

Gestão de projetos esportivos em período de pandemia da covid-19

Management of sports projects in period of covid-19 pandemic

Gestión de proyectos deportivos en periodo de Pandemia de covid-19

JUNIOR VAGNER PEREIRA DA SILVA¹; GISELLE HELENA TAVARES²
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, UFMS, CAMPO GRANDE-MS, BRASIL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA, UFU, UBERLÂNDIA-MG, BRASIL

RESUMO

O estudo teve como objetivo descrever a proposta adaptada, planejada e implementada para atendimentos do Programa Segundo Tempo Universitário (PSTU) durante a pandemia da covid-19 e a gestão empreendida na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul. A ação foi gerenciada a partir do ciclo de projetos e subsidiada por cinco grupos de processos (iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento). Evidenciou-se que o fomento de práticas corporais por meio de equipe virtual no período de pandemia da covid-19 consistiu em alternativa viável ao atendimento de universitários e que a aplicação dos conhecimentos e ferramentas da gestão, em específico a gestão de projetos, corroborou com a funcionalidade da implantação do projeto adaptado, gerenciamento das etapas desenvolvidas e qualidade do mesmo.

Palavras-chave: Gestão. Projetos Esportivos. Ferramentas. PMBOK.

ABSTRACT

The study aimed to describe the adapted, planned, and implemented proposal for the Segundo Tempo Universitário Program (PSTU) services during the covid-19 pandemic, and the management undertaken at the Federal University of Mato Grosso do Sul. The action was managed through the project cycle and supported by five process groups (initiation, planning, execution, monitoring and control, and closing). It was evidenced that the promotion of physical practices through a virtual team during the covid-19 pandemic period proved to be a viable alternative for serving university students, and the application of management knowledge and tools, specifically project management, contributed to the functionality of the implementation of the adapted project, management of the developed stages, and quality of the project.

Keywords: Management. Sports Projects. Tools. PMBOK.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo describir la propuesta adaptada, planificada e implementada para los servicios del Programa Segundo Tempo Universitário (PSTU) durante la pandemia covid-19, y la gestión realizada en la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul. La acción fue gestionada a través del ciclo de proyectos y subsidiada por cinco grupos de procesos (inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y cierre). Se evidenció que la promoción de prácticas corporales a través de un equipo virtual durante el período de pandemia covid-19 resultó ser una alternativa viable para la atención de estudiantes universitarios, y que la aplicación de conocimientos y herramientas de gestión, específicamente la gestión de proyectos, contribuyó a la funcionalidad de la implementación del proyecto adaptado, la gestión de las etapas desarrolladas y la calidad del mismo.

Palabras clave: Gestión. Proyectos Deportivos. Herramientas. PMBOK.

¹ Docente do curso de Educação Física na Faculdade de Educação e do Programa de Mestrando em Saúde e Desenvolvimento na Região Centro Oeste da UFMS. E-mail: jr_lazer@yahoo.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4098-9664>.

² Docente do curso de Educação Física na Faculdade de Educação Física da UFU. E-mail: gi_htavares@yahoo.com.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7369-4398>.

INTRODUÇÃO

O Programa Segundo Tempo (PST), implantado em 2003 pelo Ministério do Esporte, constitui ação política que materializou o esporte educacional na *agenda-setting* do Governo Federal, de modo a atender crianças e adolescentes na faixa etária de 6 a 17 anos. Posteriormente, com a criação das vertentes Universitária e Paradesporto, expandiu seu público-alvo.

Institucionalizado em 2009, o Programa Segundo Tempo Universitário (PSTU) encontra-se fundamentado na compreensão do esporte como fenômeno sociocultural e direito de todos e fundamentado em princípios socioeducativos (inclusão, participação, cooperação, coeducação e corresponsabilidade). Destinado à comunidade universitária, prioritariamente aos discentes, a implantação do programa inicialmente ocorreu via demanda dirigida e, posteriormente, de 2011 a 2017, por editais públicos, com última chamada em 2017.

As diretrizes do programa estabelecem a composição dos núcleos por um professor e três monitores, para funcionamento durante vinte e quatro meses, sendo seis destinados à estruturação, dezessete à execução e um de recesso. A meta consiste em atendimentos semanais a 300 usuários, organizados em cinco turmas de sessenta alunos, predominantemente universitários, com dois encontros semanais de 90 minutos cada e acesso a diversidade de experiências de práticas corporais (BRASIL, 2018).

Porém, devido à nova realidade imposta pela covid-19 foi exigida a criação de alternativas de modo a viabilizar o funcionamento do projeto e os atendimentos, assegurando tanto a oferta de esportes/Atividades Física de Lazer (AFL) durante a pandemia, quanto o cumprimento do acordo firmando entre os órgãos envolvidos. Nesse sentido, as ferramentas de gestão de projetos se mostraram como uma oportunidade para melhor conduzir a reorganização do PSTU na Cidade Universitária da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) (ROCHA; BASTOS, 2011; BASTOS; MAZZEI, 2020).

Uma importante etapa para a gestão de projetos, trata-se da elaboração qualificada do projeto, que consiste no registro escrito daquilo que será realizado nos limites do tempo e orçamento disponível, de modo a atingir os objetivos traçados. É a definição das estratégias a serem utilizadas, portanto, “[...] um processo gerencial que busca a transformação, das entradas (mão de obra, matéria-prima, energia, etc.) em saídas, que significam produtos ou serviços” (ENDE; REISDORFER, 2015, p. 15) ou ainda “Um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” (PMI, 2017, p. 4).

De modo a evitar surpresas, agilizar decisões, aumentar o controle gerencial, facilitar revisões, documentar e realizar estimativas futuras, identificar os requisitos, contemporizar as expectativas e interesses dos diversos envolvidos, balancear as restrições de escopo, custo, tempo, qualidade e outras, a adoção de processos de gerenciamento de projetos consiste em acompanhamento, por meio da aplicação de conhecimentos e habilidades e técnicas, para atingir os objetivos (DAYCHOUM, 2018).

Algumas organizações orientam o passo-a-passo para o gerenciamento de projetos, como o *Project Management Institute* (PMI). O PMI instituiu processos e procedimentos com intuito de balizar ações de planejamento, execução, controle e avaliação de projetos, minimizando possíveis erros. Um dos principais materiais produzidos foi o *Project Management Body of Knowledge* (PMBOK), um “guia” elaborado com o intuito de padronizar e difundir práticas eficientes, testadas e comprovadas mundialmente por gestores de projetos em diferentes áreas.

O PMBOK conceitua o gerenciamento de projetos como a aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos. Propõe um ciclo de vida interativo organizado em quatro fases (início do projeto, organização e preparação, execução do trabalho e término do projeto) e cinco grupos de

processos (iniciação - define um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente; planejamento - procedimentos para desenvolver um novo projeto; execução - trabalho realizado de modo a contemplar o que foi definido no plano de gerenciamento de modo a satisfazer os requisitos do projeto; monitoramento e controle - acompanhamento, análise e controle do progresso e desempenho do projeto; encerramento (procedimentos adotados para finalização do projeto) (PMI, 2017).

A iniciação consiste na obtenção de autorização para início de um novo projeto ou fase; o planejamento na definição do escopo, objetivo e ações a serem realizadas; a execução na realização das ações estabelecidas no planejamento de modo a atingir os objetivos; o monitoramento e controle no acompanhamento do desempenho do projeto e revisão, com mudanças, quando necessário e o encerramento, na finalização formal (SOARES, 2013).

Além disso, o gerenciamento de projetos é elaborado a partir de planos auxiliares relacionados a áreas de conhecimento (PMI, 2017), tais como:

- Gerenciamento da integração do projeto (atividades necessárias para identificar, definir, unificar e coordenar vários processos);
- Gerenciamento de Escopo (descrição detalhada do projeto, do produto e trabalho a serem realizados, entregas intermediárias e finais, trabalho necessário para criar as entregas, com posterior representação gráfica, hierarquizada, por meio da subdivisão/decomposição das entregas do projeto em componentes menores);
- Gerenciamento de cronograma (atividades, sequência e organização temporal de sua ocorrência, de modo a garantir o encerramento pontual);
- Gerenciamento dos recursos (recursos materiais, tecnológicos e sistêmicos necessários);
- Gerenciamento das comunicações (estratégias de comunicação, para geração, coleta, distribuição, armazenamento, recuperação e destinação final das informações, de modo a informar os interessados);
- Gerenciamento de qualidade (suporte a melhoria contínua da qualidade do projeto).

A correta aplicação dessas habilidades, ferramentas e técnicas podem aumentar a chance de sucesso dos projetos. Assim, o presente manuscrito tem como objetivo descrever a proposta adaptada, planejada e implementada para atendimentos do PSTU durante a pandemia da covid-19 e a gestão empreendida na Universidade Federal do Mato Grosso do Sul.

METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, do tipo descritiva (GIL, 2022), voltada a detalhar as ações do primeiro autor do manuscrito na elaboração, planejamento e implementação de um projeto de extensão esportivo com atendimentos à comunidade universitária por meio de esportes/AFL adaptados com o uso de tecnologias remotas. O relato está relacionado às atividades empreendidas no período de abril de 2020 a março de 2021.

O projeto de extensão consiste no PSTU, programa implantado na UFMS por intermédio do Termo de Execução Descentralizada nº 20/2017, com vigência prevista originalmente para dezembro de 2017 a dezembro de 2019 (BRASIL, 2017). Todavia, as aulas (fase de execução) ocorreram somente a partir de março de 2019, o que exigiu prorrogação da vigência até outubro de 2020. Com atendimentos de turmas de segunda-feira a sábado, duas vezes por semana, com aulas de 90 minutos, até março de 2020 o programa ofertou presenciais aulas de basquetebol, futebol de campo, futsal, musculação, tênis de campo, treinamento funcional e voleibol. Entretanto, em março de 2020, em decorrência da pandemia da covid-19 todos os atendimentos presenciais no âmbito da universidade foram suspensos, exigindo prorrogação até dezembro de 2020 (BRASIL, 2020a). Além disso, foram

adicionados mais três meses de encerramento (janeiro a março de 2021), totalizando um período de doze meses.

Diante do impedimento dos atendimentos presenciais e da recomendação institucional de manutenção das atividades de extensão por meio de ferramentas remotas, foi necessário reformular os atendimentos do programa para este modelo. Para isso, foi elaborado, planejado e implementado um projeto adaptado à realidade do distanciamento social, a fim de adequá-lo às mudanças ocorridas.

Na gestão do projeto recorreu-se ao modelo proposto pelo PMI. Para tanto, elaborou-se o plano de gerenciamento, que consistiu na definição sobre sua execução, monitoramento, controle e encerramento, sendo o mesmo composto por planos de gerenciamentos auxiliares - integração do projeto, de escopo, de cronograma, de recursos, de comunicações e de qualidade (PMI, 2017).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A criação de um projeto adaptado para as condições impostas pela covid-19, configurou-se em apresentação de como os conteúdos, metodologias, forma de oferta e relacionamento com os usuários, recursos humanos e tecnologias a serem empregadas seriam realinhados de modo a assegurar o distanciamento social e a ofertas das oficinas com segurança. Conforme Gomes Neto (2007), um projeto deve ser capaz de comunicar a forma com que, em função de um problema, as atividades, as pessoas e os recursos financeiros serão organizados a fim de lograr resultados positivos na solução do problema.

A fase de identificação consistiu no diagnóstico da situação-problema, assim como na análise dos encaminhamentos possíveis de serem implementados e averiguação da viabilidade técnica e política (GOMES NETO, 2007). Sua aplicação visou obter informações sobre a realidade da implantação, avaliar e comparar alternativas de futuros desejados e, dentro de um rol de estratégias possíveis, selecionar as melhores condições para atingir os objetivos.

Nesta primeira etapa, colocaram em ação os *stakeholders*, grupo de pessoas interessadas que de alguma forma seriam afetadas positivamente ou negativamente com o projeto (KEELING; BRANCO, 2002), representado no estudo pelo coordenador geral do PSTU na instituição, que exerceu a função de gerente do projeto; pela equipe de bolsistas vinculados ao programa (um professor e três monitores), a fim de dialogar e contribuir sobre possibilidades de intervenção; pela alta administração do órgão conveniente e órgão concedente, responsáveis pela aprovação.

Foi constatado que o distanciamento social resultava no impedimento da continuidade da oferta dos atendimentos presenciais (situação-problema), o que exigiu a paralisação e, por consequência, inviabilização provisória do cumprimento do objeto pactuado.

Considerando que a implementação do modelo alternativo de atendimentos exigia a incorporação de recursos humanos além dos que compunham o programa na versão presencial, após análise junto a outros setores da instituição sobre os recursos tecnológicos e humanos disponíveis e viáveis de serem disponibilizados, foi constatado que a produção de videoaulas, com edição, hospedagem em plataformas digitais oficiais da instituição (*YouTube*) e postagem nas redes sociais (*Facebook*), seria viável e forneceria uma resposta à situação-problema com maior brevidade. Outra possibilidade aventada foi o atendimento dos usuários com envio de videoaulas produzidas por terceiros e já existentes no *YouTube*, em que o *WhatsApp* figuraria como canal de envio.

Devido a questões como criatividade e protagonismo na criação das aulas, conteúdos relacionados à cultura local, público específico do programa, particularidades dos monitores envolvidos e segurança legal para o pagamento das bolsas ao professor e monitores em

contrapartida às 20 horas de atividades semanais, decidiu-se pela produção de videoaulas pela própria equipe do projeto.

Os procedimentos iniciais estão em conformidade com as recomendações da literatura, uma vez que a concepção de um projeto de gestão decorre da discussão, especulação e avaliação de pontos favoráveis, contras e possíveis soluções, levando posteriormente à elaboração dos objetivos, escopo, resultados e custos e interessados. Sobre essa questão, Keeling e Branco (2002) ressaltam a importância do compartilhamento e discussão de ideias na gestão de projetos, pois, segundo os autores, tal procedimento contribui para uma conclusão satisfatória.

Posteriormente, o professor e os monitores foram consultados sobre as práticas corporais nas quais dispunham de conhecimentos técnicos e pedagógicos e se sentiam confortáveis para desenvolver a produção das videoaulas com melhor qualidade. Diversas alternativas foram apresentadas e, em uma reunião da equipe, com discussão dos objetivos do programa, análise da situação imposta pela pandemia, pontos positivos e negativos, vantagens e desvantagens, cada monitor decidiu pelas práticas corporais ilustradas no Quadro 1.

Estabelecidas as respostas possíveis à situação-problema, foi oficializada junto aos órgãos competentes (Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte/UFMS) e Secretaria Nacional de Esporte, Lazer e Inclusão Social (SNELIS/Ministério da Cidadania), consulta sobre a viabilidade técnica e política da proposta de atendimento remoto (análise de viabilidade), ocasião em que se fez necessário apresentar uma proposta constando justificativas, métodos, custos, benefícios e recursos empregados.

A análise de viabilidade é uma proposta preliminar que visa analisar a reação dos interessados e cooptar apoio, sendo uma estratégia importante para o sucesso do projeto (KEELING; BRANCO, 2002). Também é conhecida como pré-projeto e seu propósito é analisar se a proposta possui conhecimentos e tecnologias suficientes para o seu desenvolvimento e se está adequada às leis e normas vigentes (ENDE; REISDORFER, 2015).

Quadro 1: Oficinas de atividades físicas de lazer propostas e implementadas.

Oficinas		Objetivos das oficinas
Sugeridas em consulta formal	Implementadas	
Monitor 1		
Cantigas de roda Alongamentos Jogos e brincadeiras Desafios lúdicos Atividades artísticas	Jogos e Brincadeiras	Promover interação lúdica entre a comunidade da UFMS e seus familiares menores (irmãos e filhos), prioritariamente discentes, em período de pandemia.
	Cantigas de rodas	Promover o resgate de cantigas tradicionais, socialização e interação lúdica entre acadêmicos e seus familiares - irmãos e filhos.
Monitor 2		
Exercícios localizados Exercícios resistidos Exercícios aeróbicos Exercícios de coordenação	Alongamento Exercício resistido	Promover o acesso as AFL sistematizadas e auxiliar na promoção da saúde e qualidade de vida dos acadêmicos.
Monitor 3		
Danças Atividades circenses Alongamentos Ginástica de conscientização corporal Avaliação física e funcional	Dança e expressão corporal Ginástica e conscientização corporal	
Professor		
Ginástica aeróbica Exercícios localizados	Atividades físicas para iniciantes Condicionamento físico	Promover a discentes com histórico de prática de AFL sistematizadas, exercícios moderados a vigorosos, com maior complexidade de execução, a fim de promover a qualidade de vida e saúde

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na análise de viabilidade técnica, a proposta foi aprovada pelo conveniente (UFMS, 2020a) e em seguida, pela concedente (BRASIL, 2020b), ficando autorizada a implantação do projeto.

Posteriormente à aprovação, seguindo recomendações do PMI (2017), foi realizado o gerenciamento de escopo, que contempla processos do planejamento e monitoramento e controle, com a identificação do trabalho a ser executado de modo a entregar o produto, serviço/resultado – planejamento de escopo (Quadro 2).

Quadro 2: Gerenciamento de Escopo.

Necessidade do projeto
A pandemia mundial da covid-19 exigiu, enquanto medida preventiva, o distanciamento social, o que fez com que atividades presenciais de ensino, pesquisa e extensão, desde março de 2020 fossem interrompidas no âmbito institucional, o que impossibilitou a continuidade dos atendimentos do projeto de extensão PSTU. Diante da necessidade de cumprir o objeto pactuado entre a instituição e o Ministério do Esporte, assim como da importância da oferta de orientações sobre práticas corporais durante o período de pandemia, surge a necessidade de adaptar o modo de atendimento e elaborar um novo projeto.
Escopo
Oferta de práticas corporais à comunidade universitária, por meio de atendimento remoto.
Objetivos
Elaborar e implementar uma proposta alternativa para o desenvolvimento das ações do PSTU durante o distanciamento social no segundo semestre de 2020.
Descrição detalhada do escopo
Produção e disponibilização de videoaulas sobre práticas corporais para o ambiente residencial.
Requisitos funcionais e não funcionais
Elaborar e implementar proposta alternativa de atendimentos com práticas corporais no período de pandemia, por meio remoto e uso de tecnologias de informação e comunicação, de modo a respeitar medidas de distanciamento social estabelecidas pela instituição, adotar cuidados de biossegurança, aplicar orientações do Guia de Atividades Acadêmicas durante a covid-19 (UFMS, 2020b) e atender as Diretrizes do Programa Segundo Tempo Universitário (BRASIL, 2018).
Entregas intermediárias e finais
<ul style="list-style-type: none"> - Videoaulas com oito práticas corporais; - Reunião pedagógica semanal entre orientador e orientando; - Reunião administrativa semanal com toda a equipe envolvida no projeto; - Dezesesseis planos de aulas por semana, referentes a oito práticas corporais; - Dezesesseis videoaulas por semana, referentes a oito práticas corporais; - Produção mensal de indicadores de métricas de acesso às videoaulas; - Relatórios parciais mensais; - Relatório final.
Trabalho necessário para criar as entregas
<ul style="list-style-type: none"> - Definição das práticas corporais; - Estabelecimento de parcerias institucionais para ampliação dos recursos humanos da equipe; - Estruturação das atribuições dos recursos humanos da equipe; - Estruturação da metodologia e fluxo utilizado no planejamento, gravação, editoração, hospedagem e divulgação das videoaulas; - Definição da técnica e indicadores de monitoramento e avaliação.
Necessidades de tecnologia e treinamentos
<ul style="list-style-type: none"> - Mídias para gravações; - Aplicativos para editoração; - Conta no <i>YouTube</i> para hospedagem dos vídeos; - Mídias sociais para distribuição dos vídeos; - Orientações técnicas sobre produção e gravação de vídeos.
Partes interessadas
<ul style="list-style-type: none"> - Secretaria Nacional de Esportes, Lazer e Inclusão Social/Ministério da Cidadania; - Pró-Reitoria de Extensão, Cultura e Esporte/Universidade Federal de Mato Grosso do Sul; - Equipe do Programa Segundo Tempo Universitário; - Acadêmicos da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

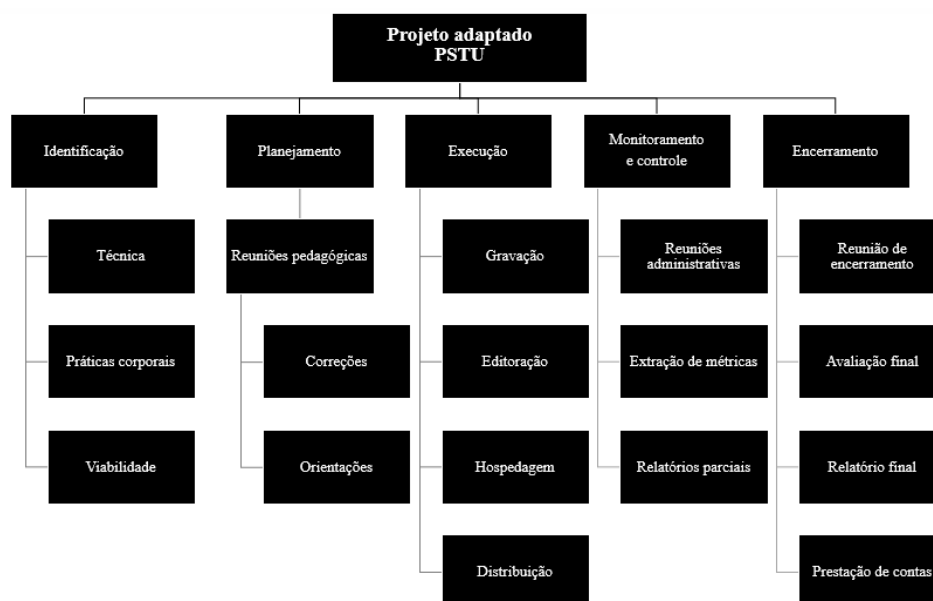
Fonte: Elaborado pelos autores.

O gerenciamento de escopo permitiu uma compreensão geral do que foi pretendido e possibilitou o acompanhamento e monitoramento do alcance das etapas necessárias para

alcançar os objetivos propostos. Ele fundamentou e justificou a necessidade do projeto, estabeleceu os objetivos a serem alcançados, a descrição do escopo, os requisitos funcionais e não funcionais, além do trabalho, tecnologias e setores envolvidos para atingir as metas.

A partir da declaração de escopo, procedeu-se à Elaboração Analítica do Projeto (EAP), que consistiu na representação gráfica hierarquizada com a decomposição das entregas em componentes menores (Figura 1). Isso permitiu a pormenorização de cada fase do projeto, melhor delineando o trabalho e assegurando boas práticas de gestão.

Figura 1: Elaboração Analítica do Projeto (EAP).



Fonte: Elaborada pelos autores.

O gerenciamento do cronograma definiu, sequenciou e estimou a duração das atividades. O cronograma foi estruturado com as atividades, datas previstas, durações, recursos, dependências e restrições e figurou como uma ferramenta de comunicação para gerenciar as expectativas (PMI, 2017). O Quadro 3 ilustra as atividades, períodos, frequência e descrição das atividades desenvolvidas.

Quadro 3: Gerenciamento de cronograma.

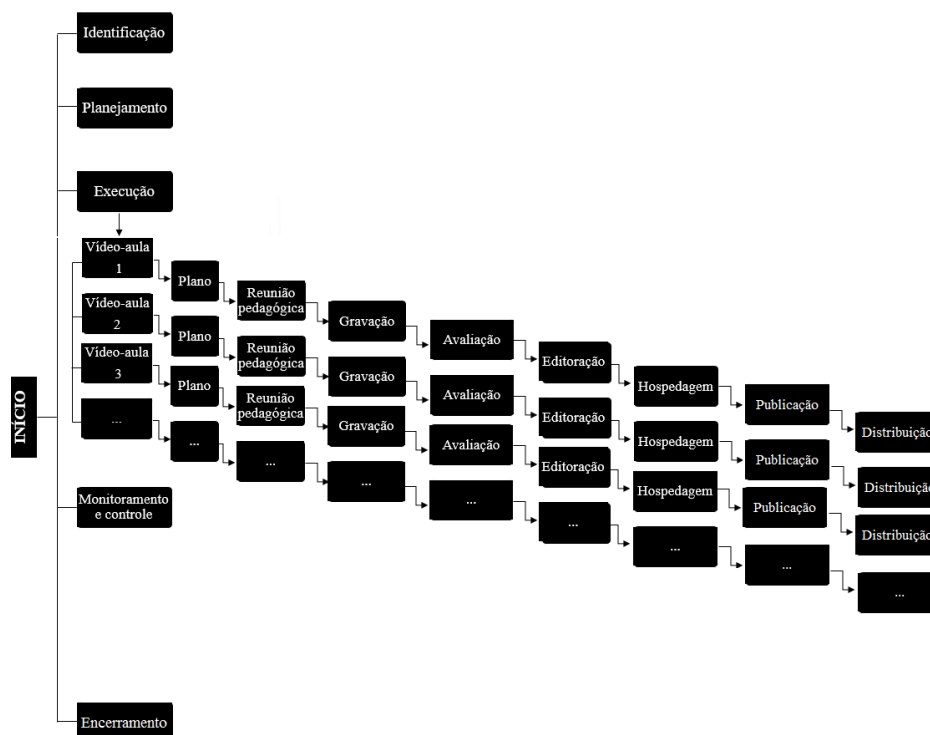
Atividades	Períodos	Frequência	Descrição
Identificação	abril a junho/2020	por demanda	Estudo, análise e identificação das possíveis respostas à situação-problema, elaboração do pré-projeto e análise da viabilidade.
Reuniões de preparação	Julho/2020	semanal	Encontros virtuais da equipe pedagógica (<i>Google Meet</i>) para discussão e orientações sobre os procedimentos metodológicos e tecnológicos a serem utilizados, com registro em Ata.
Reuniões administrativas	agosto a dezembro/2020	semanal	Encontros virtuais da equipe pedagógica (<i>Google Meet</i>) para acompanhamento e monitoramento do projeto, com registro em Ata.
Reuniões pedagógicas	agosto a dezembro/2020	semanal	Encontros virtuais entre orientador e orientado (<i>Google Meet</i>) ou contatos por <i>WhatsApp</i> , para orientações pedagógicas sobre os planos de aulas elaborados e videoaulas gravadas.
Planejamento	agosto a dezembro/2020	semanal	Elaboração de planos de aulas pelos monitores e professor PSTU, com disponibilização em pasta pessoal em <i>drive</i> para correções do orientador, devolução das correções e orientações e, quando necessárias,

			adequações pelo monitor.
Gravação	agosto a dezembro/2020	semanal	Gravação das videoaulas compostas por 4 a 5 exercícios, com 3 a 5 minutos de duração (exceto para jogos e brincadeiras, que ficaram limitados a 2, com duração de 2 a 4 minutos), com disponibilização das videoaulas em pasta pessoal em <i>drive</i> para correções do orientador, com arquivo nomeado com o título da AFL e numerado com indicativo da sequência da aula (1, 2, 3...).
Avaliação pelo orientador	agosto a dezembro/2020	semanal	Avaliação das videoaulas, com devolução ao monitor ou professor sobre o resultado (aprovação ou necessidade de reelaboração). Após aprovação, alocação das videoaulas em <i>drive</i> compartilhado, pasta Agecom (Agência de Comunicação) e subpasta com o numeral da respectiva semana (1, 2, 3...). Posteriormente, compartilhamento, pelo Coordenador Geral, da pasta semanal com videoaulas de cada semana para editoração pela Agecom.
Editoração	agosto a dezembro/2020	semanal	Editoração das videoaulas pela servidora da Agecom, com incorporação da vinheta do programa, identificação nominal do monitor/professor e inserção dos endereços do <i>YouTube</i> e <i>Facebook</i> institucional e filtragem de ruídos sonoros.
Hospedagem	agosto a dezembro/2020	semanal	Hospedagem das videoaulas no <i>YouTube</i> institucional (https://www.youtube.com/c/tvufms) e programação da publicação sistematizada, de 4 videoaulas por dia, de terça-feira a sábado.
Compartilhamento	agosto a dezembro/2020	semanal	Programação da postagem sistematizada das videoaulas no <i>feed</i> do <i>Facebook</i> institucional (https://www.facebook.com/tvufms), quatro por dia, de terça-feira a sábado; envio dos links das videoaulas publicados no <i>feed</i> do <i>Facebook</i> para o grupo de <i>WhatsApp</i> com os usuários que frequentavam o programa presencialmente em março.
Monitoramento dos indicadores	setembro a dezembro/2020	primeira semana do mês	Extração das métricas obtidas pelas postagens no <i>YouTube</i> e <i>Facebook</i> institucional e disponibilização ao Coordenador Geral.
Relatórios parciais	agosto a dezembro/2020	início de cada mês	Emissão de relatório de monitoramento, com informações relativas aos indicadores obtidos com as métricas e levantamentos em reuniões, sinalizando os produtos alcançados, pontos fortes e fracos, problemas identificados e mudanças realizadas.
Reunião de encerramento	Dezembro/2020	dia	Encontro para apresentação dos produtos alcançados, discussão dos pontos fortes e fracos, problemas identificados e mudanças realizadas e avaliação final.
Relatório final	janeiro a março/2021	por demanda	Revisado: Elaboração do relatório final, contendo informações sobre as métricas, pontos fortes e fracos, problemas identificados nas reuniões e mudanças realizadas.
Prestação de contas interna e externa	março/2021	primeira semana	Envio do relatório final às autoridades internas e externas e encerramento do projeto.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A determinação da duração da execução foi baseada no calendário de recursos e na vigência do programa, especificamente considerando um período de seis meses para as atividades que ainda precisavam ser realizadas presencialmente (março a setembro), caso não ocorresse a paralisação. Além disso, foi adicionado um período de quatro meses para adaptação e treinamento (abril a julho), e mais três meses para encerramento (janeiro a março de 2021), totalizando doze meses.

Organizada a partir do método de precedência, do tipo término-para-início, as atividades foram sequenciadas interativamente, com ondas sucessivas e dependências arbitrárias (Figura 2).

Figura 2: Cronograma das seqüências das atividades.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise e controle do cronograma foram realizados por meio de reuniões, controle de qualidade e análise de desempenho. As solicitações de mudanças foram feitas em reuniões semanais e registradas em atas.

No que se refere ao gerenciamento dos recursos, a estrutura foi baseada na equipe já existente e nos recursos humanos necessários para intervenções remotas, equipamentos de tecnologia e aplicativos. A Figura 3 ilustra a Estrutura Analítica de Recursos.

Figura 3: Estrutura Analítica de Recursos.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A equipe original era composta por cinco membros (um coordenador geral, um professor e três acadêmicos), e o gerenciamento seguia o modelo tradicional. Para melhor viabilizar a implantação da proposta adaptada, duas professoras com formação em Educação Física e um servidor terceirizado com conhecimentos auxiliares, todos vinculados à Divisão de Gestão de Projetos Esportivos (DIGES) da Coordenadoria de Cultura e Esporte (CCE), foram adicionados à equipe. Além disso, foram incluídas duas servidoras lotadas na Agência de Comunicação (Agecom), que possuíam domínio técnico em edição de vídeos. A equipe foi orientada por metas de acordo com as necessidades lógicas (MOWSHOWITZ, 1997).

Devido ao impacto da pandemia, a equipe teve que ser gerenciada virtualmente, o que significa que um grupo de pessoas com objetivos em comum precisou trabalhar em conjunto, mesmo sem se deslocar fisicamente (EBRAHIM; SHAMSUDDIN; TAHA, 2009; SILVA, 2016). As funções e atribuições (pedagógicas e técnicas) foram organizadas de acordo com as necessidades do projeto, as especificidades de cada área dos envolvidos, as diretrizes do PSTU e as funções exercidas pelos membros na UFMS, conforme ilustrado no Quadro 4.

Quadro 4: Gerenciamento de recursos humanos.

Recursos humanos	Funções/atribuições
Coordenador-geral	Reunir com a equipe; conduzir o gerenciamento e operacionalização do projeto; orientar e acompanhar a equipe; acompanhar pedagogicamente o professor de Educação Física do PSTU (correções e orientações) sobre os planos e videoaulas; compartilhar com Agecom as videoaulas aprovadas.
Professoras de Educação Física (DIGES/CCE)	Reunir com a equipe; reunir com o monitor; acompanhar pedagogicamente um monitor (correções e orientações) sobre os planos e videoaulas; disponibilizar em <i>drive</i> as videoaulas aprovadas, para compartilhamento com a Agecom.
Professor de Educação Física (PSTU)	Reunir com a equipe; reunir com o monitor; acompanhar pedagogicamente um monitor (correções e orientações) sobre os planos e videoaulas; disponibilizar em <i>drive</i> as videoaulas aprovadas, para compartilhamento com a Agecom; preparar/estudar para elaboração semanal de dois planos e videoaulas; gravar semanalmente duas videoaulas por atividade proposta; disponibilizar em <i>drive</i> os planos e videoaulas para análise do orientador; receber vídeos dos usuários, analisar, proceder correções quando necessário e emitir <i>feedback</i> .
Monitores de Educação Física (PSTU)	Reunir com a equipe; reunir com o orientador; preparar/estudar para elaboração semanal de dois planos e duas videoaulas; gravar semanalmente duas videoaulas por atividade proposta; disponibilizar em <i>drive</i> os planos e as videoaulas para análise do orientador; participar de <i>lives</i> de formação <i>online</i> .
Profissionais de Comunicação (Agecom)	Editar e estilizar as videoaulas; hospedar as videoaulas no <i>YouTube</i> e compartilhar no <i>Facebook</i> institucional; Produzir relatório mensal com as métricas de acesso às videoaulas.
Servidor terceirizado (DIGES/CCE)	Encaminhar aos usuários cadastrados até março na modalidade presencial, <i>links</i> das videoaulas por <i>WhatsApp</i> .

Fonte: Elaborado pelos autores.

No que se refere ao gerenciamento e condução do projeto, baseado em Blake e Mouton (1988), foi utilizada uma combinação dos modelos de “equipe de projetos” e “autoridade e obediência”. A equipe era composta inicialmente pelo coordenador geral, professor de Educação Física e monitores (acadêmicos de Educação Física). A gestão da equipe se baseava na comunicação plena entre os envolvidos e foi assumida desde o início, permeando a discussão das estratégias metodológicas a serem utilizadas no desenvolvimento do atendimento remoto. A equipe também participou ativamente na apresentação de um conjunto de práticas corporais que poderiam ser desenvolvidas de acordo com as habilidades técnicas, pedagógicas e interesses individuais, bem como durante a execução do projeto, através de reuniões semanais para levantar as dificuldades enfrentadas, discutir possíveis encaminhamentos e tomar decisões em conjunto.

Os equipamentos tecnológicos foram compostos por aparelhos de celular dos monitores e professor, utilizados para gravação das videoaulas e aplicativos gratuitos de editoração,

computadores institucionais e ferramentas de *groupware* institucional, disponíveis aos servidores e discentes (*e-mail*, *Google Meet*, *Google Drive*, Sistema Eletrônico de Informação).

As formas de comunicação foram estruturadas por meio do Planejamento de Comunicações, que englobou aquelas existentes no interior da organização e as realizadas com outras instituições. Para tornar as comunicações eficazes entre os envolvidos, elas foram organizadas em três tipos de processos: planejar e gerenciar as comunicações (plano adequado às atividades de comunicação do projeto, em conformidade com as necessidades do projeto, interessados e ativos disponíveis); gerenciar as comunicações (coleta, criação, distribuição, armazenamento, recuperação, gerenciamento, monitoramento e disposição final das informações); e monitorar as comunicações (assegurar o atendimento às informações necessárias ao projeto e interessados) (PMI, 2017).

Em sua estruturação foram incorporados diferentes tipos de eventos existentes, o público-alvo (gerente, equipe pedagógica, equipe técnica, usuários, entidade concedente e entidade conveniente), modelos de comunicação (emissor e receptor), meios de comunicação – Acessos *online* (AO), Ata (A), E (*e-mail*), Mensagens (M), Ofício Externo (OE), Ofício Interno (OI), Plano de Aula (PA), Postagem nas Redes Sociais (PRS), Relatório (R), Reuniões (RE), Vídeos (V) – e frequência das comunicações – Semanal (S), Mensal (M), FP (Final do Projeto) e Sob demanda (SD), resultando na matriz de gerenciamento de comunicação exposta no Quadro 5.

Quadro 5: Gerenciamento de comunicação.

Evento	Modelo de comunicação	Público-alvo					
		gerente	equipe pedagógica	equipe técnica	usuários	órgão concedente	órgão conveniente
Acompanhamento técnico	Emissor	RE(S); R(M); OI(SD); M(SD); AO(S)	RE(S); E(SD); M(SD)	M(SD); E(SD)	-	OE(SD); E(SD)	OE(SD); OI(SD)
	Receptor	RE(S); E(SD); M(SD)	AO(S); RE(S); E(SD)	M(SD); E(SD)	-	OE(SD); R(M); E(SD)	R(M); OE(SD); OI(SD); E(SD)
Acompanhamento pedagógico	Emissor	-	RE(SD); PA(S); M(SD); E(SD); V(S)	-	V(SD)	-	-
	Receptor	-	RE(SD); PA(S); M(SD); E(SD); V(SD)	-	-	-	-
Divulgação das videoaulas	Emissor	-	-	PRS (S)	-	-	-
	Receptor	-	-	-	PRS(S)	-	-
Conflitos diversos	Emissor	RE(S)	RE(S)	M(SD)	E(SD)	OE(SD)	OE(SD)
	Receptor	RE(S)	RE(S)	M(SD)	E(SD)	OE(SD)	OE(SD)
Solicitações de mudanças	Emissor	RE(SD)	RE(SD)	M(SD)	-	OE(SD)	OE(SD)
	Receptor	RE (SD)	RE (SD)	M (SD)	-	-	OE (SD)
Monitoramento	Emissor	R(M); RE(S)	RE(S)	R(M)	-	-	-
	Receptor	-	R(S); RE(M)	-	AO(M)	R(M)	R(M)
Avaliação	Emissor	RE(FP); R(FP)	RE (FP)	-	-	-	-
	Receptor	-	R(FP) RE(FP)	-	-	R(FP)	R(FP)

Fonte: Elaborado pelos autores.

A presença de vários elementos recomendados pelo PMI (2017), tais como as dimensões (internas e externas, formais e informais, oficiais e não oficiais, mecanismos de comunicação escrita, falada, formais e informais e através de mídias), foco hierárquico (*upward* – alta administração; *downward* – equipe e usuários; horizontal – pares do gerente e

equipe de trabalho) e mecanismos de comunicação (escrito, falado e por meio de mídias) foram observados, o que se avalia ter favorecido os resultados e contribuído para a diminuição de mal-entendidos e equívocos de comunicação.

Com participação ativa nas reuniões virtuais semanais, professor e monitores foram incluídos nas decisões sobre as práticas corporais a serem desenvolvidas, análise e monitoramento do andamento das atividades e proposição de alternativas a sanar os problemas evidenciados na execução. Na comunicação do professor e monitores aos usuários por meio das videoaulas gravadas, zelou-se pelo uso eficiente da gramática, com mensagens concisas e bem dirigidas, com expressão cordial e coerente com o que se pretendia ensinar.

O método interativo foi utilizado nas reuniões entre o gerente e a equipe e entre professor e orientandos, em especial via *Google Meet*, *e-mail* e *WhatsApp*. Com os usuários predominou o método passivo (assíncrono), com videoaulas postadas no *YouTube* e *Facebook*. A abordagem interpessoal ocorreu com contato entre o gerente e demais membros da equipe para solucionar questões particulares e entre o orientador e orientandos, para tratar sobre os planos de aulas e videoaulas. A comunicação de massa, com publicações das videoaulas nas mídias sociais, na interlocução com os usuários.

A comunicação é elemento fundamental para o bom andamento do processo, porque estabelece a qualidade dos relacionamentos e veículo fundamental na resolução das dificuldades, figurando como fio condutor do trabalho a ser desenvolvido pela equipe e base para rota de superação das dificuldades e promoção dos ajustes necessários no desenvolvimento do projeto (KEELING; BRANCO, 2002).

O gerenciamento da qualidade foi composto pelo planejamento do gerenciamento (requisitos e padrões da qualidade e suas entregas, que teve como principal funcionalidade o fornecimento de orientação e direcionamento sobre a qualidade do projeto), gerenciamento (transformação do plano de gerenciamento de qualidade em atividade) e controle (monitoramento e registro da execução das atividades, de modo a avaliar o desempenho e assegurar as entregas que se propôs) (PMI, 2017).

Quadro 6: Gerenciamento de qualidade.

Planejamento da qualidade do projeto	
Requisitos de qualidade	<i>Planos de aulas</i> Identificação da atividade, número da aula e data da sua realização; objetivos, desenvolvimento, metodologia e avaliação. <i>Videoaulas</i> Estrutura – de 4 a 5 exercícios (exceto para jogos e brincadeiras, que ficaram limitados a 2), com duração de 2 a 4 minutos; Didática - linguagem extrovertida e cordial, iniciada com saudação ao público, seguida por apresentação do conteúdo e objetivos e finalização, com despedida e recomendação de acompanhamento das próximas videoaulas. Em exercícios unilaterais, após a demonstração, ênfase à execução nas duas extremidades corporais; Técnica – gravar em locais silenciosos, preferencialmente sem objetos ao fundo (janelas, portas ou outros), com iluminação na direção do rosto do monitor/professor e enquadramento da filmagem com equipamento na horizontal.
Coleta de dados	<i>Benchmarking</i> , com comparação de qualidade de projetos já realizados, de modo a identificar as melhores práticas possíveis de serem aplicadas; <i>Brainstorming</i> junto a equipe do projeto, de modo a coletar dados criativamente.
Análise de dados	Custo da qualidade de conformidade, por meio do custo de prevenção (treinamento, a partir dos requisitos; tempo para adequar-se e atender adequadamente os requisitos; orientação sobre o plano de aula) e custo de falhas internas (avaliação interna de não conformidade do produto, com readequações de planos de aulas inadequados e descartes de videoaulas e regravação).
Tomadas de decisão	Critérios múltiplos, com uso da matriz de priorização, para identificar os principais problemas e as soluções adequadas.
Representação dos dados	Representação verbal e descritiva dos dados com modelo lógico.
Planejamento de testes e inspeções	Experimentação das estratégias metodológicas de gravação e aplicação de ajustes após revisão do orientador; Avaliação dos objetivos, conteúdos e estrutura dos planos de aula e da estrutura, didática

	e técnica aplicada nas videoaulas.
Reuniões pedagógicas e administrativas	Encontros virtuais por telefones, <i>WhatsApp</i> ou <i>Google Meet</i> para orientações pedagógicas e encontros virtuais através do <i>Google Meet</i> para reuniões de monitoramento.
Gerenciamento da qualidade	
Coleta de dados	Lista de verificação simples.
Análise de dados	Análise de alternativa, com identificação das opções e seleção da mais apropriada; Análise de documentos produzidos (atas e relatórios); Análise da causa-raiz, de modo a identificar a razão subjacente básica.
Tomadas de decisão	Critérios múltiplos, com uso da matriz de priorização, de modo a identificar os principais problemas e as soluções mais adequadas.
Solução de problemas	Identificação da causa-raiz, geração de soluções possíveis, escolha da melhor opção e implementação.
Gerenciamento da qualidade do produto	Adoção da abordagem da melhoria contínua (PDCA – <i>Plan-Do-Check-Act</i>), com uso do ciclo planejar-executar-verificar-agir.
Relatórios de qualidade	Registro dos problemas observados, soluções possíveis e tomadas de decisão em Ata, mediante realização de reuniões com a equipe.
Controle da qualidade	
Entregas	Quantidade de reuniões realizadas, quantidade de planos e videoaulas produzidas e publicadas.
Desempenho do trabalho	Eficiência na produção semanal de quatro planos e quatro videoaulas, por monitor e professor.
Coletas de dados	Atas de reuniões, <i>drive</i> compartilhado, extração das métricas de resultado alcançado nas redes sociais.
Análise dos dados	Análise de causa-raiz para identificar a origem dos problemas; análise de desempenho absoluto, com comparação entre o que foi planejado e o que foi entregue em cada semana; análise mensal de resultado do alcance das videoaulas – <i>YouTube</i> (visualizações, impressões, interações e comentários) e <i>Facebook</i> (visualizações, reações, compartilhamentos e comentários).
Inspeção	Revisões dos planos e videoaulas pelos orientadores para avaliação e verificação da necessidade de correções ou descartes.
Representação dos dados	Qualitativa e quantitativa, com apresentação verbal em reuniões.
Medições do controle de qualidade	Percentual de planos de aula e videoaulas aprovadas em conformidade com os requisitos de qualidade.
Métricas de desempenho e resultado	Número de planos de aula e videoaulas produzidas por semana; visualizações, impressões, interações e comentários (<i>YouTube</i>) e visualizações, reações, compartilhamentos e comentários (<i>Facebook</i>).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste sentido, o plano de gestão da qualidade se pautou em ações de monitoramento e controle da produção/processo, tendo como objetivo desenvolver mecanismos que corroborassem com a sobrevivência e evolução do projeto (PALADINI *et al.*, 2012), como também com a redução de falhas e maior eficiência (FERREIRA; GASPARINI, 2016).

No gerenciamento da qualidade, recorreremos ao PDCA, que consiste em uma ferramenta em ciclo de ações e envolve o planejamento (estudo do processo, identificação e análise dos problemas e elaboração de planos de melhoria), execução (aplicação do plano, documentação das mudanças e avaliação sistemática), verificação (acompanhamento dos resultados e comparação com as metas) e ação (padronização, treinamento dos envolvidos e comunicação de mudanças bem-sucedidas ou revisão do plano original em caso de insucesso), com aplicação dessas etapas ao longo de todo o processo (DAYCHOUM, 2018).

Por meio do planejamento, foram estabelecidos os procedimentos e processos necessários para alcançar os objetivos. Durante a execução, foram identificadas limitações e fatores a serem corrigidos em reuniões de orientação pedagógica entre professores/orientadores e monitores. Também foram feitas correções nas videoaulas produzidas. Além disso, foram realizadas reuniões administrativas semanais, nas quais as partes envolvidas apresentavam dificuldades e problemas enfrentados. Alternativas para solucionar os problemas foram levantadas e discutidas, com a decisão coletiva da melhor solução para a situação, a qual foi colocada em prática, retroalimentando o ciclo PDCA.

A estruturação por meio do escopo, EAP, cronograma, estrutura analítica de recursos e gerenciamento de comunicação foram elementos importantes e relevantes para o sucesso do projeto. Compartilhando dos ensinamentos de Keeling e Branco (2002), esses mecanismos favorecem a identificação de canais de comando, formação de redes de comunicação e indicam as áreas de delegação e cooperação.

Avalia-se que a aplicação dos conhecimentos e ferramentas de gestão de projetos na implantação e desenvolvimento do projeto, com equipe e recursos virtuais em momento de crise e em caráter emergencial, tenha colaborado para o desenvolvimento com qualidade da ação e possibilitado acompanhamento contínuo, com rápida identificação de desvios e aplicação dos ajustes necessários. Essa abordagem permitiu uma melhor compreensão sobre as ferramentas de gestão e sua relevância para alcançar resultados favoráveis e melhores práticas.

Tais resultados corroboram o postulado pela literatura, que enfatiza que a aplicação das ferramentas de gestão de projetos configura-se em uma estratégia de conciliação de interesses, com resultados favoráveis à condução eficiente e eficaz de projetos por meio da padronização de informações, definições de funções, cronogramas, estimativas, relatórios, planos e comunicações entre os agentes envolvidos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo apresentar os processos envolvidos no gerenciamento de projetos, tendo como referência um Núcleo do PSTU durante a pandemia. Foi possível evidenciar que a elaboração do Plano de Gerenciamento do Projeto, seguindo planos auxiliares relacionados a seis áreas de conhecimento propostas pelo PMI (2017), auxiliou em todas as fases de desenvolvimento, servindo como possibilidade para outras instituições e organizações ligadas à gestão do esporte universitário.

Apesar das limitações impostas pelo cenário de crise sanitária, o projeto foi adaptado e permitiu a execução das oficinas em período de pandemia com os cuidados gerenciais necessários à sua implantação e bom desenvolvimento, mostrando-se uma alternativa viável e exequível de fomento de práticas corporais à comunidade universitária. Foi possível perceber que a utilização de eficazes estratégias de gestão de projetos pode facilitar o engajamento dos envolvidos (gestores, professores, monitores e alunos) levando a um maior sucesso da ação.

No entanto, é importante registrar que a adaptação para o atendimento remoto foi um grande desafio, dado que a interação face-a-face no processo ensino-aprendizagem pelo dinamismo exigido nas práticas corporais é uma das principais especificidades da Educação Física. Além disso, houve a limitação de recursos financeiros adicionais para atender às demandas impostas pelo atendimento remoto, o que afetou a qualidade dos vídeos produzidos. Esses fatores foram considerados limitações do projeto. Também deve ser mencionada a falta de recursos tecnológicos sofisticados para melhorar as condições de produção dos vídeos e a restrição da participação passiva dos usuários, que não puderam fornecer *feedback* durante a elaboração e execução. Essas questões devem ser consideradas em futuras propostas.

Quanto ao manuscrito, em que pese as contribuições sobre a aplicação de ferramentas de gestão ao esporte no contexto universitário, o mesmo apresenta como limitação a ausência de uma leitura ampliada, de modo a entender como a gestão de projetos de esporte encontra-se inserida nos elementos de gestão macros da instituição, o que poderia revelar dados mais complexos sobre a dinâmica institucional e gestão de projetos pré e durante pandemia. Tais elementos ensejam que investigações futuras sejam desenvolvidas para dar conta dessa agenda científica.

REFERÊNCIAS

BASTOS, F. D. C.; MAZZEI, L. C. Organizações esportivas: conceitos,(des) entendimentos–propostas de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 5, n. 2, p. 55-81, 2020.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira Editora, 1988.

BRASIL. Ministério da Cidadania. Extrato de prorrogação de ofício - Termo de Execução Descentralizada nº 20/2017. **Diário Oficial da União**: seção 3, Brasília, DF, ano 158, n. 85, p. 5, 6 maio 2020a.

BRASIL. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social. **Ofício nº 45/2020/SEESP/SNELIS/DEDAP/CGEE/MC**. Aprovação da proposta adaptada para o Programa Segundo Tempo Universitário – Núcleo UFMS. Brasília: SNELIS, 2020b. (Recuperado em Sistema Eletrônico de Informação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, processo 23104.027845/2017-39, documento 0920062).

BRASIL. Secretaria Especial de Esporte. **Diretrizes do Programa Segundo Tempo Universitário 2018**. Brasília: Ministério da Cidadania, 2018. Disponível em: http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/segundoTempo/diretrizes/2019_07_10_Diretrizes_PST_Universitario_2018.pdf. Acesso em: 07 jan. 2023.

BRASIL. Ministério do Esporte. Extrato do Termo de Execução Descentralizada nº 20/2017 – SEI-SNELIS. **Diário Oficial da União**: seção 3, Brasília, DF, ano 154, n. 247, p. 129, 27 dez. 2017.

DAYCHOUM, M. **40+ 20: ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2018.

EBRAHIM, N. A.; SHAMSUDDIN, A.; TAHA, Z. Virtual teams: a literature review. **Australian Journal of Basic and Applied Sciences**, v. 3, n. 3, p. 2653-2669, 2009.

ENDE, M. V.; REISDORFER, V. K. **Elaboração e análise de projetos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

FERREIRA, J. D.; GASPARINI, V. A. Análise da Gestão de Qualidade da Produção de Macarrão: um Estudo de Caso na Empresa “Beta”. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. 20, n. 32, p. 70-76, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES NETO, O. C. **Diretrizes para elaboração de propostas de projetos**. Rio de Janeiro: IBAM, 2007.

KEELING, R.; BRANCO, R. H. F. **Gestão de projetos: uma abordagem global**. 3. ed. São José dos Campos: Saraiva, 2002.

MOWSHOWITZ, A. Virtual organization. **Communications of the ACM**, v. 40, p. 30-37, 1997.

PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J.; CARVALHO, M. M.; MIGUEL, P. A.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da qualidade: teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PMI. Project Management Institute. **Guia PMBOK®: um guia para o conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 6. ed. Pennsylvania: PMI, 2017.

ROCHA, C. M. D.; BASTOS, F. D. C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp., p. 91-103, 2011.

SILVA, E. C. Gerenciamento de projetos por meio de equipes virtuais: desafios. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v. 7, n. 2, p. 172-188, 2016.

SOARES, M. A. Q. **Elaboração de projetos**. Brasília: ENAP/CGPROG/DDG, 2013.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Instrução de serviço PROECE/UFMS nº 45, de 16 de junho de 2020**. Aprovação do projeto básico adaptado do Programa Segundo Tempo Universitário para o período de isolamento social. Campo Grande: UFMS, 2020a.

UFMS. Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. **Guia de atividades acadêmicas durante a covid-19**. Campo Grande: UFMS, 2020b. Disponível em: <https://www.ufms.br/guia-de-atividades-academicas-durante-a-covid-19-orienta-estudantes-tecnicos-e-professores>. Acesso em: 07 jan. 2023.

Recebido em: 07 jan. 2023.

Aprovado em: 09 abr. 2023.