PRODUTO TÉCNICO:

RELATÓRIO TÉCNICO PARA O DFIT – EEFFTO – UFMG

Relatório Técnico e Proposta de Caminhos para a Criação da Clínica-Escola na UFMG: O Potencial para a Saúde Multidisciplinar

Lara Denise Müller,

Prof.ª. Eliane Marina Palhares Guimarães

Prof.ª. Fabiane Ribeiro Ferreira

Belo Horizonte, fevereiro de 2026.

SUMÁRIO

	Apresentação	1
I	**Diagnóstico situacional: o cenário de prática e o papel estratégico da UFMG**	
1.1	O cenário de prática: a base da formação de excelência	3
1.2	O exemplo da Odontologia: formação de excelência e retorno social	4
1.3	A responsabilidade do Estado e a formação para o SUS	5
1.4	A dependência de cenários de prática externos e a situação da UFMG	5
1.5	O exemplo do FISIOLAB: resposta emergencial	6
1.6	Visibilidade institucional, compromisso social e o desafio da atenção secundária	7
1.7	Desafios regulatórios, pedagógicos e organizacionais para a consolidação da Clínica-Escola	8
II	**Propostas de solução e caminhos de ação**	
2.1	Gestão, governança e articulação institucional	10
2.1.1	*Grupo de trabalho executivo propositivo*	10
2.1.2	*Estrutura de governança compartilhada*	11
2.1.3	*Centralização da gestão administrativa e suporte institucional*	11
2.1.4	*Estratégia institucional de recursos humanos*	12
2.1.5	*Desenvolvimento docente e alinhamento às DCNs e às avaliações do MEC*	12
2.2	Estratégias de engajamento institucional	13
2.2.1	*Engajamento interno*	13
2.2.2	*Sensibilização e mobilização externa*	14
2.3	Sustentabilidade financeira	16
2.4	Caminhos de infraestrutura: alternativas práticas para a Clínica-Escola	16
2.4.1	*Transformação do FISIOLAB*	17
2.4.2	*Adequação de edificações existentes*	17
2.4.3	*Parceria Público-Privada (PPP)*	18
2.4.4	*Retomada do projeto do Centro Clínico de Fisioterapia*	19
2.4.5	*Novo projeto e construção própria*	21
2.5	Sustentabilidade tecnológica e segurança institucional	21
2.6	Visão de evolução e planejamento estratégico da Clínica-Escola	22
III	**Plano de ação estratégico e recomendações**	
	Fase 1: Mobilização, estruturação e conscientização	23
	Fase 2: Viabilidade técnica, legal e econômica	24
	Fase 3: Decisão, infraestrutura e captação de investimento	24
	Síntese	25
	Recomendação final	28
	Referências	29

Produto da dissertação de Lara Denise Müller do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais, sob orientação das professoras Eliane Marina Palhares Guimarães e Fabiane Ribeiro Ferreira.

Apresentação

O presente Relatório Técnico constitui o produto aplicado da dissertação desenvolvida no âmbito do Mestrado Profissional em Gestão de Serviços de Saúde da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). A pesquisa que deu origem a este documento investigou, sob uma perspectiva histórica e institucional, o processo de criação e funcionamento do FISIOLAB e os desafios associados à consolidação de um cenário próprio de prática para a formação em Fisioterapia na UFMG.

A análise realizada baseou-se na reconstrução histórica do curso, na análise documental institucional e na escuta das narrativas docentes diretamente envolvidas com o desenvolvimento das atividades práticas vinculadas ao FISIOLAB. A partir desses elementos, foi possível compreender os fatores que influenciaram a criação do serviço, bem como as limitações estruturais e institucionais que historicamente marcaram a organização dos cenários de prática no curso.

Nesse contexto, este Relatório Técnico tem como objetivo evidenciar a relevância estratégica e indicar caminhos institucionais possíveis para a instauração de um movimento de construção gradual capaz de culminar na criação, formalização e consolidação de uma Clínica-Escola no âmbito da Universidade Federal de Minas Gerais.

A proposta aqui apresentada se fundamenta no reconhecimento de que a formação de profissionais da saúde de excelência exige a existência de cenários próprios de prática, capazes de assegurar previsibilidade pedagógica, supervisão qualificada, segurança regulatória e integração efetiva entre ensino, pesquisa e extensão.

Trata-se, portanto, de uma iniciativa alinhada às Diretrizes Curriculares Nacionais da área da saúde, às orientações do Sistema Único de Saúde (SUS) para a formação de recursos humanos e à missão social da Universidade pública. Além disso, encontra respaldo nas diretrizes institucionais da própria UFMG, cujo Programa de Gestão estabelece como orientação estratégica o estímulo à criação de clínicas-escola na área da saúde, com vistas ao atendimento das exigências curriculares e à qualificação da formação profissional.

Embora o escopo inicial priorize a área de Fisioterapia, a perspectiva adotada neste relatório é deliberadamente abrangente, considerando o potencial de evolução para um modelo

multidisciplinar. Tal configuração visa integrar diversos cursos, ampliando as frentes de ensino prático, favorecendo a formação interprofissional e fortalecendo o papel da instituição na formação e na prestação de serviços à comunidade.

O documento articula diagnóstico histórico, análise institucional e proposições estratégicas, fundamentado em evidências empíricas e organizacionais que demonstram que a demanda por uma Clínica-Escola não é recente nem circunstancial, mas recorrente e estrutural no âmbito da Unidade. Nesse sentido, o Relatório busca subsidiar decisões institucionais informadas, oferecendo elementos concretos para a transição de soluções paliativas para uma política universitária formal, sustentável e alinhada às diretrizes estratégicas da Universidade e às exigências contemporâneas da formação em saúde.

Com vistas a facilitar a leitura estratégica e a apoiar a tomada de decisão pelas instâncias gestoras, apresenta-se a seguir uma síntese executiva do presente Relatório Técnico, destacando os principais elementos do diagnóstico, a oportunidade institucional identificada e as diretrizes estruturantes do plano de ação proposto.

1. Contexto e Problema

- A formação prática em Fisioterapia e Terapia Ocupacional na UFMG depende majoritariamente de campos externos.
- O FISIOLAB cumpre parcialmente, desde 2017, funções típicas de uma Clínica-Escola, porém sem formalização plena e segurança regulatória.
- Essa solução, embora exitosa, possui caráter transitório e impõe riscos jurídicos, além de limitações estruturais, pedagógicas e operacionais.

2. Oportunidade Institucional

- Existência de demanda assistencial reprimida.
- Corpo técnico e docente qualificado, com expertise acumulada.
- Histórico recorrente de iniciativas institucionais para implantação de Clínica-Escola, incluindo previsão no projeto da sede concluída em 2005 e projeto arquitetônico formal elaborado em 2011, além de oportunidades de Parcerias-Público Privadas.
- Possibilidade de integração multidisciplinar e ampliação do impacto social.

3. Visão de Evolução

- Curto prazo: formalização do FISIOLAB como Clínica-Escola (Fisioterapia e Terapia Ocupacional).
- Médio prazo: consolidação jurídica, administrativa e financeira.
- Longo prazo: implantação de uma Clínica-Escola Multidisciplinar, integrada ao Plano Diretor da UFMG.

4. Plano de Ação em Fases

- Fase 1: Mobilização, estruturação e endosso institucional.
- Fase 2: Viabilidade técnica, legal e econômica.
- Fase 3: Decisão estratégica, infraestrutura e consolidação.

5. Ganhos Institucionais

- Segurança regulatória e previsibilidade pedagógica;
- Ampliação e qualificação dos cenários de prática;
- Retorno social direto por meio de atendimento à população;
- Reforço da imagem institucional da UFMG como referência nacional na formação em saúde.

A decisão estratégica requerida consiste em reconhecer a Clínica-Escola como um projeto estruturante da Universidade, deslocando-o do campo das iniciativas paliativas para o patamar de política institucional de médio e longo prazo, com respaldo administrativo, regulatório e financeiro compatível com sua relevância acadêmica, pedagógica e social.

I. Diagnóstico Situacional: O Cenário de Prática e o Papel Estratégico da UFMG

1.1. O Cenário de Prática: A Base da Formação de Excelência

A formação profissional na área da saúde depende intrinsecamente da prática clínica supervisionada, exigindo a articulação contínua entre teoria e prática. A aprendizagem torna-se mais consistente quando o estudante tem a oportunidade de aplicar o conhecimento em situações reais, sob orientação qualificada.

Nesse contexto, a Clínica-Escola configura-se como um ambiente ideal e insubstituível, pois possibilita o contato progressivo com pacientes reais em condições pedagógicas cuidadosamente planejadas, com supervisão docente próxima e contínua. Esse tipo de cenário favorece o desenvolvimento da segurança técnica, do raciocínio clínico e da responsabilidade profissional, elementos essenciais para uma atuação qualificada nos diferentes níveis de atenção à saúde.

A consolidação de uma clínica-escola deve ser compreendida não apenas como expansão da infraestrutura assistencial, mas como qualificação pedagógica dos cenários de prática. Ambientes dessa natureza constituem dispositivos estratégicos para o desenvolvimento de

competências clínicas, raciocínio profissional e tomadas de decisão, conforme previsto nas Diretrizes Curriculares Nacionais da área da saúde.

A estruturação de uma clínica-escola também cria condições favoráveis para o desenvolvimento de práticas interprofissionais, possibilitando a integração entre diferentes cursos da área da saúde e ampliando as oportunidades de aprendizagem baseada no trabalho em equipe.

Outro aspecto relevante se refere à necessidade de fortalecimento de processos institucionais de desenvolvimentos docentes voltados à apropriação aplicada das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) da área da saúde. Embora tais diretrizes orientem formalmente a organização curricular dos cursos, sua efetiva materialização nos cenários de prática depende da construção de estratégias pedagógicas que permitam aos docentes e supervisores clínicos traduzir esses princípios em experiências formativas concretas.

A consolidação de cenários institucionais de prática também dialoga diretamente com os critérios de qualidade considerados nos processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação (MEC). Aspectos como organização dos estágios, adequação dos cenários de prática, integração ensino-serviço e qualificação do corpo docente assumem papel central na análise da qualidade da formação oferecida pelas instituições, configurando a existência de um espaço institucional estruturado como elemento estratégico para o fortalecimento acadêmico e institucional.

1.2. O Exemplo da Odontologia: Formação de Excelência e Retorno Social

O sucesso da Clínica-Escola da Faculdade de Odontologia (FO) da UFMG constitui um importante precedente institucional, demonstrando a viabilidade e a efetividade desse modelo no âmbito da própria Universidade. Estruturada para integrar ensino, pesquisa e extensão, a clínica atende a uma expressiva demanda da população de Belo Horizonte e região metropolitana.

Este modelo consolidado produz impactos complementares:

- Impacto na formação: possibilita uma formação prática consistente desde os períodos iniciais, articulando teoria e prática em uma perspectiva de clínica ampliada. O atendimento orientado por princípios de humanização e integração com o SUS contribui para a formação de profissionais socialmente comprometidos e tecnicamente qualificados às necessidades reais da população.
- Impacto na comunidade: A Clínica-Escola fortalece a inserção social da Universidade, ampliando o acesso a serviços de saúde bucais especializados, especialmente para populações em situação de maior vulnerabilidade, o que reforça o reconhecimento social da UFMG.

1.3. A Responsabilidade do Estado e a Formação para o SUS

A formação de profissionais de saúde qualificados para atuação no Sistema Único de Saúde constitui uma responsabilidade pública que se concretiza por meio da atuação articulada do Estado, das universidades e das instituições de saúde. As universidades federais, como a UFMG, desempenham papel central nesse processo, ao conjugar produção de conhecimento, formação profissional e prestação de serviços à sociedade.

A existência de cenários de prática estruturados e institucionalmente consolidados é condição fundamental para assegurar a qualidade da formação de fisioterapeutas, terapeutas ocupacionais, psicólogos, nutricionistas, fonoaudiólogos, enfermeiros e outros profissionais que atuarão majoritariamente no SUS, impactando diretamente a qualidade da atenção à saúde ofertada à população.

A presença de cenários próprios de prática no interior da universidade não substitui a inserção dos estudantes nos serviços da rede pública, mas complementa esse percurso formativo ao possibilitar uma preparação gradual, supervisionada e pedagogicamente estruturada para a atuação nos diferentes níveis de atenção do sistema de saúde.

1.4. A dependência de Cenários de Prática Externos e a Situação da UFMG

Considerando que a formação orientada para o SUS pressupõe, necessariamente, a vivência dos estudantes em diferentes serviços da rede de saúde, a inserção em cenários externos — como hospitais, unidades básicas, centros de reabilitação e serviços municipais — é parte essencial do percurso formativo. Essas experiências são fundamentais para a compreensão da realidade do sistema de saúde e para o desenvolvimento da autonomia profissional.

Entretanto, a ausência de um cenário de prática próprio como base formativa inicial limita a possibilidade de supervisão docente mais próxima e de contato precoce e progressivo com pacientes reais, especialmente nos primeiros períodos dos cursos. O cenário interno permite uma introdução gradual à prática clínica, preparando o estudante, do ponto de vista técnico, ético e emocional, para uma inserção mais qualificada nos campos externos.

A dependência predominante de campos externos pode reduzir a previsibilidade institucional da formação prática, na medida em que a continuidade das atividades formativas passa a estar condicionada a decisões e contextos alheios à governabilidade universitária, como alterações ou revisões de convênios, mudanças administrativas ou de gestão, reorganizações ou encerramento dos serviços parceiros. Tal condição pode afetar a

regularidade e a continuidade pedagógica, apontando para a necessidade de maior alinhamento entre o porte institucional da UFMG e a consolidação de cenários próprios de formação prática.

No caso específico dos cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG, essa condição possui caráter histórico e se expressa em dois desafios interligados relacionados ao espaço físico:

- Desafio da sede própria e do espaço físico geral: desde sua implantação, em 1979, os cursos enfrentaram dificuldades relacionadas à disponibilidade de espaço físico adequado. No período inicial (1979–1989), funcionaram nas dependências da antiga Escola de Educação Física (EEF), já marcadas por disputas recorrentes por espaço. A situação tornou-se ainda mais complexa a partir de 1989, quando os cursos foram deslocados da EEF e passaram a ocupar espaços provisórios e inadequados por aproximadamente 17 anos, até a inauguração da sede própria em 2005.
- Desafio da Clínica-Escola e cenário de prática próprio: paralelamente, a carência de um ambiente dedicado à prática clínica acompanhou toda a trajetória dos cursos, apesar de iniciativas institucionais voltadas à superação dessa lacuna. No planejamento da construção da sede dos Cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional anexa à antiga EEF, iniciado em 2001, a implantação da Clínica-Escola estava prevista no projeto original. Entretanto, em função de restrições orçamentárias, o escopo da obra foi reduzido, inviabilizando a implementação desse espaço dentro da sede inaugurada em 2005. Posteriormente, em 2011, houve um novo e concreto esforço, com a elaboração de um Projeto para a construção do Centro Clínico de Fisioterapia, que, novamente, não se concretizou em razão de limitações financeiras.

Esse percurso histórico evidencia que a ausência de um cenário de prática próprio constitui uma limitação estrutural persistente, resultante de condicionantes orçamentários e institucionais ao longo do tempo, e não de decisões pontuais ou de uma conjuntura recente. Reconhecer essa trajetória é fundamental para fundamentar propostas mais robustas e viáveis, capazes de superar, de forma planejada e institucionalmente sustentada, os entraves que historicamente dificultaram a consolidação da Clínica-Escola.

1.5. O Exemplo do FISIOLAB: resposta emergencial

A criação do FISIOLAB, em 2017, emerge como resposta institucional criativa diante do encerramento abrupto de um campo de estágio externo. Inicialmente regulamentado como ampliação de um Projeto de Extensão, o FISIOLAB constituiu-se como alternativa emergencial para assegurar a continuidade da formação prática.

Atualmente, configura-se como o principal cenário de prática na unidade, acolhendo aproximadamente 80% dos estudantes do Estágio I do curso de Fisioterapia. Sua trajetória evidencia tanto a capacidade de mobilização e organização do Departamento quanto a demanda existente por um espaço institucionalmente consolidado.

Na prática, o FISIOLAB cumpre funções parcialmente equivalentes às de uma Clínica-Escola, constituindo-se como importante cenário interno de prática para o curso de Fisioterapia. Entretanto, sua vinculação formal como Projeto de Extensão, associada às dificuldades estruturais ainda existentes, restringe o reconhecimento institucional mais amplo do serviço e limita possibilidades de expansão acadêmica e assistencial.

1.6. Visibilidade Institucional, Compromisso Social e o Desafio da Atenção Secundária

A implantação de uma Clínica-Escola articula-se ao compromisso público compartilhado entre o Estado, as universidades e as instituições de saúde na formação de recursos humanos qualificados para o Sistema Único de Saúde (SUS). A formalização de um Centro Clínico Multidisciplinar ampliaria a visibilidade institucional da UFMG e fortaleceria sua atuação como referência em ensino, pesquisa e assistência.

Além disso, uma Clínica-Escola multidisciplinar atende a demandas sociais relevantes, como:

- Atenção secundária: ampliação da oferta de atendimentos ambulatoriais especializados, reconhecidamente um ponto de estrangulamento da rede pública;
- Transição demográfica: contexto de crescimento da população idosa e aumento da demanda por reabilitação, cuidados crônicos e atenção especializada.

A estruturação de uma Clínica-Escola Multidisciplinar também abre possibilidades relevantes para o desenvolvimento de práticas interprofissionais de ensino e assistência. A integração entre diferentes cursos da área da saúde – como Fisioterapia, Terapia Ocupacional, Fonoaudiologia, Nutrição, Psicologia e Enfermagem – favorece experiências formativas baseadas no trabalho em equipe e na compreensão da integralidade do cuidado.

A existência de um espaço formativo compartilhado contribui para ampliar o diálogo entre diferentes saberes e fortalecer a preparação dos estudantes para atuar em contextos complexos do sistema de saúde, nos quais a colaboração entre profissionais é elemento central para a qualidade do cuidado.

A consolidação de uma Clínica-Escola com caráter multidisciplinar amplia, ainda, oportunidades para o desenvolvimento de atividades acadêmicas vinculadas ao campo da gestão em saúde, permitindo que estudantes do Programa de Pós-Graduação em Gestão de

Serviços de Saúde utilizem o espaço como campo de observação, pesquisa aplicada e desenvolvimento de soluções organizacionais voltadas à melhoria dos processos assistenciais.

Nesse sentido, a consolidação de um cenário institucional de prática pode transformar-se em um verdadeiro laboratório vivo de formação em saúde, no qual diferentes cursos e áreas do conhecimento possam interagir de forma dinâmica, integrando ensino, assistência, pesquisa e inovação em benefício da formação profissional e do atendimento à sociedade.

1.7. Desafios Regulatórios e Organizacionais para a Consolidação da Clínica-Escola

Apesar da capacidade comprovada de atuação do FISIOLAB e de sua relevância histórica para a formação prática no Curso de Fisioterapia, a transição para uma Clínica-Escola formalizada ainda não se concretizou, em razão de um conjunto de desafios operacionais, administrativos e regulatórios que demandam encaminhamento institucional estruturado.

Um primeiro aspecto refere-se à natureza jurídica do projeto. O FISIOLAB desempenha, na prática, funções típicas de uma Clínica-Escola, constituindo-se como principal cenário interno de prática para o curso. Entretanto, permanece formalmente vinculado à modalidade de Projeto de Extensão, condição que não contempla plenamente as exigências normativas e regulatórias associadas a serviços assistenciais de ensino em saúde. Esse descompasso entre a prática e o enquadramento formal limita o reconhecimento institucional adequado e demanda atenção quanto à regularização do serviço.

Associado a esse ponto, observa-se que a solução construída para garantir a continuidade do estágio clínico, embora fundamental e bem-sucedida no curto prazo, assumiu caráter transitório, exigindo agora um desdobramento institucional que permita sua consolidação em bases mais estáveis. A permanência prolongada desse arranjo, iniciado em 2017, evidencia a necessidade de avançar para uma solução definitiva, capaz de responder de forma estruturada às demandas pedagógicas, assistenciais e administrativas envolvidas.

A análise institucional realizada no âmbito da pesquisa também evidenciou limitações operacionais associadas à estrutura atual do serviço. A dependência significativa de bolsistas acadêmicos, associada à restrição de equipe técnica permanente, repercute na organização das atividades assistenciais e pedagógicas e contribui para a sobreposição de demandas relacionadas ao atendimento à comunidade, à supervisão discente e às tarefas administrativas.

Essas condições impactam a sustentabilidade do serviço, uma vez que a continuidade das atividades passa a depender de arranjos operacionais frágeis e da disponibilidade variável de

recursos humanos. Tal configuração reforça a necessidade de fortalecimento institucional e de estrutura organizacional mais robusta, capaz de garantir maior previsibilidade e estabilidade às atividades formativas e assistenciais.

Observa-se, ainda, que a ausência de um cenário institucional plenamente estruturado dificulta a consolidação de práticas interprofissionais e de estratégias pedagógicas mais integradas entre cursos da área da saúde, limitando o potencial formativo multidisciplinar identificado ao longo da análise.

Adicionalmente, a inexistência de processos sistemáticos de desenvolvimento docente voltados à supervisão pedagógica e ao alinhamento às Diretrizes Curriculares Nacionais pode contribuir para assimetrias entre os objetivos formativos previstos e as práticas desenvolvidas nos cenários de estágio. Essa condição também dialoga com a necessidade de maior preparo institucional para os processos de avaliação interna e externa dos cursos da área da saúde.

Outro desafio relevante diz respeito à conformidade legal e sanitária. A formalização de uma Clínica-Escola implica o atendimento a requisitos específicos, como a obtenção e manutenção de alvarás e autorizações junto à Prefeitura, à Vigilância Sanitária, aos Conselhos de Classe e a outros órgãos competentes. A ausência de uma estrutura administrativa dedicada torna esse processo complexo e difícil de ser conduzido exclusivamente no âmbito docente, especialmente considerando a natureza técnica e burocrática dessas exigências.

Por fim, destaca-se que a complexidade dos trâmites regulatórios, somada à sobrecarga administrativa já assumida pelos docentes responsáveis pelo projeto, tem limitado o avanço das ações necessárias à regularização e expansão do FISIOLAB. A inexistência, até o momento, de um Plano de Ação centralizado, com suporte administrativo institucional e articulação com instâncias superiores, dificulta a transição do modelo atual para uma Clínica-Escola plenamente legalizada, segura e alinhada ao seu potencial máximo de ensino, extensão e pesquisa.

Esses elementos, analisados em conjunto, evidenciam a necessidade de fortalecimento institucional do espaço e de estrutura organizacional mais robustas, capaz de garantir continuidade, segurança regulatória, previsibilidade pedagógica e qualidade às atividades de ensino, extensão e assistência desenvolvidas.

II – Propostas de Solução e Caminhos de Ação

A partir do diagnóstico histórico, institucional e regulatório apresentado, esta seção sistematiza propostas e caminhos de ação voltados à superação progressiva dos desafios identificados e à transição do modelo atualmente vigente para a implantação formal e sustentável de uma Clínica-Escola Multidisciplinar na UFMG.

As propostas aqui reunidas reconhecem os avanços já alcançados, em especial as iniciativas que garantiram a continuidade da formação prática, e buscam organizá-las em um marco institucional mais estável, capaz de oferecer segurança jurídica, previsibilidade administrativa e sustentabilidade pedagógica.

Não se trata de apresentar soluções únicas ou exaustivas, mas de delinear um conjunto articulado de estratégias institucionais, administrativas, de gestão, recursos humanos e infraestrutura, orientadas à viabilização prática do projeto em médio e longo prazo.

2.1. Gestão, Governança e Articulação Institucional

A análise apresentada no diagnóstico (Seção II) evidencia que um dos principais fatores limitantes para a consolidação de um cenário de prática próprio na UFMG não reside na ausência de capacidade técnica ou acadêmica, mas na necessidade de organização institucional integrada, com definição clara de responsabilidades, fluxos administrativos e instâncias decisórias.

Nesse sentido, a implantação de uma Clínica-Escola Multidisciplinar requer o fortalecimento de mecanismos de gestão e governança que promovam articulação entre docentes, técnico-administrativos e instâncias superiores da Universidade, assegurando continuidade administrativa, segurança regulatória e sustentabilidade institucional ao longo do tempo.

2.1.1 Grupo de Trabalho Executivo Propositivo

Uma das primeiras medidas institucionais recomendadas consiste na constituição de um Grupo de Trabalho (GT) Executivo Propositivo, de caráter multidisciplinar e formalmente endossado pelas instâncias superiores da Universidade.

Este GT deve ser composto por representantes docentes, técnico-administrativos e, quando pertinente, por membros de outras Unidades e Pró-Reitorias estratégicas, de modo a conferir legitimidade e capacidade operacional às deliberações. Seu papel central será articular o planejamento estratégico, mapear exigências legais e regulatórias, analisar

alternativas de infraestrutura e coordenar os fluxos administrativos necessários à formalização da Clínica-Escola.

2.1.2 Estrutura de governança compartilhada

No campo da governança, experiências baseadas em modelos de gestão participativa têm se mostrado fundamentais para ampliar a sustentabilidade administrativa e a resiliência institucional de projetos complexos na área da saúde.

Atualmente, no âmbito do Projeto de Extensão FISIOLAB, a gestão encontra-se concentrada na coordenação e subcoordenação docente. Este modelo resulta em uma elevada concentração de demandas administrativas e decisórias com forte dependência da disponibilidade individual dos docentes responsáveis.

O Projeto conta, por sua vez, com Técnicos Administrativos em Educação (TAE's) fisioterapeutas que permanecem em tempo integral no setor e detêm o conhecimento operacional contínuo da rotina assistencial e formativa. No entanto, a intensa carga de atividades operacionais limita a incorporação sistemática dessa expertise nos processos decisórios estratégicos, configurando um ponto relevante de aprimoramento de governança.

Considerando a perspectiva de implantação de uma Clínica-Escola formal e potencialmente multidisciplinar, torna-se oportuno avançar para um modelo de gestão compartilhado e institucionalizado, que valorize a integração entre docentes e TAE's no nível decisório.

Como ação concreta, sugere-se a constituição de uma estrutura de governança com a coordenação compartilhada, envolvendo docentes e técnico-administrativos, com possibilidade de alternância periódica dos papéis, de acordo com as normativas institucionais. Essa medida promove a inclusão do conhecimento prático e da visão operacional dos TAE's nas tomadas de decisões, reduz a sobrecarga individual da coordenação e confere maior legitimidade coletiva às ações, ampliando o senso de corresponsabilidade. A implantação de um sistema de coordenação rotativa e compartilhada representa, portanto, um caminho mais sólido para assegurar a estabilidade e a continuidade do projeto institucional.

2.1.3 Centralização da gestão administrativa e suporte institucional

A recente contratação de um TAE com formação em Administração na EEFFTO configura uma oportunidade estratégica para conferir maior continuidade, eficiência e segurança aos trâmites administrativos relacionados à formalização da Clínica-Escola.

Recomenda-se que esse profissional atue de forma centralizada na condução dos processos de licenciamentos, alvarás, documentação regulatória e articulação institucional, em estreita

colaboração com a coordenação e com o Grupo de Trabalho Executivo. Essa centralização contribui para reduzir a fragmentação dos processos, aliviar a sobrecarga docente e fortalecer a estabilidade administrativa do projeto.

2.1.4 Estratégia institucional de Recursos Humanos

A política de Recursos Humanos constitui um dos eixos centrais para a sustentabilidade da futura Clínica-Escola, exigindo planejamento compatível com a complexidade assistencial, formativa e multidisciplinar prevista.

No caso específico da Fisioterapia, observa-se que a UFMG dispõe atualmente de 24 vagas de TAE Fisioterapeuta, sendo mais de 60% delas alocadas no Hospital das Clínicas (HC). Considerando que, desde 2013, não ocorrem novas admissões de TAE's concursados no HC em função da gestão EBSERH, abre-se a possibilidade de adoção de uma estratégica institucional de remanejamento das vagas, especialmente aquelas que venham a ser liberadas por aposentadorias previstas nos próximos anos.

A solicitação formal à Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) para aproveitamento dessas vacâncias (que implicam a mobilidade de vagas federais e não a criação de novos cargos) representa uma alternativa viável e estratégica para a composição do quadro da futura Clínica-Escola, permitindo a realização de concursos públicos e a dedicação integral dos profissionais às novas demandas do serviço.

Além desse aspecto específico, a implantação de uma nova Clínica-Escola Multidisciplinar requer uma visão ampliada de Recursos Humanos, contemplando docentes e técnicos das demais áreas da saúde envolvidas, bem como equipe administrativa dedicada a funções como acolhimento, agendamento, faturamento, produção de indicadores estatísticos, gestão de prontuários e arquivos, manutenção de equipamentos, apoio aos laboratórios, entre outros.

2.1.5 Desenvolvimento docente e alinhamento às DCN's e às avaliações do MEC

A consolidação de uma Clínica-Escola exige não apenas estrutura física e organizacional, mas também alinhamento pedagógico entre os cenários de prática, os Projetos Pedagógicos dos Cursos e as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's). Observa-se a necessidade de fortalecimento do desenvolvimento docente voltado à formação por competências, à supervisão pedagógica e à apropriação aplicada das DCN's, considerando que tais diretrizes orientam a organização curricular e os processos avaliativos da educação superior em saúde.

Nesse sentido, recomenda-se a implementação de um programa permanente de capacitação docente e de preceptores, com foco na supervisão pedagógica, na avaliação formativa dos estudantes, na integração ensino-serviço e na organização dos cenários de prática alinhados

ao perfil do egresso. Essa iniciativa contribui também para a preparação institucional frente aos processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação, assegurando maior coerência entre os Projetos Pedagógicos dos Cursos, as práticas formativas e os critérios de qualidade utilizados nas avaliações internas e externas.

2.2. Estratégias de Engajamento Institucional

A viabilização da Clínica-Escola não depende apenas de decisões técnicas e administrativas, mas de um amplo processo de engajamento institucional, tanto interno quanto externo. A experiência do FISIOLAB demonstrou que a ausência de comunicação sistemática e de reconhecimento institucional limita a mobilização coletiva, tornando imprescindível a construção de estratégias deliberadas de sensibilização e articulação política.

2.2.1 Engajamento Interno

O engajamento com a implantação de uma Clínica-Escola é fragilizado pela constatação de um desconhecimento em vários níveis da Unidade. Durante a coleta de dados, observou-se que alguns docentes tiveram dificuldade em detalhar o Projeto de Extensão FISIOLAB, enquanto outros expressaram a percepção de que muitos colegas sequer o conhecem. Se o público interno, incluindo docentes do próprio departamento, demonstra esta lacuna de informação, o problema é certamente amplificado entre os funcionários e demais setores da universidade.

Conforme o material analisado, esta lacuna na comunicação interna e no reconhecimento do projeto dificulta a mobilização a favor do projeto da Clínica-Escola, impedindo que sua relevância e consolidação sejam plenamente reconhecidas. Consequentemente, isso reduz a visibilidade institucional do projeto em sua própria base, dificultando a obtenção do apoio necessário da alta gestão. Assim, este deficit de comunicação e a transparência precisam ser ativamente trabalhados para despertar o envolvimento necessário à sua concretização.

Para garantir o engajamento de toda a comunidade e fortalecer o apoio interno, é fundamental a adoção de estratégias de comunicação e transparência sistemática. Recomenda-se instituir canais de comunicação com informação ativamente compartilhada, incluindo a produção e divulgação de relatórios periódicos de impacto que detalham, de forma clara, os resultados do FISIOLAB nas três vertentes — ensino, extensão e pesquisa. Além disso, a rotina do espaço pode ser desmistificada e transparente através da disponibilização de acesso às agendas, demonstrando as atividades pedagógicas e assistenciais em tempo real.

A superação dos desafios pedagógicos exige foco na integração curricular, que é a necessidade de romper o distanciamento entre a teoria e a prática e garantir que o aluno

tenha contato com a vivência profissional desde os períodos iniciais do curso, e não apenas no estágio final. Para fomentar essa reflexão, ações institucionais são vitais: com foco na apresentação da proposta, das necessidades, dos sucessos e das oportunidades do projeto, sugere-se organizar visitas guiadas ao FISIOLAB e dedicar reuniões departamentais temáticas específicas. É crucial que estes convites sejam ampliados para incluir docentes de outros Departamentos/Cursos (para fomentar a interprofissionalidade), os funcionários (TAE's) da Unidade (para validar a gestão compartilhada) e a representação dos discentes da Unidade (para garantir a eficácia pedagógica).

Por fim, o fortalecimento da identidade institucional exige ações concretas para combater o desconhecimento e a percepção de que o FISIOLAB é apenas um local de estágio. Sugere-se desenvolver um material de divulgação interna que comunique a realidade atual do FISIOLAB como resposta concreta à inexistência, até o momento, de uma Clínica-Escola (enfatizando a "Escola") formalizada, destacando o desafio da dedicação ao Estágio I. O objetivo final é convidar ativamente os docentes a sugerirem formas de utilização e a proporem soluções concretas para os desafios. Complementarmente, a promoção de eventos de integração de ensino periódicos, como *workshops*, por exemplo, além da participação regular na Semana do Conhecimento, demonstram e consolidam o potencial do espaço como um laboratório vivo de conhecimento.

Ao implementar essas estratégias, a EEFFTO construirá um ambiente de colaboração e corresponsabilidade, fundamental para que a *"acomodação"* seja substituída pela coletividade rumo à tão desejada Clínica-Escola. Em suma, a superação dos desafios é um caminho que passa pela transformação do baixo conhecimento em engajamento ativo. Ao investir nas estratégias de transparência, integração curricular, divulgação e ampliação do diálogo para toda a comunidade (incluindo funcionários e parceiros multidisciplinares), a Unidade consolidará o reconhecimento do potencial latente do projeto em sua própria base. Essa mobilização interna é um passo fundamental para facilitar o apoio político e estratégico da alta gestão, garantindo que a comunidade acadêmica respalde e defenda a implantação da futura Clínica-Escola.

Paralelamente, a consolidação de um Centro Clínico Multidisciplinar requer a mobilização ativa de outros cursos da área da saúde potencialmente beneficiados, como Fonoaudiologia, Nutrição, Psicologia, Enfermagem, Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, bem como áreas de Gestão em Saúde. O envolvimento dessas Unidades amplia o peso político do projeto, fortalece sua viabilidade institucional e reforça seu caráter estratégico para a Universidade como um todo.

2.2.2 Sensibilização e mobilização externa

Para evitar a interrupção prolongada do avanço institucional e garantir que a implantação da Clínica-Escola siga com a celeridade necessária, é preciso transformar a necessidade interna

em uma sensibilização estratégica que resulte em uma urgência política percebida pelos níveis superiores (Reitoria, Município, Estado e Federal).

As ações junto à Reitoria e alta gestão universitária devem ser comunicadas em termos de custo de oportunidade e indicadores-chave de desempenho (*"Key Performance Indicators"* – *KPI's*), como métricas de excelência acadêmica. Importante ressaltar que a ausência de um espaço formativo próprio e adequado representa um descompasso em relação às práticas já consolidadas em outras instituições: a UFMG, uma das melhores universidades do país, ainda não possui uma Clínica-Escola consolidada, enquanto outras instituições já dispõem deste recurso vital. Para reverter isso, deve-se apresentar a lacuna de conformidade nas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's), vinculando a inércia a um potencial impacto aos padrões de excelência acadêmica. É crucial demonstrar o potencial para obtenção de receitas (via CASU, particulares e outras parcerias possíveis), apontando a necessidade de iniciativas para obtenção de capital. Por fim, deve-se alavancar a questão do recurso humano, enfatizando que a estratégia de remanejamento de vagas TAE é uma janela de oportunidade finita. E no quesito da busca por financiamentos diretos, podem-se estudar estratégias para pleitear recursos específicos.

Nos níveis municipal e Estadual, a urgência deve ser baseada na missão social da universidade e na necessidade de suprir o déficit de atendimento em reabilitação ambulatorial (Atenção Secundária) na rede pública. A Clínica-Escola deve ser posicionada como um laboratório de inovação em reabilitação, de baixo custo e capaz de desafogar serviços mais complexos, utilizando para isso as listas de espera, dados demográficos sobre o envelhecimento populacional e a previsão de aumento gradativo da demanda. É fundamental também formalizar a importância da parceria com a Secretaria Municipal de Saúde, destacando que a Clínica-Escola é essencial para a formação de profissionais de saúde de alta qualidade que atuarão no sistema e formarão as próximas gerações, garantindo uma rede de melhoria contínua. Isso cumpre o dever do Estado na formação de RH qualificado para a saúde do País. O forte potencial de absorção da demanda reprimida por reabilitação deve ser enfatizado como prova da relevância do projeto.

Nesse contexto, a existência de cenários próprios de prática no interior da universidade não substitui a inserção dos estudantes nos serviços da rede pública, mas complementa esse percurso formativo ao possibilitar uma preparação gradual, supervisionada e pedagogicamente estruturada para a atuação nos diferentes níveis de atenção do sistema de saúde.

As ações direcionadas para a sensibilização do nível federal visam obter financiamento, reconhecimento e apoio político. A urgência deve ser apresentada em termos de política pública e eficiência no uso do recurso federal. É estratégica a vinculação da implantação da Clínica-Escola a grandes programas federais, como editais de fomento à infraestrutura de

ensino e pesquisa ou buscar investidores e emendas parlamentares direcionados à saúde universitária, posicionando a estagnação como uma perda de oportunidade e de aproveitamento do investimento público já feito na UFMG. Um planejamento estratégico com detalhamento dos passos a serem seguidos, metas e resultados previstos deve ser apresentado como uma demonstração de eficiência administrativa e que pode ser replicado por outras instituições federais. Por fim, sugere-se a promoção de contato direto com parlamentares federais da bancada de Minas Gerais na busca por apoio, elevando o tema para o campo da decisão política de alto nível, essencial para o sucesso da captação de recursos.

2.3. Sustentabilidade Financeira

Uma Clínica-Escola bem estruturada possui potencial para gerar receita e contribuir para sua própria sustentabilidade institucional, bem como para a Universidade. No entanto, a experiência acumulada no âmbito do Projeto de Extensão FISIOLAB evidencia que o modelo atualmente vigente, embora tenha avançado em relação a períodos anteriores, ainda apresenta limitações do ponto de vista econômico-financeiro, sobretudo pela dependência de auxílios pontuais, bolsistas e fontes de custeio instáveis.

Nesse sentido, a implantação de uma Clínica-Escola demanda a superação desse modelo transitório e a adoção de um planejamento financeiro estruturado, compatível com a complexidade assistencial, pedagógica e administrativa do serviço. As principais fontes de custeio operacional podem ser viabilizadas por meio do credenciamento junto ao Sistema Único de Saúde (SUS), possibilitando o recebimento de recursos federais pelos atendimentos realizados, bem como pela captação de recursos via convênios institucionais e atendimentos particulares desenvolvidos no âmbito de projetos de extensão e prestação de serviços.

Para dar o embasamento necessário a essa proposta, recomenda-se fortemente a realização de um estudo detalhado de viabilidade econômica, que contemple a estimativa de custos operacionais, necessidades de recursos humanos, manutenção de equipamentos e potencial de faturamento. Tal estudo constitui etapa indispensável para a definição de um modelo financeiro sustentável, capaz de assegurar a continuidade e a consolidação da Clínica-escola em bases institucionais estáveis e de longo prazo.

2.4. Caminhos de Infraestrutura: Alternativas Práticas para a Clínica-Escola

Para que a Clínica-Escola deixe de ser apenas um horizonte desejável e se torne uma realidade concreta, é imperativo resolver a limitação do espaço físico. A urgência de garantir uma infraestrutura que comporte a vocação pedagógica e a integração multidisciplinar exige uma avaliação estratégica das alternativas disponíveis, ponderando vantagens e

desvantagens em termos de viabilidade, custo, localização, acessibilidade e alinhamento com a visão de longo prazo da UFMG.

Para a construção ou adequação do espaço físico, sugere-se que o Grupo de Trabalho (GT), já mencionado em 3.1, considere as seguintes alternativas viáveis apresentadas a seguir, enfatizando tratar-se de opções que merecem aprofundamento e estudos de viabilidade específicos.

2.4.1. Transformação do FISIOLAB

A primeira alternativa consiste na adequação do espaço atual do FISIOLAB na EEFFTO. Sua principal vantagem é o menor custo inicial e a execução mais rápida, pois utiliza uma área interna da Escola, facilitando a supervisão docente e a integração com a rotina acadêmica diária, além de ter fácil acessibilidade para a comunidade interna. No entanto, trata-se de uma solução limitada em escala: o espaço disponível não comporta a expansão desejada, não resolve a atual superlotação que restringe o contato precoce do aluno com o paciente e tampouco permite a inclusão de outros cursos da saúde, destoando da visão multidisciplinar desejada para a Clínica-Escola.

2.4.2. Requalificação de edificações existentes

Uma alternativa mais ambiciosa consiste em avaliar a viabilidade de requalificação e eventual retomada de posse de edificações outrora pertencentes à Universidade que se encontram subutilizadas ou cedidas, como antigas instalações da Escola de Engenharia ou da Faculdade de Ciências Econômicas (FACE). A principal vantagem reside no potencial de incorporação de áreas expressivas em localizações institucionais estratégicas, a partir do aproveitamento de estruturas já existentes. Contudo, esta opção envolve desafios significativos tais como o elevado custo de adequação, a necessidade de adaptação de plantas arquitetônicas antigas aos fluxos clínico-pedagógicos e, sobretudo, a complexidade das negociações políticas e patrimoniais entre unidades acadêmicas, a Secretaria do Patrimônio da União (SPU), órgãos federais e demais instituições interessadas ou atualmente ocupantes desses imóveis.

O complexo da antiga Faculdade de Engenharia, por exemplo, desocupado desde 2009 e cedido ao Tribunal Regional do Trabalho (TRT), que desistiu da instalação do Fórum Trabalhista, passou por movimentação patrimonial recente e relevante, tendo sido devolvido à União em dezembro de 2025 (O Fator, 2025). Com isso, os quatro edifícios voltaram a integrar o conjunto de bens federais disponíveis para nova destinação, suscitando disputas e propostas alternativas de uso. Até o momento, a SPU recebeu dois cadastros de demonstração de interesse: um voltado à implantação de moradias, apresentado pela Prefeitura Municipal, e outro propondo a construção de um complexo de saúde pela iniciativa privada. Esse cenário evidencia a necessidade de providências

institucionais céleres, incluindo eventual manifestação formal de interesse por parte da Universidade, sob pena de perda de uma possibilidade estratégica para fins acadêmicos e assistenciais, além de sinalizar oportunidades para possíveis modelos de Parcerias Público-Privadas (PPP's), caminho que será aprofundado na alternativa seguinte.

Antigos prédios da Escola de Engenharia da UFMG



Fonte: O Fator / Foto: Marcelo Freitas (2025)

2.4.3. Parceria Público-Privada (PPP)

Uma alternativa estratégica consiste para viabilizar a infraestrutura da Clínica-Escola consiste na avaliação de modelos de Parceria Público-Privada (PPP), envolvendo potenciais parceiros institucionais interessados na implantação de equipamentos de saúde. Nesse contexto, destaca-se como oportunidade concreta o antigo prédio da USIMINAS, atualmente pertencente à Fundação São Francisco Xavier (FSFX), localizado em frente a uma das portarias do campus da UFMG. Trata-se de um imóvel de grande porte, com localização privilegiada próxima à EEFFTO, em uma região com carência de serviços de saúde e com fácil acesso tanto à comunidade universitária quanto aos municípios do entorno. A adequação do edifício para a área da saúde pode ser facilitada por sua configuração mais horizontalizada, pela presença de grandes vãos livres e pelo fato de já terem sido iniciadas obras visando sua transformação em hospital. A FSFX chegou a firmar um Protocolo de Intenções de parceria com a UFMG para a implantação do Hospital Libertas no local, mas o projeto foi posteriormente interrompido, deixando o imóvel atualmente disponível. Embora não se conheçam formalmente as razões da desistência, é plausível supor que a implantação de uma Clínica-Escola possa demandar menor complexidade técnica e menor investimento do que a adaptação plena para um hospital, configurando-se como alternativa potencialmente mais viável.

Imóvel FSFX – Disponível para venda ou arrendamento



Fonte: O Tempo / Foto: Gláucia Rodrigues (2021)

Além disso, já foi mencionada na alternativa anterior do presente relatório a existência de interesse empresarial na implantação de um Complexo de Saúde nas antigas instalações da Faculdade de Engenharia, recentemente devolvidas à União, o que também configura uma possibilidade a ser considerada no âmbito de uma PPP.

Esses tipos de parcerias podem reduzir o investimento público direto em infraestrutura, embora exijam análises rigorosas considerando a complexidade jurídica e financeira dos acordos, além dos eventuais limites de autonomia e governança institucional na gestão dos espaços.

2.4.4. Retomada do Projeto do Centro Clínico de Fisioterapia (2011)

Esta alternativa propõe a retomada e atualização do antigo projeto para um Centro Clínico no Campus Pampulha, apresentado em 2011 (ANEXO G da dissertação), cujo terreno já havia sido institucionalmente definido. O projeto arquitetônico, desenvolvido pelo Departamento de Planejamento Físico e Projetos (DPFP) da UFMG, configurou-se, à época, como uma iniciativa tecnicamente consistente e alinhada às exigências normativas, assistenciais e pedagógicas de uma Clínica-Escola universitária.

Com área construída prevista de aproximadamente 3.600 m², acesso independente, localização estratégica próxima à EEFFTO e concepção adequada às normas da Vigilância Sanitária, o projeto constitui um ativo institucional relevante. Sua existência representa

potencial ganho de tempo no planejamento e economia na elaboração de projetos básicos, além de favorecer a integração acadêmica e assistencial no campus.

Projeto Centro Clínico de Fisioterapia da UFMG (2011)



Fonte: Projeto Arquitetônico do Centro Clínico de Fisioterapia da UFMG (2011)

Para sua eventual retomada, no entanto, será necessária uma atualização arquitetônica e funcional, de forma a contemplar a inclusão da Terapia Ocupacional e avaliar a incorporação progressiva de outros cursos da área da saúde, alinhando-o à proposta de uma Clínica-Escola Multidisciplinar. Ademais, por se tratar de uma nova edificação, essa alternativa implica a necessidade de investimento financeiro significativo, o que reforça a importância de estudos de viabilidade técnica, econômica e institucional antes de sua implementação.

2.4.5. Novo projeto e construção própria

A última alternativa, vista como a visão de longo prazo ideal, é avaliar a construção de um prédio novo, próprio e planejado especificamente para ser a Clínica-Escola Multidisciplinar. Embora envolva o maior custo e o maior tempo de execução, a principal vantagem é a perfeita aderência à proposta pedagógica e à visão interprofissional. Um novo projeto elimina vícios de prédios antigos, permitindo o planejamento ideal de fluxos, instalações tecnológicas e garantias de acessibilidade universal desde a concepção, resultando na solução mais robusta e definitiva para os próximos anos da instituição.

Todas as sugestões aqui apresentadas requerem estudos de viabilidade financeira e técnica mais aprofundados e negociações políticas complexas para determinar o melhor caminho para a consolidação da infraestrutura da Clínica-Escola.

2.5. Sustentabilidade Tecnológica e Segurança Institucional

Paralelamente à gestão financeira e de recursos humanos, a efetividade, a segurança e a longevidade da futura Clínica-Escola dependem diretamente de um planejamento tecnológico consistente e de um modelo de custeio concebido de forma integrada e contínua. É fundamental que a Clínica-Escola seja estruturada com infraestrutura tecnológica própria, incluindo a adoção de um sistema de Prontuário Eletrônico robusto, capaz de informatizar integralmente os processos assistenciais, acadêmicos e administrativos, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A implementação de soluções tecnológicas adequadas contribui para a qualificação da assistência, para a organização dos fluxos de atendimento, para a produção de indicadores gerenciais e acadêmicos e para o fortalecimento da segurança institucional. De forma complementar, o planejamento orçamentário deve contemplar, de maneira sistemática, o custeio para a manutenção predial, atualização tecnológica, reposição de equipamentos e materiais, acompanhando a evolução do mercado e as inovações na área de saúde, de forma a possibilitar que a formação e a assistência oferecidas estejam sempre em sintonia com os padrões de excelência.

A inexistência de um plano estruturado que integre recursos humanos, tecnologia e manutenção podem comprometer a qualidade do ensino, a segurança dos atendimentos e a sustentabilidade institucional da Clínica-Escola. Assim, a sustentabilidade tecnológica deve ser compreendida como eixo estratégico e indissociável do modelo de gestão proposto.

2.6. Visão de Evolução e Planejamento Estratégico da Clínica-Escola

O presente Relatório Técnico configura-se como um Plano de Ação Inicial, a partir de um Diagnóstico Organizacional, ao sistematizar os principais desafios identificados e delinear caminhos viáveis para sua superação. A etapa subsequente, considerada essencial para a consolidação do projeto, consiste na formalização de um Planejamento Estratégico específico para a Clínica-Escola, conduzido pelo Grupo de Trabalho a ser instituído.

Esse planejamento pode ser concebido de forma progressiva, contemplando duas etapas complementares:

1. Etapa Inicial:

Formalização do FISIOLAB como Clínica-Escola de Fisioterapia, buscando a inclusão estruturada da Terapia Ocupacional no espaço da EEFFTO, viabilizando o início do processo de legalização, regulamentação dos atendimentos e fortalecimento da segurança pedagógica e institucional.

2. Visão de Futuro:

Consolidação de uma Clínica-Escola Multidisciplinar capaz de integrar os diversos cursos da área da saúde, articulando ensino, pesquisa e extensão em um único espaço institucional. Esta configuração amplia o impacto formativo e social da Universidade, possibilitando a oferta de atendimentos ambulatoriais qualificados e alinhados às demandas do SUS.

Em sua plena implementação, essa estrutura proporciona ganhos estratégicos relevantes, tais como:

- Segurança pedagógica: maior controle sobre os cenários de prática, com ampliação e qualificação dos campos de estágio;
- Integração e qualidade formativa: desenvolvimento de competências interprofissionais, fundamentais para o cuidado em saúde contemporâneo;
- Retorno social e visibilidade institucional: ampliação da oferta de serviços de saúde de qualidade à comunidade, contribuindo para a redução da demanda reprimida do SUS e fortalecendo o papel social da UFMG.

Com o objetivo de sintetizar os principais achados e orientar a tomada de decisão institucional, apresenta-se a seguir um quadro executivo que articula os problemas identificados ao longo do diagnóstico com as diretrizes estratégicas e encaminhamentos propostos para a implantação da Clínica-Escola.

III – Plano de Ação Estratégico e Recomendações

O sucesso desta proposta depende da conversão da intenção em ação organizada e sistemática, exigindo o engajamento imediato da gestão para aliviar a carga sobre os docentes e garantir a segurança regulatória.

A criação da Clínica-Escola demanda um processo conduzido em fases claras e progressivas, com a mobilização coordenada de recursos administrativos, técnicos e jurídicos da própria instituição, de modo a assegurar sustentabilidade e respaldo institucional ao projeto.

Fase 1: Mobilização, Estruturação e Endosso Institucional

Esta fase visa iniciar formalmente o movimento institucional e estruturar a equipe responsável:

1. **Campanha de conscientização:** Recomenda-se que o Departamento de Fisioterapia da UFMG utilize este Relatório e dados de atendimento e da evolução do FISIOLAB para reforçar a conscientização institucional e externa sobre o potencial e a necessidade tanto de espaço quanto de segurança regulatória, destacando o potencial de impacto a partir de investimentos institucionais relativamente modestos.
2. **Articulação política e mobilização:** Buscar o endosso formal e a parceria das direções dos demais cursos da saúde (Fonoaudiologia, Nutrição, Enfermagem, etc.), criando condições institucionais favoráveis para o modelo multidisciplinar.
3. **Instalação do Grupo de Trabalho (GT):** Formalizar um GT Executivo Propositivo, com respaldo das instâncias superiores, conforme detalhado em 2.1, para que tenha o poder de ação necessário para avançar nos trâmites técnicos e burocráticos.
4. **Centralização da tarefa administrativa:** Sugere-se designar o novo TAE Administrador da EEFFTO para atuar em colaboração direta com o GT, sendo o ponto focal para a coleta de dados e avanço dos processos legais e regulatórios.
5. **Sensibilização e capacitação:** Promover ações iniciais de sensibilização e capacitação docente e de preceptores voltadas à apropriação das Diretrizes Curriculares Nacionais, ao alinhamento das práticas formativas ao Projeto Pedagógico do Curso e ao desenvolvimento da supervisão pedagógica orientada por competências. Recomenda-se incluir, nesse processo, a discussão de estratégias de avaliação formativa, mecanismos de avaliação interna e a preparação institucional para os processos de avaliação conduzidos pelo Ministério da Educação, fortalecendo a coerência entre os cenários de prática, a supervisão discente e o perfil do egresso previsto.

Fase 2: Viabilidade Técnica, Legal e Econômica

Esta fase foca na documentação e no planejamento de longo prazo, fornecendo dados concretos para a tomada de decisão:

1. **Elaboração do Planejamento Estratégico:** O GT deverá formalizar o Planejamento Estratégico da Clínica-Escola, detalhando metas, indicadores e prazos para a implementação das fases inicial (Fisioterapia/Terapia Ocupacional) e final (Multidisciplinar).
2. **Levantamento regulatório completo:** O GT/TAE deverá mapear todos os requisitos de Alvarás e licenças (Vigilância Sanitária, CREFITO, etc.) para a formalização da Clínica-Escola, identificando os custos e passos para o cumprimento integral da legislação.
3. **Estudo de viabilidade econômica:** O GT deverá realizar o levantamento sobre a sustentabilidade financeira do projeto (considerando fontes de receita via SUS, convênios e particulares), essencial para embasar a proposta orçamentária e a captação de financiamentos.

Fase 3: Decisão Estratégica, Infraestrutura e Consolidação

Esta fase culmina nas decisões de investimento e na criação da estrutura formal da Clínica-Escola:

1. **Análise das alternativas de infraestrutura:** O GT deverá apresentar um parecer técnico e econômico sobre a viabilidade das alternativas de infraestrutura propostas e descritas no item 2.4 considerando:
   - Adequação do FISIOLAB;
   - Adequação de prédios existentes;
   - Parceria Público Privada (PPP) com empresas como, por exemplo, a Fundação São Francisco Xavier (FSFX), avaliando sua capacidade de aportar capital de investimento para reformas necessárias;
   - Retomada do Projeto do Centro Clínico de Fisioterapia de 2011, que já conta com a indicação de um terreno institucionalmente definido (entre a EEFFTO e o Hospital Veterinário, em frente ao Centro de Treinamento Esportivo – CTE);
   - Ou a elaboração de um novo projeto para o espaço físico da Clínica-Escola Multidisciplinar.
2. **Plano de captação de financiamento e custeio:** Estruturar um plano de captação de recursos focado em financiamento e capital de investimento para viabilizar a

construção ou adequação do prédio, além de garantir o custeio e manutenção. As fontes incluem a mobilização de:

- Orçamento institucional / outros convênios / emendas parlamentares;
- Convênios e parcerias com potencial de aporte de capital (como a PPP, Estado ou prefeitura).

3. **Inclusão estratégica no Plano Diretor:** Aproveitar o atual e estratégico momento de transição na Reitoria para propor formalmente a inclusão da construção ou adequação da Clínica-Escola como meta prioritária e de impacto social no Plano Diretor da UFMG. Esta ação garantirá o comprometimento institucional de longo prazo, vital para um projeto de tamanha envergadura.
4. **Elaboração do Regimento Multidisciplinar:** Elaborar a proposta pedagógica e o Regimento Interno da Clínica-Escola, preparando a estrutura formal para a futura integração de todos os cursos da área da saúde e o credenciamento junto aos órgãos competentes.

Em suma, o avanço da Clínica-Escola exige uma articulação que transcenda os limites departamentais, elevando a proposta ao patamar de prioridade institucional e de responsabilidade pública. A sensibilização e mobilização das instâncias superiores — Reitoria e demais esferas governamentais — tendem a ser fortalecidas à medida que se explicitem, de forma técnica e fundamentada, os impactos da não consolidação do projeto, seja na formação de Recursos Humanos, seja na perda de oportunidade acadêmicas, assistenciais e de financiamento.

A concretização da Clínica-Escola não responde apenas a uma demanda da Unidade, mas se apresenta como um caminho estratégico para que a UFMG reforce seu papel de referência nacional na formação em saúde, no fortalecimento da rede de assistência e no enfrentamento qualificado do déficit de reabilitação no âmbito do SUS, integrando ensino, pesquisa e extensão de forma estruturante.

Síntese

O Plano de Ação apresentado estrutura, em fases progressivas, o caminho institucional necessário para transformar a experiência acumulada do FISIOLAB em uma Clínica-Escola formalizada, segura e sustentável.

Com o objetivo de facilitar a visualização dos passos necessários e apoiar a tomada de decisão institucional, o quadro a seguir sintetiza as principais ações estratégicas propostas, seus responsáveis institucionais e os objetivos associados a cada fase do Plano de Ação Estratégico para implantação da Clínica-Escola.

Quadro-Síntese do Plano de Ação Estratégico para Implantação da Clínica-Escola da UFMG

FASE 1 – MOBILIZAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E ENDOSSO INSTITUCIONAL

Objetivo da fase: Reconhecer a Clínica-Escola como prioridade institucional e criar condições políticas e administrativas para sua viabilização.

Ação Estratégica	**Descrição Sintética**
Reconhecimento institucional da demanda	Utilização do presente Relatório Técnico e dos dados consolidados do FISIOLAB pelo Departamento de Fisioterapia e pela EEFFTO para sensibilizar Direção, Pró-Reitorias e Reitoria quanto à necessidade de segurança regulatória e infraestrutura própria.
Articulação interprofissional	Mobilização das coordenações dos cursos da área da saúde (TO, Fonoaudiologia, Nutrição, Enfermagem, entre outros), sob liderança da EEFFTO, para pactuação do modelo de Clínica-Escola Multidisciplinar.
Instituição do Grupo de Trabalho Executivo	Criação formal, com respaldo da Direção da Unidade e da Reitoria, de um GT multidisciplinar responsável por centralizar decisões, fluxos administrativos e articulação institucional.
Centralização administrativa	Designação do TAE Administrador da EEFFTO como ponto focal dos trâmites legais, regulatórios e documentais, atuando de forma integrada ao GT e reduzindo a sobrecarga docente.
Sensibilização e capacitação	Capacitação docente e de preceptores para alinhamento às DCN's, avaliação por competências e preparação para avaliações internas e do MEC.

FASE 2 – VIABILIDADE TÉCNICA, LEGAL E ECONÔMICA

Objetivo da fase: *Produzir segurança jurídica, previsibilidade financeira e base técnica para a tomada de decisão institucional.*

Ação Estratégica	**Descrição Sintética**
Planejamento estratégico formal	Elaboração, pelo GT, de um Planejamento Estratégico da Clínica-Escola, definindo etapas, metas, indicadores e cronograma de implantação (fase inicial e fase multidisciplinar).

Mapeamento regulatório	Levantamento completo das exigências legais (Vigilância Sanitária, Conselhos Profissionais, alvarás e outros), com apoio técnico e jurídico institucional, identificando custos e etapas de regularização.
Estudo de viabilidade econômica	Análise da sustentabilidade financeira do modelo, considerando atendimentos SUS, convênios e particulares, subsidiando decisões orçamentárias e estratégias de financiamento.

FASE 3 – DECISÃO ESTRATÉGICA, INFRAESTRUTURA E CONSOLIDAÇÃO

Objetivo da fase: Definir a solução de infraestrutura, viabilizar investimentos e institucionalizar a Clínica-Escola no planejamento de longo prazo da UFMG.

Ação Estratégica	**Descrição Sintética**
Definição da alternativa de infraestrutura	Análise técnica e econômica, pelo GT, das opções: adequação do FISIOLAB; adequação de edificações existentes; Parceria Público-Privada (ex.: FSFX); retomada do Projeto do Centro Clínico de Fisioterapia (2011); ou novo projeto arquitetônico.
Plano de financiamento e custeio	Estruturação de estratégia de captação de recursos envolvendo orçamento institucional, convênios, emendas parlamentares e parcerias público-privadas, garantindo investimento inicial e manutenção.
Inserção no Plano Diretor da UFMG	Proposição formal, pela Unidade e pela Reitoria, da Clínica-Escola como meta estratégica de impacto social e acadêmico no Plano Diretor da Universidade.
Formalização institucional	Elaboração do Regimento Interno e da proposta pedagógica da Clínica-Escola Multidisciplinar, viabilizando credenciamento, expansão dos cursos e integração ensino–pesquisa–extensão.

Fonte: elaborado pela autora (2026)

A criação e formalização de uma Clínica-Escola representam uma oportunidade estratégica e um investimento estruturante para a Universidade Federal de Minas Gerais. O percurso aqui delineado oferece bases concretas para transformar a excelência acadêmica já reconhecida em um serviço assistencial seguro, legalizado e progressivamente autossustentável, ancorado na capacidade institucional e nos recursos humanos existentes.

A experiência consolidada em outras Unidades da UFMG, como as clínicas da área de Odontologia, demonstra que a existência de um espaço próprio, com organização

administrativa e respaldo regulatório, potencializa de forma significativa as atividades de ensino, pesquisa e extensão, ampliando o impacto social da Universidade.

Às vésperas de completar cinco décadas de existência, os cursos de Fisioterapia e Terapia Ocupacional da UFMG apresentam maturidade acadêmica, relevância social e demanda assistencial compatíveis com a consolidação de um cenário de prática próprio e institucionalmente estruturado. Nesse sentido, o investimento em uma Clínica-Escola não se configura apenas como resposta a uma necessidade logística, mas como uma ação estratégica de médio prazo, alinhada às responsabilidades pedagógicas e sociais da Universidade, especialmente diante do envelhecimento populacional e da crescente demanda por ações de reabilitação no sistema público de saúde.

As diretrizes apresentadas neste relatório não constituem um modelo definitivo, mas um conjunto inicial de referências para o planejamento institucional de um projeto com significativo potencial acadêmico e social. Ao sistematizar os aprendizados acumulados na trajetória do FISIOLAB e traduzir os achados da pesquisa em recomendações aplicadas, o documento oferece subsídios concretos para a reflexão e a tomada de decisões institucionais voltadas ao fortalecimento dos cenários de prática na formação em saúde na UFMG. Ao estruturar e consolidar um cenário próprio de prática, a Universidade fortalece não apenas seus processos formativos, mas também sua capacidade de demonstrar à sociedade o impacto concreto de sua atuação pública, por meio da oferta de serviços qualificados de saúde, da formação de profissionais comprometidos com o Sistema Único de Saúde e da produção de soluções inovadoras para os desafios da gestão e da assistência em saúde.

Recomendação final

Assim, recomenda-se que a UFMG incorpore a implantação da Clínica-Escola como prioridade institucional, reconhecendo-a como um dispositivo fundamental para qualificar a formação profissional, fortalecer sua inserção social e oferecer uma resposta duradoura e consistente às demandas contemporâneas da saúde coletiva.

REFERENCIAS

CAMILO, José Vitor; ALMEIDA, Maria Cecília. Destino de prédio abandonado no centro de BH se divide entre habitação ou saúde. **O Tempo**, Belo Horizonte, 29 set. 2025. Disponível em: https://www.otempo.com.br/cidades/2025/9/29/destino-de-predio-abandonado-no-centro-de-bh-se-divide-entre-habitacao-ou-saude. Acesso em: 22 out. 2025.

CONSELHO FEDERAL DE FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL (COFFITO). **Resolução COFFITO nº 431, de 27 de setembro de 2013**. Dispõe sobre o exercício acadêmico de estágio obrigatório em Fisioterapia. *In*: COFFITO.GOV [site], 16 maio 2014. Disponível em: https://www.coffito.gov.br/nsite/?p=3193. Acesso em: 24 fev. 2024.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA, FISIOTERAPIA E TERAPIA OCUPACIONAL (EEFFTO/UFMG). **Projeto Arquitetônico do Centro Clínico de Fisioterapia da UFMG.** Belo Horizonte: Departamento de Fisioterapia/UFMG, 2011.

FREITAS, Marcelo. Destino de antigos prédios da UFMG é ponto de interrogação cravado no centro de BH. **O Fator**, Belo Horizonte, 10 jun. 2025. Disponível em: https://ofator.com.br/informacao/destino-de-antigos-predios-da-ufmg-e-ponto-de-interrogacao-cravado-no-centro-de-bh/. Acesso em: 22 out. 2025.

FREITAS, Marcelo. Devolução do quarteirão da Escola de Engenharia à União abre disputa por novo uso dos prédios. **O Fator**, Belo Horizonte, 17 dez. 2025. Disponível em: https://ofator.com.br/informacao/devolucao-do-quarteirao-da-escola-de-engenharia-a-uniao-abre-disputa-por-novo-uso-dos-predios/. Acesso em: 19 dez. 2025.

FSFX e UFMG firmam parceria para cooperação em ensino, pesquisa, inovação e capacitação. *In*: PORTAL Hospitais Brasil [site], 23 nov. 2021. Disponível em: https://portalhospitaisbrasil.com.br/fsfx-e-ufmg-firmam-parceria-para-cooperacao-em-ensino-pesquisa-inovacao-e-capacitacao/. Acesso em: 20 abr. 2025.

FUNDAÇÃO São Francisco Xavier e UFMG firmam parceria para cooperação em ensino, pesquisa, inovação e capacitação de mão de obra. *In*: FUNDAÇÃO São Francisco Xavier (FSFX) [site], Ipatinga, 26 nov. 2021. Disponível em: https://www.fsfx.com.br/noticias/fundacao-sao-francisco-xavier-e-ufmg-firmam-parceria-para-cooperacao-em-ensino-pesquisa-inovacao-e-capacitacao-de-mao-de-obra/. Acesso em: 20 abr. 2025.

LABORATÓRIO de Fisioterapia da UFMG presta assistência à comunidade externa. *In*: UFMG.BR [site], Belo Horizonte, [s.d.]. Disponível em: https://ufmg.br/comunicacao/noticias/laboratorio-de-fisioterapia-da-ufmg-presta-assistencia-a-comunidade-externa. Acesso em: 22 out. 2025.

NOVO hospital da Usiminas na Pampulha, em BH, se chamará Libertas. **O Tempo**, Belo Horizonte, 29 set. 2021. Disponível em: https://www.otempo.com.br/cidades/novo-hospital-da-usiminas-na-pampulha-em-bh-se-chamara-libertas-1.2548632. Acesso em: 22 out 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG). **Boletim UFMG nº 1200**. Belo Horizonte, 2 set. 1998. Disponível em: https://ufmg.br/comunicacao/publicacoes/boletim/edicao/1200/terapia-ocupacional-agora-e-departamento-1. Acesso em: 22 out. 2025.