



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DA ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO

Bruno Ocelli Ungheri

Universidade Federal de Ouro Preto
bruno.ungheri@ufop.edu.br

Héber Eustáquio De Paula

Universidade Federal de Ouro Preto
hepaula22@gmail.com

Kelson Mauro De Castro Pinto

Universidade Federal de Ouro Preto
kelerson2@yahoo.com.br

Lenice Kappes Becker Oliveira

Universidade Federal de Ouro Preto
lenice@ufop.edu.br

Paulo Ernesto Antonelli

Universidade Federal de Ouro Preto
ertonelli@hotmail.com

Renato Melo Ferreira

Universidade Federal de Ouro Preto
renato.mf@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo teve como pano de fundo a criação da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto. A partir do referido ato administrativo, o corpo gestor da instituição identificou a necessidade de se edificar um documento norteador de suas ações acadêmicas, gerenciais e estruturais. Para tal, desencadeou-se um processo coletivo, envolvendo os servidores da Escola – docentes e técnicos – mobilizados pela elaboração de um planejamento estratégico quinquenal, a ser iniciado no segundo semestre de 2019. Diante do cenário apresentado, parte do corpo docente envolvido no certame desenvolveu uma investigação científica, com o objetivo de analisar o percurso traçado pela Escola de Educação Física da UFOP para construção de seu Planejamento Estratégico. Por intermédio de pesquisas bibliográficas, análises documentais e observação participante, foi possível identificar a relevância de aspectos como o engajamento da equipe de servidores e o alinhamento do documento ao plano de desenvolvimento institucional da universidade. Somado a isso, a metodologia de trabalho, pautada pelo viés democrático, mostrou-se exitosa e contribuiu para a fluidez de todo o processo. Por fim, enfatizam-se os limites na definição de estratégias, observados pela dependência dos recursos públicos de diferentes naturezas.

Palavras chave: Planejamento estratégico. Gestão. Universidade.

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 Preto¹. 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.

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 permeia 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 tratarem de percursos formativos que não compreendem mais de 10 anos de implementação, 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-se relevante enredo para compreensão do contexto da recém-criada Escola.

Apoiando-se no referido diagnóstico foi possível traçar, coletivamente, os rumos ansiados institucionalmente pela Escola de Educação Física, norteando as futuras iniciativas a ela vinculadas. Tratou-se, portanto, da estruturação de um pacto traçado, democraticamente, por toda a comunidade acadêmica ligada à Universidade Federal de Ouro Preto. Sua intenção foi 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.

Vale mencionar que o desenvolvimento do Planejamento Estratégico se amparou nos Projetos Pedagógicos dos Cursos de Licenciatura e Bacharelado em Educação Física e da Universidade Federal de Ouro Preto, vinculando-se ao processo histórico que constitui a cultura acadêmica da instituição. As propostas apresentadas foram, em alguma medida, a sistematização dos processos administrativos, acadêmicos e operacionais experimentados pelos atores vinculados à instituição.

Por esse motivo, a premissa básica do Planejamento Estratégico se amparou 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. Diante do exposto, o objetivo do presente estudo foi analisar o percurso traçado pela Escola de Educação Física da Universidade de Ouro Preto, na construção do seu Planejamento Estratégico para o quinquênio 2019 – 2024.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

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, diante dos limites observados em relação às teorias próprias da administração universitária, essas instituições têm recorrido à adoção de práticas gerenciais de origem empresarial, denominadas *managerialism*.

¹ O referido ato administrativo, baseado nos processos UFOP n.º 23109.004356/2016-85 e UFOP n.º 23109.001052/2019-17, ampara-se na Resolução CEPE N.º 7.736, ratificada pela Resolução CUNI N.º 2.210.

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. 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.

Para tal, torna-se relevante compreender a identidade das instituições, bem como sua dinâmica administrativa e gerencial, para potencializar a escolha de caminhos exitosos. 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 de serem alcançadas em relação aos objetivos arquitetados.

Sob esse prisma, Pascuci et al. (2016) indicam que o planejamento estratégico tem sido contemplado por instituições de ensino há algum tempo, merecendo a análise de alguns aspectos limitadores. Os principais deles são as características das organizações públicas e a baixa expertise de gestores acadêmicos em relação ao uso de uma ferramenta 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.

Superar este cenário requer, de antemão, reconhecer o potencial do planejamento estratégico para o desenvolvimento institucional, adaptando-o à realidade operacional, gerencial e política da universidade pública brasileira. Sua contribuição pode estar no estímulo a gestores, professores, técnicos e demais servidores ao direcionamento para o futuro, na motivação e no estabelecimento de novas perspectivas de carreira.

É esse o desafio a que gestores de universidades públicas devem se debruçar e, para isso, torna-se necessário estabelecer marcos estratégicos, como se configuram os elementos “missão”, “valores” e “visão”. Sobre isso, Leal (2017) enfatiza que a missão de uma organização pode ser entendida pela noção central de seu propósito existencial, manifestado por intermédio do que é desejável socialmente.

Já os valores de uma instituição são constituídos a partir de um aprendizado coletivo, compartilhados por seus membros. Sob esse prisma, podem ser entendidos como fonte para comportamentos futuros, de normas, percepções de mundo ou como base de uma cultura (LEAL, 2017). Por fim, o autor estabelece como ponto de partida para o entendimento da visão organizacional, a ideia de futuro presente na cultura organizacional, sobretudo no que tange ao papel exercido pelas lideranças no dia a dia. Nessa perspectiva, parte-se do princípio que as organizações são capazes de aprender com o passado, para então, expandirem sua capacidade de criar o próprio futuro.

Como dito, é necessário que as organizações compreendam seus respectivos contextos, para que se orientem acerca das mudanças desejadas. Por esse ângulo, justifica-se o esforço de se estabelecer uma análise de cenário que compreenda a realidade operacional, acadêmica e política da Universidade e seus *stakeholders*. O termo *stakeholder* foi cunhado para designar todos os atores, sejam eles pessoas, empresas ou instituições, que, de alguma forma, influenciam e são influenciados(as) pelas ações de uma organização.

De acordo com Chiorato *et al.* (2013), as organizações são caracterizadas por suas relações com diferentes grupos e indivíduos, qualificados como *stakeholders*. Possuem interesses legítimos em sua atividade, uma vez que podem afetar seu desempenho ou podem ter sua vida afetada por ele. No setor público, assim como no privado, os *stakeholders*

correspondem aos seguintes atores: cidadãos, governo, mídia, sociedade civil organizada, empregados, servidores públicos, grupos de interesses especiais, fornecedores, organizações comunitárias locais; enfim, todos aqueles que influenciam ou são influenciados pela atividade da organização ou instituição – e seus agentes

Isso posto, chama-se atenção para as contribuições possíveis de serem percebidas a partir da execução de uma “Análise SWOT”, sobretudo no que tange à compreensão dos cenários institucionais. Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam ser indispensável a adoção da referida ferramenta de análise em qualquer planejamento. Trata-se da definição de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a que estão sujeitas a instituição em questão. Oliveira (2007) traz alguns apontamentos que clarificam o entendimento da Matriz SWOT, como aponta o quadro a seguir:

Quadro 1: Descrição dos componentes de uma Matriz SWOT

| | |
|----------------------|---|
| Forças | diferenciações conseguidas pela instituição (variável controlável), que lhe proporcionam vantagem operacional no ambiente corporativo. Aspectos internos. |
| Fraquezas | situações inadequadas na instituição (variável controlável), que lhe proporcionam desvantagens operacionais no ambiente corporativo. Aspectos internos. |
| Oportunidades | força ambiental incontrolável pela instituição, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura. Aspectos externos. |
| Ameaças | força ambiental incontrolável pela instituição, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. Aspectos externos. |

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado de Oliveira (2007).

A expectativa, após a construção do cenário institucional, seria potencializar os aspectos positivos identificados e, dentro do possível, trabalhar pela superação dos obstáculos enfrentados administrativa e academicamente. Para Cunha e Silva (2002), existem 3 (três) fatores preponderantes no modelo de gestão pública no Brasil: a crise fiscal; a crise no modo de intervenção; e a crise da forma burocrática de administrar. Essa abordagem trata as crises sob um prisma administrativo, no qual sua resolução passa pela redistribuição de funções, definições de papéis e atribuição de competências.

Com isso, é preciso reconhecer os problemas relacionados à gestão pública no Brasil, buscando-se novas formas organizacionais para administrá-la e potencializar seus resultados e seu alcance. O desenvolvimento de parcerias com outros atores sociais pode ser uma saída para a solução desse problema, mas é preciso ter em mente que as formas de cooperação entre Estado, terceiro setor e iniciativa privada não se garantem, por si só, como processos bem-sucedidos e responsáveis com aquilo que é público.

Costa *et al.* (2012) acrescentam diferentes perspectivas de análise da atuação desses novos atores sociais, acrescentando que a “descoberta” e a popularização do terceiro setor pode servir de justificativa para o desmonte e a desresponsabilização do Estado no trato das questões sociais. Esses pesquisadores afirmam que tal fenômeno emerge como um conjunto de sujeitos e instituições voltados(as) ao desenvolvimento de questões de interesse social, mas sem uma agenda definida ou, mesmo, interesses e objetivos claros.

Por esse motivo, entendemos ser premissa gerencial das universidades públicas, o comprometimento pela busca de parceiros públicos e privados que compartilhem de objetivos e valores análogos à instituição, na tentativa de prover maior eficiência ao uso dos recursos disponíveis. Sob tal perspectiva, reitera-se o enfrentamento de dicotomias cotidianas às instituições públicas, como a demanda por estrutura física de qualidade e a ausência de recursos para sua manutenção e animação. Trata-se, portanto, da ação pública orientada pelo atendimento das demandas sociais, tendo como pano de fundo a adoção de estratégias sustentáveis.

3. METODOLOGIA

Em qualquer área do conhecimento, o desenvolvimento de pesquisas demanda rigor por parte de seus responsáveis, no que tange à seleção dos meios utilizados para levantamento e análise dos dados. Trata-se de um processo criterioso, elaborado com foco nas respostas a que se pretende chegar, sendo esta a grande contribuição social da ciência moderna. Diante disso, para analisar o percurso de construção do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da UFOP, foi proposta uma triangulação metodológica envolvendo pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação participante. Destaca-se que foram respeitados todos os aspectos éticos, em conformidade com a Declaração de Helsinki.

O levantamento bibliográfico foi realizado no acervo dos sistemas de biblioteca digital e no Sistema de Bibliotecas da UFOP, bem como nos sites de busca acadêmica *Google Acadêmico*, *Scielo* e *USPTeses*. A busca por uma base conceitual é necessária para se fundamentar os processos de imersão a campo e sua coleta de dados. A escolha dos temas abordados seguiu uma lógica relacionada ao objeto da pesquisa e às suas derivações como campo de conhecimento.

Nesse sentido, foi traçado um mapa conceitual que, em alguma medida, pode posicionar o leitor acerca das concepções textuais que norteiam a pesquisa. Tendo em vista seus objetivos e as áreas do conhecimento que a cercam, destaca-se a necessidade de se estabelecer relações entre a administração e o campo da gestão universitária, sobretudo no que tange aos saberes vinculados especificamente ao planejamento estratégico.

A partir do estabelecimento de uma base conceitual alinhada ao objeto de pesquisa, foi realizada uma análise documental, envolvendo o documento final do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física e o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto. Sobre a pesquisa documental, a opção por realizá-la se deu pela necessidade de conhecer as particularidades de cada documento, lançando luz sobre o que de fato se construiu no processo, estabelecendo diálogos com o planejamento da instituição a que se vincula. De acordo com May (2004), tal percurso metodológico justifica-se por seu potencial em informar e estruturar as decisões que as pessoas tomam diariamente e ao longo do prazo, constituindo-se, inclusive, em leituras particulares dos eventos sociais.

As referidas particularidades poder-se-iam perceber a partir da efetiva participação no processo de construção do planejamento. Desse modo, realizou-se a observação participante nos 6 (seis) encontros presenciais que compuseram a agenda estabelecida pelo corpo diretor. Como destaca May (2004), os observadores participantes podem trabalhar em equipes, o que auxilia o surgimento de *insights* e novas ideias. Para o autor, o método preconiza que os pesquisadores são os próprios instrumentos para coleta de dados, a partir da interpretação contínua de novos conhecimentos pelas pessoas e por eles mesmos nos processos sociais em que se debruçam.

Nessa fase, os dados foram elencados em caderno de campo que, *à posteriori*, norteou a sistematização das informações relevantes à tentativa de respostas ao objetivo proposto. Desse modo, os resultados foram apresentados de forma descritiva, estabelecendo-se, quando possível, interações com a literatura pertinente ao campo da gestão universitária.

4. RESULTADOS

A partir da experimentação da construção do Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física da Universidade Federal de Ouro Preto, foi possível compreender a dinâmica administrativa adotada pelos gestores responsáveis, bem como os desafios que se apresentaram a cada etapa. Desse modo, as informações que seguem se referem à síntese do processo vivenciado pelos docentes da instituição.

De início, é necessário destacar que a iniciativa de elaboração do documento partiu da criação da Escola de Educação Física, despertando e incentivando o corpo gerencial da instituição a sistematizar um mecanismo norteador de suas ações. Para isso, foi criada uma comissão com dois docentes, responsáveis pela coordenação da demanda, que permeou a proposição de agenda, a metodologia de trabalho e a condução das reuniões de planejamento e execução do projeto.

Não se pode perder de vista que todos os colaboradores lotados na Escola de Educação Física, docentes ou não, foram convidados a participarem, sob a perspectiva de uma construção coletiva e que considerasse a maior capilaridade de experiências profissionais. Todavia, o processo em si não obteve adesão de todo o quadro, registrando-se somente a presença de professores efetivos e substitutos. Sobre isso, dos 16 docentes em exercício, 14 se fizeram presentes na elaboração do documento, demonstrando um bom nível de engajamento por parte da equipe.

É importante destacar que a rotina de trabalho foi estabelecida de forma híbrida, combinando encontros presenciais, precedidos pelo envio digital de informações e textos condutores das reuniões seguintes. Com isso, foi proposto um calendário com 6 (seis) datas presenciais, cujas temáticas podem ser observadas a seguir:

Quadro 1: Pauta das reuniões da EEFUFOP para elaboração do Planejamento Estratégico

| DATA | PAUTA |
|-----------|--|
| Reunião 1 | 1 - Apreciação da minuta do Planejamento Estratégico da EEFUFOP 2 - Discussão e proposição dos elementos estruturantes: missão, valores e visão |
| Reunião 2 | 1 - Apreciação da proposta referente aos elementos estruturantes 2 - Discussão e proposição dos eixos críticos da Escola de Educação Física |
| Reunião 3 | 1 - Apreciação da proposta de eixos críticos da Escola de Educação Física 2 - Discussão e proposição de metas por eixo crítico |
| Reunião 4 | 1 - Apreciação das propostas de metas e divisão dos grupos de trabalho 2 - Discussão e proposição de ações necessárias para alcance das metas |
| Reunião 5 | 1 - Apreciação e alinhamento estratégico das ações propostas 2 - Redação do documento final |
| Reunião 6 | 1 - Apreciação do documento final pelo Conselho Diretor 2 - Votações e deliberações |

Fonte: elaborado pelos autores, adaptado do Planejamento Estratégico da EEFUFOP (2019).

A partir do espectro apresentado, nota-se que o rito de construção do documento partiu de uma proposta conceitual e metodológica, encaminhada com antecedência aos pares convidados ao pleito. Na “Reunião 1”², após a apresentação da rotina de trabalho e do repertório teórico que o fundamentaria, passou-se a discutir sobre os denominados “elementos estruturantes” do Planejamento Estratégico: (i) missão; (ii) valores; (iii) visão.

Com amparo nas discussões observadas, foram propostos textos consensuais aos referidos elementos, que no encontro seguinte foram apreciados e aprovados pelos presentes. Em continuidade, a “Reunião 2”³ se debruçou sobre a reflexão acerca dos eixos críticos da EEFUFOP. O processo foi baseado na realização de uma Matriz SOWT, em que os docentes presentes elencaram forças, fraquezas, oportunidades e ameaças possíveis à instituição, estabelecendo 3 (três) eixos: (i) acadêmico; (ii) administrativo; (iii) estrutural.

² A Reunião 1 contou com a presença de 5 docentes.

³ A Reunião 2 contou com a presença de 9 docentes.

Chama-se atenção para este caminho, uma vez que a definição exposta reconheceria as áreas de intervenção gerencial prioritárias. Dessa maneira, 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.

Nesse momento, foi realizado um estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Universidade Federal de Ouro Preto, tendo como pano de fundo a gama de instituições relacionadas à Escola de Educação Física que a influenciam diretamente. Destarte, 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, entendeu-se que o Planejamento Estratégico da Escola de Educação Física deveria se alinhar ao planejamento da universidade em que se insere, uma vez que a influencia e é influenciada por sua dinâmica.

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 física 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 Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOP, que trata da Assistência Estudantil, observa-se a presença de um eixo de atuação que dialoga com a Escola de Educação Física. De acordo com o documento, é necessário um “conjunto de ações e serviços capazes de garantir ao 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. 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.

Todavia, o fato de existir um equipamento, não garante sua utilização social de forma democrática e com qualidade. Questões como mobilidade urbana, segurança pública, iluminação, limpeza, horários de funcionamento, atividades desenvolvidas, materiais e equipamentos podem ser tidos como barreiras ou catalizadores do processo de apropriação de uma comunidade, em relação às estruturas de esporte e lazer.

Para Gehl (2013), um dos pilares para concepção e consolidação de boas cidades é promover o maior número possível de encontros entre as pessoas. Trata-se, portanto, de um

ambiente convidativo às relações sociais comunitárias, em que os sujeitos desfrutem de espaços e equipamentos confortáveis – sobretudo nas dimensões da segurança pública, transporte público, conforto visual e mobiliário.

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.

Sobre isso, Rechia (2003) chama atenção para a possibilidade de vincular equipamentos públicos a características de diferentes etnias e a projetos culturais capazes de criarem identidade e de conferirem vitalidade aos lugares. Trata-se da ação efetiva no espaço público, que pode ser traduzida pelo exercício da cidadania. Isso quer dizer que o ambiente ideal para essa situação está na concepção de uma vida coletiva, muitas vezes não institucionalizada. Trata-se de estabelecer relações sociais que promovam vínculos entre as pessoas e o espaço, transformando-o em lugar, ou seja, conferindo-lhe significado.

Diante do exposto, foi possível perceber, no planejamento institucional da Universidade Federal de Ouro Preto, o protagonismo exercido pela construção ou manutenção de instalações físicas. Esse é um fator desafiador, pois é sabido que os espaços devem ter vida, ou seja, carecem de animação sociocultural para que as pessoas por ali circulem e, de fato, usufruam de suas possibilidades. Por outro lado, ao mesmo passo que a conjuntura pode ensejar preocupações, mostra-se como uma possibilidade de intervenção da Escola de Educação Física, que apresenta expertise para propor e executar ações que viabilizem a criação do cenário desejado.

Em compasso com os dados obtidos, o corpo estruturante do Planejamento Estratégico passou à formulação e proposição de metas para os eixos críticos. Isso ocorreu na “Reunião 3”⁴, que reuniu um total de 4 (quatro) metas acadêmicas, 6 (seis) administrativas e 3 (três) estruturais. Todas foram alvo de análise, tanto quanto sua pertinência contextual, quanto sua possibilidade de alcance. No campo acadêmico, as metas abarcaram a criação de cursos de mestrado e residência profissional, além de ampliação do volume de egressos e realização de eventos científicos.

As metas administrativas contemplaram a criação de comissões internas, a representatividade política da Escola junto às instâncias universitárias, a representação estudantil, um calendário de eventos e a ampliação do quadro de servidores efetivos. O campo estrutural, por sua vez, considerou a implementação da sede da EEFUFOP, a recuperação e modernização de instalações e equipamentos, enfatizando-se o laboratório de esportes aquáticos.

A “Reunião 4”⁵ consolidou as metas propostas e orientou o estabelecimento das ações necessárias ao seu alcance. 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, partiu-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, foram designados docentes mentores em todas as iniciativas propostas.

⁴ A Reunião 3 contou com a presença de 5 docentes.

⁵ A Reunião 4 contou com a presença de 8 docentes.

Sobre isso, vale dizer que os servidores destacados atuarão como 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. Ao final desta etapa, identificaram-se 19 (dezenove) ações no eixo acadêmico, 17 (dezessete) no administrativo e 28 (vinte e oito) no estrutural. Todas elas foram acompanhadas de indicadores e marcos temporais que pudessem estabelecer mecanismos de controle e avaliação acerca do trabalho desenvolvido.

Com o documento basicamente concluído, realizou-se a “Reunião 5”⁶, na intenção de apreciar coletivamente os destaques e propostas de alteração realizados pelos docentes que, porventura, não compareceram a uma ou mais reuniões. Superada essa etapa, o documento final foi fechado e encaminhado à Secretaria da EEFUFOP para inclusão na pauta da reunião ordinária subsequente, aqui denominada “Reunião 6”, em que o Planejamento Estratégico da EEFUFOP foi aprovado e encaminhado para publicação.

5. CONCLUSÃO

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. De início, foi possível captar a necessidade de 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 serão os próprios docentes. De modo complementar, percebe-se que o comprometimento coletivo com o desenvolvimento institucional pode fortalecer 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, quando publicado, expressa compromissos institucionais que independem da vontade política de futuros gestores.

Em contrapartida, 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. Aqui está mais um aspecto relevante quanto à participação de grande parte dos docentes da EEFUFOP, que a partir de experiências pregressas demonstraram conhecimento sobre a rotina da universidade e sugeriram caminhos mais assertivos para o que se buscava.

Outro elemento que saltou aos olhos foi o alinhamento do documento ao Plano de Desenvolvimento Institucional da UFOP. Trata-se de uma iniciativa que amplia as possibilidades de êxito no alcance das metas almejadas, por proporcionar diálogo e empatia junto ao corpo gestor da universidade. Dessa maneira, percebe-se o reconhecimento de sua soberania gerencial, diagnosticando e captando interesses comuns que potencializam o acesso a recursos de diferentes naturezas.

No que tange à metodologia de trabalho, entende-se que a estratégia adotada foi exitosa e conduziu adequadamente o certame. Tendo em vista a dinâmica da instituição, a proposição de encontros presenciais e o compartilhamento das atualizações documentais de forma digital, de certo modo manteve todos os atores alinhados quanto ao desenvolvimento do plano. Somado a isso, o percurso iniciado pela minuta do projeto, complementado pela

⁶ A Reunião 5 contou com a presença de 9 docentes.

análise do cenário institucional ampliou o olhar sobre as demandas da Escola e norteou as etapas seguintes.

A subsequente definição de eixos críticos delimitou a proposição de metas, segmentadas pelos vieses acadêmicos, administrativos e estruturais. Estas, por sua vez, foram fracionadas em ações norteadoras que, quando concluídas, poderiam indicar o desfecho positivo dos objetivos desejados. Cabe dizer que, como métricas avaliativas, foram estabelecidos indicadores, marcos temporais e mentores para todas as propostas contidas no Planejamento Estratégico.

Por fim, ressalta-se o posicionamento da própria direção da recém-criada Escola de Educação Física da UFOP que, ao adotar um estilo democrático de gestão, estimulou a participação efetiva dos servidores a ela vinculados. Foi possível identificar que a descentralização do processo contribuiu para sua fluidez e legitimidade, resultando no documento que se apresenta como marco institucional. Todavia, é sabido que sua efetiva contribuição se condiciona à continuidade do comprometimento daqueles que compõem o quadro de servidores da EEFUFOP e seus pares.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.
- GEHL, J. **Cidades para pessoas**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2013. 276.
- LEAL, R. X. **Ideias governantes de uma instituição pública de educação, ciência e tecnologia: missão, visão e valores**. Dissertação de mestrado em Gestão Pública: Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 166 p. 2017.
- MAY, T. **Pesquisa Social: Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- PASCUCI, L. MEYER JUNIOR, V. MAGIONI, B. SENA, R. **Mangerialism 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.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. **Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Ouro Preto 2016 – 2025**. Ouro Preto, 148 p. 2019.
- QUIGGIN, J. **Background risk in generalized expected utility theory**. Economic Theory: Springer. 2003.
- RECHIA, S. **Parques públicos de Curitiba: a relação cidade-natureza nas experiências de lazer**. Tese (Doutorado em Educação Física). Universidade Estadual de Campinas. Campinas. 199 p. 2003.