo, para mencionar experiências pessoais na qual se presenciou, que durante o período da pandemia, como a adesão do ensino remoto devido às condições de distanciamento social, causaram muitos conflitos e debates no ambiente universitário, por isso, a pergunta 7 foi direcionada: **Como você avalia a implementação do Ensino Remoto Emergencial?**

G1: Em linhas gerais, para a instituição foi bastante problemática porque poucos dominavam o universo da tecnologia, incluindo os estudantes mais jovens. Em nossa faculdade, tivemos pouca dificuldade, pois todos os professores sabiam lidar com os recursos tecnológicos disponíveis. O que percebi foi que poucos souberam adequar o ensino para o remoto, ocasionando apenas uma transferência do presencial para o online. Isso deixou os alunos bem cansados. Além disso, a falta de espaço adequado para a realização do ensino remoto acabava diminuindo a interação dos estudantes durante as aulas. Acredito que faltou discutirmos mais a respeito do ensino. Apesar das dificuldades encontradas, trouxe mudanças para a instituição que passou a promover cursos à distância, particularmente para os servidores fora da capital.

G2: Uma alternativa importante para a permanência do aluno na universidade e o desenvolvimento dos conteúdos/das disciplinas de forma flexibilizada. No entanto, as práticas de distanciamento/ com a câmera fechada/sem o contato/diálogo mais próximo com o discente nos fazia refletir: será que esses alunos estão participando das aulas? Em que lugar eles estão?

G3: A implementação foi difícil, sem orientações técnicas específicas, cada subunidade organizou sua metodologia de ensino. No entanto, o curso de História foi provavelmente o que mais conseguiu que alunos concluíssem seus percursos acadêmicos durante a pandemia entre aqueles ofertados no campus de Bragança.

G4: De duas formas: negativa em função de não termos

nenhuma formação com o ensino à distância. Positiva pelo fato de que houve o despertamento para que precisamos compreender melhor o processo do ensino à distância, com formação mais sólida para essa modalidade de ensino.

G5: Foi parecido com um projeto "Piloto", pois a instituição não estava preparada para esse tipo de evento que aconteceu. Foi necessário para diminuir os impactos impostos pelo isolamento.

G6: Para aquele momento foi a melhor forma possível que foi encontrada para amenizar algumas perdas.

G7: Necessária e eficaz, mas tardia

Nenhum dos professores negou a necessidade de haver um ensino remoto, como citado pelo docente G7, no qual considera o ERE tardio, contudo eficaz e como mencionado pelo G2, uma forma de permanência dos discentes na instituição, ou seja, formas de evitar a evasão e a interrupção do ensino (G6), no entanto, vê-se que não foi uma implementação fácil, podendo até destacar palavras-chave das respostas, para definir esse momento, como difícil (G3), problemático (G1), parcialmente negativo (G4), citando também as razões, que é falta de orientações técnicas específicas (G3), pouco domínio das TICs (G1), bem como a incerteza se os discentes de fato estavam participando das aulas (G2).

Além destas coisas, o Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGED) da UFPA em nota, repudiou a retomada das atividades acadêmicas com a adoção do ERE e declarou que:

[...] esse tipo de ensino excludente e que aprofunda a precarização do trabalho de docentes e técnicos, transferindo-lhes os custos financeiros adicionais, além de favorecer o lucro de grandes empresas privadas de plataformas de tecnologias e restringir a função da Universidade pública ao ensino de baixa qualidade, dissociado da pesquisa e da extensão (UFPA, 2020h, p. 1).

A implantação dessa modalidade de ensino na UFPA e a forma como o ERE adentra as universidades, de acordo com a própria, ameaça a própria natureza e a socialização plena do conhecimento científico acadêmico, além de colaborar para a desintegração do sistema público de ensino brasileiro. Em um dos momentos críticos da pandemia, o SAEST editou o Edital nº 06/2020/SAEST/UFPA, de 14 de agosto de 2020 (UFPA, 2020), no qual criou dois auxílios emergenciais de apoio à inclusão digital, voltados para a educação básica, graduação, e ensino presencial estritamente em nível de pós-graduação para estudantes socioeconomicamente desfavorecidos

Não havendo, portanto, um acordo entre os componentes dos colaboradores da UFPA, contudo, os entrevistados, destacam que apesar das dificuldades, o ERE pode ser visto como “Positivo pelo fato de que houve o despertar para que precisamos compreender melhor o processo do ensino à distância, com formação mais sólida para essa modalidade de ensino” como menciona o **G4**.

Ademais, também buscou-se saber quais as ações desenvolvidas pelos gestores que atuam no Campus Universitário de Bragança, no âmbito pedagógico, administrativo, relacionamento com o corpo estudantil e técnico, planos e projetos sociais são desenvolvidas junto aos recursos integrados, por isso, fora realizada a pergunta 8: **Quais as ações no âmbito pedagógico e administrativo foram desenvolvidas pelos gestores que atuam no Campus Universitário de Bragança?**

G1: No âmbito pedagógico, fomos orientados a seguir as diretrizes, fazer levantamento das necessidades para avaliar as condições de auxílio, acompanhamento do desempenho e das condições emocionais dos discentes. Além disso, há muitas reuniões administrativas.

G2: A única que me lembro foi a disponibilidade de contato para acesso ao apoio estudantil (deficiência minha de não ter melhor me informado).

G3: Foram realizadas diversas reuniões para planejamento participativo, com estratégias diversas entre os docentes.

G4: Diversas reuniões de orientação com prevenção e biossegurança dos nossos docentes.

G5: Vários encontros on-line para não perder contato com a comunidade acadêmica.

G6: Gerenciamento de aulas online e antecipação de componentes teóricos.

G7: Dinâmicas de reuniões permanentes para avaliação de conjunturas.

Antes de analisar as respostas, é possível citar que no Relatório de Gestão da UFPA (2021, p. 6) menciona-se que durante o período de pandemia da Covid-19 “ao longo da pandemia, foi-se construindo coletivamente nos Conselhos Superiores as estratégias para a organização de trabalho acadêmico e administrativo, amparados sempre na ciência e no compromisso com a vida”.

Mediante esta afirmação realizada em um relatório de gestão da Universidade, imaginava-se encontrar diversas estratégias da gestão para o campus

de Bragança, contudo, obteve-se na resposta um componente semelhante em quase todas elas, que se resumiu em reuniões feitas de maneira remota com os docentes.

Dentre as motivações destes encontros virtuais, estão, de acordo com os participantes deste estudo, planejamento participativo (**G1**), para orientações de prevenção e biossegurança (**G4**), não perder o contato da vida acadêmica (**G5**) e avaliação de conjunturas. O Relatório de Gestão da UFPA (2021) menciona que todas as reuniões eram devidamente protocoladas e que as pautas eram registradas previamente, o que presume uma intencionalidade.

Permite que os participantes insiram imagens gráficas, escrevam e criem diagramas para esclarecer ainda mais um tópico. As transferências de arquivos entre participantes são muito comuns em ferramentas de videoconferência. Alguns sistemas permitem aplicativos compartilhados, permitindo que um participante use um aplicativo em execução no computador de outro participante (PRADO et al., 2016).

Além disso, segundo Garcia et al. (2013, p. 22) "entre os vários objetivos para o uso de reuniões online como recurso didático, destacam-se aqueles em que os professores auxiliam e motivam os alunos para a tomada de decisão". Também cita outros objetivos como "a criação de novas práticas docentes, ampliando a motivação dos mesmos para a aprendizagem" (Ibidem, 2013, p. 23). Por isso, infere-se que as estratégias foram desenvolvidas e/ou aplicadas, nestas reuniões realizadas pela gestão do campus de Bragança.

Dando continuidade a entrevista com os gestores, preocupou-se previamente com as ações da universidade voltadas para pessoas com Necessidades Especiais (PNE) assim como pessoas com neurodiversidade, dentre outros transtornos, déficits e/ou dificuldades de aprendizagem, visto que o corpo discente é formado por um público heterogêneo formados. Assim, realizou-se a pergunta 9: **Caso haja, como a sua gestão se adaptou para atender aos discentes com necessidades especiais durante a pandemia?**

G1: Até o momento da Pandemia existiam dois discentes com deficiência. Um deles com má formação de uma das mãos e outro com baixa acuidade visual. Assim, na minha gestão foi orientado que os docentes deveriam adequar suas aulas remotas às condições do segundo discente citado.

G2: Disponibilização de meios mais informais de acesso à Direção da Faculdade, passando a fazer atendimentos pelo whatsapp pessoal e através de redes sociais.

G3: Foi um desafio e tanto, de forma presencial, ainda há uma precarização nas estruturas das IES, imaginem durante o ERE.

G4: Foram acessados profissionais da área para atender os alunos.

G5: Não tivemos nada a esse respeito.

G6: Fazendo reuniões online.

G7: Não havia

As respostas dividiram-se bastante, em que pode parecer, caso as respostas sejam tiradas de contexto que os entrevistados estão tratando de campus diferentes de uma universidade diferente, que não é o caso, em que o G1, o G2 e o G4, mencionaram haver algumas adaptações a estes alunos, como cita o G1 os seus alunos que possuíam limitações físicas, também o G4 que alegou terem sido acessados profissionais da área para atender os alunos.

Reflete-se de antemão a respeito dos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), nos quais mostram que aproximadamente 24% da população brasileira possui algum tipo de deficiência. Ao mesmo tempo, a acessibilidade e inclusão desses cidadãos continua sendo um desafio. Com a pandemia da Covid-19, as dificuldades enfrentadas foram ampliadas.

E, neste contexto, conforme Saviani (2021):

No “ensino” remoto, ficamos com pouco ensino, pouca aprendizagem, pouco conteúdo, pouca carga-horária, pouco diálogo. Em contrapartida, temos muitas tarefas. Do lado dos alunos, estes supostamente passam a ser “autônomos” e vão em busca do próprio conhecimento, assoberbados com a multiplicação de leituras, vídeos, podcasts, webinários etc. (SAVIANI, 2021, p. 42).

A realidade específica vivida por pessoas com e sem deficiência no Brasil durante a pandemia causada pelo COVID-19 declara desafios que certamente terão impacto no diálogo. Por outro lado, tem-se muitas tarefas. Do lado do aluno, espera-se que ele se torne autônomo e busque seu próprio conhecimento, deixando-se dominar pela multiplicação de leituras, vídeos, podcasts, webinars, etc. (SAVIANI, 2021, p. 42).

Contudo, quando não há uma assistência que atenda às necessidades individuais, fica ainda mais complexa a inclusão deste aluno e a garantia de direito à educação e desenvolvimento deste alunado, em que, como cita o gestor G3, estas dificuldades foram intensificadas durante o período da pandemia.

Nesse sentido, as realidades concretas vivenciadas por deficientes e não deficientes no Brasil durante a pandemia causada pelo COVID-19 anunciam desafios que certamente terão impacto no pós-pandemia, aumentando a pressão pela universalização da educação a distância devido ao ensino privado, interesses econômicos e a necessidade de qualidade fruto da forte irresponsabilidade da educação pública e da apatia de diversos setores relacionados aos movimentos sociais de apoio à educação virtual (SAVIANI, 2021).

Contudo, destaca-se a resposta do G5 e do gestor G7 nos quais mencionam nenhuma ação desenvolvida para atender a esse público neste período pandêmico. Corroborando com Silva, Bins e Rozek (2020), nos quais defendem que a pandemia expôs as desigualdades existentes e a necessidade de políticas voltadas para a educação especial.

Mediante às perguntas que conduziam conhecimentos de ações condutivas para docentes e discentes por parte da gestão, a fim de explorar quais foram e não foram tomadas, buscou-se um parecer destes professores/gestores a respeito da mesma, assim, realizou-se a pergunta 10: **Quais as suas percepções sobre o que é a Gestão Universitária e como você a desenvolve/desenvolveu?**

G1: De modo geral, eu entendo a gestão como algo que precisa de planejamento estratégico constante. Na universidade, isso acontece mais em nível de reitoria e campus/institutos e menos em nível de faculdades. A maior parte dos docentes não tem perfil e nem preparação para assumir cargos de gestão. Além disso, muitos não apreciam esse tipo de trabalho por entenderem não fazer parte de suas obrigações, já que são professores. Em parte, atribuo à instituição a responsabilidade por essa falta de compreensão, já que são os docentes que gerem a instituição juntamente com técnicos administrativos. É preciso melhorar a comunicação interna e o trâmite dos processos. Com o SIPAC, isso já tem sido bem melhor assim como com o SIGAA, porém poucos docentes fazem uso do sistema, o que em minha percepção, é um prejuízo, já que a ideia é a gestão acadêmica. Por fim, acredito que o que mais impacta é a comunicação interna entre os setores. Falta integração entre os setores da instituição como, por exemplo, entre as pró-reitorias.

G2: Gestão é sinônimo de "doação" pelo coletivo, pensando no adequado funcionamento das unidades e subunidades que formam a nossa universidade. Em muitos momentos é um trabalho silencioso que não é valorizado por colegas e pela própria instituição. Mas é uma experiência necessária para entender o funcionamento da máquina universitária.

G3: Minha experiência na gestão é que os docentes têm, em sua maioria, grande compromisso com a educação pública de

qualidade. No entanto, não há formação e treinamento para algumas rotinas burocráticas demandadas pelo cargo.

G4: A gestão é um campo que cruza diversos campos do conhecimento, especialmente: dimensão administrativa, pedagógica, jurídica e financeira. Tento desenvolver de modo democrático e participativo.

G5: Eu vejo Gestão Universitária como tudo que envolve a forma de direcionar estratégias em organizar, planejar e executar para uma comunidade acadêmica.

G6: Diálogo/ Planejamento/ Registros/ Trabalho colaborativo foram fundamentais.

G7: Desafiadora, cansativa e mal remunerada.

A partir das respostas é possível brevemente constatar a percepção que cada um tem do trabalho de gestão da UFPA do campus de Bragança que parece não ter tido as mesmas experiências e/ou não possuir a mesma expectativa referente a ela, como visto também na pergunta anterior. A exemplo disto são as respostas dadas pelos gestores **G1**, **G4**, **G5** e **G6**, na quais relatam as suas percepções referentes às funções e atribuições exercidas/realizadas pela gestão, que é de algo no qual “precisa de planejamento estratégico constante” (**G1**), “dimensão administrativa, pedagógica, jurídica e financeira. Tento desenvolver de modo democrático e participativo (**G4**), “envolve a forma de direcionar estratégias em organizar, planejar e executar para uma comunidade acadêmica (**G5**) e “Diálogo/ Planejamento/ Registros/ Trabalho colaborativo foram fundamentais (**G6**).

E dentro da conjectura da época, da pandemia, alinhando aos objetivos deste estudo, confirma-se que o desafio de atuar/contribuir na gestão de uma universidade, uma Instituição de Ensino Público, considerada, segundo dados estatísticos (V Pesquisa Nacional de Perfil Socioeconômico e Cultural dos(as) Graduandos(as), como a maior Universidade Pública deste país (UFPA) em número de estudantes de graduação, reafirma nosso compromisso pela defesa da Universidade Pública, mesmo em tempos de intensificação de desvalorização da ciência.

Considera-se que o Campus Universitário vem se consolidando e dando sentido à missão da Universidade que visa “Produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UFPA, 2020).

Havendo, portanto, várias facetas, como citada pelo gestor **G7** no qual

considera a gestão do campus “desafiadora, cansativa e mal remunerada” e o gestor/professor **G3**, no qual julga, que em muitos momentos é um “trabalho silencioso que não é valorizado por colegas e pela própria instituição”. Mostrando, portanto, neste estudo, as diversas faces da gestão do campus UFPA Bragança.

Por fim, por meio deste estudo, vê-se que o papel da gestão é fundamental para potencializar ações que contribuam para a sustentação dos princípios e proposições institucionais. Mobilizar ações para melhorar a qualidade do ensino público é uma tarefa árdua, um desafio da gestão, que entende a importância de um campo crescente de programas para o campus universitário da UFPA.

Como professores, relatam o trabalho durante a pandemia, contando com suas experiências adquiridas também na gestão da Faculdade, na qual conta com um contexto que historicamente tem sido responsável por atender diversos grupos de alunos (por localização geográfica ou perfil socioeconômico), o que leva à necessidade de gestão para mobilizar ações democráticas de ensino em períodos de crise ou não.

Infere-se que Cada um dos entrevistados traz consigo um conjunto único de conhecimentos, visões e experiências. Suas vozes enriquecem esta pesquisa e fornecem insights valiosos sobre temas relevantes, como formação de professores, inclusão educacional, políticas educacionais, práticas pedagógicas inovadoras, uso da tecnologia na sala de aula e desafios enfrentados pela educação principalmente nos tempos de pandemia com base em todas as estratégias desenvolvidas para melhor atender o corpo estudantil.

5. CONCLUSÃO

Em meio aos desafios e transformações ocasionados pela pandemia de COVID-19, a gestão nas universidades tornou-se uma tarefa complexa e exigente. Neste trabalho, foi explorado a importância da gestão eficiente e adaptativa para enfrentar os impactos da pandemia e garantir a continuidade das atividades acadêmicas.

A pandemia trouxe consigo uma série de restrições e mudanças drásticas, afetando o funcionamento das universidades em diversos aspectos. Desde o fechamento dos campi e a transição para o ensino remoto até a reorganização das atividades administrativas, a gestão universitária precisou se adaptar rapidamente para garantir a qualidade do ensino, a segurança da comunidade acadêmica e a

continuidade das pesquisas.

Nesse contexto desafiador, a gestão eficiente desempenhou um papel fundamental. A necessidade de tomar decisões rápidas e assertivas, considerando as recomendações sanitárias e as demandas da comunidade acadêmica, destacou a importância de líderes universitários capacitados e preparados para lidar com situações emergenciais. A comunicação também foi um elemento chave da gestão durante a pandemia.

A transparência, a clareza e a constante atualização das informações foram essenciais para manter os estudantes, docentes e funcionários informados sobre as medidas adotadas, as mudanças nas rotinas acadêmicas e as medidas de segurança implementadas. Além disso, a criação de canais de diálogo e suporte emocional contribuiu para fortalecer a união e a resiliência da comunidade universitária.

A gestão na universidade em tempos de pandemia também revelou a importância da inovação e do uso de tecnologias. A implementação de plataformas de ensino à distância, a criação de ambientes virtuais de interação e a promoção de capacitações tecnológicas foram aspectos fundamentais para garantir a continuidade do ensino e a adaptação ao novo cenário.

No entanto, é importante reconhecer que os desafios impostos pela pandemia ainda persistem, e a gestão universitária deve estar preparada para enfrentar novos cenários e incertezas. A busca por soluções flexíveis e adaptáveis, a valorização da colaboração e da participação de todos os envolvidos e a constante análise e reavaliação das estratégias adotadas serão aspectos essenciais para uma gestão eficiente e resiliente.

Em suma, todos esses aspectos exigiram agilidade, flexibilidade e capacidade de adaptação. Cada gestor/coordenador universitário foi desafiado a tomar decisões complexas, comunicar-se efetivamente e promover a inovação. A partir dessas experiências, é possível aprender e avançar, fortalecendo a gestão universitária para enfrentar futuros desafios e contribuir para uma educação de qualidade, mesmo em tempos de adversidades.

REFERÊNCIAS

ALVES, Lynn. **Educação remota**: entre a ilusão e a realidade. Interfaces Científicas-Educação. Aracaju, v. 8, n. 3, p. 348-365, 2020.

BORGES, D. F.; ARAÚJO, M. A. D. de. **Uma experiência de planejamento estratégico em universidade**: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, RJ, v. 35, n. 4, p. 63 a 75, 2001. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6397>. Acesso em: 26 nov. 2022.

BEHAR, P. A. **O Ensino Remoto Emergencial e a Educação a Distância**. UFRGS, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/coronavirus/base/artigo-o-ensino-remoto-emergencial-e-a-educacao-a-distancia/> Acesso em: 05 fev. 2023.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5o edição. São Paulo: Cortez, 2001, p. 73.

DEWES, A.; BOLZAN, D. P. V. **Gestão universitária a partir da narrativa de professores gestores de departamentos didáticos**. Revista de Gestão e Avaliação Educacional, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 39–53, 2018. DOI: 10.5902/2318133830806.

GARCIA, P. S., MALACARNE, V., AND DE TOLENTINO NETO, L. C. B. **O uso da videoconferência na educação**: um estudo de caso com professores da educação básica. Reflexao e Acao , 21(2):10–33. 2013.

GIANOTTI, S. S. C. **Avaliação Estratégica**: Um modelo de avaliação institucional integrada à gestão estratégica de instituições de ensino superior. 2004, p. 34 - 35 de

225. Dissertação (**Doutorado**) - Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/4496/000457210.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 12, fev. 2023.

KENSKI, V.M. **Tecnologias e tempo docente**. Editora Papirus, 2014, p. 98.

LEONTIEV, Alexis. **O desenvolvimento do psiquismo**. São Paulo: Centauro, 2004.

LIBÂNIO, José Carlos. **Organização e Gestão Escolar Teoria e Prática**. Goiânia: Ed. Alternativa, 5ª edição, 2004.

MALDONADO, L. **Interdisciplinaridade e inovação, saberes e possibilidades na Educação**. In: Maldonado et al. (org.). Antigos e Novos Paradigmas – Uma abordagem interdisciplinar na construção do conhecimento. Porto Alegre: Editora Universitária Metodista IPA, 2016, p. 75 – 90.

LIBÂNIO, José Carlos. **Adeus Professor, Adeus Professora? Novas exigências educacionais e profissão docente**. 13 ed. São Paulo: Cortez, 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª Ed. São Paulo. Atlas. 2003.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. **Análise Textual Discursiva**. 2 ed. Ijuí: Editora Unijuí, 2013.

NAGAE, Cátia Yumi. **Amostragem Intencional**. 2007, p. 3 de 83. Dissertação(**Mestrado**) - Estatística, MAE Estatística, Instituto de Matemática e Estatísticas, São Paulo, 2007.

SAVIANI, Dermeval; GALVÃO, Ana Carolina. **Educação na Pandemia**: a falácia do “ensino” remoto. In: ANDES, Universidade e Sociedade. Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior. Brasília, Ano XXXI, n. 67, 2021, p. 36-49.

SILVA; M. J. **Educação e ensino remoto em tempos de pandemia**: desafios e desencontros. Conedu. 2020.

SILVA. Reinaldo O. da **Teorias da administração**. 1 ed. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2008, p. 6 - 495.

TIC EDUCAÇÃO. **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nas Escolas Brasileiras — 2020**. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, 2020.

UFPA. Edital 06/2020 – RETIFICADO – SAEST/UFPA. **Dispõe sobre o auxílio emergencial de apoio à inclusão digital**. 2020.

UFPA. Instrução Normativa nº 08 SAEST/UFPA, de 04 de fevereiro de 2022. **Estabelece os critérios de concessão do Auxílio Taxa Zero a discentes de graduação da Universidade Federal do Pará (UFPA)**. 2022.

UFPA. **Relatório de Gestão Universidade Federal do Pará 2021**. Universidade Federal do Pará: UFPA, 2021.