

DESAFIOS E PRÁTICAS NA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

A EXPERIÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE TERAPIA OCUPACIONAL DA FACULDADE DE MEDICINA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CHALLENGES AND PRACTICES IN MANAGEMENT IN TIMES OF PANDEMICS

THE EXPERIENCE OF THE OCCUPATIONAL THERAPY DEPARTMENT OF THE FACULTY OF MEDICINE OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF RIO DE JANEIRO

Monica Villaça Gonçalves¹
Claudia Reinoso Araujo de Carvalho²

RESUMO: O objetivo deste artigo foi analisar a prática da gestão universitária em nível departamental durante o primeiro ano da pandemia pela COVID-19, 2020. Trata-se de um relato de experiência, que, precedido de uma contextualização acerca das resoluções adotadas nas instâncias colegiadas da universidade, incluiu a descrição dos fenômenos envolvidos e posterior discussão em torno dos desafios enfrentados e das estratégias adotadas pela gestão do Departamento de Terapia Ocupacional da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Os principais desafios identificados foram a impessoalidade, os conflitos e os excessos no trabalho virtual. Entre as estratégias adotadas, destacaram-se: o investimento em formas assertivas de comunicação, a transparência dos processos da gestão e o compartilhamento das decisões. Concluiu-se que a gestão universitária é uma atividade em constante construção e que apesar da possibilidade de alguns processos burocráticos e administrativos serem determinados por protocolos, outros processos políticos-institucionais não são passíveis de determinação por único modo de se fazer. O contexto social, cultural e político afetou diretamente as atividades da Universidade e trouxe novas demandas, que ainda necessitam de estudos, pesquisas, ações e reflexões para serem respondidas.

PALAVRAS-CHAVE: Pandemia; Universidade pública; Gestão Universitária; Administração Pública; Terapia Ocupacional.

ABSTRACT : The aim of this article was to analyze the practice of university management at the departmental level during the first year of the pandemic by COVID-19, 2020. It is an experience report, which, preceded by a contextualization about the resolutions adopted in the collegiate instances of the university, included the description of the phenomena involved and subsequent discussion of the challenges faced and the strategies adopted by the management of the Occupational Therapy Department of the Faculty of Medicine of the Federal University of Rio de Janeiro. The main challenges identified were impersonality, conflicts and excesses in virtual work. Among the strategies adopted, investment in assertive forms of communication, transparency of management processes and decision sharing stood out. It was concluded that university management is an activity in constant construction and that despite the possibility of some bureaucratic and administrative processes being determined by protocols, other political-institutional processes are not subject to determination by a single way of doing things. The social, cultural and political context directly affected the University's activities and brought new demands, which still need studies, research, actions and reflections to be answered.

¹ Professora do Departamento de Terapia Ocupacional da Universidade Federal do Espírito Santo/UFES. Graduada em Terapia Ocupacional pela Universidade Federal de São Carlos/UFSCar. Mestrado em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública/ENSP (FIOCRUZ). Doutorado em Terapia Ocupacional pela Universidade Federal de São Carlos/UFSCar.

² Professora do Departamento de Terapia Ocupacional da Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Mestre e Doutora em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública/ENSP (FIOCRUZ).

KEYWORDS: Pandemic; Public university; University Management; Public administration; Occupational Therapy.

1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) tem sua estrutura organizacional dividida em: Reitoria; Conselhos Superiores; Pró-Reitorias e órgãos ligados à infraestrutura e Estrutura Média. À Reitoria, submetida ao conselho universitário (CONSUNI), que é o órgão máximo da universidade, cabe a missão de ampliar as atividades científicas e tecnológicas da instituição no Brasil e no exterior e desempenhar as suas funções administrativas. Os conselhos superiores traçam as normas e deliberam em última instância as matérias em sua competência. Na UFRJ são seis os conselhos: o Conselho Universitário (CONSUNI), que delibera nos planos acadêmico, administrativo, financeiro, patrimonial e disciplinar; o Conselho de Curadores para assuntos de patrimônio; o Conselho de Graduação (CEG), que define a política acadêmica dos cursos de graduação; o Conselho para Ensino de Graduados (CEPG), que trata das normas e demais assuntos relacionados aos cursos de pós-graduação, o Conselho de Extensão Universitária (CEU) que se relaciona com a extensão, e o conselho superior de coordenação Executiva, responsável pela coordenação da estrutura superior da Universidade (UFRJ, [s.d.]).

As Pró-reitorias têm a prerrogativa de prestar assistência imediata à reitoria nas matérias de sua competência. Na UFRJ são sete: Pró-reitoria de Graduação (PR1), Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PR2), Pró-reitoria de Planejamento, Desenvolvimento e Finanças (PR3); Pró-reitoria de Pessoal (PR4); Pró-reitoria de Extensão (PR5); Pró-reitoria de Gestão e Governança (PR6) e Pró-reitoria de Políticas Estudantis (PR7) (UFRJ, [s.d.]).

A estrutura média, sobre a qual falaremos centralmente nesse artigo, reúne cinco centros, a saber: Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE); Centro de Ciências Matemáticas e da Natureza (CCMN); Centro de Ciências da Saúde (CCS); Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH); Centro de Letras e Artes (CLA); Centro de Tecnologia (CT). Além desses centros, compõem também essa estrutura os *campi* avançados de Duque de Caxias e Macaé, o Complexo de Formação de Professores, o Complexo Hospitalar e o Fórum de Ciência e Cultura (UFRJ, [s.d.]).

O Centro de Ciências da Saúde é o maior centro da universidade. Este possui 26 unidades e órgãos suplementares, entre faculdades, escolas, institutos, núcleos, além de hospitais universitários. Dentre as unidades do CCS, temos a Faculdade de Medicina (FM), que pedagogicamente tem uma estrutura departamental, integrada por alguns órgãos suplementares (UFRJ, [s.d.]).

Os departamentos que compõem a FM são: Cirurgia; Clínica Médica; Fonoaudiologia; Ginecologia e Obstetrícia; Medicina em Atenção Primária à Saúde; Doenças Infecciosas e Parasitárias; Ortopedia e Traumatologia; Otorrinolaringologia e Oftalmologia; Patologia; Pediatria; Psiquiatria e Medicina Legal; Radiologia e Terapia Ocupacional (FACULDADE DE MEDICINA, [s.d.]).

O Departamento é a menor fração da instituição para efeitos de organização didática, científica, administrativa e de distribuição de pessoal. Aos departamentos compete o planejamento, a execução e a coordenação do ensino das diversas disciplinas que o integram. Cada departamento tem uma secretária e é dirigido por um chefe, subordinado por sua vez ao Corpo Deliberativo do Departamento, composto por professores e representantes dos alunos.

O papel de gestão na universidade raramente é foco de análise em pesquisas de forma geral (MOTA JÚNIOR; CONCEIÇÃO, 2021; REATTO; BRUNSTEIN, 2018), e ainda mais na Terapia Ocupacional (CRUZ; SOUZA; EMMEL, 2014; SILVA et al., 2020). Além disso, os professores que assumem esses cargos não recebem treinamento específicos para essa função (MARRA, 2006; REATTO; BRUNSTEIN, 2018). Por isso, na tentativa de tecer reflexões que possam subsidiar novas práticas, neste artigo apresentaremos nossa vivência na Chefia do Departamento de Terapia Ocupacional da FM, como o objetivo analisar, a partir desse relato, a experiência da gestão universitária em nível departamental durante o período de pandemia, no ano de 2020.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

Especificamente no que diz respeito a Terapia Ocupacional, apesar de termos evoluído tanto em número de docentes e técnicos administrativos, bem como no que se refere a qualificação dos docentes, hoje quase todos com titulação de doutor e em regime de dedicação exclusiva, os desafios ainda são inúmeros. Institucionalmente o Departamento de Terapia Ocupacional é um dos treze departamentos da Faculdade de Medicina, assim como é o de Fonoaudiologia e foi, até pouco

tempo, o Departamento de Fisioterapia, que recentemente passou a constituir uma nova unidade, a Faculdade de Fisioterapia. Os departamentos que envolvem outros cursos de graduação, que não o de Medicina, funcionam de maneira muito distinta dos departamentos que não possuem, o que coloca desafios adicionais à gestão. Algumas vezes há maior fluxo burocrático em relação às questões relacionadas à graduação, pois todas as deliberações precisam do aval da Congregação da Faculdade de Medicina, portanto, trabalha-se com esse tempo adicional para todas as definições importantes, isso implica em menos autonomia na universidade.

A abertura do curso de graduação em Terapia Ocupacional da UFRJ foi aprovada em reunião do Conselho Universitário (CONSUNI) em julho de 2008, como parte do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras – REUNI. após um longo movimento de planejamento e articulação políticas de terapeutas ocupacionais do Rio de Janeiro (COSTA; ALMEIDA; VAZ; et al., 2021).

O curso, ligado à Faculdade de Medicina, inicialmente estava inserido no Departamento de Clínica Médica. Em 13 de junho de 2013, após os processos necessários tramitarem, foi criado o Departamento de Terapia Ocupacional (DTO), com duas professoras ligadas ao curso assumindo a gestão do Departamento (COSTA; ALMEIDA; COSTA; et al., 2021). A criação do Departamento é um marco importante, pois a partir desse momento, passa-se a ter garantida a participação de professores do curso de Terapia Ocupacional no Conselho Departamental e na Congregação da Faculdade de Medicina.

Hoje o Departamento tem, além do curso de graduação em Terapia Ocupacional integral, um curso de Especialização lato sensu em Acessibilidade Cultural (em parceria estabelecida com o Ministério da Cultura em 2010, com a primeira edição em 2013) (DORNELLES; CARVALHO; CASTRO, 2017), o curso de graduação de Terapia Ocupacional Noturno (que foi aprovado em 2018, porém aguarda vagas de professores para ser efetivado seu início) e é um dos departamentos parceiros do consórcio gestor do curso de Musicoterapia, aprovado também em 2018, com a entrada da primeira turma de alunos em 2019 (COSTA; ALMEIDA; COSTA; et al., 2021). Pode-se observar que as ações na graduação e na pós-graduação do Departamento de Terapia Ocupacional transcendem a área da saúde. Há outros campos de atuação relacionados, entre esses a Educação, o Campo Social e a Diversidade Cultural, logo, exigem-se discussões que não podem ser abarcadas restritamente no âmbito da saúde.

Em relação aos Recursos Humanos, o Departamento de Terapia Ocupacional tem, no momento 26 professores efetivos em regime de dedicação exclusiva (com 02 em exercício provisório em outras universidades), 05 professores substitutos com carga horária de 20 horas semanais, e 08 técnicos administrativos educacionais (TAE), sendo 1 secretária da coordenação de curso, 1 psicóloga e 06 terapeutas ocupacionais. Cabe ressaltar que 02 professores e 02 técnicos estavam afastados para formação/capacitação ou licença saúde durante o ano de 2020³.

A gestão do Departamento de Terapia Ocupacional é feita por uma dupla de docentes vinculados ao departamento, sendo um deles o chefe e o outro o substituto eventual de chefia do departamento. Estes são, segundo previsto no Estatuto da UFRJ, designados pelo Diretor da Unidade Universitária, mediante prévia indicação do corpo deliberativo (UFRJ, 2021). Esse cargo requer, conforme afirmam Silva et al (2020) “uma série de habilidades distintas das demais atribuições docentes, envolvendo planejamento estratégico, tomada de decisões, habilidades de cunho relacional, política e administrativa, além de representação de pessoas e setores” (p.355).

Em indicação feita pelo Corpo Deliberativo do Departamento de Terapia Ocupacional ao final do ano de 2019, assumimos a chefia do Departamento em 1º. de março de 2020. Antes desse momento, durante o mês de fevereiro, acompanhamos a chefia anterior em algumas atividades para entendermos os processos da gestão, sua organização e tarefas a serem realizadas. Tal processo é comum no aprendizado de gerência nas universidades, como apontado na pesquisa realizada por Reatto e Brunstein (2018).

Porém, no dia 11 de março foi declarada Organização Mundial da Saúde (OMS) a pandemia do novo Coronavírus (SARS-CoV-2), que já atingia alguns países desde o final de 2019, mas que nesse momento, foi identificada como pandemia pela falta de controle da doença e incapacidade em se conter a expansão mundial do vírus. Trata-se de um vírus altamente transmissível, cuja principal via de contaminação se dá pelo ar. Por esse motivo, uma das formas de evitar sua disseminação é o isolamento social. Embora em nenhum momento no Brasil não tenha sido decretado um *lockdown* como em outros países, para evitar um colapso no sistema de saúde, foi recomendado a adoção do trabalho remoto por empresas e serviços, assim como nas instituições de ensino (WHO, 2020).

³ Informações públicas dos processos dos servidores do Departamento, pelas quais, enquanto chefes, éramos responsáveis.

Na UFRJ as atividades acadêmicas presenciais foram suspensas ainda em março visando à redução da exposição pessoal ao vírus. Com exceção dos trabalhadores que exerciam cargos relacionados à assistência hospitalar e serviços essenciais, o trabalho remoto foi instituído como medida de prevenção (CONEXÃO UFRJ, 2020).

Com isso, desde o início da nossa gestão na Chefia no Departamento, as atividades foram desenvolvidas de forma remota. Este desenho nos trouxe grandes desafios, uma vez que, além de termos assumido muito recentemente os cargos e estarmos tendo pela primeira vez essa experiência, além de todos os processos que precisaríamos aprender, foi necessário lidar com o trabalho remoto, que afetou o cotidiano de todos, tanto na esfera do trabalho quanto na esfera da vida pessoal. Assim, precisamos refletir e pensar sobre um modo de fazer gestão ainda inédito, a distância. Essa era uma experiência nova para todos na universidade, então precisamos ir construindo esse processo partindo do zero, sem a possibilidade de compartilhamento de experiências anteriores que pudessem nos orientar. Conforme afirmam Silva et al (2020):

No contexto de uma pandemia é como assumir um novo posto a cada dia e adaptar-se a demandas inéditas constantes, desempenhando tarefas que não foram planejadas previamente; organizando novas ações, apesar do futuro incerto; redescobrimo competências e habilidades para administrar os problemas e desafios trazidos pelo contexto atual; e fortalecendo-se diante das fragilidades (SILVA et al., 2020, p. 357).

3. COMPARTILHANDO EXPERIÊNCIAS

A escolha da escrita de um relato de experiência conversa com as colocações de Daltro e Faria (2019) de que este tipo de publicação, no qual a descrição, interpretação e compreensão de fenômenos, circunscritos em um determinado tempo histórico, pode aprimorar os saberes sobre a experiência em si e contribuir para o avanço de um determinado campo de conhecimento. Ressaltamos que, por não ser previamente pensado como uma pesquisa, o relato de experiência é efeito de significação, que, enlaçada à realidade concreta, é identificada pela sua teorização. Conforme anuncia Larrosa Bondía (2002), as experiências vividas proporcionam saberes que permitem que possamos nos apropriar de processos que estão sendo construídos em curso, durante o viver.

Ressaltamos que nosso aprendizado no cargo de gestão se deu na prática, durante o exercício da função, por intermédio das experiências, o que se mostra comum aos docentes que assumem esses cargos (MARRA, 2006; REATTO; BRUNSTEIN, 2018). No entanto, aqui, o contexto da pandemia implica um novo qualificador, uma vez que não apenas nós, mas toda a universidade estava aprendendo, sem uma previsão ou organização prévia, como lidar com o trabalho no modelo remoto.

Tal pontuação se faz importante, pois conforme pontuam Beltrame e Dalmoro (2020), a capacitação para os cargos de gestão “contribui para que servidores públicos desempenhem adequadamente suas funções e tenham contato com novas ideias e pelo fato de a própria capacitação atuar como facilitadora do processo de implementação de uma inovação” (p.153). Os autores ainda complementam que as instituições públicas precisam traçar objetivos estratégicos de acordo com as necessidades coletivas, como forma de que as políticas de gestão de pessoas possam incentivar os servidores a desenvolver as competências necessárias para esses objetivos. No caso da pandemia, não houve tempo para esse processo, já que a situação se deu de forma emergencial.

Embora seja comum que os vice-chefes ou substitutos eventuais da chefia do Departamento, como são nomeados na UFRJ, não exerçam cotidianamente as atividades designadas para o chefe do departamento, uma vez que a gratificação financeira da função só é paga a estes nos períodos de férias ou licenças do chefe titular (REATTO; BRUNSTEIN, 2018), esta não é a forma como o Departamento de Terapia Ocupacional tem se organizado. Dado o volume de trabalho deste cargo, chefe e seu substituto trabalham conjuntamente nas demandas cotidianas, e é nesta perspectiva que relatamos aqui a nossa experiência. Além disso, com as implicações para as diversas instâncias do Departamento da pandemia, incluindo as atividades do curso de graduação, o trabalho próximo com a Coordenação do Curso também foi recorrente nesse período.

3.1 O INÍCIO DAS ATIVIDADES REMOTAS: VALIDAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO DE FORMA ONLINE E INFORMATIZAÇÃO DE PROCESSOS

Em um primeiro momento, com a publicação de uma nota oficial da reitoria, no dia 13 de março de 2020, a suspensão das atividades presenciais em serviços não essenciais foi determinada por 15 dias (CONEXÃO UFRJ, 2020).

Desta forma, todas as atividades foram suspensas, até segunda ordem, sem nenhuma outra indicação. Nesse caso, as reuniões que estavam agendadas não foram realizadas. Havia dúvida quanto à legitimidade das reuniões *on-line* e em como validar certas ações realizadas de forma remota, tais como: registro de presença nas reuniões, atas, possibilidade de tomada de decisões deliberativas. Somente a partir da congregação da Faculdade de Medicina do mês de abril tivemos a clareza de que tais reuniões deliberativas poderiam ser realizadas.

Após a consolidação das atividades remotas por tempo indeterminado, com a publicação da Portaria no 3.188, de 4 de maio de 2020 (UFRJ, 2020a), que estabeleceu as orientações quanto às medidas de proteção e organizou o Trabalho Remoto na UFRJ⁴ para enfrentamento da pandemia de COVID-19, começamos o retorno às reuniões do Corpo Deliberativo e do Colegiado do Curso, com o registro formal dessas atividades e tomadas de decisões. No entanto, as reuniões *on-line* foram um desafio. Primeiro, o uso das plataformas era novo para muitos dos docentes e técnicos do Departamento, e não havia pela Universidade um recurso indicando o melhor aplicativo a ser usado. Depois, com a consolidação do uso dos recursos do *Google for Education*, com a formalização dos e-mails institucionais para os servidores e os recursos avançados da plataforma, passamos a utilizar o *Google Meets* e gravar as reuniões, para facilitar também a elaboração das atas.

Outro processo que aconteceu nesse período foi a aceleração da digitação de processos administrativos no SEI (Sistema Eletrônico de Informação). Embora a pesquisa de Reatto e Brunstein (2018) aponte que na gestão de Departamento muitos dos professores que assumem esse cargo desconhecem os processos administrativos, especialmente com relação aos sistemas da universidade, essa situação não se aplica ao nosso caso. Isso porque o Departamento de Terapia Ocupacional não tem secretariado para essas tarefas, que acabam ficando a cargo da chefia. Desta forma, tivemos também que aprender a operar com o SEI e ainda orientar todos os servidores sobre a utilização desse sistema, e a dificuldade de todos foi grande. Além disso, tivemos que buscar

⁴ A Reitoria divulgou, em março de 2020, o “Plano de Contingência para enfrentamento da pandemia causada pelo novo coronavírus (COVID-19) no âmbito da Universidade Federal do Rio de Janeiro”. Esse plano foi sendo atualizado de acordo com a situação, tendo três versões disponíveis, que podem ser acessadas em: <http://hucff.biblioteca.ufrj.br/index.php/20-covid-19/90-planos-de-contingencia-para-enfrentamento-da-pandemia-causada-pelo-novo-coronavirus-ufrj#:~:text=novo%20coronav%C3%ADrus%20%2D%20UFRJ-.Planos%20de%20conting%C3%A2ncia%20para%20enfrentamento%20da%20pandemia%20causada%20pelo%20novo,coronav%C3%ADrus%20no%20%C3%A2mbito%20da%20Universidade>. Acesso em 19 de agosto de 2020.

informações sobre como proceder com os processos, especialmente de progressão docente, que estavam em andamento no formato físico, para que estes pudessem continuar tramitando e os servidores não perdessem seu direito. Este foi um grande desafio, pois este processo não dependia somente de nós, mas sim de outras instâncias da Universidade.

3.2 A INDETERMINAÇÃO DO TEMPO EM ATIVIDADES REMOTAS E O INÍCIO DAS ATIVIDADES DE ENSINO NESSE MODELO

Com o curso da pandemia se agravando e a falta de perspectiva da possibilidade de um retorno às atividades presenciais, o trabalho remoto foi instituído por tempo indeterminado. Com isso, começou-se também a discussão do retorno das atividades remotas de ensino na Universidade.

Com a Resolução CEG nº 4, de 10 de junho de 2020 (UFRJ, 2020b), as atividades de ensino puderam ser retomadas, de forma remota, com a instituição do Período Letivo Especial (PLE), que aconteceu entre agosto e novembro, com o objetivo de ofertar disciplinas para os estudantes formandos, sem a obrigatoriedade de participação dos docentes nesse momento nas atividades de ensino. Este cenário indicou que ações voltadas aos professores eram necessárias. Se no âmbito maior da UFRJ foram ofertados alguns cursos de capacitação para o uso das ferramentas *online*, no Departamento as ações foram pensadas em um âmbito mais micro, junto com a coordenação de curso.

Elaboramos um formulário para ser preenchido pelos docentes buscando identificar quais as dificuldades que os mesmos estavam tendo com relação ao trabalho remoto, suas expectativas para o ensino remoto no período que se iniciaria, possíveis dificuldades e facilidades. Neste formulário foram inseridas questões sobre COVID-19 (se o servidor ou alguém de sua família já havia sido diagnosticado, e se era responsável pelos cuidados de alguém do grupo de risco; os sentimentos do servidor com relação a situação da pandemia e seu retorno às atividades de ensino na modalidade remota; organização das atividades doméstica ao longo do dia, assim como melhor horário para o trabalho remoto; recursos de tecnologia disponíveis em casa para o trabalho remoto e domínio sobre as plataformas e tecnologias de informação). Também foram realizadas reuniões com a pauta única para essa discussão. Com essas ações identificamos que os servidores do departamento possuíam recursos próprios em seus domicílios para o ensino remoto (conexão

banda larga e computador próprio), porém moravam com a família e alguns tinham dificuldades em certos horários do dia pois precisavam cuidar de familiares e dependentes. Apesar de já terem algum conhecimento sobre o uso de plataformas de ensino remoto, a maioria relatou não se sentir totalmente segura para o ensino nessa modalidade. Tais ações partem do entendimento de que o gestor deve “conhecer e cuidar de sua equipe, identificando e despertando potenciais de contribuição e direcionando para quem precisa de apoio em cada momento da dinamicidade de demandas envolvendo a COVID-19” (SILVA et al., 2020, p. 355). Além das questões dos trabalhos, questões pessoais e familiares impactam no cotidiano dos servidores, o que precisa ser considerado. Trata-se de um grupo formado majoritariamente por mulheres, muitas mães, que com a suspensão das atividades presenciais nas escolas, ainda estavam acumulando as atividades domésticas e de cuidados com os filhos com o trabalho, em um momento em que os espaços de atividades laborais e familiares se mostram justapostos (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Diante das informações que tivemos através desse formulário, a estratégia foi o compartilhamento de experiências com o uso das plataformas, com cada professor contando as vantagens e desvantagens de cada uma, conforme sua percepção de experiências anteriores e discussão coletiva de ações para enfrentamento desses obstáculos. Além disso, compartilhamos com o grupo, além dos treinamentos oferecidos pela própria UFRJ, outros cursos gratuitos de formação para o ensino remoto e uso de recursos e tecnologias de informação. Além disso, docentes com mais facilidade de uso das plataformas se ofereceram para ajudar aquelas que tinham mais dificuldades.

O acompanhamento dos estudantes também foi uma tarefa desenvolvida, com o levantamento das demandas, expectativas, possibilidade e dificuldades de acesso às atividades de ensino naquele momento. Embora não seja uma tarefa específica da Chefia do departamento, a ação conjunta com a Coordenação de Curso foi importante na articulação, uma vez que as demandas trazidas por eles atravessavam diversos âmbitos da universidade. Além da tentativa dos professores membros da Comissão de Orientação e Apoio Acadêmico (COAA) e dos professores tutores de turma em acompanhar os estudantes de maneira mais próxima, no período da pandemia instituiu-se também, a partir do artigo 9º da Resolução CEG nº 03, de 17 de junho de 2020 (UFRJ, 2020c), a Comissão de Acompanhamento das Atividades Remotas (CAAR). Embora a resolução

esclareça que o acompanhamento das atividades pedagógicas não presenciais e suas avaliações poderia ser realizado pela COAA, a mesma dava a possibilidade de criação de uma Comissão específica para este fim, o que foi avaliado por nosso grupo como uma boa proposta, já que as professoras que ocupavam o cargo de gestão não compunham a COAA. Assim, em julho de 2020 publicou-se a Portaria nº 5161 (UFRJ, 2020d), na qual foi nomeada a composição da CAAR do Departamento, constituída pelas professoras que estavam no cargo de gestão (chefe de departamento, coordenadora de curso e suas substitutas eventuais), por uma docente representante de Comissão de Estágio, uma da Comissão de Extensão e uma estudante do Centro Acadêmico de Terapia Ocupacional.

Além disso, houve um cuidado com os servidores que estavam realizando assistência presencial no Hospital Universitário. No âmbito do Hospital Universitário Clementino Fraga Filho, apoiamos as servidoras que continuaram no trabalho presencial (uma docente e uma técnica terapeuta ocupacional) para a manutenção de suas atividades, articulando estágio curricular e ações na residência multiprofissional. Esse apoio se deu pela articulação relacionada à garantia de equipamentos de proteção individual (EPIs) para as atividades, indicação das docentes que estavam na linha de frente de atendimento a pacientes com Covid-19 para a vacinação ofertada pela Universidade e a articulação entre os demais membros do colegiado para apoio nas atividades de ensino.

3.3 A PUBLICIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS PELOS SERVIDORES DO DEPARTAMENTO

Considerando o papel ético e político da Universidade Pública de responder às demandas sociais e comunitárias, o momento de pandemia não implicou de nenhuma forma na paralisação das atividades acadêmicas. Pelo contrário: se, por um lado, as aulas ficaram suspensas por um período de tempo, por outro, as demais atividades desenvolvidas continuaram acontecendo, como a assistência, a pesquisa e a extensão, em formato remoto. As universidades públicas direcionaram ações para o desenvolvimento de pesquisas a respeito da pandemia e a assistências nas unidades de saúde (MANCEBO, 2020). Na UFRJ, a organização do Grupo de Trabalho Multidisciplinar sobre a *Coronavirus Disease* (Covid-19) – o GT Coronavírus, em fevereiro de 2020 teve como objetivos “(1) elaborar recomendações e informes técnicos para o nosso corpo social sobre a

Covid-19, (2) criar um centro de testagem para o corpo social, além de contribuir para as articulações do Complexo Hospitalar no que tange à assistência à saúde entre as unidades hospitalares da UFRJ e (3) também articular ações de pesquisa” (NOVAES; FRANÇA, 2020, p. 289).

Segundo o professor Roberto Medronho, coordenador do GT Coronavírus da UFRJ, a comunicação pública é fundamental no combate à pandemia e a universidade pública tem um papel importante nesse aspecto (NOVAES; FRANÇA, 2020). Com o intuito de conhecermos as ações que estavam sendo desenvolvidas pelos colegas, valorizá-las e publicizá-las reforçando o compromisso dos membros do Departamento com a sociedade, realizamos um levantamento de projetos de assistência, ensino, pesquisa e extensão, além das publicações de materiais de divulgação científica relacionados à pandemia de Covid-19. Todos foram divulgados através de uma nota pública, compartilhada em redes sociais, no site do curso e em outras instâncias, como na Congregação da Faculdade de Medicina⁵.

4. DISCUSSÃO

Diante da experiência relatada, elencamos alguns tópicos para a discussão e reflexão neste manuscrito, partindo do questionamento sobre quais os aprendizados que podemos compartilhar com outros que também estejam vivenciando essas questões. Elencamos 02 categorias sobre as quais nos debruçaremos. São elas: os desafios enfrentados e as estratégias utilizadas.

4.1 DESAFIOS: IMPESSOALIDADES, CONFLITOS E EXCESSOS NO TRABALHO VIRTUAL

Uma das questões que têm aparecido em pesquisas que se debruçam sobre o trabalho remoto durante o período da pandemia é da impessoalidade e suas consequências nas relações. Cabe ressaltar aqui que estamos falando de um “*home-office*” excepcional: o isolamento foi necessário e urgente, sem planejamento prévio e sem ter sido uma escolha dos envolvidos. Além

⁵ A nota pode ser visualizada em: https://drive.google.com/file/d/1weP_VQ2tR66IclSutfbkW04gC7UdbLz0/view

disso, destacamos que o isolamento social foi necessário em outras esferas da vida, o que fez com que as pessoas deixassem de realizar suas atividades de lazer e socialização em outros espaços. A casa passou a ser, para esses trabalhadores, o local de todas as suas atividades, e casa-trabalho-lazer se confluíram em um mesmo espaço, nem sempre planejado para tal (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; LOSEKANN; MOURÃO, 2020; SOUZA et al., 2021).

Com a falta de encontros nos espaços da universidade, muitas das trocas e articulações que aconteciam “nos corredores” precisaram ser formalizadas em espaços de reuniões. Se, a princípio, mais espaços de trocas mostram-se como importantes para o compartilhamento do processo de trabalho e para a tomada de decisões coletivas, por outro, seus excessos acabam por acarretar uma burocratização de processos e desgaste do grupo. Soma-se a isso o fato de que as reuniões virtuais não apresentam a mesma dinâmica dos encontros presenciais do grupo, com perceptíveis mudanças nas participações dos membros do grupo, pela impessoalidade das telas. Conforme já sabemos, o trabalho remoto “enfraquece os coletivos de trabalhadores que, historicamente se fortaleceram do próprio local de trabalho, como lugar de encontro e de realização da atividade individual e coletiva” (SOUZA et al., 2021, p. 4).

Um outro desafio encontrado é o equilíbrio e os limites do trabalho na modalidade remota. Novamente, entendemos que o isolamento social impacta diretamente nesse aspecto. Isso porque, sem outros compromissos a serem realizados exteriormente às nossas casas, os limites dos horários de trabalho tornam-se demasiadamente flexíveis, o que traz a percepção de estarmos “24 horas disponíveis” para o trabalho e as demandas, incluindo os finais de semana. Cabe ressaltar que, mesmo em cargos de gestão, continuamos exercendo nossas outras atividades docentes, as atividades de ensino, pesquisa e extensão. Conforme apontam Souza et al (2021), professores e professoras têm realizado atividades fora da jornada formal de trabalho, para conseguir desenvolver todas as tarefas de ensino, como a gravação de aulas, organização das disciplinas e disponibilização de conteúdo nas plataformas digitais e atendimentos individuais de alguns estudantes. No nosso caso, soma-se às demandas da gestão.

Além dessas questões que eram mais perceptíveis no âmbito interno do Departamento, cabe ressaltar que essa impessoalidade dos meios remotos afetou diretamente na comunicação com outras instâncias da Universidade. Em alguns momentos, não houve pronta resposta aos nossos e-

mails, e as dúvidas remetidas às instâncias superiores da universidade demoravam a serem sanadas, o que implicou em dificuldade de planejamento e incertezas na nossa tomada de decisão.

Em tempos normais, bastava uma rápida ida a um setor da universidade ou um telefonema interno e já haveria a resolutividade. Aprender os processos inerentes à gestão por si só já é desafiador. Em nosso caso, adicionalmente, tivemos a dificuldade de ter que sanar as dúvidas inerentes à recém inserção no cargo, de forma remota, com os entraves já referidos. Para qualquer contato ou explicação, fica necessário agendarmos uma reunião, o que depende de conciliar as agendas, o que não se dá de forma imediata, necessitando espera de dias e às vezes semanas para uma dada explicação, que em tempos normais seria facilmente sanada em minutos.

4.2 ESTRATÉGIAS: COMUNICAÇÃO, TRANSPARÊNCIA E COMPARTILHAMENTO

A insegurança sobre o curso da pandemia, a continuidade no trabalho e o que está a vir foi (e ainda é) presente.

Nosso posicionamento foi de buscar uma gestão participativa, que entendemos como:

promover a participação dos colaboradores nas discussões que apoiam o processo de tomada de decisão por parte dos gestores. Em particular, dentro das universidades, gerir de forma participativa significa ouvir professores, técnicos e discentes no enfrentamento dos desafios diários da gestão dos departamentos (ALMEIDA; SILVEIRA, 2020, p. 4).

Por exemplo, ao início do trabalho remoto, novas demandas burocráticas foram colocadas aos chefes de Departamento, especialmente no que se refere à comunicação sobre o trabalho dos servidores de seu setor. Foi publicada uma portaria a respeito dos modelos de trabalho possíveis nesse período (UFRJ, 2020d) e a forma de envio de frequência ao Departamento de Pessoal da Unidade. Nesta resolução, era preciso identificar os servidores em trabalho remoto (TR), trabalho presencial (TP) e dispensa do trabalho (DP). Obviamente, diante do posicionamento do atual governo federal perante aos servidores públicos e às universidades, desde o começo de sua gestão, tais questões trouxeram inseguranças aos servidores, que temiam o corte de direitos ou até mesmo represálias. Também passou a ser solicitada uma comunicação (a princípio semanal, e depois mensal) sobre casos de diagnósticos de Covid-19 de servidores e seus familiares, a ser passada

pelos chefes de Departamento à direção da Unidade. Assim, era preciso reforçar constantemente a necessidade dessa comunicação com a chefia.

Também no âmbito dos espaços deliberativos superiores ao Departamento de Terapia Ocupacional, como as discussões e deliberações do Conselho Departamental e da Congregação da Faculdade de Medicina, buscamos sempre comunicar as pautas que seriam colocadas nas reuniões e, quando possível, discutirmos um posicionamento coletivo do nosso departamento para que pudéssemos representar as decisões coletivas do grupo em nossas colocações e votações. Por exemplo, tal cuidado foi fundamental na organização dos calendários acadêmicos com o retorno das atividades de ensino (já que a Faculdade de Medicina segue um calendário diferente das outras instâncias da universidade) e no debate sobre o retorno de atividades presenciais na modalidade do ensino híbrido.

Buscamos durante todo o período colocar todos os servidores a par das informações que nos eram passadas sobre os procedimentos, esclarecendo dúvidas e as condutas que estávamos assumindo nesses espaços.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A necessidade constante de reinvenção e atualização da universidade pública já é conhecida por aqueles que nela estão inseridos. O contexto social, cultural e político afeta diretamente as atividades da Universidade, trazendo novas demandas que necessitam de estudos, pesquisas, ações e reflexões para serem respondidas. A história dos mais de 100 anos da Universidade Federal do Rio de Janeiro destaca sua excelência nesse processo de reconstrução ao longo de sua existência. A pandemia de Covid-19 veio para consolidar esse entendimento e desafiar a criatividade e a inventividade de todos os membros do seu corpo social.

Entendemos que com a gestão universitária, o processo é o mesmo. Trata-se de uma atividade em constante construção. Apesar da possibilidade de alguns processos burocráticos e administrativos serem determinados por protocolos, outros processos políticos-institucionais não são passíveis de determinação por único modo de se fazer. Por isso, destacamos aqui que não temos respostas prontas aos gestores que ainda estão sendo desafiados pelo novo modo de estar no mundo durante a pandemia. Porém, apresentamos algumas proposições e reflexões construídas, assim como outras ainda em construção.

A falta de afinidade dos docentes com os cargos de gestão é uma realidade em nosso Departamento, mas, segundo a literatura, não apenas dele. Além disso, a formação em Terapia Ocupacional durante a graduação tem uma carga horária reduzida para o ensino de administração e gestão pública (CRUZ, SOUZA, EMMEL, 2014) e, quando o currículo prevê uma disciplina com essa temática, como é o caso do curso da UFRJ, o foco é na gestão de serviços de saúde, e não na gestão universitária. Nos Programas de pós-graduação *Stricto sensu* da área e das áreas afins (como os das Ciências da Saúde ou Ciências Humanas), onde a maior parte dos profissionais busca a continuidade de sua formação, a gestão universitária também não costuma ser trabalhada, mesmo que grande parte dos que busquem um programa de doutorado, por exemplo, tenham o desejo de ingressar na carreira universitária. Essa lacuna na formação, apontada por estudos de outras áreas também (MARRA, 2006; REATTI, BRUNSTEIN, 2018) pode ser um dos fatores que levam os docentes das universidades públicas a desenvolver uma resistência aos cargos de gestão, já que além de todos os outros desafios inerentes à função, soma-se o ineditismo e a falta de conhecimentos técnicos para o cargo. Talvez um caminho a ser seguido seja que os cursos de graduação e de pós comecem a abordar essa temática ao longo da formação, além do incentivo da própria universidade. Conforme explica Truta (2020), as políticas de gestão de pessoas devem buscar um alinhamento entre as necessidades institucionais e as necessidades dos servidores: dada a necessidade de os docentes assumirem cargos de gestão e os relatos da falta de qualificação prévia para tal tarefa, um caminho importante a ser pensando é que a própria universidade possa oferecer essa formação.

Ainda sobre os cargos de gestão pública, tomamos as considerações de Beltrame e Dalmoro (2020), que destacam que a imprevisibilidade das atividades de trabalho é cada vez mais presente no cotidiano do trabalhador, como pudemos observar durante o período da pandemia. Desta forma, além dos requisitos básicos para determinada atividade de trabalho, que os autores nomearam de

qualificação, é preciso que a formação para a gestão valorize também os recursos individuais – experiências, conhecimentos e habilidade - sejam mobilizados para as demandas do trabalho.

Por isso, a formação para a gestão deve considerar todos esses aspectos: tanto o conhecimento técnico quanto às características individuais dos servidores que possam ser trabalhadas quando estão nesses cargos.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) do Governo Federal, instituída pelo Decreto 5.707/2006 (BRASIL, 2006) tem como objetivo propor programas de treinamento, desenvolvimento e educação alinhados ao conceito de competência, à realidade e às necessidades de trabalho, bem como aos objetivos estratégicos das instituições. Realizar pesquisas com os docentes sobre suas habilidades para assumirem os cargos de gestão pode ser uma proposta para que o Plano de Desenvolvimento de Pessoal (PDP) da universidade contemple esta demanda de forma contextualizada com a sua realidade. Tais resultados podem ser compartilhados com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criada instituída pela Lei nº 8.140 de 28 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), com a finalidade de “promover, elaborar e executar os programas de capacitação de recursos humanos para a Administração Pública Federal”, segundo informa Truta (2020). Os cursos da ENAP podem contribuir com as universidades nessa demanda da formação para cargos de gestão.

Além disso, é notável a sobrecarga de trabalho dos docentes nestes cargos, uma vez que sua conciliação com as atividades de ensino, pesquisa e extensão, inerentes às atribuições docentes, não é uma tarefa fácil. Assim, entendemos que é preciso que as Universidades repensem os processos de organização de trabalho. Não defendemos de forma alguma a contratação de administradores para essas tarefas, embora essa seja uma vertente em alguns estudos sobre administração pública. Defendemos que a gestão universitária deve ser exercida por aqueles que a vivenciam cotidianamente. Porém, é preciso investir na capacitação para essas funções, em recursos humanos para as áreas administrativas e incentivos para aqueles que se propuserem às chefias, direções e coordenações, especialmente no que se refere à reorganização das outras demandas feitas a estes docentes.

Com relação à gestão na pandemia, avaliamos que a digitalização e informatização de certos processos são importantes no encaminhamento de certas tarefas. No entanto, é preciso capacitação para que todos possam acompanhar essas mudanças e a adoção de protocolos de

trabalhos consonantes nas diferentes instâncias universitárias. A transparência e clareza de informações também se mostraram essenciais para lidar com as inseguranças do período. Apesar dos desafios, avaliamos a experiência como positiva em nossas carreiras, já que nos propiciou a possibilidade de um aprendizado conjunto e colaborativo, assim como um entendimento mais apurado sobre o funcionamento da instituição, o que, certamente, acrescenta subsídios para pensarmos em nossas ações futuras como docentes para o fortalecimento da universidade pública.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. de S. B.; SILVEIRA, R. M. da C. **Manual de orientações para uma gestão participativa: chefes de departamento**. 1. ed. Natal: SEDIS-UFRN, 2020. Disponível em: <[https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32460/1/manual_chefes de departamentoV2.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/32460/1/manual_chefes_de_departamentoV2.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2021.

BELTRAME, B. S.; DALMORO, M. A estruturação de um plano de capacitação por competência em uma instituição federal de ensino superior. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 4, n. 1, p. 152–177, 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/40743>>. Acesso em: 3 nov. 2021.

BRASIL. **Lei nº 8.140 de 28 de dezembro de 1990**. Altera a denominação da Fundação Centro de Formação do Servidor Público - FUNCEP e dá outras providências. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1280/1/lei_8140_90.pdf. Acesso em 3 de novembro de 2021.

BRASIL. **Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, n. 40, 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 03 de novembro de 2021.

CONEXÃO UFRJ. **UFRJ suspende aulas por 15 dias, a partir do dia 16/3**. Disponível em: <<https://conexao.ufrj.br/2020/03/ufrj-suspende-aulas-por-15-dias-a-partir-do-dia-16-3/>>. Acesso em: 2 nov. 2021.

COSTA, M. C. da; ALMEIDA, M. V. M. de; COSTA, R. M. P.; et al. Memórias de dez anos de implementação do curso de graduação em Terapia Ocupacional na UFRJ: 2009-2019 – Parte 2. In: GOMES, Francisco Nilton de Oliveira; TAKEITI, B. A.; CARVALHO, C. R. A. (Org.). . **Ter. Ocup. saberes e fazeres**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021. p. 617–632. Disponível em: <<https://aeditora.com.br/produto/terapia-ocupacional-saberes-e-fazeres/>>.

COSTA, M. C. da; ALMEIDA, M. V. M. de; VAZ, L. R.; et al. Memórias de dez anos de implementação do curso de graduação em Terapia Ocupacional na UFRJ: 2009-2019 – Parte I. In: GOMES, Francisco Nilton de Oliveira; TAKEITI, B. A.; CARVALHO, C. R. A. de (Org.). **Ter. Ocup. saberes e fazeres**. Curitiba: Brazil Publishing, 2021. p. 599–616. Disponível em: <<https://aeditora.com.br/produto/terapia-ocupacional-saberes-e-fazeres/>>.

CRUZ, D. M. C. da; SOUZA, F.; EMMEL, M. L. G. Formação do terapeuta ocupacional para a gestão. **Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo**, v. 25, n. 3, p. 309–316, 19 dez. 2014. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rto/article/view/70416>>.

DALTRO, M. R.; FARIA, A. A. de. Relato de experiência: Uma narrativa científica na pós-modernidade. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 19, n. 1, p. 223–237, 4 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/43015>>.

DORNELLES, P. S.; CARVALHO, C. R. A.; CASTRO, A. R. F. S. O curso de pós-graduação em acessibilidade cultural da Universidade Federal do Rio de Janeiro e suas ações de ensino, pesquisa e extensão. **Revista da FAEBA. Educação e Contemporaneidade**, v. 26, n. 50, p. 105–117, 2017.

FACULDADE DE MEDICINA, UFRJ. **Faculdade de Medicina - UFRJ**. Disponível em: <http://www.medicina.ufrj.br/colchoes.php?id_colchao=3>. Acesso em: 28 dez. 2017.

LARROSA BONDÍA, J. Notas sobre a experiência e o saber de experiência. **Revista Brasileira de Educação**, n. 19, p. 20–28, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n19/n19a02.pdf>>. Acesso em: 18 jul. 2017.

LEMOS, A. H. da C.; BARBOSA, A. de O.; MONZATO, P. P. Mulheres em home office durante a pandemia da Covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 388–399, dez. 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902020000600388&tlng=pt>.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71–75, 5 jun. 2020. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637>>.

MARRA, A. V. O professor-gerente: processo de transformação. **Revista de C. Humanas**, v. 6, n. 2, p. 253–265, 2006.

MANCEBO, D. Trabalho remoto na Educação Superior brasileira: efeitos e possibilidades no contexto da pandemia. **Revista USP**, n. 127, p. 105–116, 21 dez. 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/revusp/article/view/180086>>.

NOVAES, J. M. F. P.; FRANÇA, V. A experiência do GT Coronavírus na UFRJ. Entrevista com

o prof. Roberto Medronho. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 4, n. 2, p. 288–295, 15 dez. 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/38668>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

REATTO, D.; BRUNSTEIN, J. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, v. 11, n. 1, p. 184–207, 1 jan. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p184>>.

SILVA, C. R. et al. Terapia Ocupacional na universidade pública e ações de enfrentamento à Covid-19: singularidades e/nas multiplicidades/Occupational therapy at the public university and actions to confront Covid-19: singularities and/in multiplicities. **Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional - REVISBRATO**, v. 4, n. 3, p. 351–370, 15 maio 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/ribto/article/view/34463>>. Acesso em: 21 jul. 2021.

SOUZA, K. R. de et al. Trabalho remoto, saúde docente e greve virtual em cenário de pandemia. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 19, n. e00309141, p. 1–14, jan. 2021. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462021000100401&tlng=pt>.

TRUTA, A. J. G. Os impactos do incentivo à qualificação sob a perspectiva da gestão da Coordenação de Gestão de Pessoal. **Práticas em Gestão Pública Universitária**, v. 4, n. 2, p. 04–20, 15 dez. 2020. Disponível em: <<https://revistas.ufrj.br/index.php/pgpu/article/view/36386>>. Acesso em: 3 nov. 2021.

UFRJ. **Estatuto – Universidade Federal do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<https://ufrj.br/aceso-a-informacao/institucional/estatuto/>>. Acesso em: 19 jul. 2021.

_____. **Estrutura – Universidade Federal do Rio de Janeiro**. Disponível em: <<https://ufrj.br/a-ufrj/estrutura/>>. Acesso em: 16 jul. 2021.

_____. **Boletim Número 18 - 5 de maio de 2020 - Extraordinário - 3a parte**. Disponível em: <<https://direito.ufrj.br/wp-content/uploads/2020/05/18-2020-extraordin%C3%A1rio-3a-parte-1.pdf>>. Acesso em: 26 jul. 2021. 2020d

_____, Conselho de Ensino de Graduação. **Resolução CEG no. 03 de 17 de junho de 2020**. Disponível em: <https://graduação.ufrj.br/images/_PR-1/CEG/Resolucoes/2020-2029/RESCEG-2020_03.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021. 2020c

_____, Conselho de Ensino de Graduação. **Resolução CEG nº 04, de 19 de junho de 2020**. Disponível em: <https://xn--graduao-2wa9a.ufrj.br/images/_PR-1/CEG/Resolucoes/2020-2029/RESCEG-2020_04.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2021. 2020b

_____, Reitoria. **Portaria no 3.188, de 4 de março de 2020.** Disponível em: <<https://direito.ufrj.br/atualizacoes/portaria-no-3-188-de-4-de-maio-de-2020/>>. Acesso em: 26 jul. 2021. 2020a

UFRJ, 2020. Portaria nº 5161, de 24 de julho de 2020. **Boletim no. 31 de 30 de julho de 2020.** Disponível em: <http://siarq.ufrj.br/images/bufrj/2020/31-2020.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2021. 2020d

WORLD HEALTH ORGANIZATION (WHO). **Coronavirus disease (COVID-19).** Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19>>. Acesso em: 2 nov. 2021.