



DOI: <https://doi.org/10.20396/conex.v20i00.8670983>

Artigo Original

## Gestão participativa em um grupo universitário de Ginástica para Todos

*Participatory management in a university group of Gymnastics for All*

*Gestión participativa en un grupo universitario de Gimnasia para Todos*

Marcus Vinicius Bonfim Ambrosio<sup>1</sup> 

Margareth de Paula Ambrosio<sup>1</sup> 

Daniel Marangon Duffles Teixeira<sup>1</sup> 

### RESUMO

**Introdução:** Uma equipe esportiva necessita estruturar a gestão das pessoas e dos relacionamentos, buscando aprimorar os processos decisórios envolvidos. Este estudo retrata o processo de mudança no formato de gestão de um grupo universitário de Ginástica para Todos. **Objetivo:** Apresentar o processo organizacional de um modelo composto pela gestão estratégica, mas com práticas de gestão participativa, em um grupo universitário de Ginástica para Todos. **Metodologia:** Esse é um estudo do tipo documental, com caráter qualitativo, no qual foram analisados registros documentais, utilizando-se a análise de conteúdo, a saber: planejamentos estratégicos 2016-2019 e 2020-2023, documentos gerados pelos grupos de trabalho, atas de reuniões semestrais, planejamentos de aulas, listas de chamada 2015-2022, planilhas e registros produzidos em diferentes mídias do próprio grupo. **Resultados e discussão:** Como resultados, após a análise dos dados dos documentos relativos ao período compreendido entre 2015 e 2022, foram discriminados a missão, visão de futuro, objetivos, além de estratégias adotadas ao longo dos anos para cumpri-los. Percebe-se, a partir da análise, que a principal estratégia adotada foi a de coordenar o trabalho por meio de comissões, tais como: gestão, grupo de estudos em ginástica para todos, comunicação e marketing, eventos e ações, figurino, maquiagem, promoções internas e captação de recursos externos. **Considerações finais:** A opção por democratizar a gestão, permitiu aos participantes, atuarem em diferentes funções, fortalecendo seu sentimento de pertencimento. Também proporcionou ao Coordenador, mais tempo para assumir essa função, a partir do momento que houve uma descentralização das tomadas de decisão, e validando essas decisões de forma mais democrática.

**Palavras-chave:** Ginástica. Gestão participativa. Planejamento estratégico.

<sup>1</sup> Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde, Centro de Estudos de Educação Física, Esporte e Lazer, Departamento de Educação Física. Belo Horizonte, MG, Brasil.

#### Correspondência:

Marcus Vinicius Bonfim Ambrosio. PUC Minas, Avenida Dom José Gaspar, 500, Coração Eucarístico, Belo Horizonte – MG, CEP 30535-610. Email: [mviniciusambrosio@gmail.com](mailto:mviniciusambrosio@gmail.com)



## ABSTRACT

**Introduction:** A sports team needs to structure the management of people and relationships, seeking to improve the decision-making processes involved. This study portrays the process of change in the management format of a university group of Gymnastics for All. **Objective:** Present the organizational process of a model composed of strategic management, but with participatory management practices, in a university group of Gymnastics for All. **Methodology:** This is a documentary-type study, with a qualitative character, in which documentary records were analyzed using content analysis, namely: group plans 2016-2019 and 2020-2023, documents generated by the work, minutes of biannual meetings, lesson plans, call lists 2015-2022, spreadsheets and records produced in different media from the group itself. **Results and discussion:** As a result, after analyzing the data from the documents relating to the period between 2015 and 2022, the mission, future results, objectives, as well as strategies adopted over the years to meet deadlines were detailed. It can be seen from the analysis that the main strategy was designed to coordinate the work through committees, such as: management, gymnastics study group for all, communication and marketing, events and actions, costumes, makeup, promotions internal and external fundraising. **Final considerations:** The option to democratize management allowed participants to act in different roles, strengthening their sense of belonging. It also provided the Coordinator with more time to assume this role, from the moment that there was a decentralization of decision-making, and validating these decisions in a more democratic way.

**Keywords:** Gymnastics. Participative management. Strategic planning.

## RESUMEN

**Introducción:** Un equipo deportivo necesita estructurar la gestión de personas y relaciones, buscando mejorar los procesos de toma de decisiones involucrados. Este estudio retrata el proceso de cambio en el formato de gestión de un grupo universitario de Gimnasia para Todos. **Objetivo:** Presentar el proceso organizativo de un modelo compuesto de gestión estratégica, pero con prácticas de gestión participativa, en un grupo universitario de Gimnasia para Todos. **Metodología:** Se trata de un estudio documental, de carácter cualitativo, en el que se analizaron registros documentales, utilizando el análisis de contenido, a saber: planes de grupo 2016-2019 y 2020-2023, documentos generados por el trabajo, actas de reuniones semestrales, planes de lecciones, listas de convocatorias 2015-2022, hojas de trabajo y registros elaborados en diferentes soportes del propio grupo. **Resultados y discusión:** Como resultado, luego de analizar los datos de los documentos correspondientes al período comprendido entre 2015 y 2022, la misión, visión de futuro, objetivos, así como las estrategias adoptadas a lo largo de los años para cumplir con los plazos. Del análisis se desprende que la estrategia principal fue diseñada para coordinar el trabajo a través de comités, tales como: dirección, grupo de estudio de gimnasia para todos, comunicación y marketing, eventos y acciones, vestuario, maquillaje, promociones internas y recaudación de fondos externa. **Consideraciones finales:** La opción de democratizar la gestión permitió a los participantes actuar en diferentes roles, fortaleciendo su sentido de pertenencia. También le dio al Coordinador más tiempo para asumir este rol, desde el momento en que hubo una descentralización de la toma de decisiones, y validando estas decisiones de una manera más democrática.

**Palabras Clave:** Gimnasia. Administración Participativa. Planificación estratégica.

## INTRODUÇÃO

Esse é um estudo do tipo documental, com caráter qualitativo, tendo como objetivo apresentar o processo organizacional de um modelo composto pela gestão estratégica, mas com práticas de gestão participativa, em um grupo universitário de Ginástica para Todos (GPT). Neste artigo entendemos a GPT como

[...] um fenômeno sociocultural, expressado através de movimentos gímnicos; apropria-se dos fundamentos das outras ginásticas, da dança, do folclore, das artes cênicas, das técnicas circenses, podendo utilizar material alternativo ou a combinação deles (AMBROSIO; AMBROSIO, 1997, p. 73).

Uma equipe esportiva necessita estruturar a gestão das pessoas e dos relacionamentos, buscando aprimorar os processos decisórios envolvidos, pois "este é um campo de estudos que será bastante ampliado na realidade brasileira, contribuindo sobremaneira para o crescimento da profissão nos âmbitos da performance, da saúde, da educação e do lazer." (TEIXEIRA *et al.*, 2018, p. 84). É fundamental buscar conhecimentos que visem identificar barreiras existentes; investir em estratégias que minimizem essas barreiras; planejar, propor e implementar políticas para uma gestão eficaz e eficiente; avaliar as vulnerabilidades e potencializar as forças existentes; verificar os desafios e oportunidades do ambiente externo, promovendo mudanças necessárias. Vale destacar que a gestão de um grupo de GPT, assim como qualquer equipe esportiva, precisa ser bem estruturada, por demandar diferentes tipos de tomadas de decisão, que vão desde a gestão de integrantes à gestão financeira.

O entendimento das demandas do Grupo, contribuiu para a percepção da necessidade de compartilhar a gestão do projeto, visto que, entre esses, havia profissionais com diferentes expertises. Noronha e Teixeira (2015, p. 85), corroboram afirmando que o crescimento e complexidade dos campos de atuação para profissionais de educação física, "exigiram o desenvolvimento de novas competências relacionadas com a gestão e avaliação destas atividades." Link *et al.* (2016, p. 40), afirmam que, "para o pleno desenvolvimento e crescimento de qualquer modalidade esportiva é necessária a renovação dos responsáveis pela mesma". Assim, a partir do retorno da Gymnaestrada de 2015, optou-se por uma gestão democrática. Auxiliados pelo então coordenador do Curso de Educação Física, especialista em Gestão Esportiva, iniciou-se a elaboração de um planejamento estratégico para o quadriênio 2016-2019. Foi instituído, então, o Grupo de trabalho Gestão (GG), que iniciou o processo do referido documento, com a participação do coordenador do Curso de Educação Física, do coordenador do Grupo e de integrantes antigos. A partir dessa iniciativa, foram criados outros Grupos de Trabalho – Grupo Técnico (GT), Grupo de Comunicação e Marketing (GCM), Grupo de Eventos e Ações (GEA), Grupo de Promoções internas (GPI), Grupo de Figurino e Maquiagem (GFM), Grupo de Captação de Recursos Externos

(GCRE), Grupo de Estudo e Pesquisa em GPT (GEGIPTO) -, que deram suporte e embasamentos teórico e prático para o trabalho do GG e para o Grupo como um todo.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CONCEITO DE GESTÃO DO ESPORTE

De acordo com Dias (2002), Gestão é uma atividade humana relacionada com a vida como um todo, mas, especialmente no campo organizacional, refere-se, de maneira geral, à organização ou condução do trabalho em que a atuação de gestores(as) se utiliza de saberes e práticas administrativas de outras áreas, como a psicologia, a comunicação e o marketing, mas também de conhecimentos técnicos relacionados à tarefa ou atividade a ser desempenhada pelas pessoas. A sua aplicação contemporânea se dá também na condução de determinadas áreas ou organizações, cujas atividades-fim são diferenciadas, como a educação básica onde se constituiu a gestão escolar, na saúde, em que se estabeleceu a gestão da saúde ou gestão hospitalar e no esporte (e no lazer) quando se passou a tratar da gestão do esporte ou gestão esportiva.

Quanto à gestão do esporte, Pires e Lopes (2001) afirmam que nas últimas décadas do século XX ela foi se constituindo como um novo campo acadêmico e de intervenção profissional em diversos países, inclusive no Brasil. Por isso, seu conceito foi se desenvolvendo aos poucos. Para os referidos autores, a gestão do esporte pode assumir diferentes formas de intervenção e diz respeito àqueles que, no âmbito organizacional, são responsáveis pela condução do esporte. Para Rocha e Bastos (2011), entende-se a gestão do esporte como a aplicação dos princípios de gestão nas organizações esportivas. Por sua vez, Mazzei e Rocco (2017) a apresentam como

[...] a utilização e a aplicação de diferentes conhecimentos oriundos, principalmente, das Ciências do Esporte e da Administração no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Em termos práticos, a Gestão do Esporte tem como objetivo o gerenciamento efetivo, eficaz e eficiente das atividades e organizações esportivas (MAZZEI; ROCCO, 2017, p. 100).

Dessa maneira, é possível perceber, entre outras coisas, que há interfaces necessárias e fundamentais entre a gestão da atividade esportiva ou de lazer e a administração da organização em que tal atividade será desenvolvida. Relações entre a atividade-fim, de maneira ampla chamada de esporte, e a dimensão organizacional que condiciona a oferta dessa atividade. Quando se considera que o esporte é uma entre diferentes práticas corporais presentes na cultura com as mesmas características e finalidades, é possível distinguir, neste texto, a gestão do esporte como a condução de atividades inseridas no âmbito das práticas

corporais e agrupadas como esportes, danças, lutas, ginásticas, práticas de aventura, jogos e brincadeiras, entre outros grupos, e que se manifestam na sociedade brasileira inseridas no contexto do lazer, da educação, da formação e do rendimento.

Apesar do caráter polissêmico, interdisciplinar e multiprofissional da gestão do esporte, seus fundamentos conceituais e práticos aproximam duas áreas de conhecimento que no Brasil são também profissões regulamentadas, a Educação Física e a Administração. Ressaltam-se as contribuições do Direito, da Psicologia, da Comunicação, da Economia, da Arquitetura e Engenharia, entre outras áreas e profissões.

No caso da Educação Física, sua inserção se deu na década de 1930, nas diretrizes curriculares para cursos de graduação, como apresentaram Teixeira, Noronha e Faria (2018). No início, de maneira bem simples, mas se tornando crescentemente explícita e detalhada ao longo do século XX, até ser registrada na Lei 9696 de 1998 que estabeleceu em seu artigo 3º que compete aos profissionais da área de Educação Física a coordenação, o planejamento, a programação, a supervisão, a direção, a organização, entre outras responsabilidades relacionadas com a gestão, das atividades físicas e esportivas. Em seguida, a resolução nº 43 de 2002 do Conselho Federal de Educação Física determinou que cabe aos profissionais da área diagnosticar, identificar, planejar, organizar, supervisionar, coordenar, dirigir, assessorar, programar, prestar consultoria em relação às atividades físicas e esportivas, entre outras tarefas. Na resolução nº 7 de 2004, o Conselho Nacional de Educação estabeleceu que a intervenção deste profissional deve se dar em diversos campos, incluindo a gestão de empreendimentos relacionados às atividades físicas, recreativas e esportivas.

Atualmente, a resolução nº 6 de 2018 do Conselho Nacional de Educação que determina as diretrizes curriculares para cursos de Educação Física, estabelece que no âmbito de atuação deste profissional estão a gestão do esporte, da saúde, da educação, do lazer e da cultura, no que diz respeito ao desenvolvimento das atividades físicas, recreativas e esportivas.

O presente texto é um registro da experiência de gestão esportiva desenvolvida no âmbito do Departamento de Educação Física (DEF) que assume este campo do saber e da atuação de professores, professoras e profissionais da área e propõe o seu exercício permanente no desenvolvimento das ações que realiza, como a condução do Complexo Esportivo da universidade com suas atividades de esporte e lazer; a gestão curricular dos seus cursos de graduação e pós-graduação a partir do diagnóstico, planejamento, implementação, avaliação e melhorias nos cursos que oferece; além do Grupo Ginástico, objeto de análise deste trabalho.

## PLANEJAMENTO: UNIVERSIDADE E ESPORTE

O Grupo Ginástico da PUC Minas é uma iniciativa do Departamento de Educação Física (DEF) e foi proposto com as finalidades de: 1- promoção do ensino, da pesquisa e da extensão, em relação às disciplinas do currículo dos cursos de graduação; 2- desenvolver a ginástica no âmbito da universidade; bem como 3- formar novos praticantes para a modalidade. O DEF da PUC Minas é integrante do Instituto de Ciências Biológicas e da Saúde e, em sua versão atual, foi implantado em 2006, com a oferta dos cursos de Licenciatura e Bacharelado.

Conforme descreveram Teixeira *et al.* (2021), o planejamento de implantação destes cursos foi desenvolvido em consonância com o Complexo Esportivo da universidade que tinha a missão de desenvolver o esporte e o lazer no âmbito da comunidade acadêmica, incorporando o atendimento às necessidades acadêmicas do DEF como sua finalidade precípua, qualificando e potencializando a anterior.

Desse modo, do ponto de vista da gestão do DEF, o Grupo Ginástico foi se desenhando a partir da costura entre:

- I- Os conhecimentos disciplinares previstos nos currículos naquele momento com as disciplinas Ginástica Artística e Rítmica e Ginástica para Todos e de Trampolim, integrantes dos currículos dos cursos de Licenciatura e de Bacharelado;
- II- A oportunidade de relacionar teoria e prática e de desenvolver as competências que fazem parte do perfil do egresso, previsto no projeto pedagógico do curso em contato com a realidade que impõe o desenvolvimento de saberes, habilidades e atitudes necessárias a quem pretende atuar profissionalmente na área;
- III- A necessidade de promover a extensão oportunizando à sociedade o acesso a essa prática corporal, tendo em vista o direito constitucional ao esporte e ao lazer e o problema do acesso a determinadas modalidades menos presentes no cotidiano dos brasileiros e brasileiras;
- IV- A difusão da prática da modalidade na comunidade universitária por docentes e discentes do curso de Educação Física e de outros cursos oferecidos pela universidade, funcionários técnico-administrativos, além de familiares, amigos, entre outros.

A complexidade do Grupo de Ginástica foi se constituindo tendo em vista a diversidade de fatores citados acima e impôs à sua coordenação um esforço significativo no sentido de planejar e gerir o Grupo adequadamente e de maneira a utilizar de forma eficiente os recursos escassos como o tempo e as finanças, bem como potencializar os esforços dos integrantes para qualificar as ações e alcançar os resultados desejados.



Assim, a coordenação do Grupo Ginástico e a chefia do DEF, se reuniram para discutir o planejamento do Grupo e as metodologias escolhidas foram o planejamento estratégico e a gestão participativa.

## **GESTÃO ESTRATÉGICA E PLANEJAMENTO**

A gestão estratégica pode ser definida pela abordagem integrada e equilibrada dos recursos de uma organização na busca de sua finalidade, conforme Tavares (2010). Essa finalidade é assumida aqui como a sobrevivência, o desenvolvimento e o sucesso buscados. Ainda de acordo com o autor, trata-se de uma abordagem gerencial de maior complexidade do que as anteriores e que pode ser caracterizada a partir de aspectos básicos como flexibilidade, ênfase na informação, conhecimento como recurso crítico e integração de processos, pessoas e recursos.

A gestão estratégica pode contribuir com maior interação entre a organização e o ambiente, com maior clareza do futuro que se pretende alcançar, com a melhoria processo de tomada de decisão; com o desenvolvimento de modelos de gestão mais adequados, integrando pessoas, habilidades e recursos; entre outras possibilidades (TAVARES, 2010, p. 56).

O planejamento estratégico, neste contexto, se apresenta como ponto de partida para a gestão estratégica. Em síntese, se trata de uma metodologia que propõe viabilizar o processo de conhecimento das relações da organização, tanto com o ambiente externo, como com o interno, na direção de compreender suas forças e fraquezas e as ameaças e oportunidades que o ambiente apresenta e que poderão interferir no seu futuro. Outro componente do referido tipo de planejamento é a definição clara de aspectos conceituais e que perfazem a identidade da organização, como a definição da missão (razão de ser), dos valores de gestão (que nortearão as relações e as decisões na organização), além da visão (futuro desejado a ser construído). Complementam, em linhas gerais, o processo de planejamento estratégico, o desenho de cenários para o futuro e as estratégias a serem adotadas pela organização, a identificação das áreas a serem priorizadas, a organização do trabalho, a definição dos modelos de gestão a serem adotados e dos planos de ação a serem desenvolvidos na busca do alcance dos objetivos e metas (TEIXEIRA *et al.*, 2021; YAMAGUTI, 2006; COSTA, 2012).

## **A GESTÃO PARTICIPATIVA COMO UM MODELO DE GESTÃO**

De maneira ampla, modelo de gestão é um conjunto de ideias que comporão a forma de gerenciar uma organização. Para Stadler (2012), é transformar normas, valores, ideias e técnicas em práticas para o gerenciamento das organizações. Assim, para este trabalho, modelo de gestão é a maneira escolhida para organizar e realizar o trabalho de uma organização.

Neste sentido, é possível identificar nas organizações modelos integrados por elementos de uma ou mais abordagens como: burocrática, democrática, social, por unidades de negócio, por coordenação, por processos, pelos fatores críticos de sucesso, por parcerias, entre outras possibilidades. Nas organizações educacionais, por exemplo, é muito comum adotar um modelo de gestão por coordenação que tem a característica de compartilhar poderes e responsabilidades dentro do corpo de professores de uma escola ou universidade, na condução da atividade fim, o trabalho educativo, conforme Oliveira e Vasques-Menezes (2018). Em políticas públicas e projetos sociais a gestão social costuma ser um modelo bastante presente porque considera a participação dos usuários do serviço nos processos de tomada de decisão e avaliação, conforme se verifica em Vieira *et al.* (2017). Outro modelo bastante comum nestes contextos é o da gestão participativa, que está inserido na gestão democrática, que adota práticas que estimulam a participação direta de todos os envolvidos nos processos de planejamento, gestão e execução do trabalho. Sobre a gestão participativa, Costa e colaboradores (2022), ao falarem de sua utilização no contexto escolar, consideram que o conjunto de pessoas integrantes da comunidade pode compreender com mais profundidade os desafios, os limites e os potenciais das atividades a serem realizadas, propor soluções mais efetivas e se comprometer mais com elas.

No caso do esporte e do lazer, é possível verificar uma diversidade de modelos de gestão. Isto pode estar relacionado com os diferentes tipos de organizações que atuam neste campo. Elas podem ser privadas comerciais, públicas, do terceiro setor, sem fins lucrativos. Podem atuar com diferentes manifestações como as práticas de lazer, educacionais, de formação, de rendimento. Podem ter como objeto de trabalho as distintas práticas corporais, como esporte, danças, lutas, aventura, ginásticas, jogos e brincadeiras. Outra questão que pode afetar a definição do modelo de gestão dessas organizações e de suas atividades são os sujeitos implicados, seu sexo, gênero, constituição étnico-racial, física, etária e o fato de serem ou não pessoas com deficiência, entre outras possibilidades. Os interesses dos praticantes também podem ser um elemento a se considerar, pois eles podem buscar a performance, a educação, a saúde, a recreação, entre várias outras questões.

Para o Grupo Ginástico da PUC Minas, após a análise destas variáveis, a escolha foi pelo desenvolvimento de um modelo composto pela gestão estratégica, mas com práticas de gestão participativa. Dessa maneira, foram feitos encontros para a elaboração do planejamento, da definição dos grupos de trabalho (GT's), dos seus objetivos (Vide QUADRO 1) e dos planos de ação para cada grupo, com a participação de todos os integrantes.



Quadro 1 - Objetivos traçados pelo Grupo

<b>Objetivos Gerais</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
Coordenar o trabalho por meio de comissões	1.1- Definir as comissões de trabalho e seus integrantes; 1.2- Estabelecer os princípios e normas para o trabalho das comissões; 1.3- Determinar as metas por ciclo para cada objetivo específico/ação estratégica; 1.4- Definir cronograma para monitoramento e avaliação dos trabalhos das comissões.
Divulgar o Grupo	2.1- Internamente, no âmbito da PUC Minas; 2.2- na comunidade da ginástica; 2.3- nas redes sociais; 2.4- na mídia; 2.5- nas escolas.
Estabelecer parcerias	3.1- com outros grupos de ginástica que compartilhem ideais e valores; 3.2- com secretarias estaduais/municipais/federais; 3.3- com escolas; 3.4- com entidades de administração e de prática esportiva e de lazer.
Produzir conhecimento sobre GPT	4.1- Fortalecer o grupo de estudos sobre GPT vinculado ao CEEFEL; 4.2- Produzir pesquisas, TCC's, banners e artigos sobre GPT; 4.3- Publicar em periódicos indexados da área; 4.4- Registrar as ações realizadas pelo grupo para memória; 4.5- Divulgar para o grupo de Comunicação as ações do GEGIPTO regularmente.
Garantir a viabilidade financeira do Grupo	5.1- Elaborar um orçamento para o ciclo estabelecido; 5.2- Viabilizar ações por meio de: projetos incentivados, patrocínio, órgãos de fomento à pesquisa e à extensão, bem como outros editais; 5.3- constituir uma associação (pensar possibilidades e qual o melhor caminho); 5.4- Viabilizar ações promocionais e eventos visando aumentar o montante arrecadado pelo Grupo; 5.5- Viabilizar depósitos mensais dos integrantes do Grupo, para custear as participações do Grupo; 5.6- Viabilizar projetos aprovados, captando recursos junto a empresas.
Ampliar o número e a diversidade de participantes no Grupo	6.1- Mobilizar praticantes frequentes; 6.2- Planejar oficinas sobre GPT; 6.3- Sensibilizar outros grupos e escolas de ginástica, danças e capoeira para integrarem o Grupo da PUC Minas; 6.4- aproximar das secretarias de Educação, Esporte e Lazer e Cultura para o desenvolvimento da modalidade; 6.5- criar subgrupos e núcleos do Grupo em outros espaços, dias e horários.
Participar de eventos	7.1- Promover Eventos da modalidade; 7.2- Buscar eventos acadêmicos internos e externos; 7.3- organizar oficinas para divulgação da modalidade; 7.4- Buscar eventos da modalidade municipais, estaduais, nacionais e internacionais, bem como manifestações artísticas, culturais e esportivas. 7.5- cuidar dos materiais e implementos do Grupo antes, durante e após os eventos de apresentação; 7.6- responsabilizar-se pela parte operacional do Grupo durante os eventos.
Desenvolver a qualidade da participação	8.1- Definir normas e critérios para participação no Grupo; 8.2- estabelecer parâmetros para a preparação técnica, física e coreográfica; 8.3- definir cronograma de treinamento; 8.4- escolher os critérios para a elaboração das coreografias, figurino, maquiagem e escolha das músicas; 8.5- realizar pesquisas para definir temas, coreografias, figurino, maquiagem e músicas; 8.6- fortalecer o sentido de pertencimento e o comprometimento dos participantes para com o Grupo.

Assim, foi possível estabelecer uma racionalidade no desenvolvimento do Grupo que partiu de uma visão de futuro que expressava o sonho que se pretendia realizar, passava pela constituição de uma identidade que reconhecia as razões que trouxeram à existência o Grupo, os valores assumidos como compromissos a permear as relações e as ações, bem como uma prática de gestão que assumiu como pressuposto que os integrantes do Grupo deveriam compartilhar a responsabilidade pelo seu desenvolvimento ao integrar os diferentes GT's que representaram as áreas fundamentais cujo sucesso garantiria o alcance dos objetivos estabelecidos pelo Grupo e para o Grupo.

É evidente que a organização e o planejamento, de maneira geral, são importantes, mas não são suficientes para garantir que as coisas sejam realizadas de maneira adequada, no tempo correto e que isso signifique que os objetivos estabelecidos sejam alcançados. O cotidiano é sempre desafiador, entre outras coisas, em função da distância entre o ideal e o real, entre o previsto e o realizado, entre as condições esperadas e as encontradas, sendo necessário nutrir o ambiente com resiliência, esperança, resistência à frustração e de motivação para replanejar, remanejar esforços e recursos sempre que necessário, ou seja, do exercício competente de liderança. Dessa maneira, os resultados foram aparecendo e os objetivos sendo alcançados.

## MÉTODO

Esse é um estudo do tipo documental, com caráter qualitativo, tendo como objetivo apresentar o processo organizacional de um modelo composto pela gestão estratégica, mas com práticas de gestão participativa, em um grupo universitário de GPT. Foram analisados registros documentais, utilizando-se a análise de conteúdo, a saber: Planejamentos Estratégicos 2016-2019 e 2020-2023, documentos gerados pelos GT's, Atas de reuniões semestrais, Planejamentos de Aulas, Listas de Chamada 2015-2022, Planilhas e registros produzidos em diferentes mídias do próprio Grupo.

Segundo Lakatos e Marconi (2018, p. 33) a pesquisa documental, ou de fontes primárias, lança mão de documentos “[...] de primeira mão, provenientes dos próprios órgãos que realizaram as observações. [...] Podem ser encontrados em arquivos públicos ou particulares, assim como em fontes estatísticas compiladas por órgãos oficiais e particulares.”

A busca pelos bancos de dados se deu a partir de solicitação pelos pesquisadores ao coordenador do Grupo, dos arquivos referentes aos planejamentos, atas, planilhas e demais documentos necessários para a análise do período compreendido entre os anos de 2015 e 2022, período em que ocorreu o processo de transição na gestão do Grupo, visto estar este ainda em processo de construção coletiva. O coordenador, por sua vez, solicitou aos coordenadores

dos diferentes GT's, atas das reuniões de seus respectivos grupos no período correspondente.

O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo, em que foram cumpridas as etapas de identificação, compilação, fichamento e posterior análise dos registros nos diferentes documentos acessados, considerando a análise de conteúdo no contexto da análise documental, como um esmiuçar das informações contidas nos documentos, objetivando

dar forma conveniente e representar de outro modo essa informação, por intermédio de procedimentos de transformação. O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo), com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). (BARDIN, 2016, p. 51)

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como principais resultados do estudo, percebe-se na "Missão" do Grupo o propósito de difundir a GPT em Minas Gerais como uma prática corporal caracterizada pela participação, inclusão e promoção da cultura regional. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015b; 2019b). Hoje o Grupo é constituído por pessoas das mais diferentes faixas-etárias e níveis de habilidades, tanto gerais quanto ginásticas. São 27 integrantes, variando de 8 a 66 anos. Os idosos atuam nas coreografias, comprovando que uma vida ativa abre a "possibilidade de uma relação duradoura e positiva com as práticas corporais nos estágios mais avançados da vida." (CONTESSOTO *et al.*, 2021, p. 58). Oliveira *et al.* (2020, p. 278) em estudo com grupo de idosas, relatam que

[...] as participantes, ao serem expostas semanalmente a dinâmicas essencialmente colaborativas que promovem o exercício de expor opiniões, concordar, discordar, dialogar, preferencialmente em uma perspectiva dialógica, acabam aprimorando essa habilidade.

Dos integrantes atuais, 14 são crianças e 13 adultos. Ao longo dos anos, desde 2015, ano da Gymnaestrada de Helsinki, até setembro de 2022 - período abordado pelo estudo -, passaram pelo Grupo 93 integrantes, sendo 46 crianças e 47 adultos, mas apenas 11 adultos permanecem desde então. Essa realidade retrata duas situações distintas: decisões tomadas pelos grupos de Gestão (GG) e Técnico (GT), de incrementar a entrada de crianças no Grupo, bem como, a continuidade dos encontros no modo remoto, reflexo da pandemia. Esse novo modelo de treinamento, ao qual tanto integrantes, quanto técnicos não estavam acostumados, contribuiu para o desligamento de alguns, assim como, proporcionou a entrada de outros que se adaptaram a esse modelo. Houve uma mudança significativa em sua composição neste período, evidenciada na análise das listas de chamadas (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015c, 2016, 2017,

2018, 2019c, 2020b, 2021, 2022b).

No princípio o Grupo era formado apenas por adultos, com o passar do tempo, alguns dos integrantes começaram a levar os filhos por não terem com quem deixá-los, e estes acabavam sendo inseridos no treinamento em momentos destinados às brincadeiras. O coordenador do Grupo sensibilizado, entendeu que a inserção de crianças e adolescentes era enriquecedora, inserindo-as após a aprovação pelos GG e GT. Hoje o Grupo conta com a participação efetiva de 11 integrantes do infanto-juvenil. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015c, 2016, 2017, 2018, 2019c, 2020b, 2021, 2022b)

Como o projeto é aberto à comunidade, tanto belorizontina, quanto de cidades da Região Metropolitana, o público que nos procura é bem diversificado, sendo absorvidos também, muitos ex-alunos do Curso de Educação Física. Para atender ao viés da promoção da cultura regional, adotamos a GPT, que se caracteriza pela não competitividade, se manifestando através dos festivais. Nosso Grupo nesses festivais, sempre apresenta temáticas relacionadas às Minas Gerais. Nos três últimos festivais mundiais, foram apresentadas, respectivamente, as coreografias "Aani", retratando a degradação ambiental de nosso estado e urbana de nossas cidades, "Nos trilhos de Minas: êta trem bão sô", abordando a colaboração do trem de ferro na ocupação do interior mineiro e construção das fazendas, já a última, "Rio São Francisco", abordando os usos e costumes das populações ribeirinhas do "Velho Chico".

Também são fruto das buscas nos documentos do Grupo os "Valores", que se expressam como "gestão democrática, organização, cooperação, respeito, alteridade, comprometimento, solidariedade, participação, responsabilidade, sustentação financeira, autonomia e criatividade." (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015b; 2019b) Há de se notar, que não por acaso, o primeiro valor listado no documento coincide com a temática desse artigo, pois percebe-se nas diferentes ações e atuação de diferentes GT's, tomadas de decisão descentralizadas, tais como a escolha das temáticas das coreografias, do figurino e adereços para essas, assim como, inclusive, nos diferentes processos que levam à montagem da coreografia, pois, parafraseando Scarabelim e Toledo (2016, p. 160, tradução nossa), as "[...] composições coreográficas em GPT são de extrema importância, e têm sido tratadas como tal, não só por um número considerável de pesquisadores, mas também por seus praticantes e gestores."<sup>2</sup>. O GT, assim como os GG e de Estudos (GEGIPTO), são peças-chave nesse processo de gestão compartilhada, decidindo desde o desdobramento do planejamento estratégico em ações diárias, até a administração dos recursos, tendo em vista os custos das diferentes participações em festivais, principalmente no Festival Mundial, a Gymnaestrada. Outra característica que se pode perceber no processo de gestão, dessa vez, relacionado à gestão de

<sup>2</sup> [...] choreographic compositions in GfA are of utmost importance, and have been treated as such, not only by a considerable number of researchers, but also by its practitioners and managers.

peças, diz respeito às construções coreográficas, pois percebe-se em atas de reuniões do GT, a preocupação em proporcionar aos integrantes a atuação efetiva no processo de criação dessas construções, estratégia essa que coincide com a adotada por Oliveira *et al.* (2020, p. 276), quando afirmam que

[...] as dinâmicas de construção coletiva de sequências de movimentos – muitas vezes realizadas no momento final da aula, com base nos saberes gímnico abordados naquele encontro – foram, gradualmente, permitindo que o grupo compreendesse a ideia da participação ativa nesses momentos de composição.

Importante ressaltar também, a preocupação de oferecer ferramentas que busquem informar aos integrantes, tanto o passo-a-passo e significado atribuído às diferentes partes das coreografias, quanto seus posicionamentos e funções, como podemos observar na Figura 1.

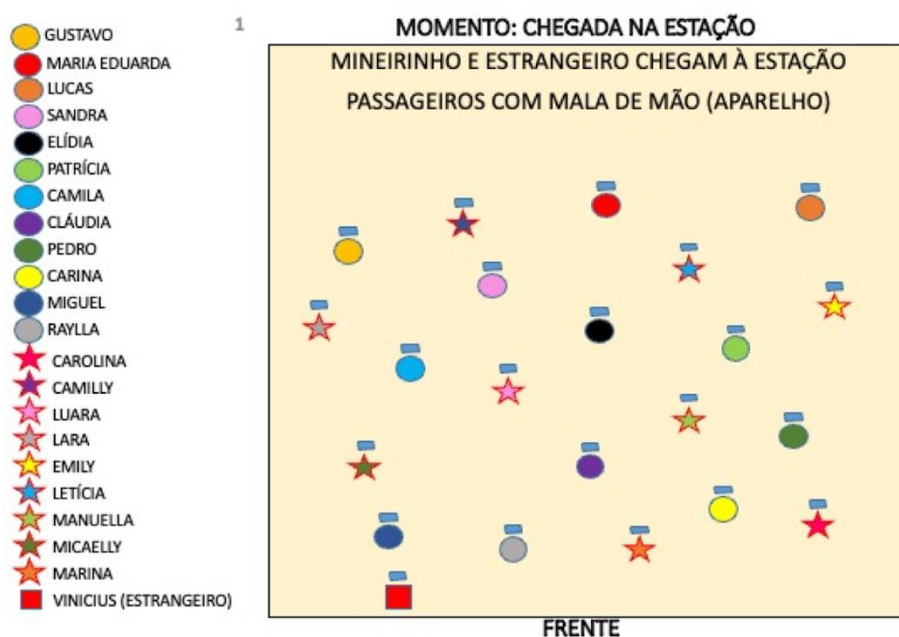


Figura 1 - Posicionamentos da apresentação - Amsterdam 2023.

O referido GT, potencializa a criatividade, a partir da criação de momentos nos encontros, nos quais os integrantes constroem sequências de movimentos, moderados pelos responsáveis pelo GT Técnico, que depois podem compor a coreografia, pois esses momentos

[...] constituem um processo que se materializa com pequenas dinâmicas em grupo, conhecidas também como “construção coletiva de coreografias”, que são realizadas ao longo dos encontros e que contribuem para um contexto de prática da GPT com maior participação dos praticantes, independentemente de suas capacidades físicas, técnicas ou habilidades gímnico. (CONTESSOTO *et al.*, 2021, p.58)

Quanto à "Visão de Futuro", o Grupo busca ser reconhecido como um grupo de excelência no desenvolvimento da GPT em relação à organização, mobilização de parceiros, produção de conhecimento, qualidade das coreografias, número de praticantes e participação em eventos regionais, nacionais e internacionais. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015b; 2019b)

Pode-se observar que nas "Estratégias" traçadas para atingir esse reconhecimento, destacam-se elementos, tais como: inclusão, promoção da cultura regional, gestão democrática, alteridade, responsabilidade, sustentação financeira, autonomia, criatividade e reconhecimento como grupo de excelência em GPT. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015b; 2019b). Para atender às estratégias relacionadas à inclusão, o Grupo se abriu para a comunidade, atendendo tanto pessoas da comunidade acadêmica, quanto pessoas que o procuram, porque entendendo a "GPT enquanto estratégia pedagógica de inclusão, pode-se ampliar o espectro educacional de um grupo para além de questões meramente físicas, devido à riqueza de possibilidades de ação desse esporte." Ainda, segundo os mesmos autores, "[...] a GPT se apresenta como uma modalidade esportiva que favorece a interação e proporciona a participação dos indivíduos com a preocupação apenas da superação de seus próprios limites." (AMBROSIO *et al.*, 2020, p. 186)

A criação da logomarca do coelhinho, e posterior aprovação, tanto pelos integrantes, quanto pela Pró-reitoria de Comunicação da PUC, se deu com a intenção de criar uma identidade visual para o Grupo. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015a; 2019a) Essa logo representa a diversão, que se expressa no "Fun", um dos 4 princípios da FIG para a GPT. O elemento ginástico "estrelinha", se apresenta como um dos fundamentos que as crianças mais executam, mesmo em momentos de lazer (Vide Figura 2).



Figura 2: Logomarca do Grupo Ginástico PUC Minas



Visando atender às diferentes demandas do Grupo, foram criados diferentes GT's, pois "a gestão nos meios esportivos brasileiros precisa conjugar elementos usuais das estruturas empresariais, caso contrário, está fadado à inércia." (LINK *et al.*, 2016, p. 41) Foram analisadas e consideradas, inclusive, aquelas demandadas pelo advento da Pandemia, demonstrando que "[...] novas estratégias devem emergir das novas experiências" (BATISTA; LOPES, 2020, p. 103).

Ficou evidente nas atas de reuniões, que a criação dos GT's (vide Figura 3) propõe, não somente o envolvimento dos profissionais de educação física integrantes do Grupo, mas também, dos demais integrantes adultos, assim como dos responsáveis pelas crianças, que têm o compromisso de se integrar à um desses GT's, em que apresente alguma proximidade ou expertise. Esse envolvimento é essencial, pois "uma de suas características que, de maneira geral, é entendida como um fundamento para a prática da GPT, é o seu caráter coletivo." (MENEALDO; BORTOLETO, 2020, p. 3).



Figura 3: Organograma do Grupo Ginástico PUC Minas.

Os Planejamentos Estratégicos 2011-2015 e 2015-2019, nos quais estão discriminadas a "Missão", "Valores", "Visão de Futuro" e "Estratégias", foram apresentados, adequados e referendados pelo grupo, segundo registros em atas de reuniões. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015a; 2019a) Além dessa aprovação, o que há de se ressaltar, é a participação ativa dos integrantes na

adequação do documento - elaborado inicialmente pelo GG - à realidade do Grupo e ao contexto no qual ele está inserido. "Em geral, a coletividade é abordada com o intuito de evidenciar a ideia de trabalho em grupo como uma característica estrutural dessa prática (MENEGALDO; BORTOLETO, 2020, p. 8)".

O Grupo em seu início, era regido por uma liderança centralizadora, em que as sugestões eram ouvidas, no entanto a decisão final era determinada pelo coordenador. Isso gerava muita inquietação por parte de seus integrantes, que queriam ter um maior acesso a essas tomadas de decisão. Tratava-se de um grupo grande, com diversas faixas etárias, assim como, gostos também variados. Não era vislumbrada a possibilidade de abertura, até porque, não havia conhecimento suficiente sobre "liderança participativa". As ações do Grupo eram centralizadoras porque acreditava-se que haveria maior controle sobre os processos e produtividade, o que permitiria padronizá-los, facilitando a comunicação entre seus membros e contribuindo para um acompanhamento mais eficaz dos resultados. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015a).

Quando a proposta nova de gerenciamento do Grupo foi apresentada, aprofundou-se o conhecimento sobre uma outra forma de liderança, mais democrática - liderança participativa -, ideal para ser aplicada em Grupos Colaborativos. Passou-se a compreender que "Liderança não é estática, é móvel. Ninguém é líder. Está líder." (PACÍFICO, 2022, p.28). Percebeu-se que essa seria ideal para um Grupo que trabalha com a prática da GPT, que requer a participação de pessoas colaborativas, com pensamento centralizado no benefício de todos os integrantes, bem como do Grupo como um todo, confirmando, assim, uma das principais características da GPT, o seu viés socializante e agregador. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015a; 2019<sup>a</sup>).

Nesse sentido, foi importante mergulhar nas possibilidades de ação da Liderança Participativa, atentando para o fato de que precisamos aprender a priorizar ações, reconhecendo que o momento de dizer 'não' é fundamental para uma vida sadia em grupo. (PACÍFICO, 2022). Isso levou o coordenador a tomar decisões mais assertivas, que contribuíram para a formação de um grupo equilibrado e forte, com empatia e altruísmo, em vários comitês formados para a organização geral, ampliando o sentimento de pertencimento ao Grupo.

Ao se observar a avaliação desse processo de Gestão Participativa em alguns documentos, fica evidenciada, em dois deles, uma mudança na forma de gestão do Grupo: na ata da reunião do dia 10 de agosto de 2019, realizada com todos os integrantes do Grupo - inclusive com aqueles que não participaram do evento na Finlândia - após o retorno da XVI World Gymnaestrada (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2019a); e na ata da reunião do GT do dia 17 de junho de 2020, contando com a participação de todos os seus integrantes, dando início ao processo de elaboração da coreografia para a participação no Gymnusp. Constata-se, inclusive, que o convite para participar desse festival remoto,

funcionou como um incentivo para mobilização do Grupo, que vinha se comunicando apenas por WhatsApp (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2020c).

Após consulta à referida ata do dia 10 de agosto de 2019, observou-se que em sua pauta constava:

Metas para o ciclo 2019/2023; Definição de Normas para o quadriênio 2019/2023; Planejamento estratégico; Mensalidade; Figurino; Núcleos de trabalho; Relato dos Núcleos de trabalho; Avaliação do ciclo; Assuntos gerais (horários e dias de treino, compromisso, gestão, associação, dentre outros. (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2019a).

No item avaliação do ciclo, em resposta à solicitação do coordenador da reunião - que listassem pontos positivos, pontos a serem melhorados e sugestões para o ciclo 2020-2023-, há o relato de integrantes comparando situações em que a atuação dos grupos de trabalho agilizou e qualificou o processo, bem como, aplicando o termo usado por um dos integrantes, "tirou o peso" de diversas ações da coordenação do Grupo, permitindo que ela focasse mais nos aspectos específicos do treinamento. Dois dos exemplos utilizados foram: o processo da confecção do figurino, adereços e música, que desde o começo do ciclo 2016-2019, foi elaborado e executado pelo GFM, sendo validado pelo GT e referendado pelos demais membros do Grupo; outro exemplo foi o relacionado às promoções, a cargo do GPI, que pensou e executou ações visando aumentar o montante da poupança feita para arcar com custos do Grupo. Já no item "Relato dos Núcleos de Trabalho", alguns integrantes do GT, ressaltaram a satisfação de participar das tomadas de decisão relacionadas à coreografia, pois perceberam que para a Gymnaestrada de 2015, quando a coordenação era centralizada, tiveram chance de opinar, mas a tomada de decisão final cabia sempre ao coordenador do Grupo. A partir dos agradecimentos presentes no referido documento, pode-se inferir que há um sentimento de pertença forte, favorecido por essa mudança de gestão, proporcionando às pessoas colocar em prol do Grupo suas expertises. Essa percepção pode ser observada no documento, em relação ao GFM, GT e GPI (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2015b).

Quanto à ata do dia 17 de junho de 2020, referente à organização para a participação do Grupo no Gymnusp, ressalta-se o relato e agradecimento da integrante que mora na Bahia, pelo seu acolhimento no Grupo e no GT, segundo palavras usadas por ela, que solicitou que fossem registradas em ata:

É muito bom poder participar novamente de um grupo de ginástica, mesmo que eu esteja tão longe, e poder contribuir com a minha experiência, depois de ter participado de tantas Gymnaestradas (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2020c).

Esse relato foi referendado pelos demais participantes do GT, que

agradeceram a oportunidade de integrarem esse grupo de trabalho, que não existia no ciclo 2012-2015, e manifestaram a satisfação em participar, tanto do processo de elaboração e tomadas de decisão acerca da coreografia, quanto poderem assumir a condução dos treinamentos da turma adulta e infante (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2020c).

Em suma, a partir do banco de dados constituído pelos documentos acessados e descritos anteriormente, pode-se afirmar que os objetivos traçados pelo Grupo, discriminados no Quadro 1, foram atingidos. O primeiro deles, que era “Coordenar o trabalho por meio de comissões” ficou evidenciado ao longo do texto nos registros referentes à atuação de diferentes grupos, tais como o GEGIPTO, responsável por “Produzir conhecimento sobre GPT”, ou o GCM, responsável por “Divulgar o Grupo”, assim como GPI, que tem a função de “Garantir a viabilidade financeira do Grupo”. Já em relação a “Ampliar o número e a diversidade de participantes no Grupo”, pudemos perceber que, tanto a decisão da entrada de crianças, quanto a presença de idosos, cumpre esse papel. Quanto aos objetivos de “Participar de eventos” e “Desenvolver a qualidade da participação” puderam ser observados nos relatos referentes às participações em Gymnaestradas Mundiais, que por si só, já pressupõe tanto qualidade nas apresentações, quanto a necessidade de se ter apresentações locais e/ou regionais ou nacionais, que viabilizem bons resultados. O objetivo de “Estabelecer parcerias” foi cumprido tanto no movimento de captação de crianças para compor o grupo, para o que foram visitadas escolas do entorno, quanto na parceria estabelecida com a Esporte e Educação Associados Ltda-Espasso, descrita na ata de reunião do GG do dia 14 de março de 2022, na qual ficou estabelecida a parceria entre a PUC Minas e a Espasso, para filiação à Federação Mineira de Ginástica, visando a participação do Grupo na XVII Gymnaestrada (GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS, 2022c).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A opção do Grupo por democratizar sua gestão, permitiu aos participantes, atuarem em diferentes funções, desde técnicas a administrativas, fortalecendo seu sentimento de pertencimento. Essa decisão, também proporcionou ao Coordenador Geral do Grupo, mais tempo para assumir essa função, a partir do momento que houve uma descentralização das tomadas de decisão, aproximando-o dos demais integrantes e validando essas decisões de forma mais democrática. Proporcionou ainda, uma qualificação dos processos, pois havia, para cada demanda, mais cabeças pensantes em estratégias para saná-la. Infere-se que, por se sentirem parte do processo, visto que cada integrante adulto ou pai/mãe de crianças do Grupo, deve se envolver com algum tipo de GT, se sintam instigados a ter um maior envolvimento e comprometimento com o processo e com o Grupo.

## NOTAS

### CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse, incluindo interesses financeiros específicos e relacionamentos e afiliações relevantes ao tema ou materiais discutidos no manuscrito.

### AUTORIA E COAUTORIA

Os autores declaram que participaram de forma significativa na construção e formação desde estudo, tendo, enquanto autor, responsabilidade pública pelo conteúdo deste, pois, contribuíram diretamente para o conteúdo intelectual deste trabalho e satisfazem as exigências de autoria.

*Marcus Vinicius Bonfim Ambrosio* - Concepção e desenvolvimento (desde a ideia para a investigação ou artigo, criou a hipótese); Desenho metodológico (planejamento dos métodos para gerar os resultados); Supervisão (responsável pela organização e execução do projeto e da escrita do manuscrito); Coleta e tratamento dos dados (responsável pelos experimentos, pacientes, organização dos dados); Análise / interpretação (responsável pela análise estatística, avaliação e apresentação dos resultados); Levantamento da literatura (participou da pesquisa bibliográfica e levantamento de artigos); Redação (responsável por escrever uma parte substantiva do manuscrito); Revisão crítica (responsável pela revisão do conteúdo intelectual do manuscrito antes da apresentação final).

*Daniel Marangon Duffles Teixeira* - Concepção e desenvolvimento (desde a ideia para a investigação ou artigo, criou a hipótese); Desenho metodológico (planejamento dos métodos para gerar os resultados); Supervisão (responsável pela organização e execução do projeto e da escrita do manuscrito); Coleta e tratamento dos dados (responsável pelos experimentos, pacientes, organização dos dados); Análise / interpretação (responsável pela análise estatística, avaliação e apresentação dos resultados); Levantamento da literatura (participou da pesquisa bibliográfica e levantamento de artigos); Redação (responsável por escrever uma parte substantiva do manuscrito); Revisão crítica (responsável pela revisão do conteúdo intelectual do manuscrito antes da apresentação final).

*Margareth de Paula Ambrosio* - Concepção e desenvolvimento (desde a ideia para a investigação ou artigo, criou a hipótese); Desenho metodológico (planejamento dos métodos para gerar os resultados); Supervisão (responsável pela organização e execução do projeto e da escrita do manuscrito); Coleta e tratamento dos dados (responsável pelos experimentos, pacientes, organização dos dados); Análise / interpretação (responsável pela análise estatística, avaliação e apresentação dos resultados); Levantamento da literatura (participou da pesquisa bibliográfica e levantamento de artigos); Redação (responsável por escrever uma parte substantiva do manuscrito); Revisão crítica (responsável pela revisão do conteúdo intelectual do manuscrito antes da apresentação final).



## REFERÊNCIAS

- AMBROSIO, Marcus Vinicius; AMBROSIO, Margareth. Ginástica Geral: uma manifestação sócio-cultural. In: AYOUB, Eliana; SOUZA, Elizabeth; GALLARDO, Jorge (Org.). *Encontro de Ginástica Geral: coletânea do I e II Encontro de Ginástica Geral*. Campinas: Gráfica Geral da UNICAMP, 1997. p. 71-74.
- AMBROSIO, Marcus Vinicius; AMBROSIO, Margareth; MORAIS, Carina; ZILLER, Carla; TEIXEIRA, Patrícia; REZENDE, Roberta. Ginástica para todos na Região Metropolitana de Belo Horizonte: influência de um esporte não competitivo na melhoria da qualidade de vida de seus praticantes. *Corpoconsciência*, Cuiabá/MT, v. 24, n. 1, p. 180-193, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/corpoconsciencia/article/view/9868>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- ATVARS, Teresa; MELO, Alexandre; DURÃES, Eloisa; FERRI, Emerson; MONTICELLI, Nelma; CORTEZ, Pedro. Gestão estratégica em instituições universitárias: desafios da universidade pública. *Brazilian Journal of Development*, Curitiba, v. 6, n.1, p.2535-2556, jan. 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJB/article/view/6850>. Acesso em: 29 ago. 2022.
- BARDIN, Laurence; RETO, Luís Antero; PINHEIRO, Augusto. *Análise de conteúdo*. 3. reimp. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BATISTA, Melina; LOPES, Priscila. Quando o virtual transcende a frieza das telas: narrando as experiências do grupo de ginástica de diamantina. In: CARBINATTO, Michele; EHRENBERG, Mônica (Org.). *Festival ginástico e isolamento social: retratos de um evento on-line*. Curitiba: Bagai, 2020. E-book. Disponível em: [https://www.academia.edu/44593155/FESTIVAL\\_GIN%C3%81STICO\\_E\\_ISOLAMENTO\\_SOCIAL\\_RETRATOS\\_DE\\_UM\\_EVENTO\\_ON\\_LINE](https://www.academia.edu/44593155/FESTIVAL_GIN%C3%81STICO_E_ISOLAMENTO_SOCIAL_RETRATOS_DE_UM_EVENTO_ON_LINE). Acesso em: 20 ago 2022.
- CONTESSOTO, Gabriela; MENEGALDO, Fernanda; PATRÍCIO, Tamiris; BORTOLETO, Marco Antônio. Ginástica para Todos e corpos experientes: um diálogo entre a ginástica e outras práticas corporais. *Caderno de educação física e Esporte*, Marechal Cândido Rondon/PR, v. 19, n. 2, p. 57-63, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/cadernoedfisica/article/view/27405>. Acesso em: 20 ago 2022.
- COSTA, Eliezer. *Gestão Estratégica: construindo o futuro de sua empresa*. São Paulo: Saraiva, 2012. 227p.
- COSTA, Larissa; PESSONI, Lucineide; SANTOS, Carla; CARVALHO FILHA, Francidalma; FERNANDES, Érick; MORAES FILHO, Iel. O estado da arte das formas de gestão educacional. *Revista de Iniciação Científica e Extensão*, v. 1, n. Esp 3, p. 313-325, 2018. Disponível em: <https://revistasfases.senaaires.com.br/index.php/iniciacao-cientifica/article/view/103>. Acesso em: 25 ago. 2022.
- DIAS, Emerson. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 1, n. 1, 2002. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>. Acesso em: 25 ago. 2022.
- GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Ata de Reunião*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2015a.



GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Planejamento Estratégico 2016-2019*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2015b.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2015*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2015c.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2016*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2016.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2017*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2017.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2018*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2018.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Ata de Reunião*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019a.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Planejamento Estratégico 2020-2023*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019b.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2019*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019c.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Organograma 2020-2023*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2020a.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2020*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2020b.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Ata de Reunião*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2020c.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-dezembro 2021*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2021.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Posicionamentos da apresentação: Amsterdam 2023*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2022a.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Listas de chamada: fevereiro-03 de setembro 2022*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2022b.

GRUPO GINÁSTICO PUC MINAS. *Ata de Reunião*. Belo Horizonte: PUC Minas, 2022c.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. *Metodologia do Trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 239p.

LINK, Annelise; MANTOVANI, Danielle; CARBINATTO, Michele. Ginástica para todos no Rio Grande do Sul: desafios e perspectivas. *Conexões, Campinas/SP*, v. 14, n. 4, p. 25-46, out./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8648069>. Acesso em: 16 ago. 2022.

MENDES, Rosana; MISKULIN, Rosana. A análise de conteúdo como uma metodologia. *Caderno de Pesquisa*. v. 47, n. 165, p. 1044-1066, jul-sep 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053143988>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MENEGALDO, Fernanda; BORTOLETO, Marco Antônio. Ginástica para todos e coletividade: nos meandros da literatura científica. *Conexões*, Campinas/SP, v. 32, n. 61, p. 1-17, mar./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2020e62007>. Acesso em: 01 ago. 2022.

OLIVEIRA, Ivana; VASQUES-MENEZES, Ione. Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar. *Cadernos de Pesquisa*, v. 48, n. 169, p. 876-900, 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/h8K6zLFps4LjXwjknBGPYD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 ago. 2022.

OLIVEIRA, Jéssica; SILVA, Felipe; MENEGALDO, Fernanda; BORTOLETO, Marco Antônio. Ginástica para Todos: notas sobre a composição coreográfica por praticantes idosas. *Motricidades*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 272-285, set./dez. 2020. Disponível em: <https://www.motricidades.org/journal/index.php/journal/article/view/2594-6463-2020-v4-n3-p272-285>. Acesso em: 20 ago. 2022.

PACÍFICO, João Paulo. *Seja líder como o mundo precisa: impacte as pessoas, os negócios e o planeta*. Rio de Janeiro: HarperCollins, 2022. 335p.

STADLER, Adriano. *Modelos de gestão*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná, 2012. Disponível em: [http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos\\_Gestao%202012%20I\\_SBN.pdf?sequence=1](http://proedu.rnp.br/bitstream/handle/123456789/1334/Modelos_Gestao%202012%20I_SBN.pdf?sequence=1). Acesso em: 25 ago. 2022.

TAVARES, Mauro. *Gestão estratégica*, 3. ed. Grupo GEN, 2010. E-book. 9788522469833. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522469833/>. Acesso em: 25 ago. 2022.

TEIXEIRA, Daniel; NORONHA, Vânia; FARIA, Natália. A presença da gestão nas diretrizes curriculares para a formação em Educação Física no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte* (RGNE), São Paulo, v. 3, n. 1, p. 71-87, jun. 2018.

VIEIRA, Adriana; TEIXEIRA, Juliana; SILVA, Rafael; COUTO, Ana Cláudia. Programa Esporte e Lazer da Cidade – PELC: Interfaces Entre o PELC e as Desigualdades Sociais. *LICERE - Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer*, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 161-180, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2017.1591>. Acesso em: 25 ago. 2022.

YAMAGUTI, Celso. Planejamento Estratégico. In: KUAZAQUI, Edmir (Org.). *Administração para não administradores*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 293-333.

Recebido em: 11 set. 2022  
Aprovado em: 17 dez. 2022

---

Artigo submetido ao sistema de similaridade Turnitin®.

A revista **Conexões** utiliza a [Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/), preservando assim, a integridade dos artigos em ambiente de acesso aberto.

---

*A Revista Conexões é integrante do Portal de Periódicos Eletrônicos da Unicamp e associado/membro das seguintes instituições:*

