


MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO


MONITORING STRATEGIC PLANNING OF THE PHYSICAL EDUCATION
SCHOOL OF A FEDERAL UNIVERSITY OF OURO PRETO 

SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESCUELA
DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE OURO
PRETO 

 <https://doi.org/10.22456/1982-8918.116467>

 **Bruno Ocelli Ungheri*** <bruno.ungheri@ufop.edu.br>

 **Sarah Alessandra Alves Lelis*** <sarahhlelis@yahoo.com.br>

 **Everton Rocha Soares*** <evertonrsoares@yahoo.com.br>

 **Renato Melo Ferreira*** <renato.mf@hotmail.com>

 **Albená Nunes da Silva*** <albena.silva@ufop.edu.br>

*Universidade Federal de Ouro Preto. Ouro Preto, MG, Brasil.

Resumo: Monitorar e analisar a execução das metas pactuadas no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, nos 18 primeiros meses de implementação. Realizaram-se 15 entrevistas semiestruturadas com 12 mentores e três discentes que ocupam representações estudantis. Utilizou-se análise de conteúdo, possibilitando delineamento de quatro categorias: a) resultados preliminares obtidos; b) potencialidades do instrumento; c) barreiras e enfrentamentos; d) propostas de aperfeiçoamento. Observou-se que a maioria das metas teve ações norteadoras iniciadas, mas nenhuma concluída. Ressalta-se que o contexto da pandemia mundial (covid-19) exerceu significativo impacto, interferindo diretamente nos resultados. O estudo apresenta caráter de monitoramento em relação à ferramenta de gestão, tendo em vista a relevância de implementar mecanismos para avaliação sistematizada dos indicadores de desempenho institucionais. Espera-se que as potencialidades percebidas sejam fortalecidas, as barreiras sejam superadas e as propostas de aperfeiçoamento sejam discutidas coletivamente com a finalidade do desenvolvimento da instituição.

Palavras chave: Covid-19. Educação Superior. Indicadores de Gestão. Planejamento Estratégico.

Recebido em: 02 jul. 2021
Aprovado em: 13 set. 2021
Publicado em: 08 nov. 2021



Este é um artigo publicado
sob a licença *Creative
Commons* Atribuição 4.0
Internacional (CC BY 4.0).

eISSN: 1982-8918

1 INTRODUÇÃO¹

Em 30 de abril de 2019, após reunião do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da Universidade Federal de Ouro Preto, foi aprovada a criação da Escola de Educação Física, em substituição ao, até então, Centro Desportivo (CEDUFOP). O referido ato administrativo, baseado nos processos UFOP n.º 23109.004356/2016-85 e UFOP n.º 23109.001052/2019-17, ampara-se na Resolução CEPE N° 7.736, ratificada pela Resolução do Conselho Universitário (CUNI) N°2.210. Tendo em vista a ampliação dos horizontes acadêmicos, proporcionados pela nova configuração organizacional da instituição, foi identificada a necessidade de se estabelecer um planejamento estratégico (PE) acerca das ações que seriam implementadas a partir do cenário apresentado.

O PE é um processo essencial dentro da organização porque traça diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas. Ele identifica recursos potenciais, reconhece fraquezas e estabelece um conjunto de medidas integradas a serem implementadas assegurando o sucesso dos resultados planejados institucionalmente. Nesse ínterim, a gestão do conhecimento se apresenta como essência da vantagem competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004), ou seja, considerar as experiências pregressas é fundamental para o estabelecimento de metas tangíveis em relação aos objetivos arquitetados com a finalidade de um impacto global. A esse respeito, cumpre considerar que o engajamento coletivo ancorado por premissas institucionais pode motivar os atores envolvidos e alavancar os resultados desejados, apesar das reconhecidas dificuldades enfrentadas no contexto da gestão universitária (FERNANDES, 2018) – em especial nas Instituições de Ensino Superior (IES) públicas.

No rol das alternativas à disposição, encontra-se o PE, que tem sido empregado por instituições de ensino há algum tempo, em que pesem alguns aspectos limitadores. Os principais deles são as características das organizações públicas e a baixa *expertise* de gestores acadêmicos em relação ao uso de ferramentas de mercado. Somados a isso, a ausência de uma cultura de planejamento e avaliação, o forte viés político, a resistência à mudança e a falta de integração entre áreas administrativas e unidades acadêmicas também se apresentam como dificultadores da implementação efetiva deste mecanismo (PASCUCI *et al.*, 2016).

Superar este cenário requer reconhecer o potencial do PE para o desenvolvimento institucional, adaptando-o à realidade operacional, gerencial e política das universidades públicas brasileiras. Sua contribuição à universidade pode estar no direcionamento de gestores, professores, técnicos e demais servidores para o futuro, na motivação e no estabelecimento de novas perspectivas de carreira. O PE estrutura e organiza um pacto traçado, democraticamente, por toda a comunidade acadêmica ligada à Escola de Educação Física da UFOP. Sua intenção é ressignificar as contribuições sociais possíveis de serem percebidas a partir da oferta de formação profissional, formação continuada, pesquisa, extensão e vivências de esporte e lazer.

¹ O manuscrito apresentado é fruto de uma iniciativa de monitoramento do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. Embora o presente objeto de análise seja inédito, é preciso destacar que o processo de elaboração do Planejamento Estratégico foi relatado como Resumo Expandido no XIX Colóquio Internacional de Gestão Universitária em 2019 e como capítulo do livro *Processos de Organidade e Integração da Educação Brasileira*, publicado em 2020.

Por esse motivo, fica evidente que a premissa básica do PE está na continuidade de edificação da instituição como estrutura perene, indissociável e indispensável ao alcance dos objetivos almejados pela instituição - materializados no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) em vigor. Vale dizer que o documento elaborado pela Escola de Educação Física amarra o quinquênio que segue a partir de sua concepção (2019-2024). Convém esclarecer que as universidades públicas brasileiras elaboram o PDI desde 2003. O PDI constitui ferramenta de planejamento para alcançar resultados orgânicos das IES, como qualificação dos processos de ensino, desenvolvimento científico e tecnológico (MIZAEL *et al.*, 2013).

Vale ressaltar que além das IES prestarem serviços voltados para o ensino, pesquisa e extensão, também estão inseridas em um mercado competitivo, no qual os acadêmicos esperam uma formação de qualidade e excelência. Para que as IES se mantenham no mercado, fica visível a necessidade de implantação de padrões para excelência. Destaca-se que o panorama das instituições federais brasileiras quanto ao desenvolvimento dos PDI demonstra que 84,1% apresentam documentos vigentes, 10,1% estão desenvolvendo seus Planos e 5,8% estão irregulares (MAGRO; RAUSCH, 2012).

Por esse motivo, entende-se que o PE deve se alinhar aos documentos norteadores da universidade. A falta de integração entre os planejamentos da universidade e suas unidades acadêmicas pode prejudicar o cotidiano institucional e, conseqüentemente, dificultar o alcance dos objetivos perseguidos (FALQUETO *et al.*, 2019). Assim, a partir de uma leitura atenta do documento norteador da Unidade Acadêmica, identificaram-se cinco menções específicas a elementos ligados diretamente ao esporte e ao lazer - que são campos de atuação presentes na missão, nos valores e na visão da Escola de Educação Física - e, por esse motivo, foram utilizados como descritores da pesquisa. Vale destacar que também foram consideradas metas e ações transversais que, em alguma medida, se aproximam dos cursos de Educação Física ofertados pela Escola.

Outro elemento que chamou atenção foi a menção, como referencial para a reorganização do ensino na universidade, ao esporte, ao lazer, à cultura e, de modo mais abrangente, à realização de eventos de diferentes naturezas. Como explicita o plano em questão, o currículo não se restringe às práticas de ensino desenvolvidas em sala de aula, ou seja, deve contemplar todo o conjunto de experiências da vida acadêmica, incluindo eventos acadêmicos e culturais, atividades de lazer e esportivas. Fica então evidente o reconhecimento institucional acerca da necessidade de se modernizar e qualificar a infraestrutura de esporte e lazer ofertada pela instituição. Mais do que isso, fica latente a contribuição que esses elementos podem fornecer à criação de um ambiente universitário saudável, emancipador e indutor de vivências e relações formativas.

Nessa esteira, o objetivo do presente estudo foi monitorar e analisar a execução das metas pactuadas no PE da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto (2019-2024). Buscou-se ainda diagnosticar o processo executivo das metas pactuadas, distinguindo-as por cada eixo planejado (acadêmico, estrutural e administrativo). Também almejou-se verificar, junto aos mentores das metas,

indicados na Matriz de Responsabilidades do PE, suas percepções acerca dos 18 primeiros meses de execução deste.

2 MÉTODO

Destarte, adota-se como premissa compreender que o alcance dos objetivos desta pesquisa se condiciona pelo entendimento profundo de todos os elementos que compõem o PE da Escola de Educação Física da UFOP. Sobre isso, destaca-se que, após breve imersão em campo, guiada por uma análise do documento original na íntegra, verificou-se que o corpo estruturante da instituição optou pelo delineamento de metas distribuídas em três eixos críticos de análise, sendo: (i) acadêmico; (ii) estrutural; (iii) administrativo. Logo, assume-se como objeto de análise as metas designadas para cada um dos três eixos em questão, conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Plano de Metas do PE da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto.

Metas Pactuadas		
Eixo Acadêmico	1	Implementar mestrado profissional em atividade física e saúde;
	2	Implementar residência profissional em saúde coletiva;
	3	Sediar congresso nacional no campo da Educação Física;
	4	Alcançar 70% de diplomação nos cursos de Educação Física.
Eixo Estrutural	5	Implementar projeto da Sede da Escola de Educação Física e do complexo de atletismo;
	6	Recuperar, modernizar e ampliar instalações e equipamentos da Escola de Educação Física destinados ao esporte, ao lazer e à convivência;
	7	Ampliar, recuperar e modernizar instalações e equipamentos da área da piscina.
Eixo Administrativo	8	Garantir e qualificar a representatividade de membros da Escola de Educação Física em todas as instâncias representativas da Universidade Federal de Ouro Preto, induzindo o fortalecimento de nossa imagem;
	9	Criar comissões internas de Pesquisa e Extensão;
	10	Fortalecer entidades de representação estudantil (Diretório Acadêmico, Centro Acadêmico, Atléticas, Ligas e Empresa Júnior);
	11	Criar calendário anual de eventos esportivos, de lazer e sociais da Escola de Educação Física;
	12	Ampliar quadro de trabalho docente para 20 servidores;
	13	Ampliar quadro de trabalho técnico-administrativo para 5 servidores.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Realizou-se uma abordagem qualitativa, intermediada pela combinação metodológica envolvendo pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo. Isso pôde significar a criação de um ambiente favorável à compreensão dos objetos em tela, permitindo análises fidedignas ao escopo apresentado. Sob esse prisma, foi indispensável o aprofundamento teórico, sobretudo no campo da gestão, com destaque para a Educação Física e o ensino superior. Acessou-se, para isso, o acervo disponível no Laboratório Lazer, Gestão e Política (LAGEP), nas bibliotecas da UFOP, nos sistemas de biblioteca digital e nos *sites* de busca acadêmica *Google Acadêmico*, *SciELO* e *USPTeses*. Destaca-se que a busca por uma base conceitual

foi necessária para se fundamentar os processos de imersão a campo e a coleta de dados.

A pesquisa de campo teve como fonte de dados a realização de observação participante e de entrevistas semiestruturadas. Justifica-se a escolha de tais instrumentos por serem processos complementares, haja vista que o percurso se torna válido quando o pesquisador vivencia o cotidiano de seu objeto e necessita conhecê-lo de forma aprofundada (CRUZ NETO, 1994). As observações do dia a dia se dão de forma rápida e superficial, mas fornecem subsídios para questionamentos formais orientados pelas entrevistas. Estas, por sua vez, foram gravadas, transcritas e analisadas em relação ao conteúdo.

As entrevistas foram realizadas com os 12 servidores mentores indicados no PE da Escola de Educação Física da UFOP e com três alunos representantes das entidades estudantis. Sua realização ocorreu de forma remota, via plataforma *Google Meet*, de acordo com a disponibilidade dos participantes. Reitera-se que foram adotados todos os cuidados éticos conforme Resoluções CNS nº466/2012 e 510/16. Esta pesquisa recebeu aprovação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Ouro Preto pelo parecer Nº 3.961.115.

A análise dos dados foi realizada por intermédio da técnica de Análise de Conteúdo, envolvendo um conjunto de técnicas de análise das comunicações (BARDIN, 1977). Ordena, portanto, procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, na intenção de se obter indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Assim, essa fase permitiu a ordenação dos dados, organizando-os em padrões, categorias e unidades básicas descritivas. Sua interpretação envolveu a atribuição de significado à análise, explicando os padrões encontrados e procurando estabelecer relações entre as dimensões descritivas. Nesse sentido, a intenção investigativa está nas experiências dos sujeitos entrevistados, mais especificamente naquelas relacionadas à execução das ações tidas como indispensáveis ao atendimento das metas estabelecidas no PE.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Identificou-se que 43% das 13 metas (seis metas) apresentaram desenvolvimento de ações necessárias para seu atendimento – o que foi nomeado por “Metas iniciadas”. Todavia, 57% (sete metas) ainda permaneciam estagnadas, sem que nenhuma atividade tivesse iniciado até maio de 2021 (Metas não iniciadas). Logo, observa-se que nenhuma das metas foi concluída no interregno da pesquisa. Nesse ínterim, verificou-se ainda que nove das 13 metas apresentam ações que já deveriam ter sido concluídas, mas que não foram iniciadas, como pode ser visto no status das metas de cada eixo (Quadro 2):

Quadro 2 – Status das metas por eixo de análise.

Eixo	Descrição	Prazo	Status/Observação
Acadêmico	Implementar mestrado profissional em atividade física e saúde;	01/2021	Iniciada. Suspensa em função da pandemia covid-19.
	Implementar residência profissional em saúde coletiva;	01/2021	Iniciada. Suspensa em função da pandemia covid-19.
	Sediar congresso nacional no campo da Educação Física;	01/2020	Não iniciada.
	Alcançar 70% de diplomação nos cursos de Educação Física.	02/2020	Iniciada, em andamento.
Estrutural	Implementar projeto da Sede da Escola de Educação Física e do complexo de atletismo;	02/2024	Não iniciada.
	Recuperar, modernizar e ampliar instalações e equipamentos da Escola de Educação Física destinados ao esporte, ao lazer e à convivência;	02/2024	Não iniciada.
	Ampliar, recuperar e modernizar instalações e equipamentos da área da piscina.	01/2025	Iniciada, aguardando posicionamento de terceiros.
Administrativo	Garantir e qualificar a representatividade de membros da Escola de Educação Física em todas as instâncias representativas da Universidade Federal de Ouro Preto, induzindo o fortalecimento de nossa imagem;	02/2019	Iniciada.
	Criar comissões internas de Pesquisa e Extensão;	02/2019	Não iniciada.
	Fortalecer entidades de representação estudantil (Diretório Acadêmico, Centro Acadêmico, Atléticas, Ligas e Empresa Júnior);	02/2020	Iniciada.
	Criar calendário anual de eventos esportivos, de lazer e sociais da Escola de Educação Física;	02/2019	Iniciada. Suspensa em função da pandemia covid-19.
	Ampliar quadro de trabalho docente para 20 servidores;	02/2020	Não iniciada.
	Ampliar quadro de trabalho técnico-administrativo para cinco servidores.	02/2021	Não iniciada.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É importante ressaltar que, para melhor estruturação do escopo de trabalho, as metas foram divididas em três eixos: a) administrativo; b) estrutural; c) acadêmico. O eixo administrativo se ocupa dos processos e procedimentos operacionais que viabilizam o cotidiano da instituição; o eixo estrutural estaria ligado às demandas por infraestrutura e equipamentos nas áreas de convivência da Universidade Federal de Ouro Preto; já o eixo acadêmico concentra demandas voltadas ao ensino, pesquisa e extensão. A esse respeito, é imperativo ressaltar que a construção das ações norteadoras por eixo crítico se deu na intenção de organizar didaticamente os diálogos mais perceptíveis na relação meta/ação.

Parte-se da premissa de que todas as estratégias propostas são transversais, ou seja, influenciam e são influenciadas entre si, percebendo-se, inclusive, considerável grau de interdependência entre elas. Em agregado, é possível perceber

a presença de mentores em todas as iniciativas propostas. Sobre isso, vale dizer que os servidores destacados são guardiães do processo de proposição, monitoramento, implementação e avaliação das ações a eles vinculadas. Logo, não se trata de responsabilização direta e individual aos sujeitos, mas da vinculação indexada aos interesses e *expertise* de cada profissional.

Apesar do PE em questão estabelecer o ano de 2024 como limite para a finalização de suas metas, é preciso se atentar ao cenário identificado, uma vez que a complexidade dos objetivos almejados requer fluxos processuais que demandam tempo e dependem do engajamento/envolvimento de diferentes setores da universidade e da sociedade. Logo, percebe-se a urgência de se revisitar as tarefas e os prazos relatados no documento, lançando luz aos entraves que, porventura, possam dificultar a abertura dos trabalhos de cada meta. Adicionalmente, verificou-se que as metas do Eixo Acadêmico foram afetadas diretamente pela pandemia de covid-19. Como informado por um(a) dos(as) mentores(as), o edital do mestrado foi fechado e mesmo com as ações adiantadas, não foi possível dar continuidade devido à interrupção dos processos de análise e avaliação da Capes. A residência profissional também depende do Sistema Único de Saúde (SUS), que, por sua vez, precisou colocar em suas prioridades os materiais e funcionários necessários para o combate da pandemia. Na mesma direção, a imposição de distanciamento social limitou a execução de eventos acadêmicos e científicos, dificultando a abertura de arenas para candidatura da instituição como sede de um congresso de grande porte (nacional).

Todavia, foi mencionado por um(a) dos(as) mentores(as) a possibilidade de se executar um evento remoto em 2022 caso o cenário da saúde pública brasileira se mantenha desfavorável aos encontros e interações presenciais. Por fim, o alcance de 70% de diplomação nos cursos de Educação Física se faz presente na rotina da instituição, tendo em vista o processo, em curso, de transformações nos cursos de bacharelado e licenciatura em Educação Física. A proposição de alteração de turno e criação de estratégias para estimular a dupla formação se encontra em análise por uma Comissão Especial designada pela Portaria Reitoria UFOP nº53 de 23 de fevereiro de 2021.

No que diz respeito às metas do Eixo Estrutural, foi possível perceber que seu atendimento se faz urgente para a adequada prestação dos serviços ancorados na instituição. De forma preocupante, o espectro de análise apontou estagnação das ações deste eixo, não por inércia de seus mentores e pares de trabalho, mas pela insegurança gerencial no que diz respeito à ausência de recursos financeiros, físicos e técnicos para planejamento e execução das intervenções necessárias.

Como já descrito no PE, existe importante corte de verbas por parte do Governo Federal, impedindo que a modernização e a recuperação de estruturas sejam realizadas. Também não se pode negar que os recursos ainda disponíveis são almejados por diferentes unidades acadêmicas, dificultando a inclusão e, conseqüentemente, o atendimento de todas as demandas institucionais – mesmo quando presentes no PDI da universidade. Essa já era uma preocupação manifestada no âmbito da criação do PE, quando foi notável a preocupação dos atores envolvidos

quanto à dependência de recursos públicos, não somente financeiros, para o alcance das metas almejadas pela Escola de Educação Física. Em alguma medida, o fato interferiu diretamente nas estratégias traçadas, numa tentativa de viabilizá-las.

Não se pode perder de vista que a pandemia do novo coronavírus intensificou as necessidades de adequação nas estruturas físicas da Universidade, haja vista que novos modos de circulação e interação social parecem fazer parte de um futuro próximo. Nessa esteira, diferentes demandas se incorporam àquelas de vanguarda que orientaram o estabelecimento das metas do PE, perpassando aspectos relacionados à infraestrutura digital (BARROS; VIEIRA, 2021), acesso às bibliotecas (SOUZA; NASCIMENTO; SILVA, 2020), adaptações pedagógicas e protocolos de saúde e higiene (GUSSO *et al.*, 2020).

Quanto às metas do Eixo Administrativo, observou-se o maior número de objetivos a serem cumpridos, o que já era esperado, uma vez que a transição de Centro Desportivo para Unidade Acadêmica amplia o lastro de representações em órgãos universitários e inaugura campos de intervenção relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, abarcando demandas até então inexistentes em seu cotidiano administrativo. Entrementes, como destaca o próprio PE, é imperativo mencionar que a gestão da instituição reconhece o cenário político-administrativo enfrentado pelo país, cuja crise econômica impõe uma série de entraves gerenciais. Estes, em alguma medida, limitam a capacidade das IES públicas de assumirem novas despesas de custeio, assim como de realizarem investimentos.

Ademais, de acordo com as informações levantadas nesta investigação, poucos professores ocupam funções administrativas, sendo que uma das explicações possíveis gira em torno da falta de formação e afinidade para tal. Sobre isso, destaca-se que as condições atuais de trabalho docente no ensino superior são fortemente impactadas pelas transformações no mundo do trabalho e, no caso do setor público, residem contradições oriundas de suas singularidades, pois seus objetivos e finalidades não se alinham necessariamente às regras do mercado (LOCATELLI, 2017). Alguns autores (PASCUCI *et al.*, 2016) postulam que, como não há uma teoria sobre a administração universitária, essas instituições têm recorrido à adoção de práticas gerenciais de origem empresarial, denominadas *managerialism*. Todavia, por envolver processos racionais, que exaltam mecanicidade e previsibilidade que muitas vezes não se aplicam às organizações públicas, sua adoção pode ser impraticável (PASCUCI *et al.*, 2016). Para que isso não ocorra, é preciso ter em mente que o *managerialism* considera que a administração é uma prática aplicável a toda e qualquer organização, cabendo às universidades adotar ferramentas que se aplicam à sua realidade.

A criação de comissões internas de pesquisa e extensão encontra lugar na organização das ações institucionais dessas dimensões, voltada para o melhor aproveitamento da *expertise* do corpo docente. Sabe-se que a tríade ensino–pesquisa–extensão compõe o escopo de trabalho no magistério superior, mas não se pode perder de vista a vocação dos profissionais envolvidos. Sob tal prisma, como ensinam Fujino e Stal (2007), é preciso reconhecer as qualificações específicas dos servidores e utilizá-las de forma assertiva, sem que professores e pesquisadores

sejam deslocados para funções que não dominam. Em adição, a materialização das comissões poderá estabelecer um fluxo de informação que facilite o alinhamento dos projetos de pesquisa e extensão alocados na unidade acadêmica – o que, bem aproveitado, otimiza o uso dos recursos (escassos) disponíveis.

Sobre o fortalecimento das entidades de representação estudantil, os resultados são promissores, pois além de se observar a presença de um Centro Acadêmico e de uma Associação Atlética atuantes, encontra-se em marcha a implementação de uma Empresa Júnior. A edificação da Escola de Educação Física se fortalece sob esse cenário, uma vez que o corpo discente e suas organizações são pilares para o bom funcionamento de qualquer IES e, no caso da UFOP, tem se observado uma participação frequente das representações estudantis nos debates, discussões e tomadas de decisão da universidade. As ações dos jovens estudantes na realidade brasileira indicam que o movimento estudantil contribui para a formação de consciência coletiva transformadora da realidade social (BOUTIN; FLACH, 2017).

Particularmente eu ainda nos considero e acho que podemos ser mais engajados, tentar entender melhor sobre as coisas que acontecem na Escola. Se numa escala macro, por exemplo, você não tem tanta dimensão com o que acontece com o país, não tem como você lutar e se engajar. Numa escala um pouco menor, nós, nosso curso, a nossa universidade e tal, se não sabemos do que está acontecendo, o que tá previsto, o que ficou pra fazer, fica difícil de tomar consciência da importância da participação. Quanto mais pessoas souberem, mais a gente consegue se atentar. Isso movimenta o curso e a Escola de uma forma muito positiva. (Anônimo, 15 de setembro de 2020.)

Quanto à criação do calendário de eventos, entende-se que sua construção sempre se apresentará em curso, afinal, faz parte da rotina institucional hospedar ações eventuais, seja por iniciativa própria ou por solicitação de outros atores da comunidade acadêmica e do público externo. No que se refere à ampliação dos quadros de trabalhos docente e técnico-administrativo, acredita-se estar diante de uma meta cujo alcance se mostra distante. Isso porque, além da questão não poder ser desenvolvida de forma autônoma pela gestão da Escola, é preciso contextualizar que as universidades públicas brasileiras, desde 2015, têm sofrido com sucessivos cortes orçamentários, agravados pelos impedimentos designados na Lei Complementar Nº 173 de 27 de maio de 2020 (BRASIL, 2020), que veta a realização de concursos públicos até dezembro de 2021.

3.1 POTENCIALIDADES PERCEBIDAS

Mediante as informações obtidas junto aos interlocutores da pesquisa, foi possível identificar as potencialidades percebidas em relação à obtenção de êxito nas ações referenciadas pelo PE, sendo relevante sua inclusão como categoria de análise. Sob esse prisma, vale esclarecer que as potencialidades em questão se referem às iniciativas em curso que, ao olhar dos sujeitos entrevistados, demonstram indícios de assertividade para o alcance dos objetivos a que se destinam. De saída, a maior parte dos mentores expuseram em suas falas a importância de se ter o PE como referência de gestão:

É imprescindível que a Escola tenha, que o departamento tenha e que os colegiados também. É muito importante porque quando você tem estabelecido aonde você quer chegar você consegue traçar o caminho de uma maneira mais tranquila. Acho que a gente fez um bom trabalho na redação desse planejamento e acho que ele está condizente com o que a Escola precisa. (Anônimo 29 de setembro de 2020).

A adoção do PE como ferramenta se mostra uma vantagem gerencial, uma vez que promove o alinhamento de todos os atores institucionais a respeito dos caminhos traçados sistematicamente, reduzindo intercorrências provenientes de ruídos comunicacionais e, conseqüentemente, ampliando o alcance das ações universitárias no cotidiano social (ROCHA, 2005). Em adição, cabe considerar que a cultura organizacional brasileira não está acostumada a planejar, ou seja, assumir o PE institucionalmente estimula a criação de hábitos gerenciais comprometidos com a transição para novos modos de se administrar as entidades universitárias (MOTTA, 1996). Todavia, o PE não pode ser tido como peça decorativa no cotidiano das instituições, o que lança luz para a relevância de se monitorar e avaliar continuamente os resultados emergentes, como demonstra a fala a seguir, que enfatiza o reconhecimento dos mentores entrevistados:

Eu acho que a construção do planejamento estratégico é o pontapé inicial e ele é constante, a gente vai traçar metas, mas antes de chegar ao final dele, essas avaliações têm que ser contínuas. Porque nada me impede de mudar minhas ações, aumentar o prazo para atingir os mesmos objetivos. (Anônimo, 27 de agosto de 2020).

Sabe-se que os ambientes universitários estão em constante mudança, sendo imperativo estar atento às mudanças de cenário para imediata correção de rota e adaptação – sem que se percam de vista os objetivos propostos (SILVA, 2018). No caso da formação superior em Educação Física, um bom exemplo gira em torno da implementação das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (BRASIL, 2018) que, dentre outros elementos, instituem o ingresso único por meio de Área Básica de Ingresso, indicam a criação de critérios para escolha do bacharelado ou da licenciatura, informam a carga horária mínima de 3.200 horas e estabelecem um prazo de dois anos² para sua implementação. Como se pode imaginar, todo planejamento instituído anteriormente às novas diretrizes precisa ser revisitado, haja vista o impacto que as novas demandas impõem às rotinas administrativas e pedagógicas das instituições.

Outro ponto destacado como potencialmente salutar à gestão da Escola foi a construção coletiva do PE, envolvendo debates, reflexões e proposições dos servidores que se envolveram no trabalho. Cumpre ressaltar a importância da participação de todo o ecossistema institucional na formulação do PE, sendo este um caminho essencial para que todos conheçam as metas estabelecidas e suas respectivas ações norteadoras (NUNES; DUARTE; PEREIRA, 2017).

O melhor do planejamento estratégico é que foi feito de forma coletiva, trabalhando o pertencimento do pessoal dentro da Escola de Educação Física. [...] No momento que você faz uma construção coletiva, você acaba colocando todo mundo a par e as pessoas se mobilizam mais para a realização daquilo. (Anônimo, 15 de julho de 2020).

2 Em função da pandemia da covid-9, o prazo para implementação foi ampliado em 12 meses, findando-se em dezembro de 2021.

Percebeu-se que o comprometimento coletivo para a construção do PE e a busca pelo desenvolvimento institucional fortaleceu as relações acadêmicas entre os pares, estimulando a adoção de rotinas laborais colaborativas. Nessa perspectiva, observam-se ganhos no clima organizacional, na alavancagem acadêmica da Escola e na segurança administrativa, haja vista que o planejamento expressa compromissos institucionais que independem da vontade política de futuros gestores. Nessa direção, a interação durante a formulação do PE fortalece a cultura organizacional, demonstrando que a interação social entre as pessoas envolvidas possui relação direta com o potencial de êxito nas iniciativas postas à mesa (FERREIRA *et al.*, 2017).

3.2 BARREIRAS E DIFICULDADES

Em função das restrições administrativas, sociais e físicas impostas pelo contexto pandêmico, muitas metas não foram sequer iniciadas. Percebe-se que todo o cronograma do PE foi afetado direta ou indiretamente pelas medidas preventivas decretadas pelas autoridades internacionais e locais de saúde, sugerindo uma nova visita aos prazos estabelecidos, para possíveis prorrogações. Alguns mentores entrevistados apontaram como entrave o pouco conhecimento sobre as dimensões conceituais e técnicas aplicadas à rotina gerencial, o que dificulta a condução dos trabalhos e se apresenta como barreira. A formação docente apresenta lacunas no desenvolvimento de saberes e competências correlatos à gestão organizacional (FALQUETO *et al.*, 2019), o que pode ser exemplificado na fala a seguir: “As funções administrativas são preteridas pelos professores até mesmo pelo estilo da sua formação e atuação, mas querendo ou não nós só conseguimos ter sucesso se nós temos um processo administrativo sendo desenvolvido.” (Anônimo 31 de agosto de 2020).

Os docentes, além de produzir conhecimento, precisam ainda conciliar as atividades com cargos de gestão e tarefas administrativas, lembrando que os cursos de graduação nas áreas da saúde ainda demonstram problemas no que diz respeito à formação para atuação com gestão e política (COELHO, 2017). Porém, é preciso considerar que o contexto de atuação docente no ensino superior apresenta um acúmulo de funções entre as dimensões do ensino, pesquisa, extensão e atividades administrativas, gerando significativos entraves no que diz respeito à busca constante por formação e qualificação profissional. Nesse caso, estar-se-á diante de um paradoxo, haja vista que a própria rotina de trabalho dificulta a qualificação profissional dos sujeitos, muitas vezes cobrados assimetricamente em seus ambientes de trabalho. É preciso considerar que uma das principais dificuldades para se colocar em prática processos de formação é a falta de tempo disponível em função da sobreposição de demandas (VISINTAINER; SOARES, 2019). Outro fator limitador que surgiu nas falas analisadas foi a falta de avaliação constante do PE:

Para tudo temos que fazer um planejamento, desde que tenha uma boa avaliação e um bom acompanhamento e que as pessoas que estejam envolvidas entendam a importância do que está sendo feito. [...] A avaliação e o acompanhamento contínuo é o que faz com que se torne. Avaliar e ver que aquilo que você planejou um ano atrás não está de acordo com as metas atuais não é ruim, o pior é você ir até o final do processo achando que a coisa tem que ser como planejou no começo. A melhor forma é não deixar as ações engessadas. (Anônimo 27 de agosto de 2020).

A avaliação deve ser um processo sistematizado, contínuo e integrador por envolver múltiplas e complexas tarefas, constituindo-se como instrumento da melhoria da qualidade institucional em todos os seus aspectos (NUNES; DUARTE; PEREIRA, 2017). Na mesma direção, a gestão precisa ser executada diariamente para gerar reflexos na qualidade final do serviço que a universidade oferece à sociedade (MEYER; MEYER JUNIOR, 2013). Logo, o estímulo ao monitoramento permanente do PE deve ser priorizado pela gestão da instituição, sob pena de descontinuidade entre o que se planeja e o que se executa de fato.

As restrições orçamentárias para as recuperações, modernizações e instalações também são percebidas como problemáticas ao êxito do PE – o que se agravou com a pandemia. Nessa esteira, é pertinente especular que estruturas como ginásio, quadra, campo e piscina, que já demandavam especial manutenção e reformas, possivelmente sofrerão ainda mais com o deslocamento de prioridades. Esse fato se agrava pela falta de articulação do planejamento com o orçamento, que dificulta o cumprimento dos objetivos e metas que necessitam de verba, dada a instabilidade do orçamento das universidades (FALQUETO *et al.*, 2019).

Outra questão percebida por alguns entrevistados como barreira foi a falta de liderança sobre o PE após sua implementação. Apesar de minoritário, o entendimento em questão se ancora na premissa de que o documento norteador, após entrada em vigor, careceu de uma referência para conduzir/acompanhar passo a passo das ações estabelecidas. Sabe-se que, quando adotado um PE, os líderes contribuem para a construção da realidade, alinhando-se aos instrumentos de gestão e estimulando os pares para que o façam cotidianamente (ALMEIDA; NOVAES; YAMAGUTI, 2008).

A comunicação interna também foi apontada como problemática a ser enfrentada, uma vez que, em algumas oportunidades, os sujeitos da pesquisa afirmaram estar desalinhados em relação ao espectro informativo da unidade. Uma boa comunicação garante o alinhamento dos envolvidos com o planejamento e ajuda na prevenção de contratempos (TIBURCIO; SANTANA, 2014). Organizações com uma boa comunicação interna afetam a produtividade diretamente, criando vínculo entre os pares e, conseqüentemente, alavancando o clima organizacional interno. Todavia, é preciso relativizar a questão levantada, haja vista que as informações pertinentes às instituições públicas são de acesso aberto. Especula-se que a abordagem dada ao desalinhamento de informações se refira àquelas circulantes no dia a dia das relações interpessoais, nem sempre materializadas por documentos, portarias, atas e afins.

3.3 PROPOSTAS DE APERFEIÇOAMENTO

Por fim, emergiu do campo de estudos uma categoria para apresentação e análise das sugestões elencadas pelos sujeitos da pesquisa, na intenção de contribuir com a continuidade das ações previstas pelo PE. Ressalta-se que todas elas se relacionam intimamente com as potencialidades e as barreiras percebidas, o que demonstra certa coesão entre a realidade experimentada e o futuro almejado. A questão mais apontada foi o estabelecimento de um calendário de reuniões periódicas para monitoramento permanente das metas em execução. A falta de monitoramento

constante pode afetar as fases seguintes do planejamento, evidenciando a pertinência da avaliação processual (MEYER; MEYER JUNIOR, 2013).

Os entrevistados também sugeriram a implantação de uma gestão à vista, que diz respeito à visibilidade integral do PE, para permitir que qualquer ator interessado – permanentemente ou não – tenha condições de compreendê-lo em tempo real e, naturalmente, agir sobre ele. Nesse ponto, talvez seja possível a inclusão de um portal de transparência na página oficial da Escola de Educação Física na internet, sem perder de vista a necessidade de se adotar uma linguagem acessível e referenciada por dados sistematicamente coletados. Outra ferramenta sugerida para gestão do PE foi o Sistema Eletrônico de Informações (SEI), que se configura como plataforma para gestão de documentos e processos eletrônicos, a fim de melhorar a eficiência administrativa (FULTON *et al.*, 2018).

Outra sugestão foi a mobilização dos conteúdos, dados e saberes provenientes da execução do PE nas ações de ensino, pesquisa e extensão da universidade. Segundo os sujeitos entrevistados, este percurso poderia estimular o corpo discente a compreender a relevância de se atuar profissionalmente sob a perspectiva do planejamento e da gestão nas ações a que se dedicam. Assim, seria possível a criação de um ambiente em que a cultura administrativa perpassa o discurso, a prática e a avaliação.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o cenário apresentado, verificou-se que a continuidade do PE é valorizada pelos atores institucionais, sendo necessário revisitar o documento periodicamente para fins de monitoramento, avaliação e possíveis correções de rota. A construção coletiva do PE foi reconhecida pelos atores em questão, demonstrando engajamento entre a maior parcela dos servidores e servidoras responsáveis pela elaboração, execução e mentoria da ferramenta de gestão. Algumas barreiras e dificuldades foram identificadas, tendo protagonismo a pandemia de covid-19. Todo o cronograma foi diretamente afetado pelas medidas sanitárias para se evitar o contágio e a propagação do vírus. Desse modo, fica latente a necessidade de se repactuar prazos e indicadores para as metas, além de se considerar novas demandas para enfrentamento do cenário futuro que se apresenta.

Inúmeros podem ser os motivos que justificam, acentuam ou atenuam os resultados obtidos no presente trabalho, mas para além das relações causais, sua pedra fundamental se encontra no delineamento de um panorama geral sobre os objetivos pactuados entre os atores que materializam a Escola de Educação Física da UFOP. Por esse motivo, o PE merece ser considerado para além de uma formalidade, fazendo-se presente na agenda laboral dos mentores e de todos os *stakeholders* (interessados) da instituição. Críticas à sua natureza devem ser acompanhadas de sugestões pertinentes à realidade da universidade pública brasileira. Nesse sentido, cumpre reconhecer a importância de o PE ter sido adotado como documento norteador da gestão inaugural da Escola, caracterizando o respeito aos atos institucionais precedentes ao mandato e estimulando a continuidade administrativa, muitas vezes responsável pela interrupção de inúmeros projetos na administração pública.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; NOVAES, Marcos Bidart Carneiro; YAMAGUTI, Celso Likio. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da UFSM**, v. 1, n. 1, p. 7-25, jan./abr. 2008. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/577/434>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARROS, Fernanda Costa; VIEIRA, Darlene Ana de Paula. Os desafios da educação no período da pandemia. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 826-849, jan. 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/22591/18083>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- BOUTIN, Aldimara Catarina Brito Delabona; FLACH, Simone de Fátima. Movimento estudantil brasileiro: da formação às estratégias de luta na atualidade. **Educação em Perspectiva**; v. 8, n. 2, p. 215-231, set. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoem perspectiva/article/view/6967>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº6, 2018**. Dispõe sobre a instituição de diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação em Educação Física e dá outras providências. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104241-rces006-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 02 jul. 2021.
- BRASIL. Lei Complementar n. 173 de 27 de maio de 2020. Estabelece o Programa Federativo de Enfrentamento ao Coronavírus SARS-CoV-2 (Covid-19), altera a Lei Complementar nº 101, de 4 de maio de 2000, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, edição 101, página 4, Brasília, DF, maio 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-complementar-n-173-de-27-de-maio-de-2020-258915168>. Acesso em: 26 maio 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 12 ed. São Paulo: Campus, 2004.
- COELHO, Camila Henrique. Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso. **Revista Eletrônica Gestão e Saúde**, v. 8, n. 1, p. 162-179, jan. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rgs/article/view/3712/3389>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- CRUZ NETO, Otávio. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, Marília Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Petrópolis: Vozes, 1994. p. 51-66.
- FALQUETO, Junia Maria Zandona de *et al.* Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública: barreiras, facilitadores e eficácia. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 24, n. 2, p. 357-378, jul. 2019. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3716/3327>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- FERNANDES, André Lezan. **Planejamento**: um estudo na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. 2018. 126 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Planejamento e Governança Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

FERREIRA, Luís Eduardo *et al.* Análise da influência da cultura organizacional no Planejamento Estratégico participativo de uma universidade estadual multicampi na região Centro-Oeste do Brasil. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA*, 17., 2017, Mar Del Plata. Argentina. [Anais...]. Florianópolis: UFSC, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/181027/101_00137.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 02 jul.2021.

FUJINO, Asa; STAL, Eva. Gestão da propriedade intelectual na universidade pública brasileira: diretrizes para licenciamento e comercialização. **Revista de Negócios**, v. 12, n. 1, p. 104-120, jan./mar. 2007. Disponível em: <https://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/311>. Acesso em: 02 jul.2021.

FULTON, Denise de Carvalho Pires *et al.* Adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça: uma avaliação na ótica de usuários. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 4, p. 1015-1036, out./dez. 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5336>. Acesso em: 16 fev. 2021.

GUSSO, Hélder Lima *et al.* Ensino Superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. **Educação e Sociedade**, v. 41, p. 1-27, set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/pBY83877ZkLxLM84gtk4r3f/?lang=pt#>. Acesso em: 02 jul. 2021.

LOCATELLI, Cleomar. Os professores no Ensino Superior brasileiro: transformações do trabalho docente na última década. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 98, n. 248, p. 77-93, jan./abr; 2017. Disponível em: <http://www.rbep.inep.gov.br/ojs3/index.php/rbep/article/view/3356/3091>. Acesso em: 02 jul. 2021.

MAGRO, Cristian Baú Dal; RAUSCH, Rita Buzzi. Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras. **Revista Administração Ensino e Pesquisa**, v.13, n. 3, p.427-454, jul/set. 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85/167>. Acesso em: 01 jun. 2020.

MEYER, Bernardo; MEYER JUNIOR, Víctor. “Managerialism” na gestão universitária. uma análise de suas manifestações em uma instituição empresarial. **Revista GUAL**, v. 6, n. 3, p. 01-20, set. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2013v6n3p1/25418>. Acesso em: 24 set. 2021.

MIZAEI, Glener Alvarenga *et al.* Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, v.47, n.5, p. 145-164, set./out. 2013.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Cultura e organizações no Brasil**. São Paulo: FGV-EAESP, 1996. (Relatório de pesquisa nº15).

NUNES, Enedina Betânia Leite de Lucena Pires; DUARTE, Michele Matilde Semigueem Lima Trombini; PEREIRA, Isabel Cristina Auler. Planejamento e Avaliação Institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior**, v. 22, n.2, p.373-374, jul. 2017. Disponível em: <http://periodicos.uniso.br/ojs/index.php/avaliacao/article/view/3043/2700>. Acesso em:10 fev. 2021.

PASCUCI, Lucilaine *et al.* *Managerialism* na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública. **Revista GUAL**, v. 9, n. 1, p. 37-59, jan. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n1p37/31552>. Acesso em: 02 jul. 2021.

ROCHA, Roberta Muriel Cardoso. **Análise do processo de implantação do plano de desenvolvimento institucional:** uma contribuição à gestão no ensino superior no Brasil. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, 2005.

SILVA, Adriane Lopes. Ferramentas do planejamento estratégico: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas. **Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 8, n. 1, p.159-173, 2018. Disponível em: <http://periodicos.unincor.br/index.php/iniciacaocientifica/article/view/4316/3342>. Acesso em: 23 set. 2021.

SOUZA, Alba Rejane Valério; NASCIMENTO, Ana Beatriz de Araújo Silva; SILVA, Pedro Manoel. Desafios e enfrentamentos em tempos de pandemia: a experiência da biblioteca central da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). **Revista Informação e Universidade**, v. 2, n. esp. Dossiê COVID-19, jul/dez. 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/39/28>. Acesso em: 02 jul. 2021.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, v. 1, n. 0, p. 13-26, jun. 2014. Disponível em: https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 02 jul. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto 2019 – 2024**. Ouro Preto, 26 p. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto 2016 – 2025**. Ouro Preto, 148 p. 2019. Disponível em: <https://ufop.br/noticias/institucional/pdi-ufop-2016-2025>. Acesso em: 27 jun. 2021.

VISINTAINER, Daniela Sastre Rossi; SOARES, Félix Alexandre Antunes. O desenvolvimento de estratégias de ensino para a promoção da saúde na formação docente continuada. **Revista Contexto e Educação**, v. 34, n. 109, p.52-73, set./dez. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/8615>. Acesso em: 02 jul. 2021.

Abstract: This study monitored and analyzed the achievement goals agreed under the Strategic Planning for Physical Education School at Federal University of Ouro Preto during 18 months of implementation. Fifteen semi-structured interviews were conducted with 12 mentors and 3 student representatives. Content analysis was used, resulting in four categories: a) preliminary results obtained; b) instrument capabilities; c) barriers and confrontations; d) improvement proposals. Actions to achieve most goals had been initiated, but none was completed. The global pandemic context (COVID-19) had a significant impact on the results. The study monitored the management tool, considering the importance of implementing mechanisms for systematic evaluation of institutional performance indicators. It is expected that the perceived potential will be strengthened, barriers will be overcome, and proposals for improvement will be collectively discussed to develop the institution.

Keywords: COVID-19. Education, Higher. Management indicators. Strategic Planning.

Resumen: Monitorear y analizar la ejecución de las metas pactadas en la Planificación Estratégica de la Escuela de Educación Física de la Universidad Federal de Ouro Preto, en los 18 primeros meses de implementación. Se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas con 12 mentores y tres estudiantes representantes estudiantiles. Se utilizó el análisis de contenido, lo que permitió delinear cuatro categorías: a) resultados preliminares obtenidos; b) potencial del instrumento; c) barreras y enfrentamientos; d) propuestas de mejora. Se observó que la mayoría de las metas tenían acciones iniciadas, pero ninguna concluida. Es de destacar que el contexto de pandemia mundial (COVID-19) tuvo un impacto significativo sobre los resultados. El estudio presenta un carácter de monitoreo en relación a la herramienta de gestión, considerando la relevancia de implementar mecanismos para la evaluación sistematizada de los indicadores de desempeño institucionales. Se espera que se fortalezca el potencial percibido, se superen barreras y se discutan colectivamente propuestas de mejora con el objetivo de desarrollar la institución.

Palabras clave: COVID-19. Educación Superior. Indicadores de Gestión. Planificación Estratégica.

LICENÇA DE USO

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0), que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que o trabalho original seja corretamente citado. Mais informações em: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declararam que existe conflito de interesses neste trabalho, por serem docentes da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, constituem-se como atores ativos no processo de monitoramento estratégico.

CONTRIBUIÇÕES AUTORAIS

Bruno Ocelli Ungheri: Concepção das Ideias; Administração do projeto; Análise Formal; Metodologia; Visualização; Escrita - rascunho original.

Sarah Alessandra Alves Lelis: Curadoria de dados; Investigação; Escrita - rascunho original.

Everton Rocha Soares: Análise Formal; Supervisão; Visualização; Formatação; Escrita - rascunho original.

Renato Melo Ferreira: Análise Formal; Supervisão; Visualização; Formatação; Escrita - rascunho original.

Albená Nunes da Silva: Análise Formal; Supervisão; Visualização; Escrita - rascunho original.

FINANCIAMENTO

O presente trabalho foi realizado com o financiamento de uma bolsa estudantil pelo Programa Pró-Ativa, da Universidade Federal de Ouro Preto.

ÉTICA DE PESQUISA

O projeto de pesquisa foi encaminhado e aprovado pela Universidade Federal de Ouro Preto Protocolo CAE 29011620.8.0000.5150, parecer N° 3.961.115.

COMO REFERENCIAR

UNGHERI, Bruno Ocelli; LELIS, Sarah Alessandra Alves; SOARES, Everton Rocha; FERREIRA, Renato Melo; SILVA, Albená Nunes da. Monitoramento do planejamento estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. **Movimento (Porto Alegre)**, v.27, p.e27060, jan./dez. 2021.

Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/Movimento/article/view/116467>. Acesso em: [dia] [mês abreviado]. [ano]. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.116467>

RESPONSABILIDADE EDITORIAL

Alex Branco Fraga*, Elisandro Schultz Wittizorecki*, Ivone Job*, Mauro Myskiw*, Raquel da Silveira*

*Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Dança, Porto Alegre, RS, Brasil.