



**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**ASPECTOS DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS UTILIZADOS PELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA, CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO,
PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO ENSINO REMOTO EMERGENCIAL**

Autoria: Iana Suertegaray Pauletti
Orientador: Prof.^a Isabela Braga da Matta

RESUMO

O presente estudo buscou identificar aspectos de Gerenciamento de Projetos utilizados na adaptação da Unipampa, Campus Santana do Livramento/RS, para a implementação do Ensino Remoto Emergencial. Trata-se de uma pesquisa de caráter descritivo, com método de estudo de caso, tendo uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas via Google Meet e os questionários aplicado pelo Google formulários divulgados através do e-mail e grupos de WhatsApp, tendo como público-alvo a Direção do Campus e a comunidade acadêmica da Unipampa Campus Santana do Livramento/RS. Através dos dados levantados, da análise de conteúdo e documental, foi possível identificar aspectos de gerenciamento de projetos utilizados pela Unipampa, porém percebe-se que a Instituição não aderiu diretamente a gestão de projetos para a implementação do Ensino Remoto Emergencial.

Palavras-chave: Gestão de Projetos; Ensino Remoto Emergencial; implementação; adaptação.

**PROJECT MANAGEMENT ASPECTS USED BY UNIVERSIDADE FEDERAL DO
PAMPA, CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO, FOR THE IMPLEMENTATION
OF EMERGENCY REMOTE TEACHING**

ABSTRACT

The present study sought to identify aspects of Project Management used in the adaptation of Unipampa, Campus Santana do Livramento/RS, for the implementation of Emergency Remote Teaching. This is a descriptive research, with a case study method, having a mixed, qualitative and quantitative approach. Data were collected through interviews via google meet and questionnaires applied by google forms disseminated through email and WhatsApp groups, having as target audience the Campus Directorate and the academic community of Unipampa, Campus Santana do Livramento/RS. Through the data collected, the content and document analysis, it was possible to identify aspects of project management used by Unipampa, but the Institution did not directly adhere to project management for the implementation of Emergency Remote Teaching.

Keywords: *Project management; Emergency Remote Teaching; Implementation; adaptation.*

ASPECTOS DE LA GESTIÓN DEL PROYECTO UTILIZADOS POR LA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA, CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO, PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ENSEÑANZA A DISTANCIA DE EMERGENCIA

RESUMEN

El presente estudio buscó identificar aspectos de la Gestión de Proyectos utilizados en la adecuación de la Unipampa, Campus Santana do Livramento/RS, para la implementación de la Enseñanza a Distancia de Emergencia. Se trata de una investigación descriptiva, con método de estudio de caso, con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Los datos fueron recolectados a través de entrevistas vía Google Meet y cuestionarios aplicados por google formularios difundidos a través de correo electrónico y grupos de whatsapp, teniendo como público objetivo la Dirección del Campus y la comunidad académica de la Unipampa, Campus Santana do Livramento/RS. A través de los datos recabados, el análisis de contenido y documental fue posible identificar aspectos de la gestión de proyectos utilizados por la Unipampa, pero la Institución no se adhirió directamente a la gestión de proyectos para la implementación de la Enseñanza a Distancia de Emergencia.

Palabras-clave: *Gestión de proyectos; enseñanza remota de emergencia; Implementación; adaptación.*

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do COVID-19 espalhou-se rapidamente ao redor do mundo e trouxe impactos negativos para as organizações públicas, assim como para as privadas. O surto da doença fez com que a população mudasse hábitos, prioridades, formas de consumo, ambientes de trabalhos, formatos de ensino, entre outros. De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS), foram registrados mundialmente 4.170.155 milhões de mortes e mais de 19 milhões de casos confirmados só no Brasil (WHO, 2021).

A pandemia fez com que a locomoção fosse limitada, prejudicando os mais diversos setores da economia, saúde, transporte e, principalmente, os sistemas educacionais. As escolas e universidades foram fechadas, e novas modalidades de ensinios foram implementadas para que continuasse a transmissão de conhecimento e o futuro educacional dos alunos não fosse comprometido.

Para que se mantivessem os calendários acadêmicos, as universidades, departamentos acadêmicos e cursos universitários precisaram se adaptar para diminuir os problemas pedagógicos e ameaças à saúde dos discentes e docentes, permitindo a continuação da educação superior de forma segura e de qualidade (GUSSO et al., 2020). A modalidade do Ensino Remoto foi implementada pelas universidades públicas e privadas resultando a necessidade de estratégias alternativas de ensino, como a reorganização do calendário acadêmico e a adaptação e implementação dos sistemas digitais, expondo assim, segundo Gusso et al., (2020, p. 4), problemáticas nessa nova modalidade de ensino, tais como:

“a) a falta de suporte psicológico a professores; b) a baixa qualidade no ensino (resultante da falta de planejamento de atividades em ‘meios digitais’; c) a sobrecarga de trabalho atribuído aos professores; d) o descontentamento dos estudantes; e e) o acesso limitado (ou inexistente) dos estudantes às tecnologias necessárias”.

O Ensino Remoto Emergencial (ERE) é uma modalidade de ensino adotado em tempos de crise, de forma temporária e que não apresenta um planejamento para ofertar as aulas online (HODGES et al., 2020). Isso pode resultar em impactos negativos na gestão universitária, havendo uma sobrecarga nas tarefas, desgaste por parte dos servidores, corpo docente e discente, além de desconsiderar a realidade de cada indivíduo, levando a perda da qualidade de ensino e a evasão de alunos. Independentemente de ser uma situação emergencial, o ensino não pode ser baseado em técnicas de improviso, sem planejamento e apenas com aspectos burocráticos (GUSSO et al, 2020).

Desse modo, Lenzi e Spanhol (2011, p. 2) afirmam que para o bom exercício do ensino a distância é imprescindível: “elaborar sistemas de instrução, avaliar e acompanhar o desempenho dos alunos, atender as questões de direitos autorais, primar pela qualidade dos objetivos de aprendizagem, preparar e planejar materiais didáticos” (LENZI E SPANHOL, 2011, p. 2). Posto isto, a importância desta pesquisa se justifica a partir da percepção da possível utilização do gerenciamento de projetos na transformação das aulas presenciais para a modalidade remota em período de pandemia, visto que projeto é “um processo único, que contém atividades e operações coordenadas e controladas, com datas de início e término, visando alcançar um único objetivo” (CARVALHO, 2014, p. 4). Dessa maneira, Lenzi e Spanhol (2011, p. 9) afirmam que a Gestão de projetos no “uso seus métodos, técnicas e ferramentas, permite o planejamento e o acompanhamento sistemático de todas as atividades do curso, bem como facilita a comunicação entre as equipes multidisciplinares”.

Diante desse cenário, foi levantada a seguinte pergunta de pesquisa: Quais aspectos de gerenciamento de projetos foram utilizados na adaptação da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), Campus Santana do Livramento/RS, na implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE)?

No propósito de responder o problema de pesquisa mencionado, esta pesquisa teve como objetivo geral “Avaliar os aspectos de gerenciamento de projetos utilizados na adaptação da Unipampa na implementação do Ensino Remoto Emergencial”, buscando, através dos objetivos específicos, identificar as medidas tomadas na adaptação do ERE, identificar os aspectos da Gestão de Projetos na implementação do ERE; ademais analisar, na percepção da comunidade acadêmica (docentes, discentes, técnicos administrativos e direção) à adaptação no ERE.

Vale ressaltar a existência de pesquisas que aproximam o ensino remoto com processos do gerenciamento de projetos, como é o caso de Lenzi (2010), onde identificou que as práticas da Gestão de Projetos ajudam na qualidade do ensino a distância. Por outro lado, Silva et al. (2014), buscaram verificar se o planejamento estratégico em universidades federais brasileiras apresenta semelhanças com a administração de projetos. Estudos que analisam a modificação do ensino presencial para o remoto na pandemia, encontra-se Gusso et. al. (2020), onde avaliam a gestão universitária na nova modalidade de ensino. Isso demonstra que, apesar de haver estudos que identificam a semelhança e a utilização da Gestão de Projetos dentro do ambiente acadêmico, há uma carência de pesquisas que avaliam a implementação do ensino remoto em tempos de pandemia nas Instituições de Ensino Superior fato justificado por ser um contexto recente.

Perante o exposto, o gerenciamento de projetos pode trazer benefícios para futuros projetos que serão implementados nas Instituições de Ensino Superior, visto que ao “gerenciar projetos, uma Instituição consegue adequar as melhores práticas administrativas à sua realidade, integrando, evoluindo e melhorando continuamente” (LENZI, 2010, p. 29). Em suma, um plano de gestão é imprescindível no ensino remoto, pois é preciso uma compreensão da forma como os projetos são conduzidos e produzidos para que o curso atenda às necessidades do público-alvo (LENZI, 2010). O gerenciamento de projetos pode assessorar

as Instituições de Ensino Superior (IES) a se organizar e superar da melhor forma possível os eventuais problemas que venham a surgir futuramente, fazendo planejamentos e estudando os melhores caminhos a serem tomados.

A presente pesquisa está estruturada em cinco seções, sendo a primeira introdução, onde é especificado a problemática, os objetivos gerais e específicos, assim como, a justificativa. Na segunda seção, é apresentado o referencial teórico, explanando, a partir das teorias já existentes, os conceitos de Gestão de Projeto e Ensino Remoto Emergencial. Na terceira seção, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, a forma de coleta e análise de dados. A quarta seção trata da descrição e análise dos dados levantados através da entrevista com a Direção do Campus e do questionário aplicado com a comunidade acadêmica. Por fim, a quinta seção explanará a conclusão da pesquisa, expondo se houve a utilização de aspectos de Gerenciamento de Projetos na implementação do Ensino Remoto Emergencial em período de pandemia, assim como, encontram-se as referências utilizadas e a apêndice.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o referencial teórico que baliza o presente estudo, inicialmente explanou-se sobre o Guia PMBOK, a seguir explicou-se os aspectos do Gerenciamento de Projetos, em seguida apresentaram-se quais ciclos de vida compõem o projeto, assim como os processos e as áreas do conhecimento. Na segunda seção, foram expostos conceitos de Ensino a Distância, e a sua diferencia com o Ensino Remoto Emergencial, além de salientar como a Gestão de Projetos pode ajudar a implementar a modalidade de ERE.

2.1 Aspectos do Gerenciamento de Projetos

O Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK) consiste na concentração de princípios, técnicas, ferramentas, práticas e processos que envolvem a Gestão de Projetos, sendo uma base para as organizações utilizarem em seus projetos (PMBOK, 2017). Desenvolvido pelo *Project Management Institute* (PMI), “o conhecimento em gerenciamento de projetos inclui práticas tradicionais comprovadas amplamente aplicadas, bem como práticas inovadoras que estão surgindo na profissão” (PMBOK, 2017, p. 37).

Projeto pode ser entendido como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMBOK, 2017, p. 40). De acordo com Carvalho (2014), todo projeto visa alcançar um objetivo, sendo composto por processos que são coordenados e controlados, possuindo data inicial e final, além de sofrer limitações de tempo, custo e recursos. Além disso, conforme aponta Maximiano (2014, p. 7), projeto “compreende em uma sequência de planejamento, organização e execução de tarefas” para entregar um produto ou um serviço final.

Maximiano (2014, p. 5) afirma que “os projetos criam inovações destinadas ao mercado (novos produtos, novas tecnologias), à sociedade (novas instituições) ou a processos de renovação interna das organizações (novos sistemas)”. Também salienta que as mudanças que ocorrem devido às guerras, o enfrentamento de crises globais, as reparações urbanas e administrativas, as novas políticas, as mudanças tecnológicas, entre outros, necessitam de projetos para as suas implementações.

De acordo com o Guia PMBOK (2017), os projetos são essenciais para as organizações, pois impulsionam mudanças, agregam valores e trazem benefícios qualitativos e quantitativos. Desse modo, para que os projetos tenham sucesso, é necessário um gerenciamento de projetos em todos os seus processos, para que as atividades sejam realizadas de forma eficaz e eficiente e o objetivo seja alcançado. “Uma estratégia de gerenciamento de

projetos eficaz visa melhorar a eficiência e eficácia de uma organização de trabalho, estabelecendo fluxos multidirecionais na organização” (KERZNER E SALADIS, 2009 apud LENZI, 2010, p. 54).

A Gestão de Projetos, segundo Carvalho (2014, p. 56.), ajuda a “evitar surpresas durante a execução dos trabalhos, agiliza as decisões a partir de informações estruturadas e disponíveis, facilita e orienta as revisões de projetos, otimiza a alocação de pessoas e facilita na tomada de decisões”.

Todo projeto é composto por uma série de fases que vai do início à conclusão, sendo chamadas de ciclo de vida do projeto. Essas fases são um conjunto de tarefas que estão relacionadas logicamente para a que se tenha a conclusão de uma ou mais entregas do projeto. Os ciclos de vida são divididos em: início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e término do projeto (PMBOK, 2017). Da mesma maneira Maximiano (2014) afirma que o ciclo de vida genérico apresenta as seguintes fases: inspiração, concepção, desenho ou projeto do produto, desenvolvimento e entrega. Sendo que a fase da organização e preparação apontadas pelo PMBOK (2017) é dividida por Maximiano (2014) em concepção e desenho ou projeto do produto.

Conforme PMBOK (2017, p. 58) “o ciclo de vida do projeto é gerenciado através da execução de uma série de atividades de gerenciamento de projetos, conhecidas como processos de gerenciamento de projetos”. Os processos do gerenciamento “começam e terminam ao longo de todas as fases do ciclo de vida do projeto” (MAXIMIANO, 2014, p. 31) e são “uma série de atividades sistemáticas direcionadas para alcançar um resultado final de tal forma que se aja em relação a uma ou mais entradas a fim de criar uma ou mais saídas” (PMBOK, 2017, p. 54).

Em consonância com o mesmo guia, os processos do gerenciamento de projetos são agrupados logicamente em cinco grupos para atingir objetivos específicos do projeto, sendo: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Vale ressaltar que “os grupos de processos de gerenciamento de projetos não são fases do projeto” (PMBOK, 2017, p. 54). Maximiano (2014, p. 31) afirma que a base conceitual para os processos do gerenciamento de projetos descritos por PMBOK, “encontra-se nas clássicas funções administrativas de Fayol (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) e no ciclo de Deming (planejar, fazer, controlar e agir)”.

Os processos do gerenciamento de projeto demonstram como administrar o projeto, mas o que deve ser administrado ou quais os conteúdos que serão utilizados correspondem às áreas do conhecimento (MAXIMIANO, 2014). Conforme PMBOK (2017, p. 54), “as áreas do conhecimento é uma área identificada de gerenciamento de projetos definida por seus requisitos de conhecimento e descrita em termos de processos que a compõem: suas práticas, entradas, saídas, ferramentas e técnicas”. O Guia PMBOK (2017) aponta dez áreas do conhecimento, sendo: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas.

Desse modo, a Gestão de Projetos é muito mais que uma simples área da Administração destinada a lançamentos de novos produtos no mercado ou para a expansão da empresa. O gerenciamento de projetos ajuda as organizações públicas e privadas a se organizarem para enfrentar os desafios, principalmente em tempos de crise, como, por exemplo, a atual pandemia do COVID-19.

A Gestão de Projetos pode apoiar as Instituições de Ensino Superior (IES) a implementar o Ensino Remoto Emergencial (ERE), de forma a ajudar a superar as dificuldades impostas por essa nova modalidade de ensino adotada em período de pandemia, pois o gerenciamento de projetos é uma “estratégia administrativa moldada a partir da necessidade de executar empreendimentos temporários e exclusivos com diferentes graus de

complexidade, buscando atingir o objetivo proposto e visando acompanhar os projetos desde o seu início até o fim” (LENZI, 2010, p. 31).

2.2 Ensino Remoto Emergencial (ERE)

A educação a distância está se tornando cada vez mais comum entre as Instituições de Ensino Superior (IES), pois é uma opção mais vantajosa entre as pessoas para conseguir a sua graduação, sendo uma forma de ensino que possibilita ter maior flexibilidade com as tarefas diárias. “A virtualização do ambiente educacional derrubou barreiras, como o espaço e tempo, promovendo a democratização do acesso ao conhecimento, independentemente de lugar, horário, ocupação ou idade do sujeito aprendente” (LENZI, 2010, p. 34). O EAD se caracteriza pelo professor e pelo estudante estarem em lugares distintos para a transmissão de informações e interações, precisando de um meio tecnológico para que a transmissão de conhecimento ocorra (MOORE E KEARLEY, 2013).

A educação à distância (EAD) surgiu a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação – Lei 9.394/96, que estabeleceu a possibilidade do uso na modalidade de ensino a distância em todos os níveis e modalidades de ensino no país. Mais tarde essa lei foi revogada pelo Decreto 5.622/05, onde ficou determinado a política de qualidade do ensino a distância, assim como, a sua característica, formas de avaliação, credenciamento, condições adequadas, entre outras diretrizes (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2007).

De acordo com o artigo 1º do Decreto 5.622/05 (BRASIL, 2005), educação a distância pode ser definida como:

Modalidade educacional na qual a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.

Apesar do Ensino a Distância (EAD) apresentar grandes semelhanças com o Ensino Remoto Emergencial (ERE) pelas duas modalidades de ensino serem ofertadas de forma online, pode-se identificar grandes diferenças. Enquanto o EAD é composto por modelo de ensino planejado e organizado, o ERE é uma forma de ensino de ensino que não tem um planejamento para ofertar as aulas online e é implementado de forma temporária devido a uma circunstância de crise. O objetivo é disponibilizar o acesso temporário e fornecer suporte educacional de rápida e confiável configuração durante uma emergência ou crise (HODGES et al., 2020).

O EAD os professores devem ser capacitados para promover estratégias eficazes de ensino online para o aluno, formas promover a efetiva participação do estudante, meios de alcançar as expectativas dos alunos, como ajustar das plataformas online, além de treinamento adequado para identificar problemas tecnológicos e quais os procedimentos que devem ser tomados (SUN; CHEN, 2016). Diferentemente do EAD, o ERE não leva em consideração o planejamento e as condições e os acessos necessários para a oferta de aula online, além disso, o treinamento dos professores e a disponibilidades de recursos tecnológicos por parte dos alunos também são desconsiderados (HODGES et al., 2020).

Muitas Instituições de Ensino Superior (IES) utilizaram o ERE para dar continuação nas aulas em tempos de pandemia, no entanto não tiveram um planejamento de infraestrutura, recursos financeiros, condições de acesso dos professores e alunos, planos pedagógicos emergenciais adequados, entre outros (GUSSO et al., 2020). Desse modo, a gestão de projetos é a área que pode ajudar as IES a estarem organizadas para gerenciar eventos com início e fim, como, por exemplo, a pandemia do COVID-19. Pois, segundo Lenzi (2010, p. 47), o gerenciamento de projetos “busca coordenar, orientar, executar e acompanhar as atividades para atingir objetivos estabelecidos no planejamento e escopo de um projeto”. Além disso, de

acordo com Gusso et al. (2020, p. 9), “é importante que a adoção do ensino remoto envolva oportunidades para planejar condições de ensino que promovam o desenvolvimento de aprendizagens de Ensino Superior, mais do que de adesão e repetição de conteúdos” salientando a semelhança com o gerenciamento de projetos e embasando teoricamente esse estudo. Na próxima seção serão demonstrado os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente trabalho, foi explanado a característica, o método da pesquisa, os meios de coleta de dados, o grupo de respondentes e por último as técnicas de análise.

Para atender o objetivo de avaliar os aspectos de gerenciamento de projetos utilizados na adaptação Unipampa na implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE), esta pesquisa se caracterizou como descritiva. Segundo Gil (2019, p. 56), a pesquisa descritiva tem como “objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Além disso, tem a finalidade de encontrar a existência de ligações entre determinadas variáveis (GIL, 2019). Também apresentou uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), onde o pesquisador coleta e analisa os dados qualitativos e quantitativos de forma cuidadosa e combina as duas formas de dados ao mesmo tempo, aderindo uma a outra (CRESWELL E CLARK, 2013).

Para a execução dessa pesquisa foi utilizado o método de estudo de caso. Que de acordo com Yin (2001, p. 22), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”.

Tendo em vista que o estudo de caso busca entender eventos sociais, tais como os processos organizacionais e administrativos (YIN, 2015), além de utilizar vários métodos para coleta de dados (VERGARA, 2016), onde identificou-se as medidas tomadas pela Unipampa na adaptação do ERE, a partir disso, buscou-se identificar os aspectos de gerenciamento de projetos na implementação do ERE juntamente com uma avaliação da percepção da comunidade acadêmica da Unipampa na adaptação do ERE. Sendo assim, para atender os objetivos dessa pesquisa, utilizou o método de triangulação metodológica (mixed-methodology), que consiste em uma ferramenta fundamentada na utilização combinada e sequencial de abordagem qualitativa seguidamente da abordagem quantitativa, ou de forma contrária. Esses estudos de casos permitem que uma pesquisa inicie com uma investigação qualitativa e para comprovação dos dados obtidos, finalize com uma abordagem quantitativa (FREITAS; JABBOUR, 2011).

Referente à coleta de dados, foi utilizado múltiplas fontes, sendo entrevista semiestruturada, questionário e análise documental, caracterizando-se como triangulação (YIN, 2001). Na triangulação, “as descobertas do estudo de caso foram apoiadas por mais do que uma única fonte de evidência” (YIN, 2015, p. 125). Em suma, a triangulação sintetiza a validação do estudo de caso através da combinação das evidências (YIN, 2015).

Para a coleta de dados realizou-se a entrevista semiestruturada com a direção e coordenação da IES, compostos por três membros, sendo denominados como entrevistados A, B e C para manter o anonimato. Entrevista semiestruturada entende-se como uma entrevista onde as perguntas são determinadas, porém não há alternativas para o entrevistado responder, ficando este livre para respondê-las (GIL, 2019). Sendo assim, objetivou-se obter informações referentes à gestão, adaptação e medidas tomadas pela Unipampa na implementação do ERE, fundamentando os dados qualitativos. Entrevista foi adequada a partir da análise de documentos obtidos através da disposição do site da IES e também foi utilizada a fundamentação teórica de gestão de projetos, aspirando ter o maior aproveitamento com

questões abertas, possibilitando que os entrevistados tenham autonomia em responder.

Posteriormente, a partir das respostas da entrevista semiestruturada, foi disponibilizado um questionário, sendo um tipo de instrumento de pesquisa formada por uma sequência de questões referentes sobre um determinado tema. Além disso, visou obter dados que são convertidos em estatística (VIEIRA, 2009). O questionário foi enviado para os 66 professores do Campus, 31 técnicos e 1.381 alunos de todos os cursos disponibilizados pela Unipampa, levantando dados quantitativos, com o propósito de analisar como foi feita a implementação do ERE a partir da percepção dos questionados e comparar com a realidade exposta pela direção e coordenação da IES, esse público-alvo foi denominado P1, T1 e A1, sendo o número a indicação do respondente conforme a ordem da resposta.

A entrevista semiestruturada foi aplicada através de uma ferramenta online grátis, e os questionários para os professores e técnicos foram enviados através do e-mail pessoal de cada um, para os demais respondentes IES, foi pedido para a coordenação do Campus a ajuda na divulgação e também foi enviado através de grupos de Whatsapp entre os alunos. As pesquisas via web são caracterizadas por ter baixo custo e ser acessível a qualquer pessoa que possua acesso à internet. Além disso, através de recursos multimídias, foi possível a padronização dos instrumentos de coleta e interação com as pessoas por meio do método de autopreenchimento, sendo mais amigável e dinâmico para os respondentes (CALLIYERIS; CASAS, 2012). Ademais, a entrevista e os questionários, encontrando-se em apêndice A, B, C, D e E.

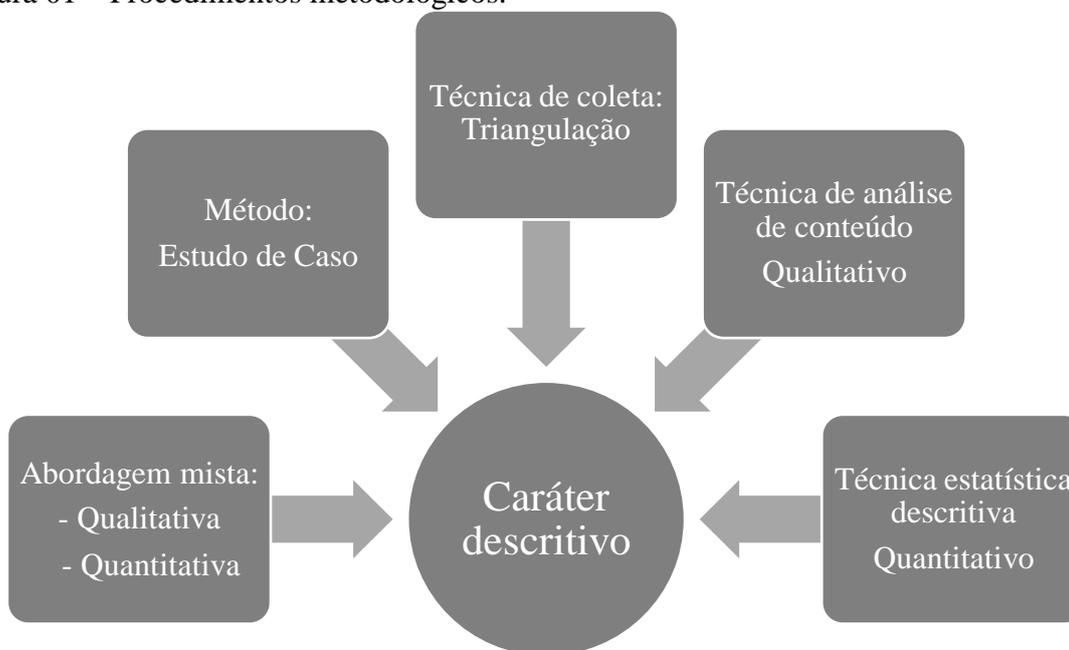
A análise documental “são avaliados em locais de trabalho, em fonte da internet e em arquivos e bibliotecas” (OLSEN, 2015, p. 101). São “utilizados como ferramentas para coleta de dados, permitem o pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema” (SILVA, et al., 2012, p. 64). Para Gil (2017), o estudo em fontes documentais é de fundamental importância em um estudo de caso, pois permite obter informações referentes a uma organização e a partir delas formular entrevistas e questionários. No caso em análise, foram estudados documentos públicos, sendo normas operacionais, decretos, leis e atas realizadas, documentos que impactaram as Instituições de Ensino Superior (IES) em tempos de pandemia do COVID-19 tais como a Norma Operacional Nº 4/2020, Norma Operacional Nº 1/2021, Atas do Consuni 2020 e o Relatório de Autoavaliação. É válido salientar que para comprovação da análise documental, é necessário ser triangulada com outras fontes, para demonstrar efetivamente o que está escrito aconteceu de fato na prática (SILVA et al., 2012).

Os dados coletados a partir do estudo de caso foram analisados através da técnica de análise de conteúdo que se destina aos “dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários” (SILVA, et al., 2012, p. 82). Essa técnica está voltada para o estudo de ideias e não apenas palavras (MARCONI; LAKATOS, 2018). Além disso, a análise de conteúdo é uma técnica de análise que utiliza uma variedade de instrumentos e adaptáveis a diversos campos de aplicação (BARDIN, 2011). É válido ressaltar que organização da análise do estudo de caso segundo Bardin (2011) é dividida em 3 fases, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A análise de conteúdos estuda o que foi dito em entrevistas e percebido pelo pesquisador, sendo uma técnica de análise das comunicações. A análise do material obtido, busca dividi-los em categorias para uma melhor compreensão dos dados levantados na entrevista (SILVA; FOSSÁ, 2015). As categorias de análise para esta pesquisa surgiram a partir da entrevista, ou seja, *a posteriori*, analisando as falas junto com os documentos dispostos pela universidade e a média de dados obtidos com o questionário, sendo denominadas como: desafios no ERE na percepção da comunidade acadêmica e percepção da comunidade acadêmica sobre o ERE com aspectos de gerenciamento de projetos.

Para a análise dos dados quantitativos, provenientes dos questionários, foi utilizada a técnica referente à estatística descritiva. “A análise estatística é desenvolvida em dois níveis: a descrição dos dados e a avaliação das generalizações obtidas a partir deles” (SILVIA, et al, 2012, p. 91). Estatística descritiva procura descrever dados, apresentando uma visão global dos valores levantados (GUEDES, 2005). Ademais, “é constituída pelo conjunto de métodos destinados à organização e descrição dos dados através de indicadores sintéticos e sumários” (SILVESTRE, 2007, p. 4). Para esta pesquisa foi utilizado o nível de confiança de 90% e erro amostral de 5%, sendo que a amostra dos alunos foi de 154, dos professores 48 e dos técnicos 26.

Figura 01 – Procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

A seguir, será descrito, analisado e comparado os dados levantados nas entrevistas e questionários.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção se exhibe, analisa e compara os dados coletados através dos questionários aplicados com alunos, professores e técnicos, com as respostas das entrevistas aplicadas com a Direção e Coordenação do Campus.

Sendo assim, buscou-se identificar a partir da percepção comunidade acadêmica sobre Ensino Remoto Emergencial estava condizendo com as respostas da direção do Campus, além de quais medidas foram tomadas pela IES para a adaptação da nova modalidade de ensino. Ademais, analisou-se os pontos semelhantes entre a implementação do Ensino Remoto Emergencial e o Gerenciamento de Projetos.

Referente ao perfil dos entrevistados observa-se notória experiência na área de gestão, atendendo às demandas legais da pandemia e buscando atender aos alunos da melhor maneira possível para que estes não ficassem desamparados na nova modalidade de ensino aplicada.

Relativo à comunidade acadêmica, iniciando pelos alunos, sua faixa etária ficou entre 18 anos a 64 anos, sendo 54,1% gênero feminino, 42,8% gênero masculino, 1,9% preferiram não se identificar e 1,3% selecionaram outros, sendo que a maioria dos alunos (92,5%) está cursando a primeira graduação.

Os alunos estão distribuídos por várias cidades do estado do Rio Grande do Sul, sendo

a cidade de Santana do Livramento a de maior frequência, com mais de 70,5%, também há alunos de outros estados do Brasil, como São Paulo, Paraná, Rondônia e Bahia. No tocante ao nível de renda, 47,8% dos alunos possuem renda entre um e dois salários mínimos, 27,7% correspondem a renda entre dois e três salários mínimos, e referente a renda inferior a um salário-mínimo, temos 8,8% dos alunos e 9,4% não possuem renda.

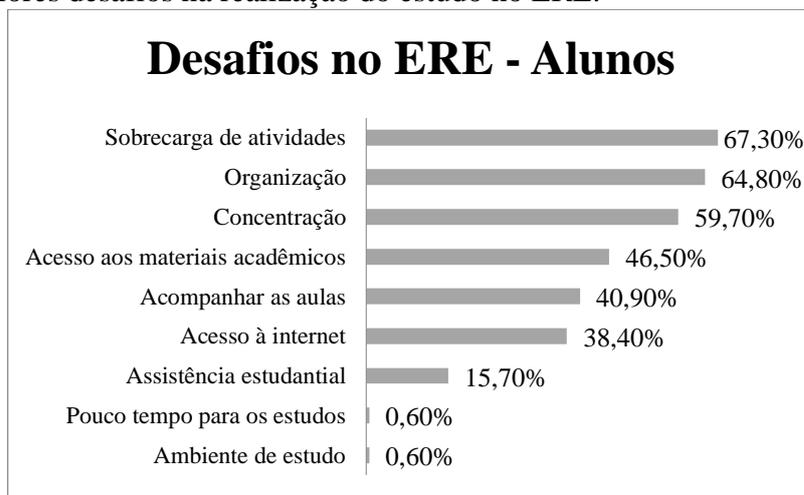
A respeito do perfil dos professores, 52,9% dos questionados são do gênero feminino e 47,1% são do gênero masculino. A cidade que a maioria dos docentes residem é Santana do Livramento, e a formação acadêmica dos docentes corresponde a 72,5% com doutorado completo e 17,6% com pós-doutorado completo.

No tocante ao perfil dos técnicos do Campus, 55,6% são do gênero masculino e 44,4% do gênero feminino. A maioria dos respondentes, cerca de 92,6%, mora na cidade de Santana do Livramento, sendo apenas 7,4% residente na cidade de Dom Pedrito. Concerne à formação acadêmica, 37% têm pós-graduação completa, 33,3% têm o mestrado completo e 11,1% têm ensino médio completo. Exposto o público-alvo entrevistado e questionado, no próximo tópico analisaram-se os desafios enfrentados no ensino e no trabalho remoto durante a pandemia, assim como, a percepção da comunidade acadêmica sobre o Ensino Remoto Emergencial com aspectos de gerenciamento de projetos.

4.1 Desafios no ERE na percepção da comunidade acadêmica

Inicialmente, para melhor compreensão da pesquisa, foi questionado aos alunos sobre quais eram os maiores desafios para realizar seus estudos na modalidade de ensino remoto, e aos professores e aos técnicos buscou-se saber quais os maiores desafios na realização do seu trabalho remoto. Importante salientar que como os respondentes podiam escolher mais de uma alternativa, por este motivo o somatório das respostas ultrapassa 100%. As respostas levantadas encontram-se ilustrados no gráfico 02, 03 e 04.

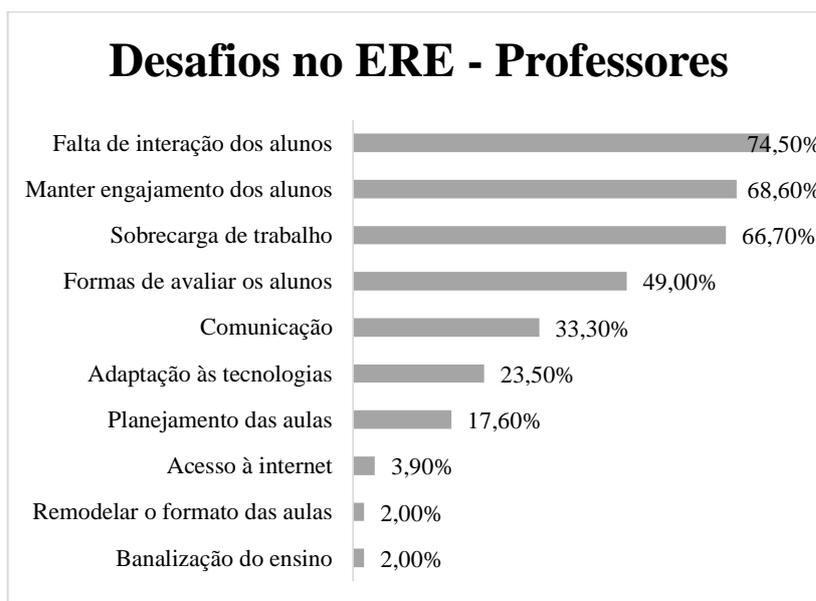
Figura 02 - Maiores desafios na realização do estudo no ERE.



Fonte: Elaborado pela autora.

Primeiramente, os discentes apontaram ter maior sobrecarga de atividades (67,3%), além de ter dificuldades na organização (64,8%) e concentração (59,7%).

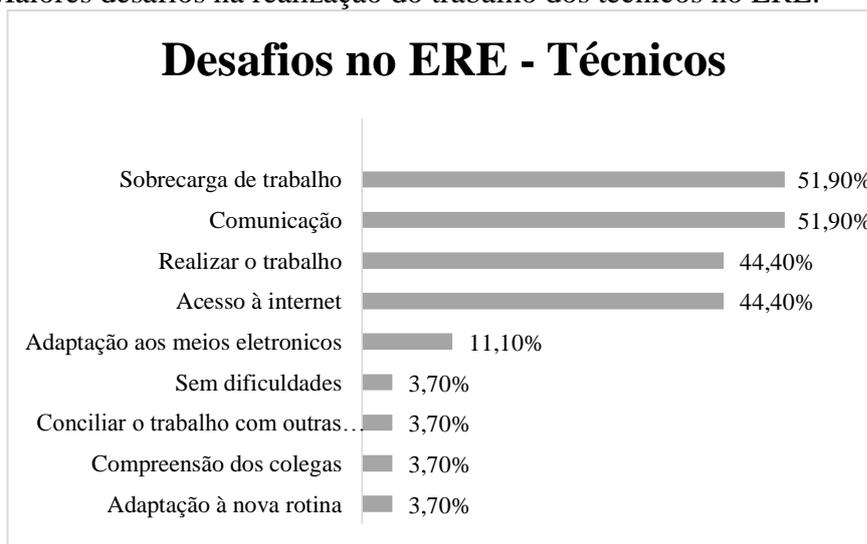
Figura 03 - Maiores desafios na realização do trabalho dos professores no ERE.



Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito aos maiores desafios apontados pelos docentes, a falta de interação dos alunos (74,5%), as formas de manter o engajamento dos alunos (68,6%) e a sobrecarga de trabalho (66,7%), foram as respostas de maior frequência do público-alvo.

Figura 04 - Maiores desafios na realização do trabalho dos técnicos no ERE.



Fonte: Elaborado pela autora.

Referente aos dados levantados dos desafios dos técnicos, sobrecarga de trabalho e dificuldade na comunicação, ambas com 51,9%, constam entre as mais citadas, além 44,4% responderem ter desafios com acesso à internet e na realização de seu trabalho.

Observa-se que a maioria da comunidade acadêmica sinalizou como maior desafio a sobrecarga de atividades, principalmente na abertura da questão para sugestões de outros desafios na modalidade remota, foram apontados por dois técnicos, sendo denominados T1 e T21, as seguintes respostas:

Fazer as pessoas entender que trabalho não significa trabalhar 24h. Muitos colegas não utilizam as ferramentas institucionais para demandar atividades e outros não respeitam a jornada de 8h diárias de trabalho a qual somos submetidos. Além disso, penso que a falta de convivência diária com a comunidade acadêmica tem prejudicado mentalmente meu desempenho (T1).

O ERE foi uma novidade para todos, em especial para a Instituição. Todos precisaram partir para esse desafio obrigatoriamente. Não houve tempo e nem preparação para ninguém. A dificuldade maior foi conseguir a comunicação com os estudantes que ainda não estão habituados a usar o e-mail Institucional e, muitos, não acessam nem o pessoal. No mais, acredito que foi e está sendo feito o que está ao alcance, com raras exceções que não se habituavam nem mesmo com o presencial...imagina com o remoto (T21).

Esse ponto também foi abordado pelos entrevistados, onde se pode identificar pela resposta do entrevistado B: “Toda hora respondendo e-mail, pois é o único contato que temos”. A sobrecarga de trabalho apontada pela comunidade acadêmica e pela direção do Campus, confirma uma das problemáticas na modalidade de ensino remoto exposta por Gusso et al, (2020).

4.2 Percepção da comunidade acadêmica sobre o ERE

Logo após a questão sobre os desafios, os respondentes foram expostos aos aspectos de Gerenciamento de Projetos, perguntado se a Unipampa ofereceu algum tipo de treinamento para que a comunidade acadêmica se adaptasse a essa modalidade de ensino.

No que se refere à disponibilidade de treinamento para os alunos, apenas 20,8% utilizaram treinamento dado pela Unipampa e 79,2% dizem não ter recebido nenhum treinamento pela IES. A resposta dos alunos contradiz os dados levantados na entrevista com o Entrevistado A, onde confirma ter sido disponibilizado treinamento para os alunos:

Teve o NUDE que desenvolveu na plataforma do Moodle, um vídeo interativo com todas as explicações de aplicativos, programas, alternativas de ensino para o aluno, formas para poder acompanhar as atividades de ensino. O NUDE foi responsável por isso, os servidores se colocaram a disposição para desenvolver esse treinamento que foi uma ferramenta fundamental para o aluno poder se integrar e interagir com essa alternativa de ensino (Entrevistado A).

Assim, observa-se que uma pequena parcela dos alunos tinha ciência da disponibilidade do vídeo interativo fornecido pela Unipampa, sendo pouco divulgado Instituição o vídeo que poderia ajudar os alunos nessa mudança de modalidade de ensino.

No tocante ao treinamento dos professores e técnicos, apenas os docentes afirmam ter tido treinamento, onde o Entrevistado B afirma que: “Teve treinamento, a Unipampa ofereceu o treinamento, mas nem todos se adaptaram com a mesma facilidade. Foram feitos encontros, não apenas no começo, são encontros de avaliação, didática, ferramentas.” O que se confirma pela fala do Entrevistado A:

Os professores também tiveram treinamento pelo NUDE e PROGRAD, uma série de palestras também foram feitas para poder auxiliar e tentar dar o respaldo maior para os professores. Havia muitas dúvidas de como e quais metodologias utilizar, programas, formas de prender a atenção do aluno, e também as próprias experiências do dia a dia trocadas nas reuniões ajudaram na adaptação.

Porém não foi um treinamento de forma completa, relatado por uma questão aberta de dois professores(as) P21 e P49:

A Universidade forneceu cursos tutoriais de como usar ferramentas online, mas não ofereceu nenhum treinamento sobre metodologias de ensino online. Por minha conta, comprei livros e paguei cursos específicos voltados a esse tipo de ensino, chegando ao uso de metodologias ativas em ensino remoto (que tem sido menos pior do que apenas o método tradicional de aulas expositivas).

Nunca fui preparado para ser youtuber. Sou professor presencial. Preciso de interação com os alunos e isso me foi tirado. Não houve nenhum treinamento minimamente decente para preparar alunos e professores para esta situação (ensino remoto). Tivemos treinamento disponibilizado pela Unipampa, mas com zero qualidade.

Além disso, um dos docentes, no questionário P35, afirma ter tido custos com cursos para capacitação para ministrar as aulas: “Cursos sobre ensino remoto, metodologias ativas, licença ampla do Google Meets para usar as salas dinâmicas (a licença da Unipampa não dá acesso), Canvas, webcam nova (a do meu notebook quebrou), luz, microfone...”.

No tocante ao treinamento dos técnicos, a direção do campus apenas citou treinamentos para os discentes e docentes, confirmando a resposta dos técnicos, onde 96,3% afirmam não terem tido treinamento.

Também foi questionado se a Unipampa disponibilizou materiais para acompanhar as aulas online por parte dos alunos e realizar o trabalho remoto pelos docentes e técnicos. Apenas 1,9% dos discentes apontam ter utilizado pacote de acesso a internet disponibilizado pela IES. Nos dados levantados nas entrevistas, observou-se uma alta preocupação em atender as dificuldades dos alunos para poderem ter acesso às aulas remotas, confirmado pela fala do Entrevistado A:

Em Livramento foi feito inúmeras reuniões com o corpo de docente, técnicos e alunos, pois os alunos seriam os mais impactados nessa mudança de paradigma de ensino. Isso foi fundamental em darmos uma atenção nas condições de ensino para nossos alunos. A gente sabe que 70 % do campus são alunos com renda per capita muito baixa, tem series dificuldades a acesso a internet, equipamentos de informática, ambiente adequados, internet com velocidade que comporte as aulas e download de arquivos. Era tudo que precisamos discutir e precisava ser feita com tempo para amadurecermos as ideias. Então nós, como Campus, nós montamos um grupo de trabalho junto com os coordenadores de cursos, tivemos um apoio total dos coordenadores para podermos criar e exigir as melhores condições para essa mudança de modalidade de ensino (Entrevistado A).

A renda per capita baixa da comunidade acadêmica do Campus apontada pelo Entrevistado A, se confirma como sendo uma grande população com dificuldades financeiras denotando a preocupação do Campus, sendo que nos dados levantados, cerca de 66% dos alunos recebem entre um salário mínimo, inferior a isso ou até nenhuma renda, porém uma pequena parcela dos alunos utilizou a ajuda disponibilizada pelo Campus.

Os professores entenderam como materiais o Moodle, GURI, Google meet, zoom, sistemas, entre outros, e 62,7% dizem ter recebido materiais pela IES. Referente aos técnicos, 81,5% diz que a Unipampa não disponibilizou materiais. O Entrevistado B aponta que a aquisição de materiais ficou por conta dos professores adquirirem, sendo que estes têm maiores condições financeiras de adquirirem os equipamentos, pois seus salários são superiores a média brasileira, salientando, mais uma vez, que os alunos foram o foco para a compra de materiais. Um técnico (T27) apontou que: “Lembro que, se eu quisesse, poderia trazer o notebook do meu setor para utilizar em casa, após autorização do pessoal do patrimônio.” Pode ser que não houve aquisição de materiais para os técnicos, mas os colabores poderiam trazer alguns equipamentos para suas residências caso fosse cedido.

No tocante aos custos envolvidos, foi questionado aos professores e técnicos se

havia feito aquisições de materiais para realizar o seu trabalho. Mais da metade dos professores, sendo 80,4%, teve custos na compra de materiais, tais como: computador, monitor, cadeira, webcam, microfone, mesa digitalizadora, pacote de internet mais potente. Referente aos técnicos, 51,9% afirmam não ter tido custos com a aquisição de materiais, aos técnicos que tiveram custos, foi feita a aquisição de internet de melhor qualidade, computador, celular, tripé para câmara, fone de ouvido, móveis, impressora, periféricos. A respeito dos custos da universidade, foi citado que tiveram custos na aquisição de materiais de apoio estudantil e diminuição nas suas despesas mensais para manutenção do Campus relatado pelo Entrevistado C, onde diz ser um ponto positivo durante a pandemia. Sendo que para PMBOK (2017, p. 267) o “gerenciamento dos custos do projeto inclui os processos usados no planejamento, estimativa, orçamento, financiamento, gerenciamento e controle dos custos, para que o projeto possa ser realizados dentro do orçamento aprovado”. Sendo assim, observa-se que no gerenciamento dos custos durante o ERE planejou-se para atender as necessidades dos alunos para acesso às aulas, onde teve a realocação dos custos do Campus.

Buscando aproximar ainda mais o Ensino Remoto Emergencial com o Gerenciamento de Projetos aos respondentes, perguntou-se em qual fase do ciclo de vida do projeto o ERE encontrava-se no momento em que foi feito o levantamento dos dados, as respostas da comunidade acadêmica estão ilustradas na Figura 05.

Figura 05 – Ciclo de Vida do Projeto sob a perspectiva dos alunos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se inferir que a maior parte da comunidade acadêmica, inclusive a direção do Campus, acredita que o Ensino Remoto Emergencial está ainda na execução e tendendo ao término. Diante disso, ao conseguirem enquadrar o ERE em um dos ciclos de vida de um projeto, demonstra a semelhança do Ensino Remoto Emergencial com a gestão de projetos, confirmando a possibilidade de utilização na implementação do ERE. Isso também é confirmado através dos autores Maximiano (2014) e PMBOK (2017) que afirmam que os ciclos de vidas ajudam no gerenciamento de projetos, pois permite que seja visualizado em que fase o projeto se encontra, além de ajudar na avaliação do projeto.

O segundo bloco de questões, os respondentes foram expostos a perguntas que também aproximam o Ensino Remoto Emergencial do Gerenciamento de Projetos, porém tinham a possibilidade de escolher em uma escala de 5 alternativas, sendo de discordo plenamente, até concordo plenamente. Os resultados levantados da comunidade acadêmica encontram-se expostos na tabela 01, 02 e 03:

Tabela 01 – Percepção dos alunos sobre o Ensino Remoto Emergencial.

ALUNOS	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Facilidade na adaptação	4,4%	7,5%	18,2%	40,9%	28,9%
Planejamento	4,4%	10,7%	28,3%	37,1%	19,5%
Monitoramento e controle	3,1%	14,5%	30,2%	36,5%	15,7%
Comunicação	1,9%	10,7%	28,9%	39%	19,5%
Avaliação da qualidade	6,3%	13,2%	24,5%	39%	17%
Adaptação dos professores	13,2%	22%	30,8%	23,9%	10,1%
Adaptação da Unipampa	6,3%	17,6%	31,4%	29,6%	15,1%
Objetivos do ERE	4,4%	10,1%	28,9%	45,3%	11,3%
Gerenciamento teve sucesso	1,9%	12,6%	34%	35,8%	15,7%
Aproveitamento no ERE	57,2%	15,7%	11,3%	9,4%	6,3%
Adaptação desde o início do ERE	7,5%	2,5%	11,9%	40,3	37,7%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 02 – Percepção dos professores sobre o Ensino Remoto Emergencial.

PROFESSORES	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Facilidade na adaptação	7,8%	11,8%	21,6%	41,2%	17,6%
Planejamento	15,7%	21,6%	41,2%	13,7%	7,8%
Monitoramento e controle	27,5%	45,1%	9,8%	11,8%	5,9%
Comunicação	7,8%	35,3%	26,4%	15,7%	11,8%
Avaliação da qualidade	31,4%	37,3%	13,7%	13,7%	3,9%
Riscos na qualidade do ensino	9,8%	5,9%	15,7%	25,5%	43,1%
Adaptação dos alunos	23,5%	25,5%	31,4%	14,7%	5,9%
Adaptação da Unipampa	37,3%	33,3%	15,7%	11,8%	2%
Objetivos do ERE	13,7%	21,6%	29,4%	29,4%	5,9%
Gerenciamento teve sucesso	17,1%	31,4%	33,3%	13,7%	3,9%
Aproveitamento do aluno no ERE	62,7%	15,7%	13,7%	7,8%	0%
Adaptação desde o início do ERE	17,6%	13,7%	39,2%	27,5%	2%

Fonte: Elaborado pela autora.

Tabela 03 – Percepção dos técnicos sobre o Ensino Remoto Emergencial.

TÉCNICOS	Discordo plenamente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo plenamente
Facilidade na adaptação	0%	11,1%	25,9%	22,2%	40,7%
Planejamento	3,7%	22,2%	55,6%	11,1%	7,4%
Monitoramento e controle	7,4%	14,8%	48,1%	22,2%	7,4%
Comunicação	0%	14,8%	40,7%	18,5%	25,9%
Avaliação da qualidade	7,4%	11,1%	29,6%	22,2%	29,6%
Riscos na realização do trabalho	33,3%	14,8%	25,9%	11,1%	14,8%
Adaptação da Unipampa	7,4%	14,8%	48,1%	18,5%	11,1%
Objetivos do ERE	14,8%	11,1%	33,3%	18,5%	22,2%
Gerenciamento teve sucesso	14,8%	11,1%	33,3%	22,2%	18,5%
Qualidade do trabalho no ERE	0%	7,4%	22,2%	14,8%	55,6%
Adaptação desde o início do ERE	7,4%	3,7%	25,9%	48,1%	14,8%

Fonte: Elaborado pela autora.

No que diz respeito à facilidade em se adaptar por parte da comunidade acadêmica, pode-se compreender que os alunos não tiveram dificuldades, onde 40,9% apontam concordar

parcialmente e 28,9% concordam plenamente que tiveram desenvoltura. Apesar de a maioria dos discentes afirmar que se adaptaram bem ao ERE, os desafios apontados pelos alunos são dificuldades graves para implementação do ERE, como, por exemplo, a sobrecarga de atividades, organização e concentração, onde isso pode ter dificultado na retenção de conteúdos durante as aulas online, além da saúde mental dos estudantes devido a toda pressão psicológica exigida no momento. Ademais, a falta de treinamento apontadas pelos alunos também é uma questão preocupante para o ERE, pois, apesar da sociedade ter constata contato com os meios tecnológicos, a transformação da forma de adquirir conhecimento alterou-se drasticamente, exigindo uma preparação dos alunos para que a aprendizagem se mantivesse durante o ERE.

A adaptação dos professores, 41,2%, diz concordar parcialmente na facilidade de adaptação e a concentração de 19,6% afirmam que não tiveram facilidade, confirmado pelo Entrevistado B que relatou:

De forma geral os professores fizeram um esforço enorme, pois muitos professores já estavam com a ideia que realmente seria uma adaptação por meio de ferramentas digitais. Os professores já estavam pensando que como iriam fazer para dar as aulas, teve professores que tiveram dificuldades na adaptação e também um momento de negação, pois são professores de aulas presenciais. Todos fizeram um esforço (Entrevistado B).

Já entre os técnicos, 40,7% concordam plenamente que tiveram facilidade em se adaptar ao trabalho remoto. Porém o Entrevistado C, afirma que no começo do ERE houve um certo temor da migração para o trabalho remoto, principalmente na precarização da Instituição.

Referente se a Unipampa fez planejamento para a implementação do ERE, 37,1% dos alunos concordam parcialmente, já os professores, 41,2% mantiveram-se neutros, porém a maior concentração de respostas, cerca de 37,3% afirmam que a Instituição não se planejou para o ERE. No tocante às respostas dos técnicos 55,6%, respectivamente, não concordaram nem discordaram que a IES se planejou para a modalidade de ensino a distância, por outro lado a concentração de 25,9% afirmam que não houve planejamento pela Instituição. Segundo o Entrevistado A, existiu a realização de um planejamento em 2020 para 2021. Entretanto, o Entrevistado B afirma que a Universidade demorou muito para iniciar as atividades de forma remota, parte por certa resistência, pois achava-se que seria um período passageiro, porém houve o descontrole da pandemia exigindo a alteração para o ensino remoto. A Universidade em geral demorou para tomar as decisões pois estava dividida na modificação do ensino, o que justifica a demora na implementação do ensino.

Embora os alunos e a Direção e Coordenação do Campus apontem que teve um planejamento para a implementação do ERE, a demora na organização e no planejamento foi muito lenta, tendo em vista que quando foi decretado a pandemia, o calendário acadêmico foi suspenso de março a setembro de 2020, sendo que o projeto de ensino remoto teve uma fase de planejamento muito grande, o que torna natural ter mais facilidades na execução do projeto e atingir o objetivo. Segundo Silva, et al. (2014), o planejamento permite que uma organização defina o seu futuro, contribuindo para o autoconhecimento e possibilitando atingir seus objetivos de forma efetiva e estratégica. De acordo com PMBOK (2017), o planejamento permite definir metas e ações necessárias para atingir os objetivos do projeto.

No tocante ao monitoramento e controle do ERE, 36,5% dos alunos acreditam existir monitoramento do ERE pela Unipampa. Os professores discordam parcialmente em 45,1% da realização do monitoramento, já 48,1% dos técnicos mantiveram-se neutros (não discordam, nem concordam) sobre. O Entrevistado B salientou que não é exigido um padrão de monitoramento de avaliação dos alunos por parte dos professores, é de forma aberta, os

professores têm a autonomia e liberdade pautada no plano de ensino, no PPC do curso, sendo utilizados, como referência todos os documentos que norteiam os projetos da universidade, não podendo desrespeitar esses documentos basilares. Nesse sentido, o monitoramento se dá por meio do coordenador de curso e ele atua quando tem alguma dificuldade por parte dos alunos e se há alguma dificuldade identificada na metodologia implemente no ERE.

Referente ao monitoramento relatado pelo Entrevistado C existe a CPA (Comissão Própria de Avaliação), “órgão colegiado permanente da Unipampa, instituída pela portaria 697/2010, tem como atribuição o planejamento e a condução dos processos de avaliação interna da Universidade, e em consonância com as diretrizes, princípios e critérios definidos pela Unipampa” (RELATÓRIO AUTAVALIAÇÃO, 2021, p. 5). Segundo o relatório, devido à alteração para o Ensino Remoto Emergencial, algumas questões sobre infraestrutura física e as ações institucionais de assistência estudantil e atividade de ensino, passaram por adaptações para atender a nova modalidade de ensino. O Entrevistado C afirma que um dos resultados mais negativos foi sobre o acervo da biblioteca virtual, os alunos avaliaram como um acervo muito precário, dessa maneira, a reitoria está com um olhar mais atento ao acervo da Instituição. Segundo PMBOK (2017), o monitoramento e o controle servem para acompanhar o crescimento do projeto, objetivando descobrir ações que não estavam saindo com o que foi planejado inicialmente.

Outro ponto que também foi observado, foi o feedback dos alunos referente a sobrecarga de atividades que os docentes estavam passando. O Entrevistado A, afirma que no primeiro semestre das aulas remotas, os professores preparavam suas aulas, colocavam o material na plataforma e abriam a câmera e davam suas aulas e tiravam dúvidas. Os alunos, por outro lado, não participavam das aulas e não abriam as câmeras, fazendo com que os professores aumentassem as atividades assíncronas, sobrecarregando os alunos pela alta demanda de cada disciplina. Já no segundo semestre de ERE, nas reuniões de comissão, começou-se abordar o assunto de sobrecarga de atividades assíncronas e os docentes começaram a se policiar e diminuir a carga de trabalho, começando a entender um pouco o espaço e momento que o aluno estava vivendo. Dessa forma, não foi citada nas entrevistas nenhuma ação para corrigir eventuais erros ao longo da implementação do ERE.

Sobre a eficiência na comunicação do Campus com os alunos, 39% afirmam concordar parcialmente em uma comunicação ativa eficiente. Os professores discordam parcialmente, de uma comunicação eficiente (35,3%), pois um professor (P21) aponta: “mas a maior dificuldade é a falta de comunicação. A gente explica três mil vezes como será a avaliação, presença etc.; deixa escrito no Moodle; manda por e-mail, fala na aula síncrona... E sempre tem um desavisado perdido, pedindo que você explique tudo de novo. É maçante.” Justificando a resposta ser negativa quanto à eficiência da comunicação. Os técnicos, cerca de 40,7% se mantiveram neutros, porém, o T21 aponta que os maiores desafios do ERE foram relacionados à comunicação com os alunos, pois mesmo em períodos de aulas presenciais já havia dificuldades na habituação, e no período remoto se tornou mais difícil para se contatar com os alunos. O Entrevistado B salienta que:

A comunicação padrão é por e-mail, mas nesse período teve que ter maior cuidado ao falar, porque antes ia pessoalmente falar com a pessoa, e hoje no e-mail uma frase ao alguma forma de escrever pode se tornar ríspida, às vezes algo que pode ser simples dito pessoalmente, a forma de se comunicar tornou-se mais difícil, precisa ter mais cuidado (Entrevistado B).

No que diz respeito à avaliação da qualidade do ensino no ERE, 39% dos alunos concordam parcialmente e 29,6% dos técnicos mantiveram-se neutros e 51,8% da concentração de respostas concordam que houve a realização de avaliação do ERE. Porém, uma concentração de 68,7% dos professores acreditam não existir avaliação da qualidade pela

IES. Como já apresentado, a CPA permite fazer uma avaliação interna da IES em termos gerais, mas não é um mecanismo que avalia especificamente o Ensino Remoto Emergencial. Nesse período de ensino remoto, houve apenas adequação de alguns indicadores para compatibilizar com a realidade vivida pela comunidade acadêmica. Em consonância às áreas do conhecimento citadas por PMBOK (2017), o gerenciamento da qualidade permite garantir que o projeto chegue ao nível de qualidade que se espera, sendo, no Ensino Remoto Emergencial, manter a qualidade do ensino dos alunos.

Os professores foram questionados sobre os riscos que o ERE poderia trazer ao ensino, 43,1% dos professores acreditam que o ERE trouxe riscos na qualidade de ensino dos alunos, podendo confirmar a ocorrência de risco nas respostas dos alunos referente ao aproveitamento do ERE, sendo que 57,2% acreditam não ter tido aproveitando na modalidade de ensino remoto da mesma forma que no presencial, além disso, 62,7% dos professores acreditam não ter sido proveitoso para os alunos também. Aos técnicos foi perguntado se houve risco na realização do trabalho remoto, a concentração de 48,1% acredita 33,3% acreditam que não houve riscos e 55,6% acredita que se manteve a qualidade na realização do seu trabalho.

Relativo à percepção dos alunos na facilidade de adaptação dos docentes, 30,8% mantiveram-se neutros, porém a maior concentração de respostas, cerca de 35,2% afirmam que os professores não tiveram facilidade em se adaptar no ERE. Respostas apontadas pela diretoria, onde disseram houve resistência por parte dos professores que tiveram um pouco de dificuldade em se adaptar nessa modalidade de ensino. No tocante a percepção dos professores à adaptação dos alunos, a concentração de 49% dos docentes afirma que os alunos não tiveram facilidade. Inclusive em resposta a uma questão aberta, um professor(a) relatou que os alunos ainda têm dificuldade com as plataformas online:

Os alunos no geral ainda possuem uma dificuldade gigantesca com as ferramentas online. Tive alunos que não sabiam preencher um Formulário Google. Um número considerável não sabe usar o zoom (plataforma paga pela universidade e que me daria acesso às salas dinâmicas/Breakout rooms sem um gasto a mais). Tive um aluno que ontem me enviou e-mail pois não sabia acessar questionários via MOODLE.

Quanto à adaptação da Unipampa, 44,7% da concentração de respostas dos alunos, afirma que a Instituição teve facilidade em se adaptar e 31,4% dos alunos mantiveram-se neutros. Os técnicos, 48,1% das respondentes se mantiveram neutros. No tocante as respostas dos docentes, 70,6% das respostas se concentra em discordar que a instituição teve facilidade em se adaptar.

A respeito dos objetivos do ERE, 45,3% dos alunos acredita que os objetivos foram alcançados. A concentração de 40,7% dos técnicos dizem que o ERE alcançou os objetivos, 29,4% dos professores não concorda nem discorda se os objetivos foram alcançados, além de 29,4% dos docentes concordam parcialmente. A direção do campus aponta que:

O que foi proposto pela gestão superior e exigido pelas unidades acadêmicas, pelas coordenações acadêmicas, eles não foram atingidos em grande parte, nós solicitamos melhores condições aos alunos e não foram atendidas, talvez por falta de planejamento, de uma discussão com tempo adequado.

No tocante ao gerenciamento do Campus, a concentração de 51,5% dos alunos e 40,7% da concentração de respostas dos técnicos dizem que se teve sucesso no gerenciamento, referente à percepção dos professores, 49% da concentração das respostas, afirmam que o Campus não teve sucesso em gerenciar o ERE, onde a direção do campus aponta que em termos de toda a universidade não teve sucesso, mas como apenas o campus Santana do Livramento, sim.

A última questão perguntava se a comunidade acadêmica já havia se adaptado ao ERE a mais de um ano da sua implementação, 40,3% dos alunos e 48,1% dos técnicos diz concordar parcialmente, 39,2% dos professores não concordam nem discordam da questão, demonstrando que apenas do tempo, a comunidade acadêmica ainda sofre reflexos de adaptação do ERE, onde a direção do campus alega já estarem adaptados.

Desse modo, foram abordados na entrevista e questionários pontos sobre a gestão de projetos, onde os respondentes foram expostos, principalmente, ao ciclo de vida do projeto e às áreas do conhecimento apontadas por PMBOK (2017).

Através das entrevistas e dos questionários disponibilizados à comunidade acadêmica, foi possível identificar aspectos de gerenciamento de projetos na adaptação para o Ensino Remoto Emergencial. A Direção do Campus e a comunidade acadêmica conseguiram enquadrar o ERE nas fases do ciclo de vida do projeto, apontando que esse se encontra na fase da execução tendendo para a fase do término, demonstrando que o ERE teve um início e terá um fim, além disso, os registros do MEC e dos PPCs dos cursos disponibilizados pela IES abordam que as aulas são de forma presenciais, fazendo com que todas as normativas do ERE sejam provisórias, se enquadrando como um projeto. Referente aos processos de um projeto, que segundo Maximiano (2014) os processos iniciam e finalizam durante todas as fases do ciclo de vida de um projeto, o planejamento e o monitoramento e controle foram possíveis de identificar, pois parte do público-alvo responde ter a suas existências, sendo esses processos para cada fase do ciclo de vida do projeto, início, organização e preparação, execução do trabalho e término do projeto.

Ademais, algumas áreas do conhecimento propostas por PMBOK (2017), também foram possíveis enquadrar ao ERE, como os custos, qualidade, recursos, comunicação, riscos, aquisições e as partes interessadas. Os custos, recursos e aquisições referem-se à aquisição de matérias eletrônica para os alunos acompanharem as aulas. A qualidade através da avaliação da CPA, a definição de comunicações por meios digitais devido à pandemia, riscos que a modalidade de ensino remoto traria as aulas e a execução do trabalho dos professores e técnicos e a partes interessadas sendo identificadas como toda a comunidade acadêmica.

5 CONCLUSÃO

Para a realização dessa pesquisa que teve como objetivo avaliar os aspectos de gerenciamento de projetos utilizados na adaptação da Unipampa na implementação do Ensino Remoto Emergencial, identificando as medidas tomadas na adaptação do ERE e os aspectos de gestão de projetos a partir da percepção da comunidade acadêmica na adaptação do ERE.

O Ensino Remoto Emergencial foi a solução mais rápida encontrada pela Unipampa para continuar com as aulas do ensino superior e não atrasar a formação dos alunos. Essa modalidade de ensino trouxe vários desafios para a Direção do Campus e para a comunidade acadêmica, como a adaptação para essa modalidade de ensino e a sobrecarga de tarefas, assim como houve um grande avanço em termos tecnológicos para a Instituição e trouxe vários aprendizados, pois foi observado nas entrevistas que os gestores não sabem o quanto desse modelo pode permanecer quando o ERE terminar.

De modo geral, o objetivo do trabalho foi alcançado, pois foi possível identificar que o gerenciamento de projetos pode ser utilizado na implementação do Ensino Remoto Emergencial, onde foi possível enquadrar o ERE no ciclo de vida do projeto onde teve um início e terá um fim, pois os registros dos cursos no MEC são de aulas presenciais, fazendo com que todas as medidas adotadas pela IES sejam provisórias. Além disso, houve os processos de iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento de cada ciclo de vida do ERE para que pudesse se chegar ao fim de cada fase, observado pelas respostas que encontra-se no processo de encerramento da execução do ERE e iniciação do

termino do ensino remoto. As áreas do conhecimento dos projetos também foram identificadas no levantamento de dados, onde pode-se notar a presença de um cronograma, comunicação, verificação da qualidade, aquisição de materiais, riscos envolvidos, um objetivo a ser alcançado e as partes interessadas. A identificação apenas foi possível através dos dados levantados a partir das respostas da Direção do Campus e comunidade acadêmica, análise documental e teórica, porém a Unipampa não utilizou em si a gestão de projetos para a implementação do ERE, apenas foram tomadas as medidas exigidas que o período demandava.

No tocante à limitação dessa pesquisa, houve a dificuldade no levantamento de respostas suficientes por parte dos alunos, professores e técnicos, justamente por ser um ensino de forma remota, conseguindo, assim, apenas o mínimo amostral exigido. Tendo em vista que um projeto precisa de data inicial e final, o Ensino Remoto Emergencial também apresenta tais requisitos, mas devido à alteração do cenário com uma nova onda da COVID-19 desde o início dessa pesquisa, a data final do ERE não é uma data certa, podendo ser apontado como outra limitação desse estudo.

Sugere-se para próximos estudos a comparação entre a qualidade de ensino presencial e os impactos do Ensino Remoto Emergencial, pois segundo dados levantados nessa pesquisa a modalidade de ensino remoto acabou prejudicando a qualidade de ensino dos alunos, pois a maioria dos alunos e professores apontaram que não se manteve o aproveitamento dos estudos da mesma forma que na modalidade de ensino presencial. Os professores também apontam que perceberam risco na qualidade do ensino.

Ao final desse estudo recomendo que a Unipampa adote o Gerenciamento de Projetos para cenários parecidos que venham a surgir ou modificações que o Campus precisa sofrer, tendo em vista que as ferramentas de Gestão de Projetos possibilitam uma organização e planejamento, além de analisar os caminhos mais favoráveis a serem tomados pela Instituição para que assim possa responder de uma melhor forma as eventuais crises.

REFERÊNCIAS

- ALVES, R.; SILVIA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Caracterização dos Elementos Estrutura Organizacional, Pessoas e Tecnologia. **Revista Capital Científico – Eletrônica**, v. 19, n. 2, abr/jun., 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1 ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRASIL, **Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005**. Institui a Lei da Política de Qualidade do Ensino a Distância. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 20 dez. 2005. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2005/decreto-5622-19-dezembro-2005-539654-publicacaooriginal-39018-pe.html>>. Acesso em: 22/08/2021.
- CALLIYERIS, V.E.; CASAS, A.L. A utilização do método de coleta de dados via internet na percepção dos executivos dos institutos de pesquisa de mercado atuantes no Brasil. **Interações**, v. 13, n. 1, p. 11-22, 2012.
- CARVALHO, F. C. A. **Gestão de projetos**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2014.
- CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos: Série Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=HPyzCAAAQBAJ&pg=PA129&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29/08/2021.
- ESTEVES, J. C.; FALCOSKI, L. A. N. Gestão de projetos em universidades públicas: estudo de caso. **Gestão & Tecnologia De Projetos**, v. 8, n. 2, p. 67-87, 2013.
- FIOCRUZ, FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ, **Coronavírus: Prevenção, Controle e Notificação**. Disponível em: <<https://portaldeboaspraticas.iff.fiocruz.br/atencao-mulher/coronavirus-prevencao-controle-notificacao/>>. Acesso em: 12/07/2021.
- FREITAS, W.R.S.; JABBOUR, C.J.C. Utilizando Estudo de Caso (s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. **Estudo & Debate**, v.18, n. 2, p. 07-22, 2011.
- FREITAS, A. R. R.; NAPIMOGA, M.; DONALISIO, M. R.; Análise da gravidade da pandemia de covid-19. **Epidemiologia e serviços de saúde**, v. 29, n. 2, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ress/a/TzjkrLwNj78YhV4Bkxg69zx/?format=html&lang=pt.>>. Acesso em: 12/07/2021.
- GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**, 6 ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>>. Acesso em: 29/08/2021.
- GIL, C. A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020991/>>. Acesso em: 29/08/2021.
- GUEDES, T. A.; MARTINS, A. B. T.; ACORSI, C. R. L.; JANEIRO, V. **Estatística Descritiva**. 2005. Disponível em:<

https://www.ime.usp.br/~rvicente/Guedes_etal_Estatistica_Descritiva.pdf>. Acesso em: 07/09/2021.

GUSSO, H. L.; ARCHER, A. B.; LUIZ, F. B.; SAHÃO, F. T.; LUCA, G. G.; HENKLAIN, M. H. O.; PANOSSO, M. G.; K., N.; BELTRAMELLO, O.; GONÇALVES, V. M. Ensino Superior em Tempos de Pandemia: Diretrizes à Gestão Universitária. **Educação e Sociedade**, v. 41, Campinas, 2020.

HODGES, C.; MOORE, S.; LOCKEE, B.; TRUST, T.; BOND, A. The difference between emergency remote teaching and online learning. **Educause Review**, Washington, 27 março de 2020. Disponível em: <<https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning>>. Acesso em: 12/07/2021.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol. **Diretrizes para a Gestão de Projetos de Curso de Capacitação na Modalidade de Educação a Distância**. 2010. 147f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

LENZI, Greicy Kelli Spanhol; SPANHOL, Fernando José. Gestão de Projetos em Educação a Distância. **Centro Interdisciplinar de Novas Tecnologias na Educação – CINTED**, v. 9, n. 2, dez., 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013535/>>. Acesso em: 29/08/2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2014. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522487608/>>. Acesso em: 23/08/2021.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: na expanded sourcebook**. 2 ed. London: Sage Publication, 1994.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO SECRETÁRIA DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. **Referencias de qualidade para educação superior a distância**. Brasília, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 22/08/2021.

MOORE, M.; KEARSLEY, G. **Educação a distância: uma visão integrada**. São Paulo: Thompson Pioneira, 2013.

OLSEN, W. **Coleta de dados: debates e métodos fundamentais em pesquisa social**. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788584290543/>>. Acesso em: 29/08/2021.

PROJECT MANAGEMENT. **Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK)**. 6 ed. Pensilvânia: Project Management Institute, 2017.

UNIPAMPA, **Atas**. Webconferência. Disponível em:
<<https://sites.unipampa.edu.br/consuni/atas/>>. Acesso em: 22/08/2021.

UNIPAMPA, **Diretrizes Operacionais para Oferta das Atividades de Ensino Remoto Emergenciais-AERES**, Norma operacional N° 4/2020, Bagé, 2020.

UNIPAMPA, **Diretrizes Operacionais para Oferta das Atividades de Ensino Remoto Emergenciais-AERES**, Norma Operacional N.º 1/2021, Bagé, 2020.

UNIPAMPA, **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Santana do Livramento, 2021.

UNIPAMPA, **Relatório de Avaliação Institucional**. Bagé, 2021.

RIBEIRO, R. M. C. A Natureza da Gestão Universitária Influência de Aspectos Políticos-Institucionais Econômicos e Culturais. **Revista Internacional de Educação Superior**, v. 3, n. 2, p. 278- 357, maio/ago., 2017.

SILVIA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, 2015.

SILVA, J. E. O.; SEEMANN, D. K.; MELO, M. B.; AMANTE, C. J.; RAMOS, A. M.; SILVA, G.T. Conciliando Administração de Projetos com Planejamento Estratégico na Gestão de Universidades Federais Brasileiras. **Revista GUAL**, v. 7, n. 3, p. 93-114, set. 2014.

SILVA, L.V.; MACHADO, L.; SACCOL, A.; AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa Administrativa**: uma abordagem prática. Unisinos, 2012.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. Escolar Editora: 2007.

SUN, A. Q.; CHEN, X. Online education and its effective practice: A research review. **Journal of Information Technology Education: Research**, v. 15, p. 157-190, set., 2016.

VERGARA, V. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em:
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597007480/>>. Acesso em: 29/08/2021.

VIEIRA, S. **Como elaborar questionários**. São Paulo: Atlas, 2009.

WHO, WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavirus disease (COVID-19) dashboard 2021**. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>>. Acesso em 27/07/2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582602324/>>. Acesso em: 29/08/2021.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETOR E DO COORDENADOR ADMINISTRATIVO

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Há quanto tempo você trabalha na UNIPAMPA?
2. Há quanto tempo você exerce cargo de chefia?
3. Em tempos de pandemia, quais foram os maiores desafios na realização do seu trabalho?
4. Você acredita que a pandemia alterou a forma de gerir a Universidade?

BLOCO B: ENSINO REMOTO EMERGENCIAL

1. Descreva como foi feita a adaptação da Universidade para a implementação do ERE?
2. Quais as medidas tomadas pela UNIPAMPA na adaptação do ERE?
3. Na sua opinião, qual foi a maior dificuldade?
4. A comunidade acadêmica (coordenação, diretoria, técnicos, professores e alunos) tiveram algum tipo de treinamento para a adaptação do ERE?
5. Como é feito o monitoramento e o controle do AEREs (Atividades de Ensino Remoto Emergencial)?
6. Como é feito o monitoramento e controle da aprendizagem dos alunos?
7. De que forma é avaliada a qualidade do ERE?
8. Você acha que a qualidade do ERE e o aproveitamento dos alunos se mantiveram da mesma forma que o presencial? Explique.
9. Há 1 ano de ERE, você acha que a comunidade acadêmica já se adaptou bem a essa modalidade de ensino? Explique.
10. Quais os pontos positivos e negativos que o ERE trouxe?
11. Os objetivos do ERE foram alcançados?
12. Você acredita que as AEREs tiveram qualidade e se manteve a aprendizagem no modalidade a distância?
13. Você acha que o gerenciamento da Universidade na adaptação para o ERE teve sucesso?

BLOCO C: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Para a implementação do ERE, teve algum tipo de planejamento?
2. Como é a forma de acompanhamento e controle?
3. Em quais fases você acha que se encontra o ERE: início, organização e preparação, execução ou término? Por quê?
4. Você tem mais alguma consideração a fazer?

Obrigada pelo seu tempo.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COORDENADOR ACADÊMICO

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Há quanto tempo você trabalha na UNIPAMPA?
2. Há quanto tempo você exerce cargo de chefia?
3. Em tempos de pandemia, quais foram os maiores desafios na realização do seu trabalho?
4. Você acredita que a pandemia alterou a forma de gerir a Universidade?

BLOCO B: ENSINO REMOTO EMERGENCIAL

1. Qual é o objetivo do ERE para os professores?
2. Descreva como foi feita a adaptação dos professores para a implementação do ERE?
3. Quais as medidas tomadas pela UNIPAMPA para a adaptação dos professores no ERE?
4. Na sua opinião, qual foi a maior dificuldade dos professores e dos alunos?
5. Os professores tiveram algum tipo de treinamento para a adaptação do ERE?
6. Como é feito o monitoramento e o controle do AEREs (Atividades de Ensino Remoto Emergencial)?
7. A qualidade do Ensino remoto emergencial é avaliada de alguma forma?
8. Você acha que a qualidade do ensino ministrado pelos professores se mantiveram da mesma forma que o presencial? Explique.
9. Há 1 ano de ERE, você acha que os professores já se adaptaram bem a essa modalidade de ensino? Explique.
10. Quais os pontos positivos e negativos que o ERE trouxe?
11. Os objetivos do ERE foram alcançados?
12. Você acredita que as AEREs tiveram qualidade e se manteve a aprendizagem no modalidade a distância?
13. Você acha que o gerenciamento da Universidade na adaptação para o ERE teve sucesso?

BLOCO C: GERENCIAMENTO DE PROJETOS

1. Para a implementação do ERE para os professores, teve algum tipo de planejamento?
2. Como é a forma de acompanhamento e controle?
3. Em quais fases você acha que se encontra o ERE: início, organização e preparação, execução ou término? Por quê?
4. Você tem mais alguma consideração a fazer?

Obrigada pelo seu tempo.

APÊNDICE C – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DOS ALUNOS

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade:
2. Qual o seu gênero?
3. Cidade que reside atualmente:
4. Formação:
 - Ensino Superior Incompleto
 - Ensino Superior Completo
 - Pós-Graduação Incompleta
 - Pós-Graduação Completa
5. Semestre (nº) no curso em andamento da Unipampa:
6. Nível de renda:
 - Não tenho renda própria
 - Renda inferior a um salário mínimo (R\$ 1.101,95)
 - De R\$ 1.101,95 a R\$ 2.203,90
 - De R\$ 2.203,90 a R\$ 3.305,85
 - De R\$ 3.305,85 a R\$ 4.407,80
 - Renda maior de R\$ 4.407,80
7. Em tempos de pandemia, quais foram os maiores desafios na realização do seu estudo?
8. Você teve algum tipo de treinamento disponibilizado pela UNIPAMPA para poder acompanhar as aulas onlines?
9. Você utilizou algum material, como, por exemplo, empréstimo de computadores ou pacotes de acesso a internet, disponibilizados pela UNIPAMPA para acompanhar as aulas online? Se a resposta na questão anterior foi SIM, quais recursos você utilizou?
10. Em quais fases você acha que se encontra o ERE?
 - Início
 - Organização e preparação
 - Execução
 - Término

BLOCO B: PERCEPÇÃO DO ENSINO REMOTO EMERGENCIAL

1. Você teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
2. Você percebe se foi feito um planejamento pela UNIPAMPA para a implementação do Ensino Remoto Emergencial?
3. Você acredita que a UNIPAMPA faz monitoramento e controle do Ensino Remoto Emergencial?
4. A comunicação com comunidade acadêmica (direção, coordenação, professores e colegas) foi eficiente?
5. Você acredita que a qualidade no Ensino Remoto Emergencial é avaliado pela UNIPAMPA?
6. Você percebe que os professores tiveram facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
7. Você percebe que UNIPAMPA teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
8. Você acredita que os objetivos do Ensino Remoto Emergencial foram alcançados?
9. Você acredita que o gerenciamento da UNIPAMPA na adaptação para o Ensino Remoto Emergencial teve sucesso?
10. Você acredita que o seu aproveitamento no Ensino Remoto Emergencial se manteve da mesma forma que as aulas presenciais?
11. Há 1 ano de Ensino Remoto Emergencial, você acha que já se adaptou bem a essa modalidade de ensino?

12. Você tem mais alguma consideração a fazer sobre o Ensino Remoto Emergencial?

Obrigada pelo seu tempo.

APÊNDICE D – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DOS PROFESSORES

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade:
2. Qual o seu gênero?
3. Cidade que reside atualmente:
4. Formação:
 - Mestrado Incompleto
 - Mestrado Completo
 - Doutorado Incompleto
 - Doutorado Completo
 - Pós-Doutorado Incompleto
 - Pós-Doutorado Completo
5. Há quantos anos você trabalha como docente na UNIPAMPA?
6. Em tempos de pandemia, quais foram os maiores desafios na realização do seu trabalho?
7. Você teve algum tipo de treinamento disponibilizado pela UNIPAMPA para a adaptação do Ensino Remoto Emergencial?
8. Você utilizou algum recurso disponibilizado pela UNIPAMPA para realizar o seu trabalho remotamente? Se a resposta na questão anterior foi SIM, quais recursos você utilizou?
9. Você teve custo em materiais para ministrar aulas online ou realizar outro tipo de trabalho? Se a resposta na questão anterior foi SIM, quais materiais você adquiriu?
10. Em quais fases você acha que se encontra o ERE?
 - Início
 - Organização e preparação
 - Execução
 - Término

BLOCO B: PERCEPÇÃO DO ENSINO REMOTO EMERGENCIAL

1. Você teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
2. Você percebe se foi feito um planejamento pela UNIPAMPA para a implementação do Ensino Remoto Emergencial?
3. Você acredita que a UNIPAMPA faz monitoramento e controle do Ensino Remoto Emergencial?
4. A comunicação com comunidade acadêmica (direção, coordenação, professores e colegas) foi eficiente?
5. Você acredita que a qualidade no Ensino Remoto Emergencial é avaliado pela UNIPAMPA?
6. Houve riscos na qualidade do ensino na modalidade de ensino a distância?
7. Você percebe que os alunos tiveram facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
8. Você percebe que UNIPAMPA teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
9. Você acredita que os objetivos do Ensino Remoto Emergencial foram alcançados?
10. Você acredita que o gerenciamento da UNIPAMPA na adaptação para o Ensino Remoto Emergencial teve sucesso?
11. Você acredita que a qualidade do ensino e o aproveitamento do aluno no Ensino Remoto Emergencial se mantiveram da mesma forma que o presencial?
12. Há 1 ano de Ensino Remoto Emergencial, você acha que já se adaptou bem a essa modalidade de ensino?
13. Você tem mais alguma consideração a fazer sobre o Ensino Remoto Emergencial?

Obrigada pelo seu tempo.

APÊNDICE E – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DOS TÉCNICOS

BLOCO A: PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Idade:
2. Qual o seu gênero?
3. Cidade que reside atualmente:
4. Formação:
 - Ensino Médio Completo
 - Ensino Superior Incompleto
 - Pós-Graduação Incompleta
 - Pós-Graduação Completa
 - Mestrado Incompleto
 - Mestrado Completo
 - Doutorado Incompleto
 - Doutorado Completo
 - Pós-doutorado Incompleto
 - Pós-doutorado Completo
 - Ensino Superior Completo
5. Quantos anos você trabalha como técnico na UNIPAMPA?
6. Em tempos de pandemia, quais foram os maiores desafios na realização do seu trabalho?
7. Você teve algum tipo de treinamento disponibilizado pela UNIPAMPA para a adaptação do Ensino Remoto Emergencial?
8. A UNIPAMPA disponibilizou algum material auxiliar para realizar o seu trabalho remotamente? Se a resposta na questão anterior foi SIM, quais recursos você utilizou?
9. Você teve custo em materiais para poder trabalhar de forma remota? Se a resposta na questão anterior foi SIM, quais materiais você adquiriu?
10. Em quais fases você acha que se encontra o ERE?
 - Início
 - Organização e preparação
 - Execução
 - Término

BLOCO B: PERCEPÇÃO DO ENSINO REMOTO EMERGENCIAL

1. Você teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
 2. Você percebe se foi feito um planejamento pela UNIPAMPA para a implementação do Ensino Remoto Emergencial?
 3. Você acredita que a UNIPAMPA faz monitoramento e controle do Ensino Remoto Emergencial?
 4. A comunicação com comunidade acadêmica (direção, coordenação, professores e colegas) foi eficiente?
 5. Você acredita que a qualidade no Ensino Remoto Emergencial é avaliado pela UNIPAMPA?
 6. Houve riscos na realização do seu trabalho no período de Ensino Remoto Emergencial?
 7. Você percebe que UNIPAMPA teve facilidade em se adaptar no Ensino Remoto Emergencial?
 8. Você acredita que os objetivos do Ensino Remoto Emergencial foram alcançados?
 9. Você acredita que o gerenciamento da UNIPAMPA na adaptação para o Ensino Remoto Emergencial teve sucesso?
 10. Você acredita que a qualidade do seu trabalho se manteve da mesma forma que o presencial?
 11. Há 1 ano de Ensino Remoto Emergencial, você acha que já se adaptou bem a essa modalidade de ensino?
 12. Você tem mais alguma consideração a fazer sobre o Ensino Remoto Emergencial.
- Obrigada pelo seu tempo.