DOI: 10.30612/mones.v14i27.19505

MONÇÕES
Revista de Relações Internacionais da UFGD

Políticas públicas e transformações organizacionais na UFGD em tempos de pandemia

Rosenery Loureiro Lourenço
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
Dourados, MS, Brasil
E-mail: rosenery@uems.br
Orcid: https://orcid.org/0000-0002-7889-111X

Kátia Cristina Silva Mineli
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
Dourados, MS, Brasil
E-mail: katiamineli@ufgd.edu.br
Orcid: https://orcid.org/0009-0008-6590-3936

Maristela Gimenes Ribas
Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS)
Ponta Porã, MS, Brasil.
E-mail: maristela004@gmail.com.
Orcid: https://orcid.org/0009-0000-4111-8812

Resumo: A pandemia do coronavírus provocou mudanças significativas na sociedade, incluindo na educação básica e nas instituições de ensino superior no Brasil. As instituições tiveram que se adaptar

rapidamente para manter suas atividades, mesmo que de forma virtual. Este artigo analisa as políticas públicas instituídas no sistema organizacional da UFGD no período da pandemia entre 2020 e 2023 e aborda os impactos de adaptações ocorridas na estrutura institucional. Para tanto, discutiu-se o papel da UFGD e sua importância para a região, bem como seu posicionamento diante das dificuldades com a calamidade pública, tais como as principais políticas públicas implementadas. A metodologia qualitativa utilizou-se do relato de experiência das autoras, contextualizando ações e políticas adotadas pela UFGD, focando nas principais medidas e seus impactos práticos do ponto de vista discente e técnico-administrativo. O artigo mostra a atuação da universidade mediante decisões emanadas das políticas públicas implementadas durante a COVID-19, estabelecidas para direcionar as atividades do órgão público a partir das situações postas. As medidas beneficiaram a comunidade acadêmica e administrativa da UFGD, incluindo também assistências à sociedade civil. Constatou-se que as deliberações e políticas ofereceram oportunidade de permanência para vários alunos, minimizando impactos ao acesso e à qualidade da educação e ainda revelaram disparidades econômicas e sociais.

Palavras-chave: Políticas Públicas; organizações públicas; adaptação institucional; Tecnologias de informação e comunicação (TICs) .

Public policies and organizational transformations at UFGD in times of pandemic

Abstract: The coronavirus pandemic has caused significant changes in society, including basic education and higher education institutions in Brazil. Institutions have had to adapt quickly to maintain their activities, even if virtually. The article analyses the public policies instituted in UFGD's organizational system during the period of the pandemic between 2020 and 2023 and addresses the impacts of adaptations that occurred in the institutional structure. To this end, the role of UFGD and its importance to the region were discussed, as well as its position in the face of the difficulties caused by the public calamity, and the main public policies implemented. The qualitative methodology was based on the authors' experience, contextualizing the actions and policies adopted by UFGD, focusing on the main measures and their practical impact from the point of view of students and administrative staff. The article shows the university's performance through decisions emanating from public policies implemented during COVID-19, established to direct the activities of the public body based on the situations posed. The measures benefited UFGD's academic and administrative community, including assistance to civil society. It was found that the deliberations and policies offered opportunities for several students to remain at the university, minimizing impacts on access and the quality of education and others linked to the university, while also revealing economic and social disparities.

Keywords: Public policies; public organizations; institutional adaptation; Information and Communication Technologies (ICTs).

Políticas públicas y cambios organizativos en la UFGD en tiempos de pandemia

Resumen: La pandemia de coronavirus ha provocado cambios significativos en la sociedad, incluidas las instituciones de enseñanza básica y superior de Brasil. Las instituciones han tenido que adaptarse rápidamente para mantener sus actividades, aunque sólo sea virtualmente. El artículo analiza las políticas públicas instituidas en el sistema organizativo de la UFGD durante el período de la pandemia, entre 2020 y 2023, y aborda los impactos de las adaptaciones realizadas en la estructura institucional. Para ello, se discutió el papel de la UFGD y su importancia para la región, así como su posición frente a las dificultades causadas por la calamidad pública y las principales políticas públicas implementadas. Los autores utilizaron una metodología cualitativa para relatar su experiencia, contextualizando las acciones y políticas adoptadas por la UFGD, centrándose en las principales medidas y en su impacto práctico desde el punto de vista de los estudiantes y del personal administrativo. El artículo muestra el desempeño de la universidad a través de las decisiones emanadas de las políticas públicas implementadas durante el COVID-19, establecidas para dirigir las actividades del organismo público en función de las situaciones planteadas. Las medidas beneficiaron a la comunidad académica y administrativa de la UFGD, incluyendo la asistencia a la sociedad civil. Se constató que las deliberaciones y políticas ofrecieron oportunidades para la permanencia de varios estudiantes en la universidad, minimizando impactos en el acceso y en la calidad de la enseñanza y otros vinculados a la universidad, además de revelar disparidades económicas y sociales.

Palabras clave: Políticas públicas. Organizaciones públicas. Adaptación Institucional. Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Recebido em: 22/01/2025
Aceito em: 30/07/2025

CC BY NC SA

INTRODUÇÃO

Em 2020, a sociedade se deparou com uma das maiores pandemias já vistas na história, o coronavírus ou COVID-19, uma doença respiratória que se espalhou por gotículas respiratórias transmitidas pela fala, tosse, espirros e locais contaminados. Vabret *et al.* (2003) explicam que o vírus é da família Coronaviridae, um vírus de filamento único. Eram conhecidos dois diferentes coronavírus humanos: 229E e OC 49, ambos causam um resfriado comum, podendo, eventualmente, causar doença respiratória.

Por conta dessa epidemia causada pelo vírus, fomos todos obrigados a nos adaptar a um novo cenário estrutural, implementando, definindo e organizando as atividades e recursos para tentar prosseguir com a rotina, porém de forma remota, pois foi vetada a interação social, por medidas de segurança até a chegada da vacina. A COVID-19 não escolheu cor, idade ou classe social, porém mesmo assim as classes mais abastadas tiveram maiores privilégios em questão de maior aporte financeiro, tendo auxílio em saúde, saneamento e outros. A Organização Mundial da Saúde estima que as mortes no período de 2020 a 2021 excederam 14.9 milhões de pessoas (OMS, 2024).

A pandemia ocasionou um enorme impacto nos setores de saúde, economia e até na educação. De acordo com a UNESCO, no auge da pandemia de COVID-19, aproximadamente 24 milhões de estudantes foram afetados por fechamentos escolares em 180 países; no Brasil, praticamente 90% das escolas do ensino básico e superior tiveram seus alunos forçados a deixar as salas de aula e migrar para o ensino remoto ou híbrido (UNESCO, 2020; INEP, 2022).

As mudanças geradas nas instituições de ensino pela pandemia não se enquadram na mudança planejada e costumeira das teorias organizacionais, mas refletem um pouco os aspectos da teoria do caos e da imprevisibilidade para a inovação nas organizações. Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) enfatizam que as mudanças inesperadas são inerentes à vida organizacional e, muitas vezes, não podem ser previstas ou controladas. Essas mudanças podem ser desencadeadas por fatores internos (como decisões de liderança) ou externos (como crises econômicas ou inovações tecnológicas). Nesse sentido, os autores destacam que essas mudanças podem ser tanto uma ameaça quanto uma oportunidade para as organizações, dependendo de como são gerenciadas.

A pandemia de COVID-19 causou uma grande ruptura nas universidades, que adotaram o ensino on-line, implementaram o trabalho remoto e suspenderam pesquisas presenciais. As instituições públicas brasileiras enfrentaram limitações significativas, como o acesso desigual à tecnologia, falta de formação de professores para o uso de plataformas digitais, falta de planejamento prévio e precariedade de ferramentas (Castioni *et al.,* 2021).

Com as instituições já reabertas há cerca de 2 a 3 anos, o foco atual está no aperfeiçoamento das atividades acadêmicas e de pesquisa, incorporando as lições aprendidas durante o período de adaptação pós-pandemia. Especialistas e partes interessadas continuam colaborando no desenvolvimento e atualização de políticas de segurança e bem-estar, alinhadas às orientações de saúde pública, de modo a garantir a consolidação e o fortalecimento das práticas institucionais no longo prazo.

No mundo, e especificamente no Brasil, o Estado, com relação às instituições de ensino superior, buscou administrar o cenário com adaptações emergenciais e emergentes para tentar manter o mínimo de funcionamento das atividades essenciais, implantando políticas públicas e práticas, para conduzir processos e procedimentos (Wigginton *et al.,* 2020).

No entanto, não podemos desconsiderar que existe todo um conjunto de padrões, práticas e valores, anteriormente colocados, que mediante a situação, precisou ser bruscamente alterado, trazendo impactos de ordem emocional, regulamentar, social, organizacional, e inclusive cultural, isto sem desconsiderar a individualidade de cada pessoa.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) chamam a atenção para questões culturais nas organizações, isto indica valores e particularidades que precisam ser respeitadas e ponderadas em qualquer contexto, sobretudo no pandêmico. Estes autores destacam que questões culturais profundamente arraigadas nas organizações podem representar grandes desafios durante mudanças bruscas. Quando ocorrem transformações inesperadas, como crises ou mudanças tecnológicas, as organizações que possuem culturas mais rígidas ou inflexíveis tendem a enfrentar dificuldades maiores para se adaptar, de outro lado, considerando que a cultura organizacional molda a forma como os indivíduos e grupos respondem a mudanças, organizações com estruturas mais abertas à aprendizagem são mais capazes de ajustar suas práticas rapidamente diante de incertezas.

Diante do exposto, o presente artigo busca compreender as políticas públicas realizadas na Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) nesse período pandêmico e identificar os impactos de adaptações ocorridas na instituição. A pandemia da COVID-19 apresentou desafios sem precedentes para instituições de ensino superior (Wigginton *et al.,* 2020). As universidades públicas, assim como a UFGD, necessitaram de rápidas adaptações organizacionais, metodologias de ensino e políticas públicas para garantir a continuidade acadêmica e administrativa. O período também evidenciou profundas disparidades sociais entre os alunos devido ao acesso inadequado à internet, equipamentos tecnológicos e condições de estudo e trabalho favoráveis.

Metodologicamente, este estudo enquadra-se como ensaio acadêmico-científico; trata-se de um manuscrito do tipo Relato de Experiência (RE) elaborado a partir dos pressupostos elencados por Mussi, Flores e Almeida (2021). Como destacam estes autores, o RE, além de

descrever a experiência vivida por meio de uma estrutura acadêmica-científica explicativa, faz uma aplicação crítica-reflexiva com suporte teórico para as experiências vivenciadas.

Para o suporte teórico da aplicação reflexiva, foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais da UFGD com vistas a compreender as adaptações organizacionais da universidade na pandemia. Primeiramente, o texto discute o papel da UFGD na educação superior e então as principais ações implementadas para enfrentamento da pandemia.

Na segunda parte, o RE está construído a partir da vivência profissional de duas das autoras deste artigo, uma servidora técnica administrativa e uma discente da instituição, no período de 2020 a 2022. Relatamos o período das aulas e trabalhos à distância com elementos da experiência particular de cada uma, pois estivemos inseridas na universidade pública durante esse período estudado. Assim sendo, foi escrito o relato pessoal sobre a perspectiva discente e técnica de modo a narrar através da escrita expressões e vivências de acontecimentos vividos. Neste sentido, o relato de experiência é um conhecimento que se transmite como aporte científico, por isso normalmente o texto é produzido na 1ª pessoa de forma detalhada e subjetiva (Grollmus; Tarrés, 2015). Essa pesquisa desenvolve um diálogo descritivo, interpretativo e teórico com o conteúdo abordado.

Destaca-se a relevância de um estudo dessa natureza, pois o mesmo visa compreender políticas públicas adotadas pela UFGD durante a pandemia da COVID-19, apontando os impactos significativos no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão universitária e as fragilidades e potencialidades do setor educacional até meados de 2022 percebidas por atores internos. Com base nas vivências e reflexões das próprias autoras de forma crítica e reflexiva sobre a situação, dado que na época uma era funcionária administrativa e outra discente da universidade, é possível observar como essas experiências diretas podem subsidiar futuras políticas públicas, contribuindo para uma gestão universitária mais resiliente e preparada para situações de crise no setor educacional.

Além dessa introdução, o RE está organizado em outras quatro seções. Na primeira seção, procura-se desenvolver uma breve revisão da literatura que enfatiza o papel da UFGD no ensino superior, em seguida apresenta-se uma seção sobre as adaptações institucionais realizadas durante a pandemia. Na seção quatro são apresentados os relatos de experiência discente e técnica administrativa em relação à situação pandêmica da localidade e reflexões sobre o impacto das políticas públicas. Por fim, nas considerações finais evidenciamos o resultado do aprendizado e a importância das políticas públicas para a permanência dos alunos e funcionários tendo vínculo com a universidade.

A UFGD E SUA IMPORTÂNCIA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) está profundamente ligada à evolução educacional da região de Dourados, no Mato Grosso do Sul, tendo sido fundada a partir de extensas reivindicações locais e regionais por uma instituição pública de ensino superior que atendesse às necessidades acadêmicas, de pesquisa e extensão da área (Almeida, 2012; Brasil, 2007; Gumiero, 2019).

A UFGD nasceu em 2005, resultado do desmembramento do Centro Universitário de Dourados (CEUD), que, por sua vez, era um campus da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS). O CEUD, que começou a funcionar em 1971 como Centro Pedagógico de Dourados (CPD), apresentou um crescimento significativo, especialmente nas décadas de 1980 e 1990. Inicialmente, na década de 1970, o campus abrigava os cursos de História, Letras, Agronomia e Pedagogia (UFGD, 2004; UFGD, 2012).

No ano de 1980, foram introduzidos os cursos de Geografia, Ciências Contábeis e Matemática. Em 1991, o CEUD passou a oferecer o curso de Ciências Biológicas, além do início do curso de Análise de Sistemas e dos primeiros cursos de pós-graduação, como o Mestrado em Agronomia e em História. Já em 2000, a universidade implantou novos cursos, incluindo Medicina, Direito e Administração, além de mestrados em Entomologia e Conservação da Biodiversidade, e o primeiro doutorado da região em Agronomia (UFGD, 2023).

Em resposta às demandas da sociedade, a UFGD se propôs a promover a responsabilidade cidadã e social, estudar a preservação dos recursos naturais e aplicar o conhecimento científico para a exploração do potencial econômico da região, além de desenvolver a agropecuária e a agroindústria com um olhar sustentável. A instituição expandiu-se consideravelmente após sua inclusão no Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), aumentando a oferta de cursos, o número de docentes e técnicos administrativos e as vagas para estudantes de todo o Brasil (Brasil, 2007; Gumiero, 2019).

Outro aspecto central da UFGD é seu vigoroso compromisso com a integração comunitária, implementando políticas de ação afirmativa, como o sistema de cotas, que assegura a entrada de estudantes de grupos historicamente marginalizados, incluindo pretos, pardos, indígenas, quilombolas e estudantes de baixa renda. Dada a presença de uma das maiores populações indígenas do Brasil na Grande Região de Dourados, a UFGD desempenha um papel essencial na oferta de educação superior a esses grupos, promovendo a inclusão e possibilitando o acesso a carreiras antes inacessíveis, inclusive por meio da educação a distância para municípios-polo da região (UFGD, 2013).

CC BY NC SA

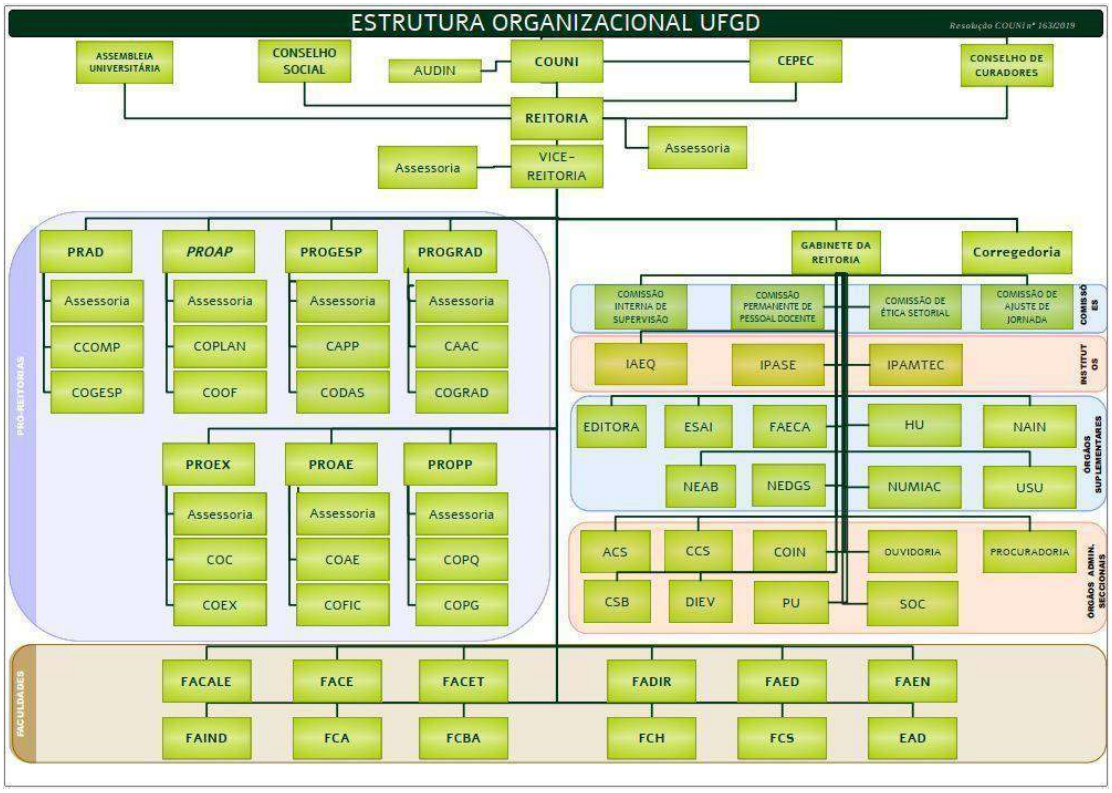
Na atualidade, há 38 cursos de graduação presenciais em diversas áreas (SISU, 2024), formando excelentes profissionais (UFGD, 2024). A instituição ainda conta com 25 cursos de mestrado, 11 de doutorado, todos *stricto sensu*, 3 cursos de pós-graduação *lato sensu* e 3 cursos de residência médica uniprofissional e multiprofissional (UFGD, 2023). É conhecida por sua pesquisa de alta qualidade e abrangência, que contribui para o desenvolvimento científico e tecnológico do país (UFGD, 2024).

A criação da UFGD buscou refletir sobre sua própria identidade, pois houve a necessidade de se construir, com base no conhecimento e processamento de informações e gestão, um pensamento cognitivo coletivo para pautar os padrões da constituição da instituição com base na socialização (UFGD, 2023). Isso envolveu processos de internalização e externalização dos saberes, bem como de sua visão, missão, valores, metas e objetivos, como destacam Nonaka e Takeuchi (2008).

Os primeiros anos da UFGD foram marcados por um acelerado crescimento em cursos e infraestrutura, e organização hierárquica, valorizando processos contínuos de produção e funcionamento eficiente descentralizado da UFMS. Essa imagem retratou a estrutura formal do UFGD, onde cada organização ou setor tem funções definidas com base em uma hierarquia clara.

Para os autores Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), esse tipo de estrutura define e transmite as linhas de autoridade formal, as responsabilidades e os fluxos de comunicação. No entanto, a estrutura informal (não discutida neste artigo) também desempenha um papel significativo nas organizações, englobando interações sociais que influenciam as tarefas diárias por meio dos agentes públicos efetivos e terceirizados presentes na instituição na atual configuração. Outro aspecto interessante não ressaltado explicitamente seria o poder informal, que estaria agindo dentro dessa estrutura. A estrutura organizacional da UFGD é parcialmente centralizada, com decisões estratégicas na alta administração, como o Reitor. Contudo, as unidades acadêmicas e administrativas têm autonomia para gerenciar suas atividades, equilibrando centralização e descentralização.

Figura 1: Estrutura organizacional da UFGD



Fonte: Relatório de gestão 2023.

A figura 1 demonstra uma divisão clara de trabalho com setores especializados, como as coordenações gerais, refletindo o princípio da especialização de funções tal como abordado pelos autores Clegg, Kornberger e Pitsis (2011). Esta especialização é uma maneira de aumentar a eficiência nas organizações e reforça, em muitos aspectos, a organização como máquina, pois acolhe uma estrutura particionada, mecanicista, na qual processos, papéis e responsabilidades são bem definidos, padronizados e controlados (Morgan, 2006), mas que trabalham para atingir objetivos comuns. Destaca-se ainda que, tendo em vista a complexidade da estrutura, como no caso da UFGD, é necessário haver controle e coordenação.

De fato, é um desafio, mas esse arranjo organizacional garante que os setores operem de maneira alinhada, obtendo eficiência e conformidade com as normas institucionais. No entanto, a instituição vem apresentando aspectos embasados em uma forma mais orgânica, em função das escolhas por flexibilidade, maturidade e capacidade de evoluir e se adaptar às internalidades e externalidades como, por exemplo, demandas da sociedade, implementação tecnológica remota, regulamentações, gestão governamental, notadamente decorrentes da pandemia.

A partir de 2020, a UFGD, assim como outras universidades federais, enfrentou os desafios gerados pela pandemia da COVID-19 e pelas limitações legais e administrativas do Estado, dificultados por sua falta de preparo para o enfrentamento da situação (Cavalcanti; Guerra, 2022).

Ocorreram, então, várias mudanças. Morgan (2006) nos lembra da importância dos subsistemas organizacionais, onde cada grupo tem funções e autonomia semelhantes para alcançar bons resultados. Em momentos de variações, os desafios e tensões dentro das organizações são frequentes e resultam de comportamentos e escolhas feitas pelos indivíduos, bem como de decisões e ações tomadas. "O grau de harmonia interna, bem como o ajustamento com o ambiente, é produto da decisão, atividade e inatividade humanas" (MORGAN, 2006, p. 77).

Embora procedimentos como o ensino à distância, com uso de ferramentas tecnológicas, já fossem uma prática da instituição, a necessidade de adaptação ao ensino remoto e a continuidade das atividades de pesquisa, ensino e extensão e de gestão e áreas correlatas, exigiu ações prioritárias e inovações enquanto serviços e estratégias de execução, gerando a necessidade de intensificar o uso das Tecnologias de informação e comunicação (TICs) como ferramentas de auxílio na organização e execução da tarefas especializadas.

Apesar da diversidade de atividades, a interdependência é evidente, tanto nas demandas educacionais — como aulas remotas, planejamento por parte dos professores, fornecimento de acesso às tecnologias da informação e comunicação (TIC) para os acadêmicos e distribuição de materiais — quanto nas demandas administrativas, que incluem a aquisição de insumos necessários durante a pandemia, a criação de normas internas em resposta às diretrizes externas, o fornecimento de equipamentos para trabalho remoto, o acesso aos sistemas da instituição e a questões governamentais em uma rede externa, além da orientação e acompanhamento sistemático das demandas por parte das chefias. Essas ações visam responder às mudanças, buscando manter um equilíbrio funcional, reforçando a metáfora da organização funcionando como um organismo ativo, conforme discutido por Morgan (2006).

A UFGD continua a expandir sua política institucional, sua tecnologia, inovação, processos de aprendizagem e mudanças, sobretudo com adoção de políticas públicas para o fortalecimento da sua responsabilidade social (Nozu; Bruno; Cabral, 2018), ancorada nas premissas da Constituição Federal (Brasil, 1988). Busca, ainda, expandir as fronteiras do conhecimento para além da pandemia com a criação de novos cursos, programas de pós-graduação e centros de pesquisa, melhorando seu fluxo de trabalho e atendimento, fortalecendo seu compromisso com a sociedade e o desenvolvimento regional e a excelência acadêmica (Gumiero, 2019).

As transformações ao longo da evolução da sociedade sempre foram significativas, marcadas por mudanças profundas e intensas e pela busca por novas liberdades. Algumas dessas transformações são resultado de crises econômicas e políticas, enquanto outras estão relacionadas a aspectos socioculturais (Sen, 2010), podendo ocorrer tanto no curto quanto no longo

prazo, de forma individual ou coletiva (Clegg; Kornberger; Pitsis, 2011). Essas mudanças podem modificar o habitus organizacional ou não (Souza; Felini, 2016), podem sustentar ou romper paradigmas, frequentemente sendo expressas por metáforas que se adequam ao contexto de determinado momento (Morgan, 2006). Cada parte de uma organização possui a capacidade de atuar de maneira autônoma, mas também pode se integrar ao todo conforme as necessidades surgem. Além disso, cada unidade aprende de forma independente e desenvolve a habilidade de aprender continuamente (Schein, 2010). Para que a organização alcance bons resultados, é necessário que seu planejamento estratégico permita uma estrutura eficiente e especializada, similar ao funcionamento preciso de uma máquina, ao mesmo tempo em que mantenha a flexibilidade para se adaptar ao ambiente externo e às mudanças internas, como um organismo vivo. Essa combinação de estrutura e flexibilidade possibilita à organização enfrentar desafios de forma eficaz e se ajustar às condições em constante transformação.

ADAPTAÇÕES INSTITUCIONAIS DURANTE A PANDEMIA

O estudo realizado por Ferreira, Branchi e Sugahara (2020) apresenta tanto desafios quanto oportunidades nas práticas de ensino, aprendizagem e gestão, especialmente durante a pandemia. Um dos principais desafios enfrentados pelas Instituições de Ensino Superior (IES) foi a necessidade de adaptação às mudanças impostas pela crise. Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) descrevem essas mudanças como radicais, uma vez que envolveram transformações profundas nas estruturas organizacionais. Especificamente, houve alterações significativas nos espaços físicos e virtuais das instituições, com o objetivo de manter as atividades acadêmicas em andamento.

Essas mudanças implicaram a adoção do ensino remoto e assíncrono, o que exigiu adaptações em vários aspectos, como o espaço, o tempo e os recursos disponíveis. Para que as atividades fossem realizadas de forma eficaz, tanto a comunidade acadêmica quanto as próprias instituições precisaram se ajustar rapidamente. No entanto, essa adaptação nem sempre foi possível, pois, em muitos casos, havia limitações relacionadas à disponibilidade desses recursos, que foram impactados pelos efeitos da pandemia, como questões sociais, financeiras e de saúde.

Bourdieu (1984) já destacava as diferenças sociais e culturais no processo de construção de espaços e relações de dominação, com especial atenção àqueles que possuíam maior capital cultural. Esse ponto é particularmente relevante no contexto atual, pois os impactos da pandemia podem se revelar profundamente disruptivos, principalmente no que diz respeito a esses fatores. As desigualdades de acesso a recursos, como o capital cultural e digital, tornaram-se ainda mais evidentes durante a transição para o ensino remoto. Além disso, outros de-

CC BY NC SA

safios emergiram, como a falta de interatividade, tanto entre as pessoas quanto em relação à infraestrutura de internet, além da perda de contato visual proximal, o que afetou diretamente a qualidade do ensino e das relações acadêmicas. Esses obstáculos contribuíram para acentuar as desigualdades e dificultaram a adaptação de todos os envolvidos no processo educacional. A pesquisa de Silva (2021) sobre o ensino remoto emergencial realizada na UFRGS no período pandêmico destaca as dificuldades e as estratégias adotadas para essa transição das aulas presenciais para o formato online. O autor aborda as desigualdades sociais e digitais que afetaram a permanência dos estudantes e propõe uma reflexão sobre as práticas pedagógicas adotadas nesse novo contexto.

Como aspecto positivo, o estudo apontou a capacidade de desenvolvimento dos atores da instituição na cognição e habilidades, como autodisciplina, autoaprendizagem, organização e dedicação, além de habilidade com ferramentas tecnológicas (plataformas virtuais), conferindo melhora na formação profissional, um elemento destacado por Ferreira, Branchi e Sugahara (2020).

Observou-se que diversas instituições de ensino adaptaram sua estrutura organizacional, seus modos de operação e suas políticas internas em resposta à pandemia, a fim de garantir a continuidade de suas atividades essenciais. Entre os estudos sobre o tema, destaca-se o trabalho de Pereira (2022), que enfatizou a importância das mudanças nas políticas públicas relacionadas à aquisição de materiais pedagógicos e recursos tecnológicos, como as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs). Pereira argumenta que essas políticas foram fundamentais para garantir o acesso à internet e a materiais educativos, considerando esses elementos como direitos básicos, com o objetivo de reduzir as desigualdades educacionais e sociais, especialmente em relação aos estudantes. O Quadro 1 sintetiza as principais ações da UFGD para enfrentar a pandemia e manter suas atividades essenciais.

Quadro 1: Ações da UFGD no enfrentamento a pandemia do COVID-19

Áreas	Principais Ações
Administração Estatal	Reorganização do calendário acadêmico e substituição de aulas presenciais por digitais (Portarias e Leis MEC e CNE).
Administração Geral	Incentivo a projetos contra a COVID-19, com foco em biossegurança e trabalho remoto (Instruções Normativas COE e PROGESP).
Ensino	Suspensão e reorganização do calendário acadêmico, manutenção de assistências estudantis e antecipação da colação de grau em Medicina (Portarias PROAE e MEC).
Pesquisa	Continuidade das pesquisas à distância e adaptações para defesas de teses e dissertações (Normativas PROPP).
Extensão	Suspensão de eventos e chamadas de projetos voltados ao combate ao vírus (Portarias e Instruções Normativas).

contínua

Áreas	Principais Ações
Assistência Estudantil	Apoio financeiro, alimentação e inclusão digital para estudantes (Edital PROAE).
Gestão de Pessoas	Teletrabalho para servidores e medidas de proteção para terceirizados (Instruções Normativas).
Benefícios à Comunidade	Atendimento eletrônico, vacinação em "drive thru" e doação de EPIs e álcool 70% (Projetos UFGD e Portarias).

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de dados do site da UFGD (2024).

A UFGD durante o período pandêmico se mobilizou para fornecer o máximo de suporte a toda comunidade acadêmica e administrativa da instituição, seja com base nas normas estabelecidas pelo Governo, ou em suas próprias normativas e ainda incorporando práticas que viessem a firmar as normas e os cuidados em relação ao COVID-19 (quadro 1).

O suporte prestado pela instituição foi desde auxílio tecnológico, como empréstimos de celulares para a execução das atividades remotas para alunos indígenas e quilombolas e alunos com perfil para o edital da Pró-Reitoria de Assuntos Educacionais (PROAE), até apoio psicológico (UFGD, 2020b). Essas medidas buscaram minimizar aspectos que trouxessem prejuízos educacionais, sociais e emocionais para os grupos da instituição. As normas estabelecidas no contexto nacional ajudaram a abertura para que a instituição, embora com 30% do trabalho ativo, fornecesse subsídios para a continuidade das atividades, não afetando, principalmente, questões de isolamento.

Clegg, Kornberger e Pitsis (2011) lecionam que as mudanças são inevitáveis, ainda mais em um contexto de crise. A dinâmica organizacional da instituição passou, no período em questão, por mudanças incrementais e radicais, pois as forças externas, no caso, em consequência da pandemia, geraram a necessidade de adaptações regulamentares, estruturais e tecnológicas, mostrando que a instituição, embora com todas as limitações emergentes e emergenciais, usou da flexibilidade e engajamento de todos para se adaptar.

A concepção contingencial, conforme apontada por Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), é fundamental para compreender o contexto das universidades brasileiras, especialmente diante das mudanças políticas e econômicas que as afetaram na pandemia. Essas transformações impuseram a necessidade de reconfigurar os modelos de ensino, impulsionando um processo de inovação contínua nas instituições de ensino superior. A adaptação a esses novos desafios exigiu que as universidades repensassem suas práticas educacionais, adotando abordagens mais flexíveis e dinâmicas para responder às novas demandas do contexto social e econômico. As contingências decorrentes da pandemia impactaram diversas áreas de maneira relevante e que podem ser observadas em diferentes setores: saúde, segurança, nas adaptações tecnológicas, no comportamento social.

De fato, as contingências exigiram uma adaptação rápida e estratégica (Donaldson, 2014; Morgan, 2006) em vários aspectos da vida organizacional, alterando dinâmicas que antes eram consideradas estáveis, cenário em que é preciso se ajustar para alcançar níveis adequados. O ajuste dos serviços acadêmicos na UFGD foi demandado pela alta gestão tanto para professores quanto para alunos e servidores técnicos. Um exemplo simples, mas relevante, foi o fato de que muitos formandos do curso de medicina receberam sua colação de grau antecipadamente para atuarem na saúde no enfrentamento à COVID-19 através da deliberação da Portaria N.º 256 de 14/04/2020.

Vale destacar que Lipsky (1980) defende que as políticas públicas se concretizam na interação cotidiana entre funcionários públicos e cidadãos, especialmente em situações de necessidade urgente. Esses funcionários, chamados de "burocratas de rua", têm o papel de tomar decisões e adaptar as políticas formais para resolver problemas emergentes. Segundo o autor, essa capacidade de ajuste é crucial para a efetividade das políticas públicas em contextos dinâmicos e complexos. Por exemplo, "professores convidados a participar de reforço escolar nos quais não acreditam" podem resistir aos objetivos estabelecidos pelas políticas públicas definidas pelos gestores (Lipsky, 2019, p. 66), o que ilustra a dificuldade de implementação quando os agentes públicos não se alinham com as diretrizes.

Embora tenham sido determinadas deliberações e mudanças na forma de atendimento de diversas atividades acadêmicas e administrativas, vale reforçar que continuamente ficaram disponíveis números de telefones, e-mails e site institucional para informações e outras dúvidas a toda comunidade, interna e externa (quadro 1).

Também cabe destacar o fato de que no período em questão várias parcerias foram estabelecidas no combate e prevenção ao coronavírus, como a parceria entre a UFGD e a prefeitura para vacinação e outros parceiros no que tange às doações, como a Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (FUNAEPE), Fátima do Sul Agro-Energética S/A – Álcool e Açúcar, Associação Comercial e Empresarial de Dourados (ACED) e Monteverde Agro-Energetica S.A (UFGD, 2020c).

A partir dessa análise, pode-se verificar como as universidades durante a pandemia de COVID-19, como a UFGD, responderam à crise sanitária, ajustando processos, estruturas e políticas. Essas mudanças incluíram a rápida adoção de tecnologias digitais, novos modelos de trabalho e mudanças na interação e na tomada de decisões, apesar de terem enfrentado muitos desafios.

IMPACTOS DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NOS AGENTES INTERNOS

Experiência Discente

A revisão da literatura aborda a significância da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) no ensino superior. Logo, as adaptações institucionais durante a pandemia da COVID-19 revelaram um cenário complexo de mudanças e inovações nas práticas de gestão, particularmente nas universidades públicas brasileiras, como a UFGD. Com a chegada da pandemia, o cenário educacional enfrentou desafios sem precedentes, conforme evidenciado, afetando toda a comunidade.

No contexto da gestão organizacional, a universidade precisou repensar seus métodos de ensino e investir no aprendizado remoto. Segundo Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), o controle e o poder nas organizações são exercidos de maneiras dinâmicas, adaptando-se às mudanças e às necessidades do ambiente. Nesse sentido, a UFGD teve que adotar novas formas de controle, principalmente no âmbito virtual, implementando mecanismos para acompanhar o desempenho de alunos e docentes, a fim de garantir a continuidade das atividades acadêmicas e o engajamento de todos os envolvidos no processo de ensino-aprendizagem.

Portanto, nas próximas linhas, relato minha experiência daquele período como acadêmica da universidade. Mussi, Flores e Almeida (2021) destacam que o conhecimento científico, quando fundamentado em relatos de experiência, traz benefícios tanto para os acadêmicos quanto para a sociedade em geral, ao melhorar intervenções e possibilitar novos trabalhos. Além disso, o processo de construção do conhecimento, por meio dessas descrições informativas, referenciadas, dialogadas e críticas dos elementos do relato, pode contribuir significativamente para uma formação acadêmica, profissional e científica mais sólida e completa.

O período das aulas remotas[1], durante o surto da COVID -19, foi de muita dificuldade no que diz respeito ao acesso à tecnologia e a um espaço apropriado para os estudos, pois no momento havia várias pessoas na minha residência. Outro fator que agravou a situação, mas que também foi a felicidade do momento, trata-se da chegada do irmão menor ao mundo, tínhamos de ter um cuidado dobrado, e por mais que ajudássemos todos, às vezes tinha choros durante as aulas, dificultando a participação nos conteúdos educacionais. Na casa residem três estudantes, e havia apenas dois computadores, obrigando o uso de celular em algumas ocasiões.

1 As aulas virtuais ocasionadas pela pandemia inicialmente aconteceram no segundo semestre de 2020 com um calendário emergencial beneficiando os formandos, em 2021 retomaram as aulas online, e a partir de 2022 as aulas presenciais foram retomadas gradualmente.

CC BY NC SA

Por isso, acredito que as políticas públicas nesse período desempenharam um papel importante na construção de uma educação mais inclusiva e equitativa (ver Quadro 1). A UFGD, tal como as outras universidades, adotou medidas como distribuição de auxílios, empréstimos de dispositivos e pagamento para prestação de internet, mas não foram suficientes para satisfazer todas as necessidades (UFGD, 2020a). Considerando a falta de acesso a recursos tecnológicos e a uma internet de qualidade, entre outros aspectos, percebi que isso acabou aumentando as desigualdades educacionais. Alunos de famílias mais abastadas têm maior facilidade de acesso a esses recursos, o que lhes proporciona melhores condições para acompanhar as aulas de forma mais eficaz. Como destacado por Pereira (2022), o fornecimento de internet de qualidade e equipamentos adequados deveria ser mais amplamente garantido para promover maior equidade.

A minha experiência acadêmica no formato remoto também incluiu lacunas pedagógicas. As aulas, frequentemente expositivas, tornaram-se exaustivas, e a interação com os professores e colegas foi limitada, havendo assim dificuldades para entender o conteúdo, tendo que relembrar novamente alguns conteúdos. Alguns professores eram mais flexíveis, entendendo os casos e trabalhando da melhor forma; outros nem tanto. Em contrapartida, esse período favoreceu o meu desenvolvimento em habilidades nas tecnologias digitais, como o uso de plataformas virtuais e ferramentas de colaboração. Também pude manter as amizades com os colegas de forma virtual, conhecendo várias plataformas e jogos.

Um aspecto marcante foi o impacto emocional desse período. Durante a pandemia, muitos alunos tiveram que abandonar suas aulas para ajudar seus entes adoecidos, para auxiliar nos afazeres de casa e trabalhar para conseguir uma renda para ajudar nas despesas nessa época de crise, e eu me incluo entre eles.

No que se refere às condições psicológicas dos discentes, a universidade criou os programas de suporte psicológico para estudantes e servidores, ofereceu atendimento virtual para acompanhamento, para lidar com o estresse e a ansiedade gerados pelo isolamento social e a incerteza dessa pandemia (UFGD, 2020b). Não usufruí desse apoio, mas durante esse processo tive uma crise de pânico, a ansiedade e o isolamento social se manifestaram de forma intensa. Essa foi uma experiência muito dolorosa; eu não sabia o que estava acontecendo exatamente. Somente depois de realizar exames que não apontaram nenhum problema sério, o médico fez o diagnóstico de ansiedade. Desde então, venho tratando a ansiedade.

Na volta às aulas presenciais, foram perceptíveis as consequências disso tudo para mim e para meus colegas de classe. Uma colega que perdeu o pai pela COVID-19 ficou muito afetada e não conseguiu voltar para a cidade e continuar os estudos, outros haviam trancado o curso pois tiveram que trabalhar para seu sustento, alguns não tiveram apoio tecnológico o suficiente, outros foram afetados na saúde mental e muitos não conseguiram auxílio dos programas sociais da faculdade. Enfim, ao longo do percurso, muitos desistiram por diversas razões, mas

houve também os estudantes que permaneceram, muitos dos quais foram apoiados pelas políticas públicas oferecidas pela universidade.

A crise da saúde pública no Brasil por conta do COVID-19 gerou transformações permanentes, como ocorreram na UFGD durante a pandemia, e ocorreram na minha vida como discente, e estas transformações estão influenciando a universidade no futuro. Essa condição abriu portas para aulas futuras online serem vistas de outra forma, especialmente considerando que muitos alunos moram em regiões afastadas e se deslocam até a universidade de segunda a sexta-feira.

De forma geral, acredito que a UFGD reduziu as disparidades de acesso à educação remota, fornecendo assistência financeira e celulares para alunos que lutaram para assistir virtualmente às aulas, mesmo diante de tantas dificuldades domésticas, emocionais, psicológicas e físicas. Apesar do improviso em alguns momentos e todas as dificuldades, as medidas tomadas buscaram promover justiça social, coesão, solidariedade e pertencimento, expressões essas politicamente corretas que legitimam discursos sobre essa questão.

Durante o período pandêmico, como estudante da UFGD, minha experiência reflete as tensões entre as medidas institucionais adotadas e os desafios enfrentados individualmente. O ensino remoto, embora essencial, trouxe à tona barreiras significativas relacionadas à infraestrutura tecnológica e ao ambiente doméstico. Além do mais, a universidade prestou também um atendimento emergencial a estudantes em situação de vulnerabilidade social durante a pandemia, garantindo recursos e necessidades alimentares básicas. Particularmente, como aluna que sempre recebeu assistência estudantil, as bolsas durante a pandemia me ajudaram a manter o ritmo das aulas virtualmente e logo depois colaboraram com a minha permanência e conclusão do curso.

Experiência Técnica Administrativo

Como bem destacam Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), mudar não é fácil. A mudança pode incluir processos inovativos ou inovação de produtos ou até mesmo mudanças de comportamento (Schein, 1996; Hofstede, 1991; Motta; Gomes, 2022). A inovação permite mudanças, mas nem sempre há um querer espontâneo de inovar ou uma imparcialidade na mudança, pois é preciso considerar muitos fatores que condicionam a mudança. Inovação de processos e produtos leva à mudança de práticas e usar a inovação de forma estratégica, traz vantagens, competitivas ou otimizadoras de dinâmicas.

Embora as tecnologias digitais já constassem como ferramentas pedagógicas da instituição, a UFGD precisou adaptar e se rearranjar em aspectos (i) sociais, para dar suporte emocional, (ii) econômicos, para atender financeiramente aos acadêmicos, e (iii) organizacionais, para

administrar de forma rápida as demandas estruturais, tecnológicas e institucionais de toda a composição distribuída em diversos ramos da instituição (ensino, pesquisa, extensão e gestão).

Quando o indivíduo deixa o ambiente tradicional de aprendizagem, afastando-se da estrutura física e social da sala de aula ou do local de trabalho, ele se distancia do *habitus*, ou seja, das práticas e comportamentos moldados por esse contexto (Setton, 2002; Souza; Felini, 2016). Esses ambientes foram tradicionalmente organizados para ser, fazer e acontecer de uma forma específica (Smircich, 1983). Essa mudança pode gerar impactos profundos, incluindo a quebra de paradigmas epistemológicos, como discutido por Burrell e Morgan (2005), que desafiam as formas tradicionais de entender e lidar com o conhecimento.

As mudanças organizacionais na UFGD, provocadas pela pandemia, impactaram as práticas, a sistematização das atividades e a utilização dos aparatos tecnológicos. Essas transformações também revelaram a vulnerabilidade de alguns setores e a força de outros, evidenciando a necessidade de mudanças internas e externas. Essas mudanças, por meio de deliberações institucionais, foram essenciais para alinhar a universidade à nova lógica de funcionamento (quadro 1).

Como servidora técnica na área administrativa da UFGD, lotada na Pró-Reitoria de Administração (PRAD) e atuando como pregoeira nos processos licitatórios da instituição, minha percepção é que uma experiência construída ao longo de três anos (2017-2019) foi essencial para enfrentar o trabalho remoto durante a pandemia. Nesse período, estabelecemos uma vivência baseada no compartilhamento de aprendizados, trocas de experiências e boa comunicação, o que fortaleceu o relacionamento entre os membros da equipe. Esses elementos foram fundamentais para manter as práticas e o diálogo ativo, mesmo com a necessidade de adaptação ao novo modelo de trabalho remoto.

No primeiro momento da pandemia, determinou-se que as atividades acontecessem de forma remota (Portarias n.º 200 de 16 de março de 2020 da Reitoria/UFGD), foram suspensas as aulas presenciais e estabeleceu-se a execução de disciplinas por modo remoto. A *posteriori*, foram totalmente suspensas as aulas de todos os cursos (A Portaria n.º 205 de 18 de março de 2020 da Reitoria/UFGD suspendeu por 30 dias o Calendário Acadêmico). Considerando a essencialidade da função da PRAD e de outras unidades administrativas, foi deliberado o trabalho remoto pela n.º 194 de 13 de março de 2020 da Reitoria/UFGD, que indicou elaboração de planos para possível trabalho a distância (quadro 1).

A PRAD continuou remotamente suas atividades, pois foi necessário fornecer suporte para as compras iniciais de emergência para: (i) doação de cestas básicas para discentes da UFGD em situação de vulnerabilidade devido ao fechamento do Restaurante Universitário (RU); (ii) compra de Equipamentos de Proteção Individual - EPI; (iii) compras de insumos para produção de álcool líquido 70 INPM.

No que diz respeito ao suporte tecnológico e aos sistemas eletrônicos integrados, quando lançamos mão do trabalho remoto, houve ajustes para atender toda a comunidade interna e externa, além de todo suporte on-line, na medida da necessidade. Nesse sentido, não foi difícil manter a rotina da execução das atividades, porque estávamos bem supridos nestes pontos. Apesar da sobrecarga na área de Tecnologia da Informação, as demandas eram atendidas conforme solicitadas.

Muitas ações estratégicas foram reforçadas, em virtude do distanciamento social, para manter o vínculo e o andamento dos serviços, tais como comunicação por chats, trocas de e-mails, ligações telefônicas e disponibilidade de recursos materiais para execução das atividades laborais em *Home Offic*e. Acredito que as ferramentas de comunicação à distância e os sistemas institucionais integrados ajudaram a manter os serviços, e se a instituição continuou demandando suas práticas, podemos dizer que um processo inovativo ocorreu, com a execução das atividades sendo realizada remotamente, sem interferir na continuidade dos trabalhos do setor.

Na minha perspectiva, a falta de interação pessoal gerou algumas dificuldades nas tratativas que eu realizava nos processos. Quando as relações eram presenciais, eu me sentia mais segura e confiante ao compartilhar as informações sobre os trâmites das etapas dos processos com os colegas do setor. Embora a comunicação remota tenha sido válida, ela não tinha a mesma ênfase e fluidez que a comunicação presencial, o que fez com que o trabalho se tornasse mais desafiador.

De acordo com os argumentos de Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), podemos afirmar que a instituição implementou inovações que permitiram manter os fluxos processuais, mesmo durante a crise do COVID-19. Essas inovações foram especialmente importantes para garantir a celeridade no atendimento das demandas, o que foi fundamental para fornecer materiais e recursos essenciais. Esses esforços ajudaram a minimizar as disparidades sociais no contexto acadêmico, especialmente quando muitos alunos e colaboradores precisaram de materiais tecnológicos e insumos de prevenção para continuar suas atividades.

Nesse período pude constatar que apesar das dificuldades causadas pela morosidade nas definições legais, que não dependiam diretamente da UFGD, mas de órgãos superiores para garantir a legalidade de algumas atividades, como a compra de equipamentos eletrônicos por dispensa de licitação, as tarefas dos técnicos administrativos continuaram sendo deliberadas e executadas.

Um fator que podemos ponderar com certa carga de negatividade foi que, em muitos momentos, os serviços de internet e intranet e a rede de energia elétrica sofriam oscilações e interrupções, o que ocasionava em retardamento da entrega de algumas tarefas. E, neste cenário, era necessário manter mais próxima ainda uma rede de comunicação aberta e constante, o

que não foi uma tarefa difícil para os atores da PRAD, especificamente para a Coordenação de Compras, pois o engajamento dos servidores conduzia a situação de busca de solução para os problemas em questão, se valendo dos recursos que tinham disponíveis no momento.

Outro fator que exigiu um ajuste intenso por parte do grupo foi a celeridade na entrega de algumas demandas, especialmente aquelas relacionadas ao atendimento das necessidades geradas pela pandemia. Isso porque o setor era responsável pela aquisição de insumos destinados à prevenção e cuidados com o COVID-19.

Embora houvesse uma comunicação favorável no setor, o que, segundo Silva (2001), é um fator positivo para a efetividade das ações dentro de uma cultura organizacional facilitadora, nem sempre ela ocorria de forma síncrona. Isso gerava alguns desafios que precisavam ser ajustados. Mais uma vez, as TICs desempenharam um papel importante, ao permitir a criação de um cronograma acessível a todos, que possibilitava o acompanhamento dos horários de trabalho de cada servidor do setor simultaneamente.

Durante o trabalho remoto, diversos fatores comportamentais se tornaram evidentes para mim. Era essencial manter um senso de compromisso, autodisciplina e autogestão. O fato de "estar em casa" trouxe algumas implicações que precisavam ser levadas em consideração. Por exemplo, é fundamental estabelecer um horário específico para a execução das tarefas profissionais, a fim de evitar que as responsabilidades se acumulem ou sejam feitas de qualquer maneira, em detrimento das rotinas domésticas. Isso é particularmente desafiador, especialmente no contexto das mulheres, que muitas vezes enfrentam a sobrecarga de tarefas domésticas e cuidados familiares.

REFLEXÕES FINAIS

Este relato de experiência reflete sobre os desafios e as adaptações vivenciadas durante o trabalho remoto, especialmente no contexto de uma universidade pública, e como esses desafios impactaram tanto as práticas de trabalho quanto os comportamentos individuais e coletivos. A experiência descrita dialoga com teorias e conceitos presentes na literatura, como os de Silva (2001), que destaca a importância da comunicação eficaz dentro de uma cultura organizacional facilitadora, e de Clegg, Kornberger e Pitsis (2011), que abordam a adaptação das organizações diante de crises e inovações. Além disso, o conceito de imagens das organizações (Morgan, 2002) pode ser utilizado para entender como a mudança do ambiente tradicional de aprendizagem impactou a adaptação de práticas e comportamentos.

As reflexões presentes neste artigo estão centradas nas políticas implantadas pela universidade e nas dificuldades impostas pela transição para o trabalho remoto, como a necessi-

dade de autogestão, autodisciplina e adaptação de rotinas pessoais e profissionais. A falta de interação presencial foi apontada como um fator que dificultou a comunicação e a colaboração entre colegas e evidencia como as mudanças nos processos organizacionais podem afetar as dinâmicas internas e os indivíduos.

Embora as adaptações feitas durante a pandemia tenham sido eficazes para garantir a continuidade das atividades, há outras ações que poderiam ser realizadas para melhorar ainda mais o processo. Por exemplo, a implementação de programas de capacitação contínua para o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) poderia garantir que todos os membros da equipe estivessem igualmente preparados para enfrentar os desafios do trabalho remoto.

Além disso, uma maior ênfase no bem-estar dos técnicos e alunos, especialmente no que tange ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, poderia mitigar o impacto das sobrecargas, particularmente para as mulheres, que frequentemente enfrentam maiores desafios nesse aspecto.

Em suma, a experiência relatada não só ilustra as adaptações realizadas pela universidade e seus servidores e discentes, mas também oferece um campo fértil para futuras investigações sobre a eficácia de estratégias emergenciais em tempos de crise, proporcionando *insights* valiosos sobre a gestão de mudanças organizacionais e o impacto do trabalho remoto em diferentes contextos.

A epidemia do coronavírus impôs o distanciamento social como condição à preservação da vida. Assim, a escolarização precisou ser adaptada para que ocorresse em um âmbito privado e familiar, na casa do aluno e do servidor público. Essas mudanças causaram uma transformação profunda nas relações e nas práticas, as quais Morgan (2002) descreve como adaptações que podem ocorrer em um ambiente de crise, abrangendo os contextos social, econômico, tecnológico e cultural. Tais transformações são, muitas vezes, resultado de situações externas, fora do controle e da organização interna. Além disso, conforme relatado, nem todos os indivíduos tinham o espaço ou os recursos adequados em suas casas para lidar com essas mudanças, o que dificultou ainda mais a adaptação ao novo cenário.

O presente relato de experiência permite refletir sobre vários efeitos negativos das mudanças emergentes, como moradia em áreas rurais longe de centros urbanos, dificuldades de acesso adequado às redes móveis, a falta de equipamentos tecnológicos como celular, tablet, computador e uma internet com boa qualidade. Além desses elementos, a falta da presença do professor para uma melhor formação e intermediação do aprendizado produziu efeitos prejudiciais ao desempenho no processo educativo, assim como na efetividade das atividades laborais, embora seja perceptível um esforço da instituição em tentar saná-los.

CC BY NC SA

Essa situação trouxe para a UFGD alguns fracassos principalmente de estudantes menos favorecidos durante as aulas na pandemia. Pesquisas como as de Silva (2021) destacam as desigualdades sociais exacerbadas pelas aulas remotas, especialmente em instituições que atendem a populações com menos recursos financeiros e tecnológicos. Esse cenário foi, sem dúvida, vivido pela estudante e pela servidora da UFGD, o que pode ser confirmado pelos relatos de limitação de acesso e demais dificuldades.

Os resultados relacionados à aprendizagem e às transformações organizacionais, incluindo mudanças na estrutura física, técnica e virtual, bem como na estruturação pedagógica, foram profundamente impactados pela COVID-19. As políticas públicas criadas para garantir a continuidade dos processos educacionais e institucionais foram superadas pela pandemia, que exigiu uma reestruturação urgente para minimizar seus efeitos. Como resultado, muitos estudantes não conseguiram dar continuidade aos seus cursos.

Essa reflexão em torno da UFGD durante a pandemia à luz dos conceitos sobre mudanças organizacionais apresentados por Clegg, Kornberger e Pitsis (2011)revela como a crise global acelerou os processos de transformação organizacional, impactando diretamente a experiência dos estudantes e de toda a comunidade da universidade.

A conclusão a que chegamos, seja como acadêmico, servidor técnico ou outro agente público durante a pandemia, é que foi necessária muita resiliência, disciplina no trabalho, autogestão emocional e comportamental, além do suporte do Estado, que ocorreu de maneira desigual devido à crise sanitária. A experiência vivida reforça a importância de investir em infraestrutura tecnológica, apoio emocional e políticas inclusivas para enfrentar crises futuras. Embora as políticas públicas tenham sido eficazes em alguns aspectos, também revelaram limitações estruturais e desigualdades que exigem atenção contínua. Por exemplo, embora as medidas de inclusão digital e apoio emocional fossem cruciais, sua abrangência poderia ter sido maior para atender adequadamente às diversas necessidades.

Infelizmente, devido às disparidades emergenciais, regulamentares, econômicas e sociais, e à falta de um planejamento adequado para situações como a pandemia, fatores essenciais para a gestão do conhecimento, como conduzir, aplicar e compartilhar o aprendizado, não puderam ser totalmente implementados. No entanto, isso serve de exemplo para que a estrutura estatal se prepare melhor para futuras desordens. Para melhorar a experiência de alunos e servidores, seria útil implementar um programa abrangente de treinamento em ferramentas digitais e técnicas de ensino remoto, além de dar maior ênfase ao apoio psicológico ao pessoal administrativo. O apoio emocional e políticas claras sobre o trabalho remoto também poderiam impactar positivamente o bem-estar de todos.

Outro ponto importante é a necessidade de monitorar continuamente a adaptação da comunidade institucional às mudanças. Isso ajudaria a entender as necessidades de cada um

e a oferecer suporte para amenizar as desigualdades criadas pela pandemia. Em momentos de caos e crise, mudanças a curto e longo prazo sempre ocorrerão (Clegg; Kornberger; Pitsis, 2011). Por isso, é fundamental alinhar processos, soluções, inovações e pessoas para superar as repercussões negativas e buscar estratégias para romper com o pragmatismo.

A pandemia também mostrou a capacidade da instituição de se adaptar, contornando as dificuldades na implementação de políticas públicas e ajustando suas práticas à realidade local, considerando sua capacidade de lidar com a crise de saúde pública. Ela introduziu novas habilidades, valorizou a tecnologia digital e tornou o aprendizado mais flexível e independente, ao mesmo tempo em que destacou a importância das interações humanas na educação.

Em termos de reflexão crítica, embora a UFGD tenha demonstrado capacidade de adaptação, a experiência revela a necessidade de um planejamento mais robusto, incluindo a criação de um comitê permanente de gestão de crises, com representantes de todos os setores, para antecipar soluções em situações de emergência. Além disso, é crucial investir na capacitação de docentes e servidores em tecnologia educacional, criar redes de apoio comunitário e estabelecer protocolos claros para a distribuição de recursos materiais e psicológicos. Este planejamento também deve contemplar a realização de estudos periódicos para avaliar o impacto das ações implementadas, permitindo ajustes e inovações baseados em evidências.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Matias de. *Concepção de desenvolvimento regional construída no processo de criação e implantação da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)*. Orientador: Prof. Dr. Adauto de Oliveira Souza. 2012. 169 p. Dissertação (Mestrado em Geografia) - Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados - MS, 2012.

BOURDIEU, Pierre. The forms of capital. In: RICHARDSON, John. *Handbook of theory and research for the sociology of education*. Nova York: Greenwood Press, 1986. 241-258 p.

BRASIL. *Constituição. Constituição da República Federativa do Brasil.* Texto original. 1988. Disponível em: http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1988/constituicao-1988-5-outubro--1988-322142-publicacaooriginal-1-pl.html. Acesso em 16 set. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. *Reestruturação e Expansão da Universidade Federal da Grande Dourados REUNI-UFGD*, 2007.

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal da Grande Dourados. Serviço Público

Federal. *Reestruturação e expansão da Universidade Federal da Grande Dourados: REUNI-UFGD*. Dourados, 2007. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/portal/ufgd/arquivos/aufgd/programa-reuni.pdf. Acesso em 06 out. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação. Sistema de Seleção Unificada (SiSU). *Vagas: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)*. Disponível em: https://sisu.mec.gov.br/#/vagas?categoria=instituicao&id=4504#target. Acesso em: 05 out. 2024.

CASTIONI, Remi; MELO, Adriana Almeida Sales de; NASCIMENTO, Paulo Meyer; RAMOS, Daniela Lima. Universidades federais na pandemia da Covid-19: acesso discente à internet e ensino remoto emergencial. *Ensaio: Avaliação E Políticas Públicas Em Educação*, vol. 29, n. 111, pp. 399–419, 2021. https://doi.org/10.1590/S0104-40362021002903108

CAVALCANTI, Lourdes Maria Rodrigues; GUERRA, Maria das Graças Gonçalves Vieira. Os desafios da universidade pública pós-pandemia da Covid-19: o caso brasileiro. *Ensaio: avaliação e políticas públicas em Educação*, v. 30, n. 114, p. 73-93, 2022.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. *Administração e organizações*. Porto Alegre: Grupo A, 2011. E-book. Disponível em: https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577808304/. Acesso em: 16 set. 2024.

DONALDSON, Lex. Teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, w. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais:* modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. p. 105-133, São Paulo: Atlas, 1998.

GROLLMUS, Nicolás Schöngut; TARRÈS, Joan Pujol. Relatos metodológicos: difractando experiências narrativas de investigación. *Fórum Qualitative Social Research*, v. 16, n. 2, 2015.

GUMIERO, Rafael Gonçalves. Avaliação da expansão do Reuni UFGD no Mato Grosso do Sul. *Interações (Campo Grande)*, v. 20, p. 989-1003, 2019.

HOFSTEDE, Geert. *Culturas e Organizações:* Compreender a nossa programação mental. Lisboa: Edições Silabo, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. *Pesquisa revela resposta educacional à pandemia em 2021*. Disponível em: https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-escolar/pesquisa-revela-resposta-educacional-a-pandemia-em-2021. Acesso em: 27 set. 24.

LIPSKY, Michael. *Burocracia de nível de rua: dilemas do indivíduo nos serviços públicos*. Tradução de Arthur Eduardo Moura da Cunha. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 2 ed. 2006.

MOTTA, Leonardo Antonio Siervo da; GOMES, Josir Simeone. A interação entre cultura nacional e cultura organizacional no âmbito da gestão pública. *Revista de contabilidade do mestrado em ciências contábeis da UERJ,* v. 27, n. 3, p. 119-133, 2022.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas; FLORES, Fábio Fernandes; ALMEIDA, Claudio Bispo de. Pressupostos para a elaboração de relato de experiência como conhecimento científico**.** *Práxis Educacional,* v. 17, n. 48, p. 1–18, 2021.

NOZU, Washington Cesar Shoiti; BRUNO, Marilda Moraes Garcia; CABRAL, Leonardo Santos Amâncio. Inclusão no ensino superior: políticas e práticas na Universidade Federal da Grande Dourados. *Psicologia Escolar e Educacional,* v. 22, p. 105-113, 2018.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE / WORLD HEALTH ORGANIZATION (OMS). *14.9 million excess deaths associated with the COVID-19 pandemic in 2020 and 2021*. Disponível em: https://www.who.int/news/item/05-05-2022-14.9-million-excess-deaths-were-associated-with-the-covid-19-pandemic-in-2020-and-2021. Acesso em: 27 set. 24.

PEREIRA, Ana Carolina Reis. Os desafios do uso das tecnologias digitais na educação em tempos de pandemia. *ETD Educação Temática Digital*, v. 24, n. 1, p. 187-205, 2022.

SCHEIN, Edgar Henry. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2010.

SCHEIN, Edgar Henry. Three cultures of management: the key to organizational learning. *Sloan Management Review*, v. 38, n. 1, p. 9-20, 1996.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. *Revista Brasileira de Educação*, Rio de Janeiro, v.7, n. 20, p. 60-70, 2002.

SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly,* v 28, n 3, p 39-358, 1983.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; Fenili, Renato Ribeiro. O estudo da cultura organizacional por meio das práticas: uma proposta à luz do legado de Bourdieu. *Cadernos EBAPE. BR,* v. 14, n. 4, p. 872-890, 2016.

UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura. *UNESCO COVID-19 Education Response*. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373992/PDF/373992eng.pdf.multi. Acesso em: 27 set. 24.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Projeto de Criação e Projeto de Lei da UFGD*. Dourados – MS, CPDO-UFMS. 2004.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Estatuto da UFGD*. Dourados: UFGD, 2012. Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi-2008-2012/pdi-versao-final Acesso em: 17 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *MEDIDAS QUE A UFGD TOMOU PROVIDÊNCIA NA ÉPOCA DA COVID 19*. 2020a**.** Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/secao/coronavirus/acoes-ufgd**.** Acesso em: 16 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Apoio psicológico da UFGD atendeu mais de 40 estudantes durante a pandemia*. 2020b. Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/noticias/apoio-psicologico-da-ufgd-atendeu-mais-de-40-estudantes-durante-a-pandemia Acesso em: 16 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Doações*. UFGD, 2020c. Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/secao/coronavirus/doacoes. Acesso em: 17 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *PDI*. 2022. Disponível em: https://portal.ufgd.edu.br/secao/pdi/index. Acesso em: 17 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Plano de desenvolvimento institucional - PDI: 2013-2017. Dourados: UFGD, 2013*. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PDI-2013-2020/PDI%20Vers%C3%A3o%20Final/PDI%20UFGD%202013-2017%20-%20COMPLETO.pdf. Acesso em: 16 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Relato Institucional UFGD 2024*. UFGD, 2024. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/REITORIA/Relato%20institucional%20UFGD%202024.pdf Acesso em: 17 set. 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD. *Relatório de gestão 2023*. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/2.13_Relat%C3%B3rio%20de%20Gest%C3%A3o%202023_UFGD_Vers%C3%A3o%20final%20com%20fotos%20(26032024).pdf. Acesso em: 05 out. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD). *Resolução COUNI n. 54, de 03 de junho de 2013*. Dispõe sobre formas de ingresso, eixos temáticos comuns no ensino de graduação, áreas de conhecimento, ocupação de vagas ociosas, carga horária de duração dos cursos, pré-requisitos, disciplinas eletivas, mobilidade acadêmica interna e dá outras providências. Dourados, MS: UFGD, 2013. Disponível em: https://sistemas.ufgd.edu.br/boletim/previa/documento/132099. Acesso em: 06 out. 2024.

VABRET, Astrid; MOUREZ, Thomas; GOUARIN, Stéphanie; PETITJEAN, Joëlle; FREYMUTH, François. An outbreak of coronavirus OC43 respiratory infection in Normandy, France. Clinical Infectious Diseases, v. 36, p. 985-989, 2003.

WIGGINTON, Nicholas S.; CUNNINGHAM, Rebecca M.; KATZ, Roy H.; LIDSTROM, Mazy E.; MOLER, Kathryn A.; WIRTZ, Denis; ZUBER Michael T. Moving academic research forward during COVID-19. *Science,* vol. 368,pp. 1190-1192, 2020.