



**Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP**  
**Escola de Educação Física- EEFUFOP**  
**Bacharelado em Educação Física**



**Monografia**

**FOLLOW-UP: MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

**Sarah Alessandra Alves Lelis**

**OURO PRETO - MG**

**2021**

**Sarah Alessandra Alves Lelis**

**FOLLOW-UP: MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA  
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA**

Trabalho de conclusão apresentado a disciplina Seminário de TCC (EFD-380) do curso de Educação Física- Bacharelado da Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP como requisito parcial para avaliação da mesma.

Orientador: Dr. Bruno Ocelli Ungheri

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

L541f Lelis, Sarah Alessandra Alves.  
Follow-up [manuscrito]: Monitoramento do planejamento estratégico da Escola de Educação Física. / Sarah Alessandra Alves Lelis. - 2021.  
58 f.: il.: gráf., tab..

Orientador: Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola de Educação Física. Graduação em Educação Física .

1. Planejamento Estratégico. 2. Gestão. 3. Avaliação. 4. Monitoramento. 5. Educação Física. I. Ungheri, Bruno Ocelli. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 796:658

Bibliotecário(a) Responsável: Angela Maria Raimundo - SIAPE: 1.644.803



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Sarah Alessandra Alves Lelis

### Follow-up: monitoramento do Planejamento estratégico da Escola de Educação Física

Monografia apresentada ao Curso de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Educação Física

Aprovada em 09 de dezembro de 2021.

#### Membros da banca

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri - Orientador(a) (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Dr. Albená Nunes da Silva (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Prof. Dr. Everton Rocha Soares (Universidade Federal de Ouro Preto)

Bruno Ocelli Ungheri, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 14/12/2021



Documento assinado eletronicamente por **Bruno Ocelli Ungheri, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/12/2021, às 10:44, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Everton Rocha Soares, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/12/2021, às 10:49, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Albená Nunes da Silva, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 14/12/2021, às 13:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0257933** e o código CRC **41C8F298**.

## **Dedicatória**

Com gratidão, dedico este trabalho aos meus pais, Antonio e Hiolauza, pilares da minha formação como ser humano e incentivadores dessa caminhada, aos meus irmãos, meus maiores presentes, Ana e Arthur e a minha namorada, Adrielle, pela compreensão, paciência e toda alegria, eu amo partilhar a vida com você!

Dedico este projeto a todos os professores que me influenciaram na minha trajetória, em especial ao Professor Dr. Bruno Ocelli Ungheri, meu orientador, pela sua atenção dedicada e paciência durante o desenvolvimento do trabalho.

Agradeço ao LAGEP por todo carinho e incentivo a pesquisa e conhecimento, vocês são demais!

Aos meus amigos por deixarem a caminhada mais leve e a minha amada República Quarto Crescente, por todos os anos vividos, aprendizados e apoio infinitos!

Agradeço aos voluntários entrevistados na pesquisa, a contribuição de vocês foi essencial para que o projeto se concretizasse.

## RESUMO

Em 30 de abril de 2019, foi criada a Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto (EEFUFOP), o que demandou o estabelecimento de uma configuração organizacional para a instituição, assim como a adoção de mecanismos norteadores para a gestão inaugural, adotando-se o Planejamento Estratégico como referência. Nessa direção, o trabalho em tela almejou monitorar e analisar o *status* das 13 metas pactuadas no Planejamento Estratégico da EEFUFOP, focalizando os 18 primeiros meses de sua implementação. Para isso, realizou-se uma pesquisa de campo, alavancada por 15 entrevistas semiestruturadas desenvolvidas junto aos 12 mentores das metas e a 3 discentes que ocupam as representações estudantis (Centro Acadêmico, Associação Atlética e Empresa Júnior) pertinentes aos cursos de Educação Física. Os dados emergentes foram analisados segundo a técnica de Análise de Conteúdo, que possibilitou o delineamento de quatro categorias à posteriori, a saber: a) resultados preliminares obtidos; b) potencialidades do instrumento; c) barreiras e enfrentamentos; d) propostas de aperfeiçoamento. Os resultados evidenciaram o estágio de cada meta pactuada, sendo que a maioria já teve suas ações norteadoras iniciadas, embora nenhuma possa ser considerada concluída até então. Ressalta-se que o contexto pandemia por COVID-19, declarada pela Organização Mundial de saúde em março de 2020, exerceu significativo impacto no cotidiano da instituição e, por esse motivo, interferiu diretamente nos resultados. Enfatiza-se que o estudo apresenta caráter de monitoramento em relação à ferramenta de gestão em questão, podendo contribuir para o seu aperfeiçoamento, tendo em vista a relevância de se implementar mecanismos para a avaliação constante e sistematizada dos indicadores de desempenho institucionais. Espera-se que as potencialidades percebidas sejam fortalecidas, que as barreiras sejam superadas e que as propostas de aperfeiçoamento sejam discutidas coletivamente, a fim de alcançar o sólido pavimento dos caminhos férteis em relação ao futuro da Escola de Educação Física.

**Palavras chaves:** Gestão; Planejamento Estratégico; Avaliação; Monitoramento; Educação Física.

## ABSTRACT

The School of Physical Education at the Federal University of Ouro Preto (EEFUFOP) was created on April 30, 2019, and it required the establishment of an organizational configuration structure for the institution, as well as the adoption of guiding mechanisms for the inaugural administration, adopting the Strategic Planning as a reference. Following in this direction, the work on screen aimed to monitor and analyze the status of the 13 agreed goals in EEFUFOP's Strategic Planning, focusing on the first 18 months of its implementation. For this, a field research was carried out, leveraged by 15 semi-structured interviews developed with the 12 mentors of the goals and 3 students who occupy student representations (Academic Center, Athletic Association and Junior Company) relevant to Physical Education courses. The emerging data were analyzed according to the Content Analysis technique, which allowed the delineation of four categories later, namely: a) obtained preliminaries results; b) potentialities of the instrument; b) barriers and confrontations; d) improvement proposals. The results showed the stage of each agreed goal, since most of them already had its guiding actions started, although none can be considered complete by then. It is noteworthy that the world pandemic context by COVID-19, declared by the World Health Organization in March 2020, caused a significant impact on the institution's daily, and for that reason interfered directly in the results. It is emphasized that, the study has monitoring character in relation to the management tool in question, for its improvement, considering the relevance of implementing mechanisms for the constant and systematic evaluation of institutional performance indicators. It is expected that the perceived potentials should be strengthened, that the barriers should be overcome and improvement proposals should be discussed collectively, in order to set up the solid pavement of the fertile paths in relation to the future of the Physical Education School.

**Keywords:** Management; Strategic planning; Evaluation; Monitoring; Physical Education.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Plano De Metas Do PE Da Escola De Educação Física Da UFOP.....	15
Quadro 2: Status das metas do Eixo Acadêmico.....	19
Quadro 3: Status das metas do Eixo Estrutural.....	20
Quadro 4: Status das metas do Eixo Administrativo.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>2. OBJETIVOS</b> .....	14
2.1 Objetivo Geral.....	14
2.2 Objetivos Específicos.....	14
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	14
<b>4. RESULTADOS</b> .....	17
4.1 Potencialidades percebidas.....	23
4.2 Barreiras e dificuldades.....	26
4.3 Propostas de aperfeiçoamento.....	28
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	32
<b>ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO</b> .....	36
<b>ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA</b> .....	40
<b>ANEXO C - ARTIGO</b> .....	41

## 1. INTRODUÇÃO

Em 30 de abril de 2019, após reunião do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal de Ouro Preto (CEPE), foi aprovada a criação da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. O referido ato administrativo, baseado nos processos UFOP n. ° 23109.004356/2016-85 e UFOP n. ° 23109.001052/2019-17, ampara-se na Resolução CEPE N° 7.736, ratificada pela Resolução 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 acerca das ações que seriam implementadas a partir do cenário apresentado. Sob tal prisma, Chiavenato (2004) explica que:

“O planejamento estratégico é um processo essencial dentro da organização porque traça as 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.” (CHIAVENATO, 2004, p.20)

É imperativo dizer que, atualmente, a Escola de Educação Física da UFOP abriga os cursos de Licenciatura e Bacharelado, implementados em 2008 e 2009, respectivamente. De modo geral, a matriz curricular dos cursos se aproxima de três eixos centrais, sendo: (i) dimensões da relação ser-humano e sociedade; (ii) dimensão biológica do corpo humano; (iii) produção do conhecimento científico e tecnológico. Por se tratar de percursos formativos instaurados há pouco mais de 10 anos, nota-se que a construção identitária dos cursos permanece em vigor, haja visto seus processos de maturação acadêmica, estrutural e administrativa. Por consequência, revisitar as conquistas percebidas até o momento, bem como as limitações experimentadas em relação ao desenvolvimento institucional, configura relevante enredo para se compreender o contexto da recém-criada Escola.

Apoiando-se no referido diagnóstico é possível traçar, coletivamente, os rumos ansiados institucionalmente pela Escola de Educação Física, norteando as futuras iniciativas a ela vinculadas. Como apontam Chiavenato e Sapiro (2004, p. 4), “a gestão do conhecimento se apresenta como essência da vantagem competitiva”, ou seja, considerar as experiências pregressas é fundamental para o estabelecimento de metas tangíveis e possíveis em relação aos objetivos arquitetados com a finalidade de um impacto global. A esse respeito, Fernandes (2018) destaca 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 – em especial nas IES públicas.

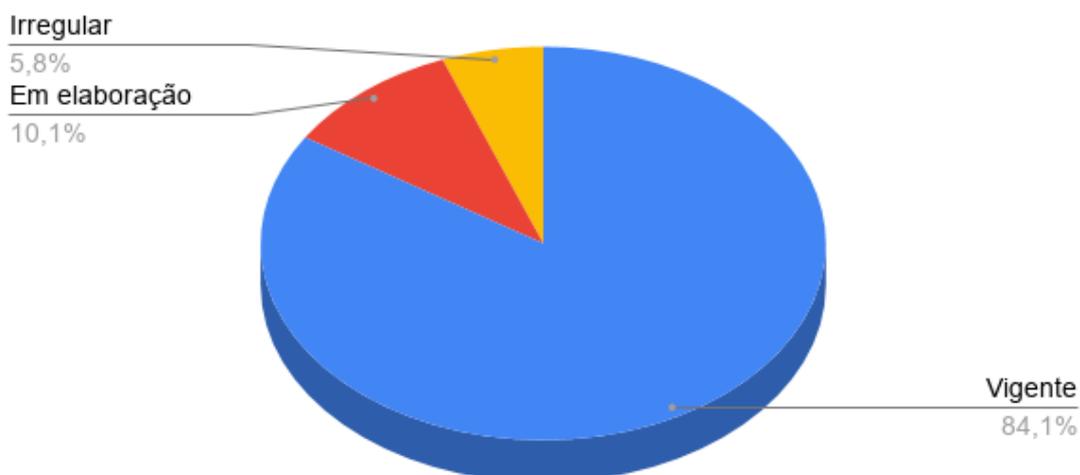
No rol das alternativas à disposição, encontra-se o Planejamento Estratégico (PE), que tem sido empregado por instituições de ensino há algum tempo, em que pesem alguns aspectos limitadores. Os principais deles são as características das organizações públicas e a baixa expertise de gestores acadêmicos em relação ao uso de ferramentas de mercado. Somado 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, de antemão, reconhecer o potencial do PE para o desenvolvimento institucional, adaptando-o à realidade operacional, gerencial e política das universidades públicas brasileiras. Sua contribuição à Escola de Educação Física da UFOP 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 Universidade Federal de Ouro Preto. 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.

Por esse motivo, fica evidente que a premissa básica do PE está na continuidade da edificação da Escola de Educação Física como estrutura perene, indissociável e indispensável ao alcance dos objetivos almejados pela Universidade Federal de Ouro Preto - 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. *Mizael et al.* (2013) enfatizam que o PDI é uma ferramenta de planejamento para alcançar resultados orgânicos das IES, como qualificação dos processos de ensino, desenvolvimento científico e tecnológico. *Magro et al.* (2012) explicam que

“Além das IES prestarem serviços voltados para o ensino, pesquisa e extensão, também estão inseridas em um mercado competitivo, onde 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.” (MAGRO et al., 2012, p.4)

**Gráfico 1: Panorama das Instituições Federais Brasileiras quanto ao desenvolvimento dos PDIs.**



Fonte: Elaborado pela autoria.

Evidencia-se, portanto, que as avaliações das metas pactuadas no Planejamento Estratégico se alinham ao PDI da UFOP. É necessário reiterar, que o PDI em questão, foi concebido a partir das contribuições compartilhadas pela comunidade universitária, apresentando um diagnóstico da UFOP e estabelecendo os objetivos e metas estratégicas projetadas até o ano de 2025. Por esse motivo, entende-se que o Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física deve se alinhar ao planejamento da universidade em que se insere, uma vez que a influência e é influenciada por sua dinâmica. Falqueto (2019) reforça que 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.

Nesse bojo, a partir de uma leitura atenta do documento norteador da UFOP, identificaram-se 5 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 aquelas metas e ações transversais que, em alguma medida, se aproximam dos cursos de Educação Física ofertados pela Escola.

O objetivo 7 do planejamento da universidade versa sobre a modernização e a expansão das instalações físicas acadêmicas, administrativas e de lazer/esporte/convivência. Como metas para condução deste objetivo são mencionadas: (i) Reduzir em 100% o passivo de espaços

físicos acadêmicos, administrativos, de lazer, esporte e convivência; (ii) realizar 20% da meta “i” a cada 2 anos. Para tal, pretende-se revitalizar e ampliar o número de espaços destinados a lazer, esporte e convivência nos campi. No item 10.7 do mesmo documento, que trata da Assistência Estudantil, afirma-se ser necessário um “conjunto de ações e serviços capazes de garantir à estudante qualidade de vida, saúde, esporte, cultura e lazer; valorizando a integração estudantil e as manifestações culturais”.

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 atividades esportivas. Após a análise desses elementos, fica evidente o reconhecimento institucional acerca da necessidade em 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.

Nesse aspecto, é imperativo chamar atenção para a vocação convidativa dos territórios. Esta, por sua vez, induz e potencializa comportamentos que acabam por traduzir as dimensões culturais das diferentes comunidades. Por esse motivo, é primordial conceber espaços e equipamentos considerando a manutenção de sua vida social, ou seja, o planejamento de ações que mobilizem a adesão e a aderência dos sujeitos que ali intencionam desenvolver suas práticas de lazer. Isso requer a valorização da participação cidadã e a destinação de recursos físicos, profissionais e financeiros, capazes de sustentar e gerenciar a manutenção do espaço. Desse modo, a conjuntura se mostra como possibilidade de intervenção da Escola de Educação Física, que apresenta expertise para propor e executar ações que viabilizem a criação do cenário desejado.

O trabalho se originou do programa Pró-ativa da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), que tem como intenção contribuir para a melhoria do ensino da graduação aperfeiçoando as práticas voltadas para o auxílio dos professores. O programa financiou uma bolsa de extensão e a bolsista, monitorou o Planejamento Estratégico. Os dados desse trabalho foram coletados em 2020, com 18 meses de implantação da ferramenta de gestão e a monografia a seguir é fruto de um processo na qual derivou uma publicação na Revista Movimento, revista de Educação Física da UFRGS. A partir da publicação, a defesa da monografia foi realizada

no final do ano de 2021. Atualmente o Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física segue em execução e há a intenção de continuar o monitoramento para que a avaliação seja constante e que o planejamento seja revisitado com frequência.

## **2. OBJETIVOS**

A partir da contextualização apresentada, elaborou-se o projeto intitulado “Follow-Up: monitoramento do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física”, desenvolvido no âmbito do Programa Pró-Ativa da Universidade Federal de Ouro Preto, sob tutela dos objetivos abaixo relacionados.

### **2.1 Objetivo Geral**

Diagnosticar o status executivo das 13 metas indicadas no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física (2019-2024).

### **2.2 Objetivos Específicos**

Como desdobramentos do objetivo geral do trabalho, buscou-se cumprir os seguintes objetivos específicos:

i) diagnosticar o processo executivo das metas pactuadas, distinguindo-as por cada eixo planejado, a saber: acadêmico, estrutural e administrativo.

ii) verificar, junto aos mentores indicados na Matriz de Responsabilidades do Planejamento Estratégico, suas percepções acerca dos 18 primeiros meses de execução do PE.

## **3. METODOLOGIA**

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 Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física. 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 esquema a seguir:

**Quadro 1: Plano de Metas do PE da Escola de Educação Física da UFOP.**

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

Fonte: Elaborado pela autoria.

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. Portanto, o levantamento bibliográfico se deu junto ao acervo dos grupos de pesquisa GEPOPS (Gestão, Política Pública e Sociedade - UFOP) e Oricolé (Laboratório de Pesquisa sobre Formação e Atuação Profissional em Lazer - UFMG), 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 com apoio em Cruz Neto (1994), quando afirma que esses são processos complementares. Segundo ele, o percurso se torna válido quando o pesquisador vivencia o cotidiano de seu objeto e necessita conhecê-lo de forma aprofundada. As observações do dia a dia se dão de forma rápida e superficial, mas fornecem subsídios para os questionamentos formais orientados pelas entrevistas. Estas, por sua vez, foram gravadas, transcritas e analisadas em relação ao conteúdo. Garantiu-se aos participantes o anonimato e o sigilo absoluto no tratamento das informações, que somente foram mobilizadas para fins do projeto. Os dados coletados serão mantidos no Laboratório Lazer, Gestão e Política (LAGEP) da UFOP, por um período de 5 anos.

As entrevistas foram realizadas com os 12 servidores indicados no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física, como mentores de, pelo menos, uma meta pactuada e com 3 alunos representantes das entidades estudantis. Sua realização ocorreu de forma remota, via plataforma digital *Google Meet*, de acordo com a disponibilidade dos voluntários(as). Reitera-se que foram adotados todos os cuidados possíveis para minimizar os riscos da pesquisa, garantindo o cumprimento das disposições estabelecidas neste documento e na Resolução CNS nº466/2012.

A análise dos dados foi realizada por intermédio da técnica de Análise de Conteúdo proposta por Bardin (1977), que envolve um conjunto de técnicas de análise das comunicações. 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 relacionamentos 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 Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da UFOP.

#### **4. RESULTADOS**

Desde sua recente criação, a Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto (EEFUFOP) se orienta gerencialmente por um Planejamento Estratégico assumido pelo Conselho Diretor. A construção do referido documento se deu de forma coletiva e colaborativa, envolvendo o corpo docente e técnico de servidores lotados nesta unidade acadêmica. Trata-se, portanto, da estruturação de um pacto traçado, democraticamente, por toda a comunidade acadêmica ligada à Universidade Federal de Ouro Preto. 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.

Desse modo, o presente estudo monitorou o cumprimento das metas adotadas pela Escola de Educação Física da UFOP, buscando diagnosticar seus respectivos estágios de desenvolvimento, corridos 20 meses da implementação do Planejamento Estratégico. É importante ressaltar que, para melhor estruturação do escopo de trabalho, as metas foram divididas em três eixos: a) administrativo; b) estrutural; c) acadêmico. Como destacam Ungheri *et al.* (2020), o eixo acadêmico concentraria as demandas voltadas ao ensino, à pesquisa e à extensão, assim como o eixo administrativo se ocuparia dos processos e procedimentos operacionais que viabilizam o cotidiano da instituição. Por fim, o eixo estrutural estaria ligado às demandas por infraestrutura e equipamentos nas áreas de convivência, salas de aula e laboratórios.

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. Portanto, parte-se da premissa 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 guardiões 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.

Após a realização das entrevistas com os(as) mentores(as), identificou-se que 43% das metas apresentaram o desenvolvimento de ações necessárias para seu atendimento – o que foi nomeado por “Metas iniciadas”. Todavia, 57% ainda permaneciam estagnadas, sem que nenhuma atividade tivesse iniciado até março de 2021 (Metas não iniciadas). Logo, observa-se que nenhuma das metas foi concluída no interregno da pesquisa, como mostra o gráfico a seguir:

**Gráfico 2: Status das metas do Planejamento Estratégico**



Fonte: Elaborado pela autoria.

Apesar do Planejamento Estratégico da EEFUFOP (EEFUFOP, 2019) 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 estar dificultando a abertura dos trabalhos de cada meta. Nesse interim, os dados analisados permitem concluir, que 9 das 13 metas apresentam ações que já deveriam ter sido concluídas, mas que não foram iniciadas, demonstrando potencial para o não cumprimento dos prazos acordados. Os tópicos seguintes apontarão os motivos apresentados pelos(as) mentores(as) como justificativa, explicação ou barreira para ocorrência deste cenário. Caminhando para as análises específicas

de cada eixo, traz-se o Quadro 2 como referência para as metas Acadêmicas, seus prazos e o estado atual que se encontram.

Verifica-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 EEFUFOP como sede de um congresso de grande porte (nacional).

**Quadro 2: Status das metas do Eixo Acadêmico.**

	Descrição	Prazo	Status/Observação
1	Implementar mestrado profissional em atividade física e saúde;	01/2021	Iniciada. Suspensa em função da pandemia de Covid 19.
2	Implementar residência profissional em saúde coletiva;	01/2021	Iniciada. Suspensa em função da pandemia de Covid 19.
3	Sediar um congresso nacional no campo da Educação Física.	01/2020	Não iniciada.
4	Alcançar 70% de diplomação nos cursos de Educação Física	02/2020	Iniciada, em andamento.

Fonte: Elaborado pela autoria.

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 Nº53 de 23 de fevereiro de 2021 (UFOP, 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 Escola de Educação Física. De forma preocupante, o espectro de análise apontou a estagnação das ações focalizadas no referido eixo, não por inércia de seus mentores e demais 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. Pelas falas emergentes nas entrevistas, existe uma percepção de que as instalações se encontram precárias, com menções especiais às condições dos laboratórios, gabinetes de trabalho, banheiros, vestiários, iluminação e acessibilidade.

**Quadro 3: Status das metas do Eixo Estrutural.**

	<b>Descrição</b>	<b>Prazo</b>	<b>Status/Observação</b>
1	Implementar o projeto da Sede da Escola de Educação Física da UFOP e do complexo de atletismo;	02/2024	Não iniciada.
2	Recuperar, modernizar e ampliar as instalações e equipamentos da Escola de Educação Física da UFOP destinados ao esporte, ao lazer e à convivência.	02/2024	Não iniciada.
3	Ampliar, recuperar e modernizar as instalações e equipamentos da área da piscina.	01/2025	Iniciada, aguardando posicionamento de terceiros.

Fonte: Elaborado pela autoria.

Como já descrito no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física, existe um grande corte de verbas por parte do Governo Federal, o que impede que a modernização e recuperação de estruturas sejam realizadas. Também não se pode negar, que os recursos ainda disponíveis são almeçados por diferentes unidades acadêmicas, dificultando a inclusão e, conseqüentemente, o atendimento de todas as demandas institucionais - mesmo quando presentes no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da universidade. Essa já era uma preocupação manifestada no âmbito da criação do Planejamento Estratégico, pois como afirmam Ungheri *et al.* (2020), foi notável a preocupação dos atores envolvidos quanto à

dependência de recursos públicos, não somente financeiros, para o alcance das metas. 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 visto 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 Planejamento Estratégico da EEFUFOP, perpassando aspectos relacionados à infraestrutura digital (BARROS E VIEIRA, 2021), acesso às bibliotecas (SOUZA et al. 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 Esportivo para Unidade Acadêmica amplia o lastro de representações em órgãos universitários e inaugura campos de intervenção relacionados ao ensino, à pesquisa e à extensão - abarcando demandas até então inexistentes em seu cotidiano administrativo. Entrementes, como destaca o próprio Planejamento Estratégico da EEFUFOP (EEFUFOP, 2019), 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.

**Quadro 4: Status das metas do Eixo Administrativo.**

Descrição		Prazos	Status/observação.
1	Garantir e qualificar a representatividade de membros da Escola de Educação Física em todas as instâncias representativas da UFOP, induzindo o fortalecimento de nossa imagem;	02/2019	Iniciada.
2	Criar comissões internas de Pesquisa e Extensão;	02/2019	Não iniciada.
3	Fortalecer as entidades de representação estudantil (DA, CA, Atléticas, Ligas e Empresa Junior);	02/2020	Iniciada.

4	Criar um calendário anual de eventos esportivos, de lazer e sociais da Escola de Educação Física.	02/2019	Iniciada. Suspensa em função da pandemia.
5	Ampliar o quadro de trabalho docente para 20 servidores	02/2020	Não iniciada.
6	Ampliar o quadro de trabalho técnico-administrativo para 5 servidores	02/2021	Não iniciada.

Fonte: Elaborado pela autoria.

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 atuação nesta dimensão. Sobre isso, Locatelli (2017) destaca 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 pelas oriundas de suas singularidades, pois seus objetivos e finalidades não se alinham necessariamente às regras do mercado. Como destacam Pascuci *et al.* (2016), as universidades públicas não se isentam da pressão gerada por um ambiente marcado pela competitividade global, em que se observa um aumento da preocupação com a eficiência e eficácia dos processos gerenciais, inclusive no setor público. Para os autores, como não há uma teoria sobre a administração universitária, essas instituições têm recorrido à adoção de práticas gerenciais de origem empresarial, denominadas *managerialism*<sup>1</sup>.

Todavia, por envolver processos racionais, que exaltam mecanicidade e previsibilidade que muitas vezes não se aplicam às organizações públicas, Pascuci *et al.* (2016) afirmam que sua adoção pode ser impraticável. 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. Talvez seja esse o próximo passo a ser dado, para construção de condições mais favoráveis ao êxito no que tange aos resultados aspirados.

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 Junior.

---

<sup>1</sup> De acordo com Quiggin (2003), o *managerialism* é um fenômeno amplamente adotado no mundo capitalista, caracterizado pela adoção de ferramentas de gestão essencialmente racionais, com foco em controle, eficiência e máxima rentabilidade.

A edificação da Escola de Educação Física se fortalece sob esse cenário, uma vez que o corpo docente e suas organizações são pilares para o bom funcionamento de qualquer IES e, no caso da EEFUFOP, tem se observado uma participação frequente das representações estudantis nos debates, discussões e tomadas de decisão da universidade. Para Boutin e Flach (2017), as ações dos jovens estudantes na realidade brasileira indicam que o movimento estudantil contribui para a formação de uma consciência coletiva transformadora da realidade social.

*“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.*

Por fim, 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, tem sofrido com sucessivos cortes orçamentários e ataques deliberados por parte do Governo Federal, visando sua desconstrução e descrédito frente à sociedade (SARAIVA, 2019). Soma-se a isso, os impedimentos trazidos pela Lei Complementar Nº173 de 27 de maio de 2020 (BRASIL, 2020), que impede a realização de concursos públicos até dezembro de 2021.

#### **4.1 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 Planejamento Estratégico, 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 Planejamento Estratégico na Escola de Educação Física como referência de gestão, como exemplifica o trecho a seguir:

*“É imprescindível que a escola tenha, que o departamento tenha e que os colegiados também. É muito importante porque quando você tem estabelecido onde 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.

No entendimento de Rocha (2005), 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. Em adição, também é possível enfrentar problemática trazida por Motta (1996), quando afirma 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. 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

Nessa esteira, traz-se para o cenário as reflexões de Da Silva (2018), quando recapitula 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. 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 (ABI), 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 anos<sup>2</sup> para sua implementação. Como se pode imaginar, todo planejamento instituído anteriormente às novas

---

<sup>2</sup> Em função da pandemia da COVID – 19, o prazo para implementação foi ampliado em 12 meses, findando-se em dezembro de 2021.

diretrizes precisa ser revisitado, haja visto o impacto que as novas demandas impõem às rotinas administrativas e pedagógicas das instituições.

Outro ponto destacado como potencialmente salutar à gestão da Escola de Educação Física da UFOP foi a construção coletiva do PE, envolvendo debates, reflexões e proposições dos servidores que se envolveram no trabalho. Nunes et al. (2017) ressaltam a importância da participação de todo o ecossistema institucional na formulação do planejamento estratégico, sendo este um caminho essencial para que todos conheçam as metas estabelecidas e suas respectivas ações norteadoras.

*“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.

Como ressaltam Ungheri *et al.* (2020), a construção do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto se mostrou complexa e, em boa medida, demandou significativo envolvimento dos docentes para o cumprimento da agenda e qualificação dos trabalhos. Os autores demonstram o engajamento por parte do corpo estruturante do documento, uma vez que a efetiva participação de servidores na formulação de estratégias organizacionais mobiliza um sentimento orgânico de pertencimento institucional e, conseqüentemente, amplia o lastro de legitimação da proposta. Afinal, os responsáveis pela concretização das ações contidas no plano seriam os próprios docentes.

De modo complementar, percebeu-se que o comprometimento coletivo com o 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 visto que o planejamento expressa compromissos institucionais que independem da vontade política de futuros gestores. Nessa direção, Ferreira *et al.* (2017) indicam que 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.

## 4.2 Barreiras e dificuldades

Um segundo eixo de análise emerge das barreiras identificadas para o desenvolvimento das ações referenciadas pelo PE. Neste item, o grande enfrentamento destacado foi direcionado à pandemia de Covid-19 instaurada mundialmente no início de 2020, ou seja, ainda no primeiro ano de implantação do PE. Em função das restrições administrativas, sociais e físicas impostas pelo novo contexto, 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 – como indicado pelos próprios sujeitos da pesquisa.

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. Falqueto (2019) insiste que a formação docente possui lacunas no desenvolvimento de saberes e competências correlatos à gestão organizacional, 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.

Nessa esteira, Coelho (2017) reitera que os docentes, além de produzir conhecimento, precisam ainda conciliar as atividades com os 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. No âmbito das universidades, os setores de gestão de pessoas têm identificado o problema e proposto cursos de curta duração para seus servidores, buscando ofertar percursos de formação continuada tematizando os pontos em questão. No caso da UFOP, têm-se como política o Plano de Desenvolvimento Pessoal, que referencia as trajetórias formativas de docentes e técnicos administrativos, além do Programa Sala Aberta, que compreende propostas dos próprios servidores da IES.

Em função da necessidade de se adotar o modelo remoto de ensino, percebe-se que os cursos de formação em evidência são direcionados às tecnologias digitais de apoio ao ensino, aos ambientes virtuais de aprendizagem e aos formatos de avaliação. Também são valorizados os cursos ofertados pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), sendo relevante mencionar aqueles com temáticas sensíveis ao presente objeto de estudo, ambos com 20 horas

de carga horária: a) Gestão de Equipes em Trabalho Remoto; b) Introdução à Gestão de Projetos; c) Planejamento Estratégico para organizações públicas.

Entretantes, 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 visto que a própria rotina de trabalho dificulta a qualificação profissional dos sujeitos, muitas vezes cobrados assimetricamente em seus ambientes de trabalho. Como destacam Visintainer e Soares (2019), 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.

Outro fator limitador que surgiu nas falas analisadas foi a falta de avaliação constante do PE, seja pela administração direta, pelos docentes ou até mesmo os discentes.

*“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.

Nunes *et al.* (2017) ensinam que 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. Na mesma direção, Meyer (2013) adiciona que a gestão precisa ser executada diariamente para gerar reflexos na qualidade final do serviço que a universidade oferece à sociedade. Logo, o estímulo ao monitoramento permanente do PE deve ser priorizado pela gestão da EEFUFOP, sob pena de descontinuidade entre o que se planeja e o que se executa de fato.

Como já abordado no texto, as restrições orçamentárias para as recuperações, modernizações e instalações da Escola de Educação Física também são percebidas como problemáticas ao êxito do PE – o que se agravou com a pandemia. Araújo (1996) afirma que as universidades planejam mais para administrar crises do que para evitá-las, assim, em meio a uma crise sanitária, a universidade precisará passar por reajustes nas estruturas dos seus prédios para que em uma volta presencial futura seja segura a todos. 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 segundo Falqueto (2019) dificulta o cumprimento dos objetivos e metas que necessitam de verba, dada a instabilidade do orçamento das universidades.

Outra questão percebida por alguns entrevistados como barreira, foi a falta de liderança sobre o planejamento estratégico 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 (DE ALMEIDA, *et al.* 2008). Em alguma medida, foi possível perceber que a questão trazida à baila pode ter desencadeado processos de desmotivação em relação às tarefas em curso.

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. Concorda-se com Tibúrcio e Santana (2014) quando afirmam que uma boa comunicação garante o alinhamento dos envolvidos com o planejamento e ajuda na prevenção de contratemplos. Os autores afirmam que 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 visto 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.

### **4.3 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. Como enfatiza Meyer (2005), a falta de monitoramento constante pode afetar as fases seguintes

do planejamento, evidenciando a pertinência da avaliação processual.

Os entrevistados também sugeriram a implantação de uma gestão à vista, que para Mello (1998) diz respeito à visibilidade integral do planejamento estratégico, 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 EEFUFOP 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 (FARIAS et al., 2018). A ideia seria migrar os dados do PE para a plataforma, incluindo relatórios periódicos dos mentores, dados oficiais, atas de reunião, formulários de avaliação, imagens, vídeos e afins.

Uma derradeira 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 que se dedicam. Assim, seria possível a criação de um ambiente em que a cultura administrativa perpassa o discurso, a prática e a avaliação.

Para um dos sujeitos da pesquisa, seria prudente que o PE fosse desvinculado de questões políticas e administrativas internas, direcionando-se aos interesses da Escola, como se pode observar no trecho em destaque:

*“O momento que foi feito foi estrategicamente equivocado. [...] O planejamento precisa ser desvinculado de qualquer outro interesse que não seja a estratégia de uma instituição. Não ser próximo de eleições ou ter algumas pessoas que tenham interesse na elaboração e gestão.”*  
Anônimo, 19 de agosto de 2020.

Por se tratar de uma especulação desvinculada de dados e reflexões objetivas, são evidentes os limites para compreensão e análise dos fatores causadores dos entendimentos compartilhados. Todavia, o discurso apresentado se mostra controverso, quando aponta ser importante elaborar um planejamento sem a participação de pessoas com interesse na gestão, afinal é exatamente esse o objetivo do PE. Em adição, é preciso destacar que os aspectos políticos são indissociáveis ao cotidiano institucional, não somente no que diz respeito às eleições para definição dos cargos diretivos, mas em todas as interações dos atores direta e indiretamente envolvidos com a Escola de Educação Física. Também é preciso enfatizar que a

construção do PE se deu de forma coletiva, colaborativa e participativa, ou seja, sua materialização não frutifica interesses individuais ou objetivos escusos, como parece sugerir o trecho destacado. Como derradeira sugestão, foi apontada a possibilidade de reflexão em relação às métricas numéricas utilizadas como indicadores de cada meta. Ao invés de se inserir projeções numéricas objetivas, traz-se como proposta a adoção de faixas percentuais como parâmetros.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Buscou-se diagnosticar o status executivo das 13 metas indicadas no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física (2019-2024) (EEFUFOP, 2019), distinguindo-se as ações dos eixos acadêmico, estrutural e administrativo. A reboque, verificou-se a percepção dos sujeitos acerca dos primeiros 18 meses de implementação do PE, nas tentativa de se apontar contribuições para os ciclos futuros. Os dados demonstraram que 57% das metas não foram iniciadas, que 43% estavam em andamento e que nenhuma se encontra concluída. Para análise das percepções dos sujeitos sobre o ciclo inaugural de implementação do documento norteador da EEFUFOP, foram descritas três categorias, sendo: i) potencialidades percebidas; ii) barreiras e dificuldades; iii) propostas de aperfeiçoamento.

Verificou-se que a continuidade do PE na rotina institucional é valorizada pelos pares e pelos discentes, sendo relevante se 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. No entanto, cabe reiterar a participação de alunos e alunas nas próximas etapas do PE, uma vez que a etapa inicial não contou com tal representação - sem que isso tenha relação com a ausência de convite por parte dos responsáveis pela elaboração do documento.

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. A falta de conhecimento sobre gestão também emerge como barreira a ser enfrentada, sobretudo nos aspectos administrativos inerentes ao serviço público. Outra grande barreira citada foram os orçamentos instáveis da universidade, o que impede que

sejam feitas grandes obras, modernização e recuperação dos espaços da Escola de Educação Física.

No decorrer das entrevistas foram propostos aperfeiçoamentos para o PE, com especial destaque para a adoção de um calendário de reuniões para monitoramento e avaliação periódica dos trabalhos. Foi proposto também uma gestão à vista, que deixaria o planejamento mais visível a qualquer pessoa que tenha interesse de consultá-lo, seja no portal da transparência ou usando ferramentas como o SEI (Sistema Eletrônico de informação). Essas ferramentas tecnológicas podem melhorar a forma de cobrança e a comunicação interna.

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. 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* da instituição. Críticas à sua natureza devem ser acompanhadas de sugestões honestas e condizentes com a realidade da universidade pública brasileira, afinal, toda interação humana precede da política. Nesse sentido, cumpre reconhecer a importância do PE ter sido adotado como documento norteador da gestão inaugural da Escola de Educação Física, 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.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. A. D. Planejamento estratégico: um instrumental à disposição das universidades? *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, n. 30, p. 74-86, jul./ago.1996.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 223 p.

BARROS, F. C.; VIEIRA, D. A. P. Os desafios da educação no período da pandemia. *Brazilian Journal of Development: Curitiba*. v. 7, n. 1, p. 826 – 849, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/22591/18083>

BOUTIN, A. C. B. D.; FLACH, S. F. Movimento estudantil brasileiro: da formação às estratégias de luta na atualidade. *Educação em Perspectiva: Viçosa*. v. 8, n. 2, p. 215 – 231, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/educacaoemperspectiva/article/view/6967>

BRASIL. Diário Oficial da União. Atos do Poder Legislativo. LEI COMPLEMENTAR Nº 173. Brasília. 27 DE MAIO DE 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 de maio 2021.

BRASIL. Diretrizes Curriculares Nacionais. Ministério da Educação: Resolução CNE/CES Nº6 / 2018, 2018. 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](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104241-rces006-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192)

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Plano de Desenvolvimento Institucional — PDI: diretrizes para elaboração. Brasília: MEC/SESu, jun. 2002.

BRASIL, W.; OLIVEIRA, C. M.; ANDRIOLLO, A. Articulação entre avaliação e planejamento institucional na Universidade Pública. SIMPOSÍO AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR, 3., 2017, Florianópolis. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2017. p. 1-12.

CANDIDO, J, L; BARBOSA, M, F, N. Uma Proposta De Análise Do Planejamento Estratégico Em Instituições Federais De Ensino Superior. [S.l.], v. 17, n. 3, p. 093 - 110, out. 2017. ISSN 1676-0727. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/polemica/article/view/31045>>. Acesso em: 16 fev. 2021. doi:<https://doi.org/10.12957/polemica.2017.31045>.

CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Elsevier Editora: São Paulo. 12 ed. 2004.

CHIORATO, C. C; COSTA, B. K; VIEIRA, S. F. A; CARMONA, V. C. **Atuação e interação de stakeholders no planejamento turístico**: um estudo comparativo nos municípios de Santo André e São Bernardo do Campo. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2013.

COSTA, C. O.; FARIA, G. G.; MASCARENHAS, L. B. Terceiro Setor. In: AMABILE, A. E. N.; GONTIJO, C. R. B.; CASTRO, C. L. F. (Org.) *Dicionário de Políticas Públicas*. Barbacena: Ed. UEMG, 2012. p. 454-457.

COELHO, C. H. **Gestão acadêmica exercida por professores universitários: um estudo de caso.** *Revista Eletrônica Gestão e Saúde*, v. 8, n. 1, p. 162–179, 2017. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5821297>>. Acesso em: 15 Feb. 2021.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M. C. (Org.). *Pesquisa Social*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994. p. 51-66.

CUNHA E. L.; SILVA, M. V. A formação profissional no século XXI: desafios e dilemas. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 31, n. 3, p. 77-82, set. / dez. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n3/a08v31n3.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2019.

DE ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro; DE NOVAES, Marcos Bidart Carneiro; YAMAGUTI, Celso Likio. Liderança e gestão estratégica de pessoas: duas faces da mesma moeda. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 1, n. 1, p. 7-25, 2008.

Diretrizes Curriculares Nacionais. Ministério da Educação: Resolução CNE/CES Nº6 / 2018, 2018. 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](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=104241-rces006-18&category_slug=dezembro-2018-pdf&Itemid=30192)

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto 2019 – 2024. Jul. 2019. Disponível em: <https://www.eefufop.ufop.br>

FALQUETO, Junia Maria Zandonade et al. **Avaliação da implantação do planejamento estratégico em uma universidade pública:** barreiras, facilitadores e eficácia. Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas), v. 24, n. 2, p. 357-378, 2019

FARIAS, D; SILVA, J; ALFINITO, S; *et al.* **Adoção do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) pelo Ministério da Justiça:** uma avaliação na ótica de usuários. Enap.gov.br, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5336>>. Acesso em: 16 Feb. 2021.

FERREIRA, LUÍS EDUARDO; CARVALHO, Raphael Monte; ALDRACI, Rosalia; *et al.* ANÁLISE DA INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DE UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL MULTICAMPI NA REGIÃO CENTRO-OESTE DO BRASIL. Ufsc.br, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/181027>>. Acesso em: 16 Feb. 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.

GUSSO, H. L.; ARCHER, A. B.; LUIZ, F. B.; SAHÃO, F. T.; LUCA, G. G.; HENKLAIN, M. H. O.; PANOSSO, M. G.; KIENEN, N.; BELTRAMELLO, O.; GONÇALVES, V. M. Ensino Superior em tempos de pandemia: diretrizes à gestão universitária. Educação e Sociedade: Campinas. v. 41, 2020. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0101-73302020000100802&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-73302020000100802&tlng=pt)>

LOCATELLI, C. Os professores no Ensino Superior brasileiro: transformações do trabalho docente na última década. *Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos*: Brasília. v. 98, n. 248,

2017. Disponível em: <[https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2176-66812017000100077&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S2176-66812017000100077&script=sci_arttext)>

MAGRO, C. B. D.; RAUSCH, R. B.; **Plano de Desenvolvimento Institucional de Universidades Federais Brasileiras**. Revista Administração Ensino e Pesquisa. Rio de Janeiro, V13 No 3 P. 427–454 JUL AGO SET 2012. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/85#:~:text=O%20Plano%20de%20Desenvolvimento%20Institucional,visando%20%C3%A0%20qualidade%20de%20ensino..>. Acesso em: 01 junho 2020.

MELLO, Carlos H. P. Auditoria Contínua: Estudo de Implementação de uma Ferramenta de Monitoramento para Sistema de Garantia da Qualidade com Base nas Normas NBR ISO9000. Tese de Mestrado, Itajubá: EFEI, 1998.

MEYER, BERNARDO *et al.* “**Managerialism**” na Gestão Universitária. Uma Análise de Suas Manifestações em uma Instituição Empresarial, Florianópolis, Revista GUAL: v. 6, ed. 3, p. 01-20, 2013.

MINTZBERG, H. Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Tradução de: Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIZAE, G. A.; BOAS, A. A. V.; PEREIRA, J. R.; SANTOS, T. S.; **Análise do Plano de Desenvolvimento Institucional das universidades federais do Consórcio Sul-Sudeste de Minas Gerais**. Revista Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.47, n.5, sept./oct. 2013, p. 145-164.

MOTTA, F. C. P. *Cultura e organizações no Brasil* (Relatório de pesquisa n. 15/1996). São Paulo: FGV-Eaes, 1996.U

MURIEL, Roberta. Plano de desenvolvimento institucional- PDI: análise do processo de implantação. Brasil: Editora Hoper, 2006.

NUNES, E. B.; DUARTE, M. M.; PEREIRA, I. C.A. Planejamento e Avaliação Institucional: um indicador do instrumento de avaliação do SINAES. Avaliação, Campinas;Sorocaba, SP, v. 22, n.2, p.373-374, 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772017000200373&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1414-40772017000200373&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 10 fev. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. de. Planejamento estratégico: conceitos metodologia prática. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PASCUCI, L. MEYER JUNIOR, V. MAGIONI, B. SENA, R. **Managerialism na Gestão Universitária: implicações do planejamento estratégico segundo a percepção de gestores de uma universidade pública**. Revista GUAL: Florianópolis. v. 9, n. 1, p. 37 – 59, jan. 2016.

PERES, F. A. S. **Currículos e políticas públicas de esporte e lazer: analisando o programa esporte esperança**. 2013. Dissertação (Mestrado em Estudos do Lazer) - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2013.

PIRES, J. C. S. MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro, v.40, n.1, pp.81-104, 2006.

QUIGGIN, J. **Background risk in generalized expected utility theory**. Economic Theory: Springer. 2003.

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), Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2005.

SARAIVA, I. Z. Elementos para análise do ataque falacioso contra universidades e serviço público no neoliberalismo brasileiro pós-2015: balbúrdia, homens-pauta-bomba, ataque e recuo. Revista Observatório de la Economía Latinoamericana, 2019. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/analise-ataque-falacioso.html>

SILVA, A. L. **FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: aplicabilidade nas micro e pequenas empresas**. Revista de Iniciação Científica da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v.8 , n. 1, p. 159-173, 2018.

SOUZA, A. R. V.; NASCIMENTO, A. B. A. S.; SILVA, P. M. Desafios e enfrentamentos em tempos de pandemia: a experiência da biblioteca central da Universidade Católica de Pernambuco (UNICAP). **Revista Informação e Universidade: Recife**. V. 2, n. esp. Dossiê COVID-19, 2020. Disponível em: <http://reviu.febab.org.br/index.php/reviu/article/view/39>

TIBURCIO, Santana Jussara; SANTANA, Lídia Chagas de. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, n. 0, v. 1, 2014.

UNGHERI, B. O. DE PAULA, H. E. PINTO, K. M. C. OLIVEIRA, L. K. B. ANTONELLI, P. E. FERREIRA, R. M. Planejamento estratégico: o caso da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. IN: PURIFICAÇÃO, M. M. CATARINO, E. M. MARTINS, P. C. B. Processos de Organicidade e Integração da Educação Brasileira. Editora Átena: Ponta Grossa (PR). p. 171 – 183, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Boletim Administrativo**. Ano 31, nº 08. 26 de fevereiro de 2021. Disponível em: [https://progep.ufop.br/sites/default/files/cgp/files/boletim\\_administrativo\\_no\\_08\\_2021.pdf?m=1614367466](https://progep.ufop.br/sites/default/files/cgp/files/boletim_administrativo_no_08_2021.pdf?m=1614367466)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto 2016 – 2025**. Ouro Preto, 148 p. 2019.

VISINTAINER, D, S, R.; SOARES, F, A, A. O desenvolvimento de estratégias de ensino para a promoção da saúde na formação docente continuada. Revista Contexto e Educação: Editora Unijuí, n. 109, 2019. Disponível em: <https://revistas.unijui.edu.br/index.php/contextoeducacao/article/view/8615>

## **ANEXO A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

A Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto está realizando o projeto de pesquisa e extensão intitulado “FOLLOW-UP: Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física”, coordenado pelo Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri. Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar o status executivo das 13 metas indicadas no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física (2019-2023). Somado a isso, busca-se diagnosticar o processo executivo das metas pactuadas, distinguindo-as por cada eixo planejado, a saber: acadêmico, estrutural e administrativo. Também se pretende diagnosticar o processo executivo das ações propostas (64 no total) para o alcance das 13 metas pactuadas, assim como verificar, junto aos mentores indicados na Matriz de Responsabilidades do Planejamento Estratégico, suas percepções acerca do primeiro ano executivo do projeto.

A pesquisa de campo terá como fonte de dados, entrevistas semi-estruturadas que serão gravadas, transcritas e analisadas em relação ao conteúdo. Os responsáveis pela pesquisa se comprometem a garantir o anonimato e o sigilo absoluto no tratamento das informações, que somente serão disponibilizadas para os envolvidos no projeto. Para tanto, os dados coletados serão mantidos no Laboratório de Pesquisa Lazer, Gestão e Política (LAGEP) da UFOP, por um período de 5 anos.

As entrevistas serão realizadas presencialmente, sendo que o aplicador responsável irá ao encontro do(a) voluntário(a), no local que este indicar para a realização da mesma. Esclarece-se que todas as despesas relacionadas ao estudo serão de responsabilidade do pesquisador, não havendo qualquer forma de remuneração financeira para os voluntários. Somado a isso, por se pautar pelo compromisso social e por ter destinação sócio-humanitária, espera-se que a pesquisa aponte benefícios diretos e indiretos para toda a população brasileira, sobretudo por estar ligada à promoção de direitos sociais garantidos constitucionalmente.

Sobre isso, destaca-se o aprofundamento na análise de estratégias capazes de serem adotadas pelas universidades públicas, no que tange ao enfrentamento da crise administrativa em vigor no Brasil.

Como possível risco oriundo da participação no presente estudo, destaca-se que as perguntas previstas no roteiro de entrevista poderão abordar situações do cotidiano pessoal e profissional que, analisadas criticamente, podem ser mal interpretadas por gestores ou pares de trabalho, gerando situações indesejáveis, como constrangimento, desconforto, perturbação laboral e intimidação. Todavia, como medidas profiláticas à possibilidade de materialização das

referidas ocorrências, preconiza-se a preservação sigilosa da identidade dos sujeitos entrevistados, o esclarecimento pormenorizado dos objetivos da pesquisa, a participação livre e voluntária dos convidados, bem como a liberdade para abandonarem/desistirem do projeto quando assim desejarem. Por fim, ressalta-se o compromisso em tratar fidedignamente as informações oferecidas, respeitando integralmente a originalidade dos dados.

Assume-se a responsabilidade em prestar assistência integral aos sujeitos caso possíveis danos ocorram. Assegura-se total liberdade aos voluntários que poderão se recusar a participar ou mesmo retirar seu consentimento sem qualquer tipo de ônus para ambas as partes envolvidas. Serão adotados todos os cuidados possíveis para minimizar os riscos da pesquisa, garantindo o cumprimento das disposições estabelecidas neste documento e na Resolução CNS nº466/2012. Para tal, reitera-se que cada voluntário receberá uma via do TCLE devidamente assinada pelo pesquisador e terá sua autonomia respeitada.

Cumprir disponibilizar o endereço da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, a título de referência para qualquer contato que se faça necessário: Rua Dois, 110, Campus Universitário, Ginásio de Esportes, Morro do Cruzeiro, Ouro Preto / MG, (31) 3559-1518. Informa-se, ainda, o endereço do Comitê de Ética em Pesquisa da UFOP: Centro de Convergência, Campus Universitário, telefone (31) 3559-1368. Assim, se você entendeu a proposta da pesquisa e concorda em ser voluntário, favor assinar o protocolo abaixo dando o seu consentimento formal.

Desde já, agradecemos a compreensão e voluntariedade.

---

Prof. Dr. Bruno Ocelli Ungheri

Professor orientador da pesquisa

Ouro Preto, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

**Via do Voluntário**

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF \_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada: **Follow-up: Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física.**

Portanto, livremente dou o meu consentimento para que a entrevista seja gravada e para que os pesquisadores tenham acesso aos espaços e acompanhem as atividades propostas pelo programa.

Ouro Preto, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

Assinatura do voluntário

**Via para arquivo/ Departamento de Educação Física da EEFUFOP**

Eu, \_\_\_\_\_, portador do CPF \_\_\_\_\_ e RG \_\_\_\_\_, aceito participar da pesquisa intitulada: **Follow-up: Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física.**

Portanto, livremente dou o meu consentimento para que a entrevista seja gravada e para que os pesquisadores tenham acesso aos espaços e acompanhem as atividades propostas pelo programa.

Ouro Preto, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2020.

---

Assinatura do voluntário

## **ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

### **Follow-up: Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física**

Prezado(a) Sr(a),

Inicialmente, agradecemos a participação em nossa pesquisa, que poderá contribuir no monitoramento das metas e ações pactuadas no Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da UFOP. Com base nas informações dispostas no TCLE que lhe foi apresentado, pergunto se existe alguma dúvida em relação à pesquisa. Em caso positivo, serão prestadas todas as informações necessárias para a posterior continuidade da entrevista.

A partir do alinhamento entre pesquisador e entrevistado, serão realizados os seguintes questionamentos:

- 1 – Quais as metas sob sua mentoria?
- 2 – Quais as ações sob sua responsabilidade?
- 3 – Como você avalia o status de cada meta sob sua mentoria?
- 4 – Como você avalia o status de cada ação sob sua responsabilidade?
- 5 – No que tange aos prazos das metas sob sua mentoria, como você avalia o cenário atual?
- 6 – No que tange aos prazos das ações sob sua responsabilidade, como você avalia o cenário atual??
- 7 – De modo geral, como você avalia a execução do Planejamento Estratégico da EEFUFOP?
- 8 – Considerando os casos de sucesso e insucesso relacionados às metas e ações a que se vincula, qual seria a sua percepção sobre as principais causas dos resultados obtidos até o momento?
- 9 – Considerando as metas e ações que ainda se encontram no prazo de atendimento planejado, qual a sua percepção sobre os resultados esperados?
- 10 – Caso exista alguma informação a acrescentar, deixar o entrevistado à vontade para verbalizar o que for de seu interesse.

## MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNIVERSIDADE

*MONITORING STRATEGIC PLANNING OF THE PHYSICAL EDUCATION  
SCHOOL OF A FEDERAL UNIVERSITY* 

*SEGUIMIENTO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESCUELA  
DE EDUCACIÓN FÍSICA DE LA UNIVERSIDAD* 

 <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\* <albenasilva@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 INTRODUÇÃO<sup>1</sup>

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 Nº 7.736, ratificada pela Resolução do Conselho Universitário (CUNI) Nº2.210. 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 progressas 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.

<sup>1</sup> 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 Organizational 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,

Bruno Ocellii Ungheri et al.

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

Bruno Ocellii Ungheri *et al.*

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 anos<sup>2</sup> 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).*

<sup>2</sup> 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.ufrb.br/educacaoemperspectiva/article/view/8967>. 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](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. 51-86.
- 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/3718/3327>. 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.

**Monitoramento do planejamento estratégico da Escola de Educação Física da Universidade**

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](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/yes/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, Victor. "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](https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535_2013v6n3p1/25418). Acesso em: 24 set. 2021.

MIZAEL, 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, 1998. (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](https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535_2016v9n1p37/31552). Acesso em: 02 jul. 2021.

Bruno Ocellii Ungheri *et al.*

---

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/4318/3342>. 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](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 Nº 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.