

GESTÃO UNIVERSITÁRIA DURANTE O PERÍODO PANDÊMICO: AÇÕES ESTRATÉGICAS

UNIVERSITY MANAGEMENT DURING THE PANDEMIC PERIOD: STRATEGIC ACTIONS

Márcia Maria dos Santos Bortolucci Espejo, Doutora

<https://orcid.org/0000-0002-9081-781X>

marcia.bortolucci@ufms.br

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Campo Grande | Mato Grosso do Sul | Brasil

Guilherme Alves de Souza Andrade, Graduado

<https://orcid.org/0000-0001-6037-9196>

gui.souzandrade40@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Campo Grande | Mato Grosso do Sul | Brasil

Nathalya de Souza Alves, Graduado

<https://orcid.org/0000-0003-2653-7335>

nathalyasouzaalves74@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Campo Grande | Mato Grosso do Sul | Brasil

Tuise Rieth, Graduada

<https://orcid.org/0000-0003-2426-9955>

tuiserieth987@gmail.com

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis
Campo Grande | Mato Grosso do Sul | Brasil

Recebido em 05/janeiro/2022

Aprovado em 15/abril/2022

Publicado em 30/julho/2022

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

RESUMO

Em 12 de março de 2020, foi anunciado a nível mundial, a pandemia Covid-19, e em decorrência, as universidades tiveram que se adaptar à nova realidade. Várias foram as dificuldades enfrentadas no processo de adaptação, tanto por parte dos docentes quanto dos discentes. As universidades tomaram medidas restritivas e adequaram o modelo de ensino para a modalidade on-line, visto que o isolamento social se mostrou necessário. Para as tomadas de decisões serem assertivas, as instituições de ensino embasaram-se fortemente no planejamento estratégico a fim de garantir a continuidade do ciclo educacional. Deste modo o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais ações estratégicas foram adotadas pelas universidades federais da região Centro-Oeste do Brasil no ano de 2020 no período da pandemia Covid-19. Metodologicamente, o estudo descritivo e qualitativo baseou-se em análise documental dos relatórios de gestão das universidades UFMS, UFMT, UNB, UFG e UFGD do ano de 2020. Os principais resultados evidenciam que houve uma reavaliação da gestão, adequando seu planejamento estratégico para o contexto da pandemia, nos estudos encontrados é evidente a similaridade das ações adotadas. Conclui-se que houve um cuidado em especial, por todas as universidades, com os discentes, desde a liberação de recursos financeiros à saúde mental. Houve também um olhar para a equipe docente e servidores, na qual foram disponibilizados recursos e treinamentos para que pudessem dar andamento em suas atividades.

Palavras-chave: Ações Estratégicas. Gestão Universitária. Universidades. Covid-19.

ABSTRACT

On March 12, 2020, the Covid-19 pandemic was announced worldwide, and as a result, universities had to adapt to the new reality. There were several difficulties faced in the adaptation process, both by professors and students. Universities took restrictive measures and adapted the teaching model to the online modality, as social isolation proved necessary. For decision-making to be assertive, educational institutions relied heavily on strategic planning in order to ensure the continuity of the educational cycle. Thus, the general objective of this research is to identify which strategic actions were adopted by federal universities in the Center-West region of Brazil in 2020 during the Covid-19 pandemic period. Methodologically, the descriptive and qualitative study was based on documental analysis of the management reports of the UFMS, UFMT, UNB, UFG and UFGD universities for the year 2020. The main results show that there was a reassessment of management, adapting its strategic planning to the in the context of the pandemic, in the studies found, the similarity of the actions taken is evident. It is concluded that there was a special care, by all universities, with students, from the release of financial resources to mental health. There was also a look at the teaching staff and servers, in which resources and training were made available so that they could carry out their activities.

Keywords: Strategic Actions. University Management. Universities. Covid-19.

1 INTRODUÇÃO

As Universidades Federais têm adotado um modelo de gestão fortemente embasado no planejamento estratégico e direcionado na avaliação de resultados para analisar a eficiência em suas ações, buscando a excelência na prestação de seus serviços à comunidade de modo a contribuir com o crescimento do país (SOARES, 2018). Utilizam-se do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta para definir as diretrizes norteadoras das ações institucionais, compostas de objetivos, metas e indicadores, que conduzirão o processo de desenvolvimento da universidade por um determinado período.

Para além das necessidades de gestão cotidianas, em uma realidade pandêmica as decisões devem ser tempestivas para que o planejamento seja readequado e o impacto nos resultados seja minimizado. Em 12 de março, a OMS declarou oficialmente o Covid-19 como uma pandemia (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO, 2020) e consoante a isto a esfera educacional vem sofrendo significativas mudanças. Para minimizar estes efeitos, o planejamento estratégico adaptado a nova situação instável vem desempenhando um papel fundamental na continuação dos processos educacionais. A incerteza da situação educacional está obrigando dirigentes de universidades a encontrar alternativas eficazes e calcular os melhores cenários para se concentrar ações educacionais específicos e resultados de sucesso no futuro (REBUKHA; POLISHCHUK, 2020), principalmente para auxiliar estudantes menos favorecidos (SILVA et al., 2021).

Segundo Bianchi, Backes e Giongo (2006), em tempos de novos desafios, a organização precisa estar preparada para tomar decisões eficazes, pois tais decisões podem colocar em risco a sua continuidade. Logo, percebe-se a importância das instituições de ensino superior adequarem seu planejamento estratégico (FERNANDES *et al.*, 2015) a fim de alcançar os objetivos mesmo em uma situação instável como a que está sendo causada pela pandemia para garantir a aprendizagem de forma eficiente e contínua. Uma governança clara é um fator crucial em tempos de crise e decisões transparentes envolvendo os principais representantes tornam-se vantajosas, causando uma sensação de presença, além de uma gestão segura da situação, por mais complicada que seja para toda a comunidade (AGASISTI; SONCIN, 2021).

Diante deste contexto, surge o interesse em identificar as ações adotadas pelas universidades, com a finalidade de demonstrar como algumas universidades federais

brasileiras conseguiram fazer com que o ensino continuasse, sem prejudicar a eficiência da educação; elencando as medidas adotadas durante o cenário vivenciado, a fim de contornar as dificuldades encontradas, que poderão servir a outras instituições ou a pesquisas futuras como apoio, para alcançar seus objetivos enquanto provedoras do conhecimento, precursoras da ciência brasileira e formadoras de bons cidadãos. Deste modo, levantou-se a seguinte questão: Quais foram as ações estratégicas adotadas pelas universidades federais da região Centro-Oeste do Brasil frente à pandemia, no ano de 2020?

O objetivo desta pesquisa é realizar um levantamento das ações estratégicas que foram adotadas pelas universidades federais da região Centro-Oeste do Brasil no ano de 2020 frente ao período da pandemia Covid-19. Esta região brasileira foi analisada por apresentar um potencial de avanço científico e tecnológico em relação às demais (ABRITA; SILVA, 2019). Desta forma, demonstra-se teoricamente como algumas universidades federais brasileiras conseguiram fazer com que o ensino continuasse, sem prejudicar a eficiência da educação.

Devido a nova situação causada pela pandemia Covid-19, na qual várias esferas da vida foram afetadas, e entendendo-se que a continuação da educação é de extrema importância durante esse período, as universidades tiveram que se adaptar a esta nova realidade desafiadora. O levantamento bibliográfico realizado demonstra que várias foram as dificuldades e mudanças vivenciadas pelos membros das universidades, como por exemplo, falta de estrutura para a implantação do ensino a distância, dificuldades financeiras, e também a dificuldade na interação entre os alunos e professores (DOGAR et al., 2020; KELLY; JOHNSTON; MATTHEWS, 2020; ANDO, 2021; YANG; HUANG, 2021).

2 UNIVERSIDADES EM PERÍODO DE PANDEMIA COVID-19

Em 12 de março de 2020, a OMS declarou oficialmente o Covid-19 como uma pandemia, e como consequência, a esfera educacional vem sofrendo significativas mudanças. A maioria dos países fecharam comércios, escolas e todos os serviços que não se enquadravam como essenciais, para conter a propagação do vírus. Assim a UNESCO recomendou a adoção de plataformas digitais para fazer com que a educação continuasse; sendo esta uma das principais prioridades durante o surto pandêmico (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO, 2020)

De acordo com Cuaton (2020), algumas instituições do Hemisfério Norte decidiram antecipar as férias de verão para os meses de março e abril de 2020, em vez de junho e julho de 2020, e que esta medida concedeu segurança mental e psicológica, tanto para os alunos

quanto para professores, os quais estavam em uma situação de tensão com as responsabilidades pessoais e familiares devido as mudanças causadas pela pandemia. Conforme Dobrilă (2020) houve suspensão das atividades de ensino nas primeiras semanas de aula a fim de mitigar a propagação do vírus e reestruturar as atividades para a modalidade online. Consequentemente, nas primeiras semanas da quarentena, o corpo docente foi obrigado a se adaptar às novas mudanças estabelecendo conexão remota com os alunos. (MOLCHANOVA; KOVTONIUK; SAVYCH, 2020).

A maioria das instituições de ensino superior optou por substituir suas atividades presenciais para modalidade de ensino online, utilizando ferramentas para conduzir as aulas em formato síncrono e assíncrono. As ferramentas com preferência de utilização para estas modalidades de ensino são ZOOM, Discord, tlk.io, Google Hangouts, YouTube, moodle e Skype. Devido a estas novas demandas, algumas universidades passaram a fornecer suporte técnico para auxiliar professores e alunos na utilização de plataformas digitais. (MOLEA; NĀSTASĂ, 2020; GONÇALVES; SOUSA; PEREIRA, 2020; PERROTTA, 2021).

Outras ações realizadas pelas instituições de ensino superior consistem no oferecimento de empréstimo de notebook e subsídios para dificuldades financeiras (KELLY; JOHNSTON; MATTHEWS, 2020). Também se verificou que o suporte psicológico, tecnológico, metodológico e o desenvolvimento profissional dos professores são de extrema importância para minimizar o impacto negativo das rápidas mudanças do processo educacional e para garantir uma educação online eficiente. A organização do processo educacional precisa da colaboração de professores e alunos para que seja eficaz, pois envolve atividades de ensino inovadoras e requer a utilização de tecnologias modernas (ALMAZOVA et al., 2020).

Mesmo com o objetivo de garantir o direito de estudar, apesar da crise de saúde, todas as decisões tomadas pelas universidades foram adotadas pela comunidade interna (AGASISTI; SONCIN, 2021). No entanto, houve a dificuldade por parte dos alunos e corpo docente de se adaptarem ao novo cenário, como mostram os resultados de algumas pesquisas. Existem problemas com a aprendizagem online como baixa eficiência de aprendizagem, incapacidade de se concentrar por um longo tempo e discussão insuficiente com os colegas. (KABANOVA et al., 2020; RAAPER; BROWN, 2020).

Deste modo, neste novo cenário conforme Kabanova et al. (2020, p. 13) “professores e alunos ganharam novas experiências, testaram as possibilidades de um formato de aprendizagem diferente e puderam trabalhar online. A transição para o ensino à distância durante a pandemia tornou-se um ‘teste de estresse’ para sistema de ensino superior”. Mesmo

com as mudanças implementadas houve dificuldade por parte dos alunos e professores de se adaptarem a este novo cenário. Em geral, as dificuldades levantadas foram: condições financeiras limitadas, falta de estrutura para continuar seus estudos na modalidade online, dificuldade com a conexão de internet, exposição excessiva a tela e dificuldade na comunicação entre alunos e professores (DOGAR et al., 2020).

A condição financeira dos alunos foi apresentada como um dos problemas mais proeminentes nos artigos, muitos alunos não possuem capacidade ou estabilidade financeira para conseguir adquirir equipamentos necessários para a transição da modalidade de ensino, principalmente alunos oriundos de famílias humildes e numerosas. (KELLY; JOHNSTON; MATTHEWS, 2020; ANDO, 2021; YANG; HUANG, 2021).

Algumas das barreiras enfrentadas pelos alunos foram a dificuldade de comunicação devido a *webcam* desligada, perturbações de som criadas por ruídos, outros membros da família ou companheiros de quarto. A falta de habilidades digitais, bem como a falta de interatividade de atividades online, pode representar barreiras problemáticas no processo de transição para a aprendizagem online (MOLEA; NĂSTASĂ, 2020), visto que a conectividade é o pré-requisito para os serviços de educação online, a primeira e mais importante restrição é a disponibilidade de serviços de Internet nas residências dos alunos.

Segundo Dogar et al. (2020, p. 12) “A conectividade com a internet representou um dos maiores desafios levantados pelos alunos. O problema não existia apenas nas áreas rurais, a má qualidade da internet foi considerada um dos maiores problemas pelos alunos de áreas urbanas.” Logo, percebe-se a importância de oferecer ferramentas tecnológicas e suporte online para alunos, principalmente os de baixa de renda conforme apontados nos estudos de Raaper e Brown (2020).

Além das dificuldades apresentadas pelo corpo discente, o corpo docente também sofreu com a situação pandêmica. Os desafios encontrados pelo corpo docente no estudo realizado por (MOLCHANOVA et al., 2020) foram a falta de acesso a bibliotecas, pois as universidades não digitalizavam os livros didáticos e para suprir este impasse, os professores buscaram encontrar em outros acervos, de acesso gratuito, apoio para adaptar o conteúdo do curso ao novo método online. Além disto, é importante mencionar que a carga de trabalho e o estresse dos professores universitários aumentaram devido a comunicação confusa por parte da administração das autoridades. Tiveram sua carga de trabalho ampliada, para conseguirem se adaptar a nova realidade de ensino como também passaram por dificuldades por conta do

acesso instável à conectividade com a Internet e equipamento desatualizado em casa (ALMAZOVA et al. 2020; PERROTTA, 2021).

Há de se considerar também que “os problemas potenciais com a transformação do currículo em um formato online estão conectados ambos com questões pedagógicas e de gestão universitária.” (ALMAZOVA et al., 2020, p. 9). Portanto, professores tornam-se os principais protagonistas neste processo de transição da modalidade de ensino, reformulando suas técnicas pedagógicas, contando com o apoio de outras pessoas envolvidas nesta mudança, para adaptar a didática pedagógica à tecnologia necessária, sem afetar a qualidade de ensino (NUERE; MIGUEL, 2020).

Diante das dificuldades apresentadas, as instituições de ensino superior precisaram adaptar seu planejamento estratégico, a fim de alcançar as metas (ou parte delas) estabelecidas anteriormente. O planejamento estratégico é uma eficaz ferramenta direcionadora utilizada pela gestão de uma organização, nele são estabelecidos metas e objetivos, métodos e ferramentas necessários para o desempenho das atividades que levam ao alcance do resultado pretendido, todo o planejamento é elaborado em consonância as mudanças ambientais do meio, afim de se obter vantagem competitiva (SOUSA; DIAS, 2016).

Conforme Birchal, Zambalde e Bermejo (2012) nas instituições públicas é utilizado como ferramenta direcionadora o Planejamento Estratégico Situacional (PES), este analisa a situação e formula, a partir dessa análise, o plano de ação para se alcançar o objetivo, a fim de beneficiar toda a sociedade. Para ser eficaz em suas ações, segundo Paludo e Procopiuk (2014) o PES deve prever vários cenários de futuro, com diferentes ações para cada um, na qual seleciona os problemas e identifica o motivo de ocorrência destes, em seguida cria-se o plano de ação, e realiza-se uma análise de viabilidade dos recursos, por fim, aplica-se todas as análises realizadas na prática.

De igual modo, as Universidades Federais de Ensino Superior elaboram o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta direcionadora, esta ferramenta possui as mesmas características de um planejamento estratégico, contudo, esse planejamento é pautado pela legislação pertinente às Instituições de Ensino Federais (SALERNO; LEITE, 2020).

Ainda conforme Salerno e Leite (2020), a gestão universitária enfrenta inúmeras dificuldades, desde dificuldades estruturais a dificuldades orçamentárias, e em virtude disso, tem utilizado novas metodologias de gestão, visto que, os métodos tradicionais de planejamento se tornaram limitados para gerenciar um sistema tão complexo e que foi

agravado pela situação causada pela pandemia do Covid-19. Logo, devido a situação de instabilidade, a gestão universitária teve que adequar o seu planejamento estratégico a fim de mitigar os efeitos da pandemia no ciclo educacional, com o intuito de responder tempestivamente as mudanças ambientais. É relevante considerar que houve um pensar estratégico por parte da gestão universitária, este consiste em elaborar com criatividade e inovação os meios que serão utilizados para se alcançar o objetivo desejado, em outras palavras é o “pensar fora da caixa” (SOUSA; DIAS, 2016).

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativo e descritivo, por meio de análise documental. Nesta seção, especificam-se os procedimentos realizados para selecionar os artigos que contribuirão para esta revisão bibliográfica e os relatórios utilizados para a análise documental. Para se obter os artigos selecionados para esta revisão bibliográfica, foram coletados na base de dados *Web of Science*, por meio dos seguintes filtros: Palavras-chave: *Higher Education and Covid-19 e University Education and Covid-19*; Idioma: Inglês e português; Acesso aberto; Ano de Publicação: 2020; Tipo de Documento: Artigo; Categorias do *Web of Science*: *Education educational research; Social sciences Interdisciplinary; Social work; Management*.

Com esses parâmetros obteve-se um retorno de 96 artigos, os quais foram importados para o programa *Start*, onde após a leitura do título, resumo e palavra-chave foram selecionados 32 artigos para leitura na íntegra, pois se apresentaram mais próximos ao objetivo desta pesquisa. Tais artigos compuseram a revisão da literatura.

Esta pesquisa também se caracteriza como análise documental, por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2011) dos relatórios de gestão das universidades federais brasileiras da região Centro-Oeste a fim de levantar as ações adotadas durante a pandemia do Covid-19. Para a análise documental desta pesquisa, utilizou-se cinco dos oito relatórios de gestão das universidades federais da região Centro-Oeste do Brasil no ano de 2020, a fim de se verificar as ações estratégicas. Os relatórios analisados foram da UFMS (Universidade Federal de Mato Grosso do Sul), UFMT (Universidade Federal de Mato Grosso), UNB (Universidade de Brasília), UFGD (Universidade Federal da Grande Dourados) e UFG (Universidade Federal de Goiás), pois apresentaram o relatório completo do ano de 2020. Já as universidades UFJ (Universidade Federal de Jataí), UFR (Universidade Federal de Rondonópolis) e UFCAT (Universidade Federal de Catalão) não foram analisadas, visto que são universidades novas

que surgiram através do desmembramento das universidades de seus respectivos estados e por esta razão ainda estão em fase de estruturação.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS: AÇÕES ESTRATÉGICAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA

As ações realizadas em prol da pandemia foram categorizadas e apresentadas neste estudo, grande parte das ações foi adotada para fazer com que o ensino continuasse de forma segura. As ações foram: suspensão/prorrogação de início das aulas; reavaliação da gestão em decorrência da Covid-19; mapeamento e gestão de riscos; ações de apoio ao estudante em 2020; revisão do planejamento orçamentário; atendimento e apoio por assistentes sociais e psicólogos; atividades remotas; criação de comitê específico para coordenação de ações de recuperação relacionadas a Covid-19; novos meios de comunicação e manutenção e zelo das edificações.

A Tabela 1 demonstra as ações adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) da região Centro-Oeste. As células com a letra S indicam que a respectiva ação foi realizada pela universidade, e as células que estão com a letra N indicam que esta ação não foi realizada.

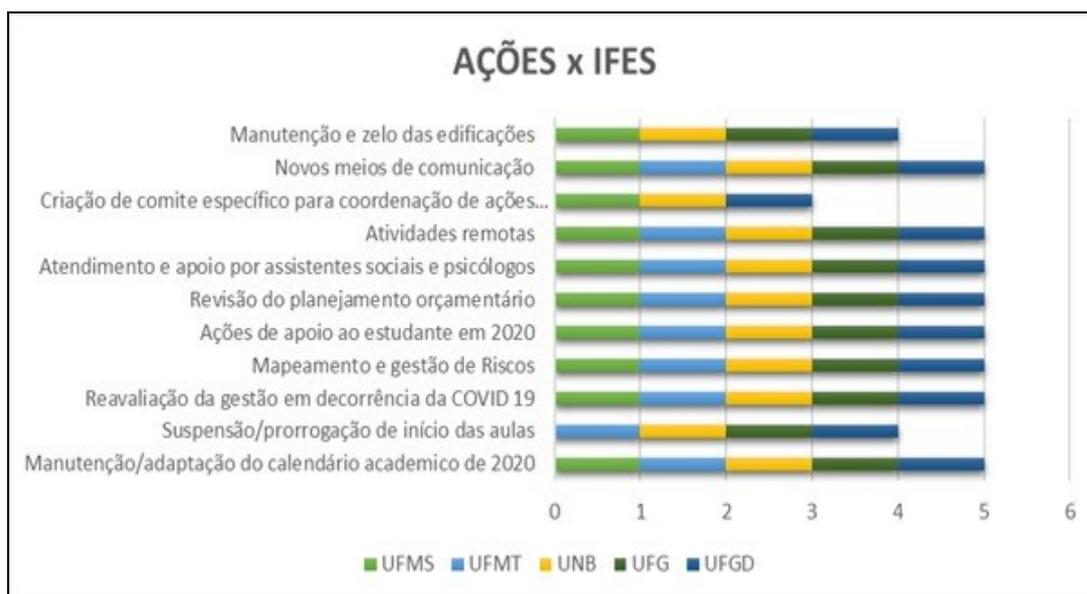
Tabela 1 Ações adotadas pelas IFES da região Centro-Oeste

AÇÕES	UFMS	UFMT	UNB	UFG	UFGD
Manutenção/adaptação do calendário acadêmico de 2020	S	S	S	S	S
Suspensão/prorrogação de início das aulas.	N	S	S	S	S
Reavaliação da gestão em decorrência da COVID 19	S	S	S	S	S
Mapeamento e gestão de Riscos	S	S	S	S	S
Ações de apoio ao estudante em 2020	S	S	S	S	S
Revisão do planejamento orçamentário	S	S	S	S	S
Atendimento e apoio por assistentes sociais e psicólogos	S	S	S	S	S
Passou por desmembramento de campus nos últimos 2 anos	N	S	N	S	N
Atividades remotas	S	S	S	S	S
Criação de comitê específico para coordenação de ações de recuperação relacionadas a COVID 19	S	N	S	N	S
Novos meios de comunicação	S	S	S	S	S
Manutenção e zelo das edificações	S	N	S	S	S

Fonte: Próprios autores.

De modo geral, observa-se que as universidades possuem a visão estratégica similar, visto que as ações adotadas por quase todas as IFES são comuns. O que se pode constatar é que muitas podem ter realizado um benchmarking de ações que outras estavam realizando, visto ambientes comuns e realidades semelhantes enfrentadas, conforme demonstrado na Figura 1.

Figura 1 Similaridades das ações estratégicas adotadas pelas IFES da região Centro-Oeste



Fonte: Próprios autores.

4.1 AÇÃO: SUSPENSÃO/PRORROGAÇÃO DE INÍCIO

A ação “Suspensão/prorrogação de início das aulas” foi a medida adotada pela maioria das IFES, a UFMS “foi uma das três instituições federais de ensino superior que manteve o Calendário Acadêmico em 2020 e finalizou o ano letivo ainda em 2020” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 16). Na UFMT “(...) Inicialmente, houve suspensão das atividades presenciais e a flexibilização do ensino de graduação e pós-graduação por meio de Tecnologias da Informação e Comunicação, o que demandou da administração superior muitos processos de reprogramação das atividades de 2020” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 23). Já as demais universidades (UNB, UFG e UFGD) suspenderam o início das aulas. O relatório destas instituições traz o seguinte discurso:

(...) com a suspensão de atividades e aulas presenciais, os semestres letivos ocorreram a distância. Em 2020, em virtude dos impactos decorrentes da epidemia da Covid-19, considerando a suspensão das atividades presenciais

em âmbito acadêmico e administrativo e a retomada de semestre letivo de forma remota (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 23 e 80).

No caso da Universidade Federal de Goiás, após o período de paralização das aulas durante o primeiro semestre de 2020, as mesmas foram retomadas na condição de ERE¹ em 31/08/2020 e se encerraram em 22/01/2021. Já o segundo semestre teve início em 22/02/2021 com encerramento em 16/06/2021 (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 35).

As aulas dos cursos de graduação e pós-graduação foram suspensas em março e reestabelecidas em agosto de 2020, em Regime Acadêmico Emergencial (RAE), o que permitiu que os alunos da graduação pudessem, de acordo com sua realidade, optar ou não pela sua participação. Devido à pandemia da corona vírus, o Calendário Acadêmico de 2020 foi suspenso (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 9).

4.2 AÇÃO: REAVALIAÇÃO DA GESTÃO EM DECORRÊNCIA DA COVID-19

O processo de avaliação da gestão das universidades é fundamentado em metodologias já utilizadas, porém com a pandemia fez-se necessária a reavaliação da gestão, uma vez que este novo cenário poderia afetar alcance dos objetivos institucionais planejados, como redução do número de estudantes, aumento do índice de evasão e manutenção e funcionamento da Instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 40).

A ação “Reavaliação da gestão em decorrência da Covid-19”, foi necessária, pois conforme o relatório de gestão da Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) “A situação de paralisação das atividades acadêmicas ocasionada pela pandemia do COVID-19 exigiu da administração superior a reprogramação das atividades, assim como a redistribuição dos recursos não utilizados para novas despesas ocasionadas pela situação de exceção.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 69). Assim como nas demais universidades:

O ano de 2020 foi marcado pelos grandes desafios decorrentes da pandemia da Covid 19. A necessidade de ações de enfrentamento ao Corona vírus, em caráter emergencial, reforçou a importância de uma estrutura de governança consolidada, com atuação de vários comitês, decisões colegiadas e participação da comunidade universitária (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 45).

(...) houve a necessidade de adaptação sem precedentes nas rotinas e processos, tanto administrativos quanto finalísticos desta Universidade, sendo que foi feito grande esforço visando a manutenção dos serviços à disposição da comunidade acadêmica, o máximo de execução do

¹ ERE- Ensino Remoto Emergencial.

planejamento preestabelecido, bem como daquilo que teve que ser adaptado por consequência da realidade conjuntural (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 81).

Em meio à emergência da pandemia, tornou-se necessária a realização de uma gestão estratégica dinâmica, exigindo a identificação precoce das fontes de oportunidades, potencialidades, ameaças e/ou fragilidades institucionais, objetivando a tomada de decisões organizacionais mais assertivas na dinâmica da administração pública desta universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 27).

A reavaliação da gestão foi necessária devido ao cenário de instabilidade causado pela pandemia, uma forma de reavaliar as ações é a utilização do PES, que foi definida por Birchal *et al.* (2012), como uma ferramenta direcionadora utilizada pelas instituições públicas quando estas precisam se adaptar a novos contextos de pandemia, reformulando as ações pré-determinadas nesta ferramenta de gestão.

4.3 AÇÃO: MAPEAMENTO E GESTÃO DE RISCOS

As universidades utilizaram a ação de mapeamento e gestão de risco para a análise de oportunidades e de riscos que poderiam surgir com a pandemia. Esta ação visa a melhoria dos índices de gestão e governança evitando perdas e melhorando a qualidade de seus serviços prestados (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021; UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020). Em concomitância, o relatório de gestão da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) realizou a ação com o pretexto de que “A adoção de Metodologia de Mapeamento de Riscos, possibilitou e ainda possibilitará nos próximos anos, a apuração, a catalogação e mitigação dos riscos envolvidos nas atividades da UFMS.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 41). De igual modo “A UFG criou uma Comissão de Governança, Gestão de Riscos e Controles (Portaria UFG nº 86), incluindo profissionais de todos os órgãos que estão tecnicamente qualificados para mapear, monitorar, corrigir e gerenciar os riscos no âmbito desta Universidade.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 36). Seguem relatos das demais universidades:

A Universidade Federal de Mato Grosso (UFMT) identificou os riscos e oportunidades relacionados aos objetivos das pró-reitorias (e demais unidades do mesmo nível) e das suas subordinadas. Isso foi documentado nos planos de gestão de riscos de cada unidade, que também contêm suas fontes, avaliação baseada na probabilidade de ocorrência e no grau de impacto, controles aplicados, entre outras informações (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 33).

Com a finalização dessa etapa, o grupo de trabalho do DPO, unidade responsável por coordenar a Gestão de Riscos e o Programa de Integridade da UnB, irá elaborar relatório com o mapeamento dos riscos orçamentários, para apreciação do Comitê de Governança, Riscos, Controle e Integridade (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 26).

A Política de Gestão de Riscos da UFGD, norteadada pelo PDI, apresenta como objetivo garantir aos gestores o acesso pertinente às informações sobre os riscos que a instituição está exposta, possibilitando tomadas de decisão mais assertivas, ampliando a viabilidade de alcançar os objetos e metas estabelecidas no PDI e no Plano de Gestão (PG) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 29).

4.4 AÇÃO: AÇÕES DE APOIO AO ESTUDANTE EM 2020

No que diz respeito à “ação de apoio ao estudante em 2020”, percebeu-se que esta é pioneira nas ações realizadas pelas universidades, por se tratar de uma das principais estratégias para a viabilidade educacional, e é de suma importância para controle/redução dos riscos que a pandemia trouxe ao ciclo educacional. Esta ação assegura as condições de estudo, sobrevivência e permanência do quadro acadêmico (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021). Percebeu-se que as ações de apoio aos discentes, no geral, foram as mesmas, conforme pode-se perceber nos trechos retirados dos relatórios de gestão de cada universidade a seguir.

(...) auxílio de inclusão digital – acesso à internet por meio de chip de dados; Cadastro para empréstimo de equipamento tecnológico para a realização dos estudos dirigidos com o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICS); Auxílio emergencial para aquisição de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs); Seleção de estudante-apoiador educacional para estudantes surdos. Foram também realizadas as Rodas de Conversa – Saúde Mental (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 54).

(...) acesso às tecnologias digitais necessárias para o acompanhamento do calendário acadêmico e que os pesquisadores tivessem recursos para custear as publicações científicas, por meio da aplicação de recursos financeiros distribuídos em conformidade com as legislações e chamamentos públicos. (...) Cadastramento na Assistência Estudantil, por meio do edital de fluxo contínuo em todos os campi, considerando as necessidades que se asseveraram nesse período, sendo que cerca de 500 estudantes foram selecionados para recebimento de Auxílio Permanência, Programa de Moradia e Isenção para Alimentação. Para inclusão digital foram concedidos pouco mais de 1.400 auxílios e/ou apoios financeiros, tanto para acesso à internet como para aquisição-locação de equipamentos, incluindo um valor diferenciado de R\$1.500 para PCDs. Para apoio à segurança alimentar de estudantes vulneráveis, o Emergencial-Alimentação no valor de R\$300 por três meses atendeu 707 discentes. Buscando dar garantias de permanência, o Edital de Apoio Financeiro a Projetos Estudantis contemplou 29 projetos

com 73 bolsistas cotistas de ação afirmativa (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 39).

(...) oferta de editais de inclusão digital para estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica, a flexibilização e adequação dos processos acadêmicos; a disponibilização de espaços virtuais e ferramentas digitais para a realização de atividades acadêmicas e de gestão de forma síncrona e assíncrona; a oferta de ações de formação e capacitação digital para docentes, discentes e técnicos-administrativos; a readequação da infraestrutura tecnológica; a criação áreas para o suporte às atividades remotas; além da oferta de diversos serviços digitais por meio das plataformas institucionais (...). Para atendimento às demandas dos estudantes em vulnerabilidade social e econômica, a UnB duplicou o quantitativo de auxílios emergenciais ofertados e disponibilizou, em caráter emergencial, um auxílio alimentação temporário para estudantes de extrema vulnerabilidade atendidos pelo RU, o qual também realizou a distribuição de marmitas ao público-alvo da política de assistência estudantil da Universidade, durante um certo período (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 42).

Em apoio ao Ensino Remoto Emergencial (ERE), a PRAE contribuiu com as seguintes formas de atendimento aos estudantes de baixa renda: auxílio Internet, com o repasse no valor de R\$ 50,00 (julho e agosto – em virtude dos Núcleos Livres), e valor de R\$ 100,00 (setembro, outubro, novembro e dezembro). Em outubro, os estudantes que receberam o valor de R\$ 100,00 do auxílio internet migraram para o Projeto Alunos Conectados MEC/RNP. O pagamento foi interrompido após a migração. Tivemos a distribuição de chips telefonia móvel com um pacote de dados de 20 Gb. (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 60).

O Programa de Assistência Estudantil da UFGD – Auxílio Emergencial de Inclusão Digital é destinado aos estudantes regularmente matriculados em cursos presenciais de graduação que participaram do Processo de Avaliação Socioeconômica da PROAE/UFGD e que foram classificados como Perfil (...). Também é destinado aos estudantes que necessitem de acesso à internet para as atividades acadêmicas enquanto perdurarem as atividades letivas da graduação em formato remoto, (...) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 75).

Pode-se verificar que essas ações realizadas de apoio ao estudante foram fundamentais e assertivas, visto que de forma abrangente e de acordo com os estudos de Kelly *et al* (2020); Almazova *et al* (2020) e Dogar *et al* (2020) as dificuldade por parte dos discentes e docentes foram: condições financeiras limitadas, falta de estrutura para continuar seus estudos na modalidade online, dificuldade com a conexão de internet, exposição excessiva a tela e dificuldade na comunicação entre alunos e professores. Portanto, as ações implantadas pelas universidades do Centro-Oeste brasileiro, procuraram suprir as dificuldades de ambas as partes.

4.5 AÇÃO: REVISÃO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO

No que diz respeito a “Revisão do planejamento orçamentário”, observou-se que todas as universidades da região Centro-Oeste tiveram que adequar o seu planejamento ao cenário vivenciado. O planejamento orçamentário é elaborado anualmente pelas universidades, porém em face a pandemia, as universidades viram-se obrigadas a revisá-lo a fim de suprir as necessidades dos docentes, discentes e também da população de modo geral, para controlar os avanços da Covid-19, conforme relatado no relatório de gestão da UFMS, “Durante o exercício de 2020 o principal fator que contribuiu para que o planejamento orçamentário fosse revisto por muitas vezes, foi o cenário de pandemia de Covid-19.” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 75). Em concordância, as demais universidades tiveram a mesma visão estratégica, conforme apresentado nos relatos a seguir:

(...) a programação orçamentária e financeira foi reeditada por meio do Decreto nº 10.295 de 30/03/2020, e autorizou a execução total dos limites aprovados para o exercício. Adicionalmente, com a paralisação das atividades desde março em decorrência do COVID-19, os recursos não executados foram redistribuídos às unidades gestoras conforme metas do PDI e documentos correlatos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 69 e 147).

(...) com impactos importantes que demandaram ajustes no planejamento da instituição, devido a demandas específicas para o seu enfrentamento, a exemplo da aquisição de insumos e materiais específicos, bolsas emergenciais para alimentação e inclusão digital de estudantes em situação de vulnerabilidade, editais de apoio a pesquisas e atividades de extensão para o enfrentamento da pandemia, fortalecimento de atividades de ensino remoto, entre outros (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 105).

Durante o ano de 2020 a UFG vivenciou uma mudança de atividades em decorrência da pandemia e suspensão das aulas presenciais. Dessa forma, todo planejamento teve que ser readequado à nova realidade e assim tiveram várias frentes para contribuir com a sociedade no que diz respeito ao enfrentamento do COVID (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 103).

A UFGD não tem um sistema e/ou metodologia para apuração de seus custos, entretanto, como iniciativa, foi criada a Divisão de Planejamento Orçamentário e Custos, vinculada à Pró-Reitoria de Avaliação Institucional e Planejamento, conforme Resolução n.º 96/2018 – COUNIA. Proap trabalha com os dados disponíveis nos sistemas de governo como (Tesouro Gerencial, SIAFI, SIOP, e outros) e SIPAC de forma a estruturar relatórios de apoio à tomada de decisão (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 105).

4.6 AÇÃO: ATENDIMENTO E APOIO POR ASSISTENTES SOCIAIS E PSICÓLOGOS

Além das dificuldades já apresentadas, foram identificados problemas psicológicos entre discentes e docentes, conforme o estudo de Almazova *et al* (2020) o suporte psicológico é de extrema importância para minimizar o impacto negativo das rápidas mudanças do processo educacional, considerando que o isolamento social contribuiu com este problema. A seguir, trechos dos relatórios de gestão apresentando as ações de apoio psicológico adotadas.

(...) foi realizado no ano de 2020 o quantitativo de 493 atendimentos psicológicos de acolhimento e orientações breves de diferentes demandas, em sua maioria, relacionadas a questões organizacionais e/ou de servidores que estão de afastamento por licença médica para própria saúde. Atendimento e apoio dos assistentes sociais e psicólogos quando detectada a necessidade ou por livre demanda (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 86).

Implementamos o atendimento aos estudantes por via remota com criação de serviços online, tanto para orientação social como para acolhimento psicológico (p. 39). Nos primeiros meses de 2020, deu-se continuidade à implementação de Projetos de Saúde Mental com práticas integrativas de promoção. (...) A criação do “Serviço de Acolhimento e Orientação Psicológica Online” na PRAE e similares nos campi, considerando o contexto pandêmico, foi fundamental como espaço de escuta e apoio aos estudantes (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 41).

A assistência psicossocial promovida pela Universidade precisou atuar durante todo o ano, a fim de contribuir para a preservação da saúde mental da comunidade (p. 23). Dentre as ações de cuidados com a saúde mental e apoio psicossocial, a Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária (DASU) estabeleceu uma rede de apoio que oferece suporte psicológico online, com atendimento individual e coletivo - terapia comunitária, práticas integrativas, oficinas e rodas de conversa -, disponibilizado a todos os segmentos da comunidade universitária (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 38).

Neste último caso, a PRAE atende aos estudantes subsidiando o valor das refeições nos restaurantes universitários, desenvolvendo atividades de esporte e lazer, serviços de nutrição, serviço social, odontologia e saúde mental (p. 58). O Saudavelmente realiza atendimentos individuais e/ou coletivos de estudantes visando promover e restabelecer a saúde mental desses discentes, contribuindo com a permanência e o êxito acadêmico daqueles que podem ou chegam a adoecer durante o tempo em que estão vinculados à Universidade (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 63).

Ação 160 – Fortalecer o Programa de Atendimento Psicossocial do Estudante A política de assistência estudantil visa desenvolver ações de orientação e assistência psicossocial aos estudantes, contribuindo para a superação de suas dificuldades sociais e psicológicas, também prestando

informações e esclarecimentos sobre temas específicos de interesse da comunidade universitária. O objetivo é a permanência do acadêmico na universidade, contribuindo para seu bem-estar psicossocial no ambiente universitário. (...) São desenvolvidos também trabalhos com o cuidado, prevenção e promoção da saúde mental na universidade, realizando campanhas e palestras (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 69).

Portanto, percebe-se que as ações apresentadas de apoio psicológico aos discentes e docentes foram apropriadas e necessárias para a continuidade do ensino e permanência do quadro acadêmico nas universidades. Por outro ponto de vista, percebe-se que houve um “pensar estratégico” por parte da gestão, em não se preocupar somente com o apoio financeiro, houve também esse olhar humano e cuidado com a saúde mental das pessoas durante o período de isolamento extremo.

4.7 AÇÃO: ATIVIDADES REMOTAS

A maioria das instituições de ensino superior optou por substituir suas atividades presenciais para modalidade de ensino online. Conforme o relatório de gestão da UFMT (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 52) “Neste ano, o cenário global exigiu o aprimoramento e adaptação das atividades para continuar existindo e chegando à comunidade por meio de plataformas virtuais”.

Devido ao isolamento obrigatório, para a diminuição da propagação do vírus, as universidades tiveram que adaptar seu modelo de ensino “Nesse sentido, as principais ações de adequação foram: ações para a implementação do Ensino Remoto Emergencial (ERE).” (RELATÓRIO DE GESTÃO UFG, 2020, p. 41). “O contexto do Ensino Remoto de Emergência criado pela pandemia e a dificuldade de aulas presenciais promoveu capacitações internas específicas ao uso das tecnologias digitais como ferramentas para o Ensino Superior” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 22). Diante disto, tomaram as seguintes medidas:

A despeito das dificuldades, a UnB manteve-se compromissada com suas atividades-fim em 2020. Tendo permanecido a maior parte do ano com atividades acadêmicas e administrativas não presenciais, a Universidade entregou ensino, pesquisa e extensão de qualidade para a sociedade. Pela primeira vez, realizou um semestre letivo de modo totalmente remoto (p. 23). A Universidade, então, deu início ao planejamento e à implementação de ações para dar continuidade às suas atividades de forma remota e preparar a retomada gradual das atividades presenciais, quando possível, visando a preservação da integridade física e mental de toda a comunidade universitária (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 31).

Também é destinado aos estudantes que necessitem de acesso à internet para as atividades acadêmicas enquanto perdurarem as atividades letivas da graduação em formato remoto, ou seja, dentro do Regime Acadêmico Emergencial na UFGD, decorrente das medidas de controle da pandemia corona vírus (COVID-19) (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 75).

Mesmo com a adoção desta modalidade de ensino, segundo o estudo de Molea e Năstasă (2020) houve dificuldades na implantação por conta da falta de habilidades digitais, bem como a falta de interatividade dos alunos. O mesmo ocorreu nas universidades estudadas, onde algumas conseguiram implantar a modalidade de ensino online de imediato (UFMS) e outras precisaram de um tempo para se adaptarem. Porém mesmo com as dificuldades enfrentadas esta ação foi de suma importância para a continuidade do ciclo educacional em face ao isolamento em que a sociedade foi submetida.

4.8 AÇÃO: CRIAÇÃO DE COMITÊ ESPECÍFICO PARA COORDENAÇÃO DE AÇÕES DE RECUPERAÇÃO RELACIONADAS A COVID 19.

Conforme é demonstrado no gráfico 1, as universidades UFMS, UFGD e UNB optaram por criar um comitê específico “para maior celeridade das decisões no enfrentamento da pandemia, também foi criado o Comitê Operativo de Emergência (COE) que, apesar das dificuldades, obteve várias conquistas em prol da biossegurança institucional. ” (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 8).

Portanto, a criação de um comitê específico mostrou-se de suma importância nas universidades em que foi implantado, visto que foi primordial para uma melhor análise e tomada de decisão em face ao cenário, a fim de elaborar as reavaliações da gestão e novos eixos estratégicos. Além disto, esteve à frente do acompanhamento da disseminação do vírus dentro da universidade, divulgando à população o *status* da propagação do vírus e distribuindo informativos de como prevenir a contaminação, de forma ágil.

4.9 AÇÃO: NOVOS MEIOS DE COMUNICAÇÃO

Como consequência do isolamento social e suspensão das aulas presenciais, novos meios de comunicação passaram a ser utilizados pelas universidades, utilizados tanto como ferramenta de ensino e comunicação entre docentes e discentes quanto para conscientizar a comunidade sobre práticas para reduzir os riscos de transmissão da Covid-19, a seguir apresenta-se a lista de ações realizadas para adoção de novos meios de comunicação:

Houve necessidade da adoção do trabalho remoto e a imediata adaptação de suas peculiaridades, como atendimentos prestados pelos telefones com os ramais redirecionados, WhatsApp, intensificação do uso de e-mails e a novidade das reuniões virtuais, utilizadas inclusive para as posses de novos servidores (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 79).

Elaboração e divulgação por diversos meios do Guia de Orientação - Ferramentas para Colaboração no Trabalho, disponível no site da UFMT, com instruções para utilização de diversas ferramentas de comunicação por mensagens, áudio e vídeo. Além disso, a STI tem prestado o suporte às áreas para utilização de tais ferramentas, que impactou em grande redução no valor dos contratos de telefonia. No Guia de Orientação - Ferramentas para Colaboração no Trabalho, foram descritas as seguintes ferramentas de Comunicação e Videoconferência: Fone@RNP, WhatsApp Messenger, WhatsApp Business, Hangouts, Skype, Microsoft Teams, Conferência Web – RNP e Webex (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 117 - 118).

A utilização de plataformas virtuais de aprendizagem e gestão acadêmica foi priorizada, abrangendo planos de comunicação para docentes e discentes e a tramitação digital de processos. É importante mencionar os desafios enfrentados, dadas as dificuldades de disponibilização de equipamento e de acesso à internet para todos os estudantes e a necessidade de desenvolver programas de capacitação on-line das novas ferramentas de ensino, aprendizagem e gestão acadêmica (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 61).

Com o cenário de calamidade de saúde pública, advinda da pandemia do COVID-19, foi necessário o remanejamento dos recursos PROAP (concedidos aos programas de Pós-Graduação e à PRPG), com vistas à aquisição de softwares, insumos tecnológicos, livros digitais, etc, para facilitar o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs). Outra ação para auxílio ao trabalho remoto foi a publicação da Instrução Normativa SeTI 01/2020 que trata sobre o uso de tecnologias digitais de comunicação e informação (TDICs) na UFG, com o objetivo de apoiar o ensino emergencial remoto (ERE) em período de pandemia (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 51 e 83).

A oferta de material em formato digital foi especialmente importante no ano de 2020 devido à pandemia de COVID-19. Os atendimentos foram realizados de forma virtual, por e-mail, redes sociais e um canal de atendimento pelo Whatsapp, prestando serviços como esclarecimento de dúvidas e fornecimento de informações. Além disso, treinamentos e capacitações foram ofertados virtualmente por intermédio do projeto de extensão Ciclo de Capacitações em Pesquisa (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 83).

Portanto percebe-se que houve um avanço tecnológico nas universidades com adoção de novas ferramentas de ensino e comunicação, conforme apresentado no estudo de Molea & Năstasă (2020); Gonçalves *et al* (2020) e Perrotta (2021) e em conformidade com os relatórios de gestão. Assim, conclui-se que a ação adotada foi necessária para a continuação

do ensino, visto que as aulas presenciais foram suspensas, sendo necessária a adoção de novos meios de comunicação, tornando as atividades mais rápidas e digitais.

4.10 AÇÃO: MANUTENÇÃO E ZELO DAS EDIFICAÇÕES

Durante a análise realizada nos relatórios de gestão, percebe-se que as universidades da região Centro-Oeste, por mais que passavam por momentos delicados de pandemia, assim como todo o mundo, ainda conseguiram realizar/concluir obras no ano de 2020. Contudo, na UFMT “a implantação do plano de manutenção predial da UFMT depende da realização das atividades de manutenção preventiva, no momento ela está sendo ainda implantada” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO, 2020, p. 61). Logo, listamos os trechos a seguir com a finalidade de demonstrar que de fato as universidades não pararam. Houve apenas uma reestruturação em possíveis setores.

Alguns espaços foram ampliados e adaptados para alocar novos ambientes de estudo e o acervo da biblioteca. Novos acervos on-line foram incluídos e possibilitam uma rotatividade maior destes exemplares diminuindo o tempo entre um e outro acesso. A adição de novos recursos tecnológicos permitiu aumentar o acervo sem ampliar os custos de manutenção (UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL, 2021, p. 22).

Em 2020, apesar das mudanças exigidas pela pandemia, foram concluídas 14 obras (p. 128). Devido à pandemia houve uma diminuição do número de licitações publicadas. Mesmo assim, em 2020, foram licitadas 10 novas obras, além da conclusão de 14 obras. Todas as obras licitadas foram na modalidade Regime Diferenciado de Contratações Públicas - RDC eletrônico (UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA, 2021, p. 129).

Do valor total concedido, cerca de 28% foi destinado às Faculdades de Agronomia e Nutrição e 72% à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, para atendimento a demandas com manutenção e conservação de bens móveis e imóveis e ações de enfrentamento da COVID-19 junto ao corpo estudantil (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2021, p. 120).

É importante mencionar que o ano de 2020 foi marcado pela entrega de inúmeras obras na UFGD que contribuirão para uma melhor prestação de serviços à comunidade acadêmica. Entre as obras, estão três complexos de laboratórios para pesquisas, a usina fotovoltaica e os prédios da Prefeitura Universitária e da Faculdade Intercultural Indígena (UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS, 2020, p. 117).

Com as ações evidenciadas é possível verificar que elas foram estrategicamente elaboradas com base nas ameaças e oportunidades trazidas pela pandemia, com a finalidade de que mesmo com as dificuldades enfrentadas a manutenção das edificações e o andamento das obras pudessem continuar, para que na retomada das aulas o patrimônio esteja em boas condições, logo concluindo o planejamento orçamentário e estrutural.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Devido às mudanças causadas pela pandemia do covid-19, as universidades se viram obrigadas a adaptarem-se a este neste cenário, diante disso, houve a reformulação do planejamento estratégico e a adoção de ações voltadas para o contexto pandêmico, a fim de continuar o processo educacional, mesmo perante as dificuldades encontradas.

De modo geral, a partir da revisão bibliográfica identificou-se que as dificuldades encontradas pelas universidades foram: condições financeiras limitadas, falta de estrutura para continuar seus estudos na modalidade online, dificuldade com a conexão de internet, exposição excessiva a tela, dificuldade na comunicação entre alunos e professores e, por fim, a dificuldade na transição do ensino presencial ao remoto.

Assim, o objetivo desta pesquisa foi realizar um levantamento das ações estratégicas realizadas durante o período pandêmico, as ações identificadas foram: Suspensão/prorrogação de início das aulas; reavaliação da gestão em decorrência da Covid-19; mapeamento e gestão de riscos; ações de apoio ao estudante em 2020; revisão do planejamento orçamentário; atendimento e apoio por assistentes sociais e psicólogos; atividades remotas; criação de comitê específico para coordenação de ações de recuperação relacionadas a Covid-19; novos meios de comunicação e manutenção e zelo das edificações.

Pode-se concluir que houve um cuidado em especial, por todas as universidades, com os discentes, desde a liberação de recursos financeiros à saúde mental. Houve também um olhar para a equipe docente e servidores, na qual foram disponibilizados recursos e treinamentos para que pudessem dar andamento em suas atividades. Logo, as IFES passaram a utilizar novas tecnologias, aprimorando o modelo de ensino. As limitações do estudo são: poucos artigos abordam sobre este tema por se tratar de um assunto recente e os relatórios de gestão das universidades não são padrões para a coleta de informações.

Este estudo poderá contribuir com novas pesquisas por apresentar um panorama das dificuldades durante a pandemia e a ações realizadas pelas universidades da região Centro-Oeste, contribuindo com a gestão universitária como ferramenta direcionadora em situações de instabilidade como a vivenciada. Para pesquisas futuras sugere-se a associação entre as ações estratégicas realizadas com os indicadores de desempenho durante o período de pandemia, assim como o aumento da amostra de IFES.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRITA, M. B.; SILVA, W. G. A ciência e a tecnologia como possibilidades de desenvolvimento tecnológico da região Centro Oeste do Brasil. **Boletim Goiano de Geografia**, v. 39, p. 1-24, 2019.
- AGASISTI, T.; SONCIN, M. Higher education in troubled times: on the impact of Covid-19 in Italy. **Studies in Higher Education**, v. 46, n. 1, p. 86-95, 2021.
- ALMAZOVA, N.; KRYLOVA, E.; RUBTSOVA, A.; ODINOKAYA, M. Challenges and opportunities for Russian higher education amid COVID-19: Teachers' perspective. **Education Sciences**, v. 10, n. 12, p. 368, 2020.
- ANDO, S. University teaching and learning in a time of social distancing: A sociocultural perspective. **Journal of Human Behavior in the Social Environment**, v. 31, n. 1-4, p. 435-448, 2021.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BIANCHI, M.; BACKES, R. G.; GIONGO, J. A participação da controladoria no processo de gestão organizacional. **Contexto**. Porto Alegre, RS. Vol. 6, n. 10 (2. sem. 2006), p. 69-92, 2006.
- BIRCHAL, F. F. S.; ZAMBALDE, A. L.; BERMEJO, P. H. S. Planejamento estratégico situacional aplicado à segurança pública em Lavras (MG). **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 2, p. 523-545, 2012.
- CUATON, G. P. Philippines higher education institutions in the time of COVID-19 pandemic. **Revista Românească pentru Educație Multidimensională**, v. 12, n. 1 Sup2, p. 61-70, 2020.
- DOBRIĂ, M. C. Legal Aspects Regarding Online Learning Process for Students at University and Digital Education in European Union: Different Life, Challenges and the Ability to Continue Education during the Pandemic Caused by Coronavirus (COVID-19). **Revista Românească pentru Educație Multidimensională**, v. 12, n. 2, p. 130-137, 2020.
- DOGAR, A. A.; SHAH, I.; ALI, S. W.; IJAZ, A. Constraints to Online Teaching in Institutes of Higher Education during Pandemic COVID-19: A Case Study of CUI, Abbottabad Pakistan. **Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensională**, v. 12, n. 2Sup1, p. 12-24, 2020.
- FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; JUNIOR, H. L. C.; SANCHES, S. G.; BRASIL, A. Planejamento estratégico: análise SWOT. **Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul**, v. 8, n. 01, 2015.
- GONÇALVES, S. P.; SOUSA, M. J.; PEREIRA, F. S. Distance learning perceptions from higher education students—the case of Portugal. **Education Sciences**, v. 10, n. 12, p. 374, 2020.

HOFFMANN, D. S.; LIMA FILHO, R. Reforma Gerencial E Indicadores De Desempenho: Uma Revisão Bibliográfica (Management Reform and Performance Indicators: A Bibliographic Review). **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, v. 2017, p. 1-12, 2017.

KABANOVA, E. E.; VETROVA, E. A., EVSTRATOVA, T. A.; RADCHENKO, L. E. Remote education development trends during pandemic in Russia. **Revista de la Universidad del Zulia**, v. 11, n. 31, p. 536-549, 2020.

KELLY, A.; JOHNSTON, N.; MATTHEWS, S. Online Self-Access Learning Support During the COVID-19 Pandemic: An Australian University Case Study. **Studies in Self-Access Learning Journal**, 11(3), 187–198 2020.

MOLCHANOVA, E.; KOVTONIUK, K.; SAVYCH, O. Covid-19 Presents New Challenges and Opportunities to Higher Education. **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 12, n. 2Sup1, p. 168-174, 2020.

MOLEA, R.; NĂSTASĂ, A. How Romanian Higher Education Institutions Have Adapted to Online Learning Process in the COVID-19 Context through a Student's Eye. **Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala**, v. 12, n. 2Sup1, p. 175-181, 2020.

NUERE, S.; MIGUEL, L. The digital/technological connection with Covid-19: An unprecedented challenge in university teaching. **Technology, Knowledge and Learning**, v. 26, n. 4, p. 931-943, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E CULTURA - UNESCO. COVID-19 Impact on Education: Global monitoring of schools closures caused by COVID-19. UNESCO Institute for Statistics (UIS). 2020. Disponível em: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse>. Acesso em: 31 de agosto de 2021.

PALUDO, A.; PROCOPIUK, M. **Planejamento governamental: referencial teórico, conceitual e prático**. 2ª ed. São Paulo, Atlas: 2014.

PERROTTA, D. Universities and Covid-19 in Argentina: from community engagement to regulation. **Studies in Higher Education**, v. 46, n. 1, p. 30-43, 2021.

RAAPER, R.; BROWN, C. The Covid-19 pandemic and the dissolution of the university campus: Implications for student support practice. **Journal of Professional Capital and Community**, 2020.

REBUKHA, L.; POLISHCHUK, V. Ukrainian Society and Covid-19: the Influence of the Pandemic on Educational Processes in Higher School. **Postmodern Openings/Deschideri Postmoderne**, v. 11, n. 2, 2020.

SALERNO, S. K.; LEITE, J. C. B. Planejamento de gestão universitária: identidade e regulação. **Revista de Educação PUC-Campinas**, v. 25, p. e204606, 2020.

SILVA, C. A.; QUERINO, F. F.; ANJO, J. E. S.; ANDRADE, D. M.; RIBEIRO, F. T. F. Ações das universidades federais de Minas Gerais para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, p. 25-44, 2021.

SOARES, J. R. **Correlação entre indicadores selecionados de gestão e qualidade das instituições federais de ensino superior brasileiras, período de 2009-2016**. *Dissertação (Mestrado em Administração)* - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-graduação em Administração, Porto Alegre, 2018.

SOUSA, J. C.; DIAS, P. H. R. C. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Relatório de Gestão 2020**. Brasília, 2021. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/images/dpl/Relatorio_de_Gesto_2020.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS. **RELATÓRIO DE GESTÃO UFGD**. Dourados, 2020. Disponível em: https://files.ufgd.edu.br/arquivos/arquivos/78/PRESTACAO-DE-CONTAS/Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/relatorio%20de%20gestao%2020_%2030%2006%202021.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **RELATÓRIO DE GESTÃO UFG**. Goiânia, 2021. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/349/o/Relato_Integrado_de_Gest%C3%A3o_2020_-_Vers%C3%A3o_de_Publica%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO. **Relatório de Gestão e Prestação de Contas da Universidade Federal de Mato Grosso**. Cuiabá, 2020. Disponível em: https://cms.ufmt.br/files/galleries/20/Relatorio_de_Gestao_e_Prestacao_de_Contas/Prestacao_de_Contas_Exercicio_2020_v4.pdf. Acesso em: 26 de outubro de 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL. **2020 – Relatório de Gestão**. Campo Grande, 2021. Disponível em: <https://www.ufms.br/wp-content/uploads/2021/05/relatorio-de-gestao-2020.pdf> Acesso em: 26 de outubro de 2021.

YANG, B.; HUANG, C. Turn crisis into opportunity in response to COVID-19: experience from a Chinese University and future prospects. **Studies in Higher Education**, v. 46, n. 1, p. 121-132, 2021.