

U. PORTO



**FACULDADE DE DESPORTO
UNIVERSIDADE DO PORTO**

**A POLÍTICA E A GESTÃO PÚBLICA DO DESPORTO NOS
MUNICÍPIOS DE UMA REGIÃO DO SUL DE MINAS GERAIS.**

Dissertação apresentada com vista a
obtenção do grau de Mestre em Ciências do
Desporto, no 2.º Ciclo em Gestão Desportiva
de acordo com o Decreto-Lei nº 74/2006, de
24 de março.

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria José Carvalho

Marcelo Campos Machado

Porto, setembro 2014

Ficha de catalogação:

Machado, M. C. (2014). A Política e a Gestão Pública do Desporto nos Municípios de uma Região do Sul de Minas Gerais. Porto: M. Machado. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: DESPORTO, POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS, GESTÃO DESPORTIVA, ESTADO, MUNICÍPIOS.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais – Natanael (*in memoriam*) e
Andréa - pelo amor, pela dedicação, a mim
depositados e principalmente pelo exemplo de
vida familiar;

Aos meus familiares; Fernando, Cláudia, Fabíola,
nos meus momentos mais difíceis, souberam me
tranquilizar para que pudesse concluir esta tese;

Aos meus filhos, nora e neta; André, Átila, Larissa
e Alice, que na minha ausência, me supriram no
convívio familiar;

Á minha esposa, Flávia, linda, adorável, agradeço
por tudo que fizeste a mim, por todas as
dificuldades que passamos longe um do outro,
pelos obstáculos que tivemos que transpô-los, e
por tudo isto, o meu amor por você tem
aumentado ainda mais;

Á Deus, por me mostrar o quanto sou dependente
DELE, o quanto ELE vive em mim, o quanto ELE
é misericordioso.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Cláudio Boschi, por ter me dado a oportunidade, através do CREF6, de estudar e aprender muito numa das melhores universidades da Europa, a Universidade do Porto, na Faculdade de Desporto;

Ao Prof. Carlos Alberto dos Santos (Lelo), pela indicação do meu nome ao CREF6;

Aos Profs Jean José Silva e Liane Mendes Santos, pela assistência e presteza;

Aos funcionários da AMEG, pessoas solistas, que não mediram esforços em atender as minhas solicitações;

Ao Gabinete da Gestão do Desporto, pela oportunidade de conhecer e compartilhar experiências com colegas de diversas regiões do Brasil e do mundo;

Ao amigo Prof. José Reinaldo Azevedo, pela amizade aqui construída, um eterno irmão;

Ao amigo Valmar, que nas poucas horas de aperto, estendia a mão para ajudar;

Aos colegas da turma 2011/2012 da Gestão Desportiva, que me ensinaram muito à respeito da vida, do esporte, de tudo...

Aos professores da Gestão Desportiva, pela disseminação do conhecimento;

À Prof.^a e Orientadora Doutora Maria José Carvalho, pela sua paciência e assistência a mim dada.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE TABELAS	X
RESUMO.....	XI
ABSTRACT	XIII
INTRODUÇÃO	1
O PROBLEMA	5
OBJETIVOS	9
OBJETIVO GERAL.....	11
OBJETIVO ESPECÍFICO	11
REVISÃO DE LITERATURA.....	13
POLITICA PÚBLICA DESPORTIVA	15
POLÍTICA	15
POLÍTICA PÚBLICA	16
O DESPORTO E A POLÍTICA PÚBLICA DESPORTIVA NO BRASIL	19
POLÍTICA PÚBLICA DESPORTIVA EM MINAS GERAIS.....	26
CONSELHO MUNICIPAL DE DESPORTO	32
GESTÃO DESPORTIVA E SEUS ATORES	33
PLANEJAMENTO.....	41
CONHECIMENTO	44
RECURSO HUMANO E MATERIAIS	47
CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMEG	51
METODOLOGIA.....	57
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	65
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa da região dos Municípios da AMEG	52
Figura 2. Área dos municípios da AMEG com a sua população estimada	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. Percentuais dos cargos ocupados pelos gestores	74
GRÁFICO 2. Nível de escolaridade dos gestores entrevistados	75
GRÁFICO 3. Percentuais de experiência na gestão pública dos gestores.	76
GRÁFICO 4. Plano Diretor.	77
GRÁFICO 5. Projetos e parcerias na esfera estadual e federal.	78
GRÁFICO 6. Segmentos populacionais atendidos nos projetos esportivos.	79
GRÁFICO 7. Nível de instrução e funcionalidade da equipe de trabalho.	80
GRÁFICO 8. Infraestrutura esportiva.	81
GRÁFICO 9. Formação do Conselho Municipal de Esportes.....	82

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1. Municípios da AMEG e o IDH, 2013	55
TABELA 2. Estrutura da entrevista.....	61
TABELA 3. Caracterização dos Gestores públicos esportivos dos municípios da AMEG.....	62

RESUMO

O Brasil por sediar os maiores eventos desportivos mundiais num período de 6 (seis) anos, implica ações de políticas públicas desportivas em todos os níveis, na esfera federal, na estadual e municipal. Neste sentido, o desporto, que está inserido na Constituição Federal (1988), na Constituição Mineira (1989) e nas diversas leis orgânicas municipais, como fator primordial para melhoria da qualidade vida e desenvolvimento das práticas desportivas, constitui uma ação de extrema relevância de direito a todos. Com isto, o gestor público desportivo deverá apresentar uma política pública desportiva de acordo com os anseios da sociedade. Este estudo, de natureza qualitativa, vem mostrar a realidade das políticas e das gestões públicas desportivas desenvolvidas numa região no sul de Minas Gerais. São dezessete municípios com diferentes características e ações públicas. No período de junho a outubro de 2012, foram coletadas informações com os gestores públicos desportivos destes municípios que apresentaram as suas realidades desportivas e suas intervenções aos seus munícipes. Para este fim, foi utilizada uma entrevista semiestruturada como instrumento principal para investigar o objetivo proposto. A forma de análise dos resultados se deu através da análise de conteúdo. Os principais resultados demonstram limitações nas ações desportivas dos gestores públicos para diversos segmentos da sociedade, ineficiência da infraestrutura desportiva e nos materiais e um significativo déficit de investimento neste setor. Esta investigação poderá contribuir para implementar ações mais eficazes nas políticas públicas desportivas a curto e médio prazo nesta região.

PALAVRAS-CHAVE: DESPORTO, POLÍTICAS PÚBLICAS DESPORTIVAS, GESTÃO DESPORTIVA, ESTADO, MUNICÍPIOS.

ABSTRACT

The Brazil as the host the world's biggest sports events in a period of six (6) years of sport actions implies public policy on all levels, in the federal sphere, the state and municipal. At this sense, the sports which is inserted in the Federal Constitution (1988), the Constitution Mineira (1989) and in several municipal organic laws, as essential for improvement of the quality of life and development of sport practices factor, constitutes an action of extreme relevance of all rights. With this, the sporting public manager should submit sporty a public policy according with the desires of society. This study was qualitative in nature, goes to show the reality of political and sports public management developed a region in the south of Minas Gerais. They are seventeen municipalities with different characteristics and public actions. In the period from June to October 2012 were collected with sports information public managers of these municipalities showed their sporting realities and interventions to their citizens. To this end, a semi-structured interview was used like main instrument in order to investigate the proposed goal. The shape analysis of the results occurred through content analysis. The main results demonstrate limitations in sporting actions of public managers to various segments of society, inefficiency of sports infrastructure and materials and a significant deficit of investment in this sector, on the other hand, this research may contribute to implement more effective public policy actions in sporting short and medium term this region.

KEYWORDS: SPORTS, PUBLIC POLICY SPORTY, SPORTS MANAGEMENT, STATE, MUNICIPALITIES.

INTRODUÇÃO

Este trabalho é o produto da investigação intitulada “A POLÍTICA E A GESTÃO PÚBLICA DO DESPORTO NOS MUNICÍPIOS DE UMA REGIÃO DE MINAS GERAIS”, cujo objetivo é caracterizar as políticas públicas nos dezessete municípios associados que pertencem à microrregião do Médio Rio Grande do Estado de Minas Gerais, quanto ao desenvolvimento do desporto, sua funcionalidade, suas ações, projetos e apresentar o perfil destes gestores públicos.

A política é uma orientação ou atitude de um governo, ou Estado, em relação a certos assuntos. A política pública é, conforme Guareschi (2004), um conjunto de ações coletivas voltadas para a garantia dos direitos sociais, configurando um compromisso público que visa dar conta de determinada demanda, em diversas áreas. Expressa a transformação daquilo que é privado em ações coletivas no espaço público. Sintetizando, as políticas públicas são ações coordenadas com objetivo público, isto é, coletivo. São políticas do Estado e não do governo, existem para garantir os direitos humanos, para promover transformações sociais e participação ativa da sociedade. A política pública desportiva, nesta região, está muitas vezes “camuflada” com projetos desportivos pontuais nos municípios.

A linha de investigação deste trabalho refere-se às temáticas prioritárias da política pública desportiva, desenvolvida pelos gestores públicos desportivos da região da AMEG, dentro dos programas oficiais oferecidos pelos órgãos competentes no Brasil. Este estudo foi realizado no período de junho a outubro de 2012, foram 5 meses de pesquisas e entrevistas.

Um estudo que mostra a importância do conhecimento da gestão desportiva, dos recursos humanos, da aplicabilidade da infraestrutura desportiva, da forma certa de utilização dos materiais desportivos.

A realidade da gestão pública desportiva é outro objetivo desta investigação, nos municípios da AMEG (Associação dos Municípios da Microrregião do Médio Rio Grande), que compreende, por ocasião da pesquisa, os seguintes municípios filiados a esta associação: Capetinga, Capitólio, Carmo do Rio Claro, Cássia, Claraval, Delfinópolis, Fortaleza de Minas, Guapé,

Ibiraci, Itaú de Minas, Passos, Piumhi, Pratápolis, São João Batista do Glória, São José da Barra, São Sebastião do Paraíso e São Tomás de Aquino.

A justificativa da realização deste trabalho diz a respeito que o investigador, que atualmente está inserido num destes municípios acima descrito, como gestor público desportivo, e foi alvo de análise, foi conhecer o desenvolvimento das políticas públicas desportivas, a gestão pública, as ações, os projetos desenvolvidos e quais as suas aplicações na sociedade. A forma de gerir no setor público, a equipe de trabalho, os recursos humanos.

A hipótese a ser verificada traz à luz questões que orientam a gestão desportiva nos municípios pesquisados, e vem de encontro a uma necessidade de se observar a demanda ainda existente na região da AMEG, no que diz respeito às políticas públicas de desporto.

Quanto à Metodologia utilizada nesta pesquisa, ficou claro que o método científico consiste na escolha de problemas interessantes e na crítica de permanentes tentativas de solucioná-los. Optou-se, portanto, por uma entrevista semi estruturada, com a possibilidade de explanação por parte dos pesquisados. Para Lakatos e Marconi (1991), pode-se definir pesquisa como um procedimento racional, sistemático e reflexivo, baseado em métodos específicos, passíveis de reprodução, visando descobrir respostas a questionamentos propostos em qualquer área de conhecimento.

De acordo com Neto e Triviños (2004), a entrevista se constitui em estratégia utilizada para obter informações frente a frente com o entrevistado, o que permite ao entrevistador um estabelecimento de vínculo melhor com o entrevistado.

A entrevista, como conversação entre pessoas, obedece a certos rituais e ocorre em diferentes situações da vida cotidiana. Situa-se no âmbito do processo investigatório, quando é utilizada como instrumento para colher informações no desenvolvimento de um projeto de pesquisa (Neto & Trivinos, 2004, p.73).

A análise qualitativa foi utilizada para dar procedimento à discussão dos resultados da pesquisa.

Os gestores de esporte puderam se sentir à vontade, para responderem às questões que elucidaram esta pesquisa sobre a região da AMEG.

Esta investigação está estruturada da seguinte forma; apresentação do problema que está inserido nos municípios da AMEG, após a revisão de literatura quanto às diversas formas da política, a política pública desportiva nacional e específica do estado de Minas Gerais e da região da AMEG, a forma de gestão dos atores públicos, quanto ao planejamento, quanto ao conhecimento, aos recursos humanos, aos materiais disponíveis. A caracterização desta região, as análises dos resultados e finalmente a conclusão.

O PROBLEMA

O Brasil, país democrático, em que a cada quadriênio há eleição municipal, não consegue manter uma política pública esportiva por mais de 5 anos. Muda se o governo municipal, muda se tudo quanto a projetos, recursos humanos, diretrizes, políticas públicas.

Diz Menezes, (2009) no seu estudo, que a Constituição de 1988 da República Federativa do Brasil, que é um documento de característica político-jurídico, resultado da mobilização e luta de diversos setores da sociedade, que, naquele momento histórico, sinalizava no sentido de maior participação nas definições dos negócios de interesse da coletividade, prevê a obrigatoriedade de o Estado tornar viáveis os procedimentos de formulação e implantação de serviços esportivos descentralizados nas esferas municipal, estadual e federal, utilizando meios e mecanismos institucionais e políticos, visando ao processo democratizado e ao estabelecimento de mais eficiência e eficácia na gestão esportiva.

Art. 217. É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um, observados:

I - a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para o desporto de alto rendimento;

III – o tratamento diferenciado para o desporto profissional e o não-profissional;

IV – a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional. (Brasil, 1988)

Nos últimos 3 anos e nos próximos 2 anos, totalizando meia década, o Brasil é a “capital mundial do esporte”, já foram realizados 3 megaeventos; Jogos Mundiais Militares 2011, Copa das Confederações FIFA 2013 e Copa do Mundo da FIFA 2014, e dentro de alguns meses, as Olimpíadas Rio 2016, megaeventos que aconteceram nas diversas regiões do território brasileiro, e o gestor público esportivo é parte essencial deste contexto, pois torna se responsável pelas ações das políticas públicas no seu município. Conforme Sarmiento (2002), o gestor desportivo no contexto autárquico terá de estar preparado para lidar simultaneamente com os políticos e com a população (clubes, cidadãos, instituições, etc.) e assumir-se como elo de ligação entre as necessidades (população) e as possibilidades (poder político) .

O desporto “ocupa” espaço significativo na agenda pública local, seja por seus valores agregados, tais como de ordem econômica, de saúde, autoestima, entre outros, seja em função de sua especificidade cultural e como um fenômeno sociológico, com valores próprios e específicos, por um lado, relacionados com a subjetividade e, por outro lado, como elemento de extrema importância para o processo de socialização e de coeducação, em especial da comunidade juvenil que sofre constantemente riscos de envolvimento com as drogas, com a prostituição e outros problemas sociais.

Boschi (2011) diz que o desporto, tem buscado ao longo dos anos, tornar-se mais que um componente dos chamados direitos sociais, e, para tal, caminha para se inserir naqueles dispositivos tipificados na Constituição Brasileira, assim como nas dos diversos Estados e nas Leis Orgânicas dos Municípios, como um direito objetivo da sociedade, tal qual o são, por exemplo, a saúde, a educação, a habitação, o transporte.

Quanto a política pública desportiva, o gestor, pessoa mais próxima da população, que tornará realidade estas ações, deve se ater nos benefícios que o esporte produz aos seus munícipes. Menezes (2009) relata no seu estudo que o esporte “ocupa” espaço significativo na agenda pública local, seja por seus valores agregados, tais como ordem econômica, de saúde, autoestima, entre outros, seja em função de sua especificidade cultural e como um fenômeno sociológico, com valores próprios e específicos, por um lado, relacionados com a subjetividade e, por outro, como elemento de extrema importância para o processo de socialização e de coeducação, em especial da comunidade juvenil que sofre constantes riscos de envolvimento com as drogas, a prostituição e outros problemas sociais.

Este estudo aponta o seguinte problema: os gestores públicos e suas políticas públicas realizadas nos municípios da região sudoeste de Minas Gerais.

OBJETIVOS

OBJETIVO GERAL

Identificar e caracterizar as políticas desportivas e suas gestões públicas desenvolvidas pelos gestores nos municípios filiados na Associação dos Municípios da Microrregião do Médio Rio Grande de Minas Gerais (AMEG).

OBJETIVO ESPECÍFICO

- a) Caracterizar a política pública desportiva destes municípios, quanto aos segmentos populacionais, mostrar o perfil dos gestores públicos nestes municípios e apresentar a infraestrutura desportiva destes municípios;
- b) Mostrar o planejamento desportivo municipal;
- c) Caracterizar os projetos desportivos municipais da região pesquisa.

REVISÃO DE LITERATURA

POLITICA PÚBLICA DESPORTIVA

POLÍTICA

O conceito de política é a arte ou ciência da organização, direção e administração de nações ou Estados; aplicação desta ciência aos assuntos internos da nação (política interna) ou aos assuntos externos (política externa). Nos regimes democráticos, a ciência política é a atividade dos cidadãos que se ocupam dos assuntos políticos com seu voto ou com sua militância.

A palavra tem origem nos tempos em que os gregos estavam organizados em cidades-estado chamadas “polis”, nome do qual se derivam palavras como “politiké” (política geral) e “politikós” (dos cidadãos, pertencente aos cidadãos), que estenderam-se ao latim “politicus” e chegaram às línguas europeias modernas através do francês “politique” que, em 1925 já era definida nesse idioma como “ciência do governo dos Estados”.

Para Aristóteles, filósofo grego (384 a.C. a 322 a. C.), a política é essencialmente unida à moral, porque o fim do último do estado é a virtude, isto é, a formação moral dos cidadãos e o conjunto dos meios necessários para isso. O estado é um organismo moral, condição e complemento da atividade moral individual, e fundamento primeiro da suprema atividade contemplativa. A política, contudo, é distinta da moral, porquanto esta tem como objetivo o indivíduo, aquela a coletividade. A ética é a doutrina moral individual, a política é a doutrina moral social.

O termo política é derivado do grego antigo “politéia”, que indicava todos os procedimentos relativos à polis, ou cidade-Estado. Por extensão, poderia significar tanto cidade-Estado quanto sociedade, comunidade, coletividade e outras definições referentes à vida urbana.

Politics, na concepção de Bobbio (2002), é a atividade humana ligada à obtenção e manutenção dos recursos necessários para o exercício do poder sobre o homem. Numa conceituação moderna, política é a ciência moral normativa do governo da sociedade civil, enfatiza Lima (1956)

Para Arendt (1998), a política baseia-se na pluralidade dos homens. Deus criou o homem, os homens são um produto humano mundano, e produto

da natureza humana. A filosofia e a teologia sempre se ocupam do homem, e todas as suas afirmações seriam corretas mesmo se houvesse apenas um homem, ou apenas dois homens, ou apenas homens idênticos. A política trata da convivência entre os diferentes. Os homens se organizam politicamente para certas coisas em comum, essenciais em caos absoluto, ou a partir do caos absoluto das diferenças.

Política pode ser ainda a orientação ou a atitude de um governo em relação a certos assuntos e problemas de interesse público, tais como; política financeira, política educacional, política social, política desportiva ,.

POLÍTICA PÚBLICA

As políticas públicas enquanto área de conhecimento vem sendo estudadas, com a denominação de *policy science*, no âmbito das ciências políticas a partir das décadas de 1950, nos Estados Unidos, com a finalidade de auxiliar o diagnóstico e o desenvolvimento dos problemas públicos daquele país. Já na Europa esta temática entra em pauta com mais intensidade na década de 1970 e no Brasil em meados dos anos de 1980 juntamente com a abertura democrática.

Gerston (1997) define que política pública é uma combinação de decisões básicas, compromissos e ações feitas por aqueles que detêm ou influenciam cargos de autoridade do governo. Sebrae (2008) salienta que políticas públicas são totalidades de ações, metas e planos que os governos (nacionais, estaduais ou municipais) traçam para alcançar o bem-estar da sociedade e o interesse público.

Inicialmente deve se ter que política pública é um conjunto de decisões e não uma decisão isolada. Rua (2009) afirma que “embora uma política pública implique decisão política, nem toda decisão política chega a constituir uma política pública”.

Secchi (2010) cita que política pública é uma dimensão da política, é a mais concreta e a que tem relação com orientações para a decisão e ação.

Políticas públicas tratam do conteúdo concreto e do conteúdo simbólico de decisões políticas, e do processo de construção e atuação dessas decisões.

Através desta definição, uma política pública é uma orientação a atividade ou a passividade de alguém. Uma política pública possui dois elementos fundamentais; intencionalidade pública e resposta a um problema público, em outras respostas, a razão para o estabelecimento de uma política pública é o tratamento ou a resolução de um problema entendido como coletivamente relevante.

As políticas públicas, de acordo com Dias e Matos (2012), constituem um meio de concretização dos direitos que estão codificados nas leis de um país. Neste sentido, a “Constituição não contém políticas públicas, mas direitos cuja efetivação se dá por meio de políticas públicas” Bucci (2002). Do mesmo modo devem ser consideradas as constituições estaduais e as leis orgânicas municipais, que apresentam disposições jurídicas onde estão codificados direitos de todo tipo (humanos, sociais, ambientais, desportivos e outros), e não políticas públicas. Estas tem a função explícita de concretizar aqueles direitos junto à comunidade que se referem: o país todo, os Estados ou as comunidades locais.

Dias e Matos (2012) afirmam que não há um modelo de política pública “ideal” ou “correta”, pois elas são respostas contingentes à situação de uma cidade, região ou um país, ou seja, o que pode funcionar em dado momento da história, em um determinado país, pode não dar certo em outro lugar, ou no mesmo lugar em outro momento.

Para o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID, 2007), há certas características que afetam a qualidade das políticas públicas:

- Estabilidade – na medida em que as políticas são estáveis no tempo. Ter políticas estáveis não significa que as políticas não possam sofrer alterações, mas que as alterações tendem a responder a mudanças nas condições econômicas ou ao fracasso de políticas anteriores, não a mudanças políticas. As mudanças devem ser gradativas, aproveitando as realizações de administrações anteriores e a ser alcançadas através de consenso.

- Adaptabilidade – as políticas devem ser passíveis de adaptação e ajustes quando as circunstâncias mudam (condições econômicas, por exemplo) ou serem alteradas quando for evidente que elas não estão funcionando.
- Coerência e Coordenação – em que medida as políticas são compatíveis com outras políticas afins e resultam de ações bem coordenadas entre os atores que participam de sua formulação e implementação. A falta de coordenação com frequência reflete a natureza não cooperativa das interações políticas. Ela pode ocorrer em diferentes órgãos ou entre agentes que operam em diferentes estágios do processo de formulação de políticas. A falta de comunicação adequada e cooperação podem levar a fragmentação da formulação de políticas, também chamada de “balcanização” das políticas públicas.
- Qualidade da implementação e da aplicação efetiva – uma política pode ser muito bem projetada, passar pelo processo de aprovação sem alterações e, ainda assim, ser completamente ineficaz se não for bem implementada e aplicada. A qualidade da implementação está associada à capacitação do corpo técnico (ou burocracia).
- Consideração do interesse público – refere-se ao grau em que as políticas produzidas por um dado sistema promovem o bem-estar geral e se assemelham a bens públicos (isto é, consideram o interesse público) ou tendem a direcionar os benefícios privados para determinados indivíduos, facções ou regiões sob a forma de projetos com benefícios concentrados, subsídios ou brechas fiscais (isto é, consideram o interesse privado)
- Eficiência – é um aspecto-chave da boa formulação de políticas públicas, é a capacidade do Estado de alocar seus recursos escassos às atividades em que eles tenham os maiores retornos, em outras palavras, que assegure retornos sociais elevados. Este aspecto das políticas está, de certa forma, relacionado à consideração do interesse público, uma vez que, quando os

formuladores de políticas favorecem indevidamente setores específicos em detrimento do interesse público, estão se afastando da alocação de recursos mais eficientes.

As políticas públicas são ações governamentais dirigidas a resolver determinadas necessidades públicas. Há diversos tipos de políticas públicas; política social (saúde, educação, habitação), política macroeconômico (fiscal, monetário, cambial), política administrativa (democracia, descentralização, participação social) e política específica (meio ambiente, cultura, desportiva).

O DESPORTO E A POLÍTICA PÚBLICA DESPORTIVA NO BRASIL

O desporto é uma produção sócio-cultural e econômico capaz de se adequar a diversos interesses e necessidades. Por se tratar de uma expressão cultural, logo a dimensão conflitiva é uma condição para a existência do desporto.

Contudo, para além da relação do desporto com grandes áreas da vida humana, também é possível perceber o desporto em uma lógica diferente, particular, uma lógica do bem, da sutileza, do fino (Bento, Garcia & Graça, 1999).

Cagigal (1985) se refere ao desporto como uma competição organizada, tanto de grande como de pequeno porte, voltada ou destinada a medir e superar, tendo uma dimensão lúdica.

O desporto é um produto da sociedade que o gera, e esta é uma verdade que não carece nem fundamentação sociológica. Mas algum determinismo sociológico pode levar-nos ao erro de considerar que o desporto é um simples espelho da sociedade, onde tudo que nele ocorre seria explicado e compreendido pelo que lhe é exterior. (Constantino, 2006, p.7)

Com essa abordagem, Constantino considera que o desporto pode influenciar a sociedade e ser influenciado por ela. Ao passo que, com as mudanças atualmente experimentadas pela sociedade, as explicações teóricas

mesmo empíricas são cada vez mais rápidas, tênues, específicas e sobretudo locais. Nesse sentido, o autor explica que o desporto é:

A prática corporal socialmente construída, transforma-se e adquire significações e funções distintas em função dos diferentes atores sociais que as apropriam. O desporto pode servir de meio de inclusão de normas culturais, de processos de expansão da resistência ao controle e a dominação, de lugar de construção de identidades sociais, de suporte de ideologia de afirmação de legitimidade política. O ato desportivo não é só uma expressão da capacidade de rendimento corporal. É claramente, um produto que encerra um valor cultural, econômico e político. (Constantino, 2006, p.6)

Tubino (1996) define desporto em função da sua ação desportiva, e não mais pura e simplesmente na lógica do alto rendimento. Essa alteração conceitual, segundo o autor, seria decorrência de um conjunto de críticas direcionadas ao desporto de performance, que culmina com a publicação da Carta Internacional de Educação Física e Esporte em 1978, que influenciou diversas constituições, entre as quais a do Brasil, especialmente no Art. 217, que indica o desporto como um direito de todos, apresentado em três manifestações específicas: desporto educacional, desporto lazer e desporto de rendimento.

Art. 217 – É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, observados:

I – a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;

II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento;

III – a proteção e o incentivo às manifestações desportivas de criação nacional. (Brasil, 1988)

Uma das principais características das políticas de desporto no Brasil é sua função instrumental, ou seja, cumprir o papel de atender aos interesses dos governantes de plantão (Manhães, 2002). Conforme estudo de Menezes

(2009), no Brasil destaca-se o período da ditadura militar iniciada em março de 1964. Contudo, é importante perceber que esta instrumentalização não iniciou no período em que o país foi governado pelos militares, mas em vários períodos da História do Brasil.

Nesse sentido, o movimento higienista e o movimento militar constituíram-se grandes referências para a educação física e o desporto no Brasil. A educação física começa a ser introduzida nas escolas públicas como disciplina, implantada por vários decretos-leis e com base nas teses eugenicistas de Fernando de Azevedo (1996).

Drucker (1997) salienta que “as boas intenções, as boas políticas, as boas decisões devem transformar-se em ações específicas, porquanto a prova definitiva não é a beleza teórica da sua enunciação, mas a ação concreta. Porém no cenário democrático, as decisões políticas devem obediência à lei, porque, em democracia, a lei é a expressão da vontade popular. A política pública desportiva, quanto as decisões e medidas tomadas dos municípios, tem o intuito de promover, orientar, apoiar e regular o processo de desenvolvimento desportivo, com a participação ativa dos munícipes e do associativismo do governo local.”

Em 1977, por meio do Ministério da Educação (MEC)/Secretaria de Educação Física e Desportos (SEFD), foi lançado o Programa Esporte para Todos. Tratava-se de atividades de massas que mobilizavam centenas de pessoas para a prática de atividades físicas, com a participação significativa dos meios de comunicação, num período que vivia sob o domínio da ditadura militar, mas especificadamente, estes anos ficaram conhecidos como “os anos de chumbo da ditadura”.

Para Cavalcante (1993), o desenvolvimento do Programa Esporte para Todos foi tanto que chegou a exportar para vários países. Contudo, observa-se a ausência de fundamentação, visto que neste programa, várias atividades já compunham a expressão cultural de muitas comunidades, não trazia nada e nem ajudava a construir nada, utilizando-se dos resultados da divulgação em massa, contribuindo com a ordem política do momento.

Um exemplo característico da utilização corporativa do desporto no Brasil, foi a Copa do Mundo de 1970, em que a alusão ao heroísmo desportivo tendia a estabelecer uma relação com o nacionalismo das casernas, ou seja: a discussão nesse sentido gira em torno do pioneirismo e da colaboração e alegria. Nas ruas e parques, os jogos são sempre informais, e as regras são flexíveis, negociadas de forma direta pelos participantes.

Manoel Tubino, professor e autor importante no cenário da política de esporte no Brasil, ocupou diversos cargos públicos ligados à área em âmbito nacional e internacional, como Presidente do Conselho Nacional de Desporto (CND) e por um período, Presidente do Instituto Nacional de Desenvolvimento do Esporte (INDESP). De acordo com ele, o desporto brasileiro, a partir do Estado Novo, esteve sob a influência do Ministério da Educação na maior parte de sua trajetória, e é regulado por normas que estabelecem uma organização jurídica que converge para uma relação hierárquica de poder entre os grupos de interesse.

Contudo, segundo Tubino (1996) até 1930, o desporto não existia constitucionalmente, sendo formalizado naquele ano. Sua institucionalização deu-se em uma perspectiva de atrelamento ao Estado, ou seja, de centralização político-administrativa, ancorado no nacionalismo, tal como ocorria na Itália e na Alemanha. A influência desse modelo cresceu no Brasil com o aumento das publicações relativas a essa proposta. Os desajustes da proposta são inevitáveis, uma vez que o Estado não banca financeiramente o desporto, ou faz a forma acrítica e sem controle.

Segundo Menezes (2009), a falta de um conceito atualizado de desporto para o país, a escassez de recursos para a área e a legislação que vigorava são sintomas que prejudicavam os propósitos do desporto do ponto de vista de sua revisão, como também de reconceitualização. Desta forma, e pela primeira vez, o desporto é tratado de forma constitucional, o que, de acordo com Tubino (1996), trouxe como consequências:

- a inclusão do esporte nas Constituições estaduais;
- a Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975, que institui normas gerais sobre desportos, revogada pela Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993;

- a rediscussão do esporte educacional;
- os feudos fortalecidos provisoriamente.

Para a época, havia associação entre educação física e educação do corpo, do físico, acrescentando-se a perspectiva higienista dos médicos: para eles, a educação física assumiu um papel muito importante: criar um corpo saudável, robusto e harmônico; contrariamente ao corpo relapso, flácido e doentio dos indivíduos do Brasil Colônia.

As expressões populares eram controladas, como a capoeira, na época muito perseguida, que poderia levar até a prisão. Esses foram os elementos que nortearam a formulação e implantação da política de esporte e lazer ao longo da História do Brasil.

O artigo 217 da Constituição 1988 da República do Brasil, garante ao povo o acesso ao desporto como um direito na busca de uma vida melhor e mais sadia. Caberia ao Ministério dos Esportes e Turismo tornar viáveis os mecanismos para efetivação desse direito. Seria possível então, o Estado exercer seu papel de fomento as práticas desportivas, com o direito de cada um contribuindo tanto para a construção da cidadania, bem como para a inserção social, a melhoria da qualidade de vida da população. Assim, o Plano Nacional de Desenvolvimento do Esporte (PNDE) torna, através de uma perspectiva, uma cultura desportiva oriunda da generalização desde a infância até a terceira idade, justificando-se internacionalmente com resultados esportivos de expressão. Tais resultados foram alcançados com a qualificação de recursos humanos, produção científica e tecnologia de padrões internacionais e um moderno parque desportivo nacional (Brasil, 1999).

O Plano Nacional de Desenvolvimento do Esporte (PNDE) de forma estratégica, propunha-se, consolidar os seguintes elementos com base no seu objetivo geral:

- consolidar a democratização da prática desportiva no país, como instrumento de inclusão social e plena cidadania,
- promover o desenvolvimento científico, tecnológico e de recursos humanos no esporte;

- incentivar atividades econômicas ligadas ao esporte para a geração de emprego e renda;
- estimular resultados expressivos nas competições internacionais para inspirar o “ideal do Brasil como potência olímpica e desportiva”.

Quanto as diretrizes, o PNDE, assegura a infraestrutura desportiva adequada à realidade do país, com ações que possibilitam:

- desenvolvimento do esporte educacional;
- incentivo às práticas esportivas no tempo livre;
- desenvolvimento de práticas de esportes par comunidades carentes e minorias;
- utilização do esporte como instrumento para combate às drogas e a marginalização das crianças, adolescentes e jovens;
- incentivo ao desenvolvimento do esporte para pessoas portadoras de necessidades especiais;
- ações asseguradas às comunidades para sua inserção social por meio do esporte;
- inclusão do esporte na agenda de discussão e solução dos problemas sociais brasileiros, sendo este um importante fator para a inserção social e formação da cidadania, melhoria da qualidade de vida e alternativa de geração de emprego e renda.

A partir do sec. XXI, diversos estudos de mestrado e doutorado, apontaram uma variedade de abordagens com olhares diferentes em torno das políticas públicas desportivas.

Cristan (2000), nos seus estudos, propõe a verificar como o setor de desporto da maior cidade América Latina, São Paulo, no período de 1989 a 1992, absorveu as diretrizes e os encaminhamentos pautados para a desconcentração do poder decisório. O estudo conclui indicando que só foi executada parcialmente a reforma proposta por aquela singular gestão da cidade de São Paulo, em razão das limitações programáticas para o setor do

desporto, bem como pelas próprias circunstâncias que levaram a gestão a vários revesses políticos e administrativos.

Ferreira (2002), relata que para as políticas públicas a questão do espaço é muito relevante, uma vez que as cidades perdem seus espaços públicos decorrentes das especulações imobiliárias. Neste sentido, Ferreira (2002), mede sua análise considerando a rua como local especial para convivência coletiva; no entanto, o espaço urbano passa por alterações significativas pela ação da iniciativa privada. Quanto às políticas públicas, o autor indica não haver interesse efetivo em concebê-las para que se possibilite a readequação dos espaços públicos.

Em relação à política pública desportiva, a contribuição de Amaral (2003), é bastante relevante, pois em um estudo de caso na cidade de Porto Alegre, ela verifica o resultado do chamado orçamento participativo voltado para o setor de lazer. Obtém como resposta que o respectivo fórum deliberativo se restringiu à agenda e à demanda do setor, ressaltando que, durante o período, houve uma significativa ampliação dos serviços desportivos da cidade.

Azevedo (2004) ocupou-se dos portadores de necessidades especiais em suas demandas problematizadas como objeto de política pública desportiva; qual o impacto das políticas públicas desportivas do governo federal nos portadores de necessidades especiais, devido ao período de sua investigação (1995 a 2002), o estudo concluiu que há profundo amadorismo dos técnicos responsáveis pela efetivação desta política pública desportiva.

No estudo apresentado da gestão de políticas públicas desportivas municipais na região metropolitana de Recife, Menezes (2009), concluiu que quase não há políticas públicas desportivas e sim projetos pontuais desarticulados e carentes de planejamento, objetivos, metas e sistema racional de avaliação.

As políticas públicas desportivas devem, em primeiro lugar, ser direcionadas levando-se em conta os aspectos geográficos sociais e ambientais, para que desta forma possam integrar-se social e culturalmente ao entorno em que são efetivamente aplicadas.

POLÍTICA PÚBLICA DESPORTIVA EM MINAS GERAIS

Minas Gerais é uma das 27 unidades federativas, localizada na região sudeste do Brasil, o estado com o maior número de municípios, 853 ao todo, é o 4º maior estado em área territorial e o 2º em população, é conhecida por suas montanhas, rios e cachoeiras e especialmente sua culinária. Este estado tem características bastante diferenciadas nos seus “cantos”, o norte de Minas é caracterizado pelo baixo volume de chuva, ou seja, uma região de clima semiárido e municípios com baixo desenvolvimento; no sudeste, próximo ao Estado do Rio de Janeiro, municípios de grande porte com altos investimentos e desenvolvimentos; na região sul, próximo ao Estado de São Paulo, municípios de médio porte, mas, com grandes indústrias e excelente infraestrutura; no triângulo mineiro, próximo ao Estado de Goiás, municípios voltados para o agronegócios e bastante desenvolvidos, concluindo , Minas Gerais é um estado que aglomera regiões bem distintas e com especificidades bem diferentes de uma da outra.

Seu território era habitado por indígenas quando chegaram os portugueses. A partir da existência do ouro, houve uma grande migração para retirar este precioso metal. A extração mineral trouxe riqueza e desenvolvimento econômico e cultural. Mas o ouro logo se tornou escasso, provocando a emigração de grande parte da população, até o novo ciclo do café, o que levou novamente Minas na projeção nacional. Minas Gerais atualmente é o 3º maior produto interno bruto do Brasil, decorrente das atividades mineradoras, possuindo a maior malha rodoviária do país e com grandes usinas hidrelétricas.

Em virtude de suas belezas naturais e de seu patrimônio histórico, Minas Gerais é um importante destino turístico brasileiro, marcada por religiões tradicionais e culinárias típicas do interior, é também destaque no cenário esportivo.

Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, conforme relata Boschi (2011), cidade concebida e planejada, vista pelo então jornalista Olavo Bilac, que posteriormente se tornaria um Poeta Nacional; vista e decantada por Carlos

Drumond de Andrade, o Poeta-Mor; cidade que Carlos Nelson Ferreira dos Santos espelha na *Utopia*:

A capital da Ilha da Utopia propõe aos homens uma ordem humana. É um esquema ideal de organização analítica que, relacionando espaço, sociedade, economia e política, torna todos esses domínios sucessivamente transparentes uns para os outros. Para os mentores do estado moderno, nada poderia ser mais atraente do que uma cidade/máquina modelar de disciplina que, ao mesmo tempo, revelasse tudo e ensinasse como as relações entre coisas e pessoas deveriam ser. (Magalhães et al, 1989, p. 55)

Belo Horizonte foi uma das sedes da Copa da FIFA 2014, recebeu seis jogos, inclusive a fatídica partida da semi final, com a derrota humilhante do Brasil frente à Alemanha no seu estádio totalmente reformulado, Estádio Governador Magalhães Pinto, o Mineirão, que após este vexame nacional foi apelidado de “Mineiraço”.

Quanto à administração pública estadual, o Governo de Minas Gerais, estabeleceu uma política pública para a área das atividades física, desportivas e de recreação, a Diretoria de Esportes de Minas Gerais, que nos anos oitenta, foi transformada em Secretaria de Estado de Esportes, Lazer e Turismo, posteriormente o turismo saiu desta pasta e no de 2003, a secretaria passa a denominar se Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social e Esportes , agregando as atividades de combate e disseminação antidrogas e através de uma Lei do então Governador Aécio Neves, esta secretaria tem a finalidade de planejar, organizar, dirigir, coordenar e executar ações que visam o fomento ao desenvolvimento social da população por meio do esporte e prevenção ao uso de entorpecentes. Em 2007, a secretaria novamente muda de nome, passando a chamar Secretaria de Esportes e Juventude até 2013, quando em janeiro deste ano, o Governador Professor Antônio Augusto Anastasia decreta que diversas secretarias teriam que fundir com outras com vistas a situação financeira que o Estado estaria passando e agora a Secretaria de Esportes

fundiu com a Secretaria de Turismo tornando uma só, a Secretaria de Estado de Turismo e Esportes, SETES.

O Programa Minas Olímpica foi criado pelo governo de Minas Gerais em dezembro de 2005 com o objetivo de contribuir para a promoção da saúde e a inclusão social por meios de programas esportivos com foco educacional, participação e de alto rendimento.

A política pública do esporte mineiro busca sistematizar e integrar todos os programas Minas Olímpica com foco no alto rendimento (Bolsa Atleta, Jogos de Minas, Oficina de Esportes, Centro de Treinamento Esportivo e Minas 2016), além dos projetos Minas Olímpica com foco educacional (Jogos Escolares e Geração Saúde), de forma que todas as etapas ou vertentes de desenvolvimento esportivo voltado para o alto rendimento sejam abrangidas.

No que tange ao esporte de participação, o projeto Estratégico Geração Saúde é uma ação que visa à diminuição do sedentarismo da população de Minas Gerais e a melhoria dos indicadores de saúde. A prática de atividades físicas e do lazer orientadas contribui no aumento da qualidade de vida e oportuniza a adoção de hábitos de vida saudáveis.

No âmbito do esporte educacional, o programa Minas Olímpica Geração Esporte, cria oportunidades para a iniciação desportiva à crianças de 7 a 17 anos, através das práticas de diversas modalidades coletivas e individuais. O programa Minas Olímpica Jogos Escolares de Minas Gerais (JEMG) é uma ação que viabiliza a participação dos alunos-atletas nas diferentes modalidades esportivas coletivas e individuais, consolidando o vínculo com a escola e com o município que o representam.

Seguindo a tendência de debates de diversos outros setores da vida social, como saúde, educação e assistência social, as políticas públicas de esporte em Minas Gerais têm se ocupado da discussão sobre a inclusão social a partir da perspectiva de atendimento à satisfação das necessidades específicas dos diferentes segmentos humanos em suas particularidades socioculturais, pautadas por princípios de respeito às diferenças.

Segundo Stoppa (2011), pensar em políticas públicas de esporte como políticas de um governo democrático, é entender que tais políticas setoriais

passam a refletir o programa do governo como um todo, sua política econômica, social, cultural, bem como, suas formas de gestão.

A trajetória das políticas públicas de esporte do estado de Minas Gerais aponta caminhos que vêm acompanhando as fases políticas do capitalismo em um momento histórico do País, revelando-se como um produto das relações humanas, portanto, concreto, histórico e contraditório – como um espaço de disputas ideológicas e políticas.

A despeito da utilização do esporte pela lógica neoliberal, como objeto de consumo e de um “tempo liberado e controlado” concepção disseminada e absorvida pelo senso comum, a participação popular, nas políticas públicas de lazer resultante de um projeto social coletivo, possibilitará evidenciar o esporte e o lazer como direito social e liberdade humana, contribuindo para o processo de elevação cultural, de emancipação e de autodeterminação da população (Stoppa, 2011, pág.131).

A realização de uma pesquisa para levantamento diagnóstico das condições de acessibilidade dos projetos, programas e ações de esporte da população de Minas Gerais por meio das políticas públicas, traz a possibilidade de conhecimento da realidade do estado, como subsídio para a formulação de políticas públicas de esporte e lazer nos mais diferentes âmbitos, especialmente no âmbito municipal.

Além dos programas de esporte que o estado de Minas Gerais disponibiliza para atender a população mineira, ainda incentiva patrocínio de empresas para as práticas de atividades físicas. Este se caracteriza por meio da “Lei de incentivo ao Esporte”, 16.318/2006 - concede incentivos fiscais para as empresas que apoiam o esporte estadual, tanto o desporto educacional, desporto de lazer, o desporto de formação, o desporto de rendimento, o desenvolvimento científico e tecnológico e o desporto social.

- O desporto educacional é voltado para a prática desportiva como disciplina ou atividade extracurricular no âmbito do sistema público de educação infantil e básica, com a finalidade de complementar as atividades do extra turno escolar, promovendo o desenvolvimento

integral do indivíduo, evitando-se a seletividade e a hipercompetitividade de seus participantes.

- O desporto de formação é voltado para o desenvolvimento da motricidade básica geral e para a iniciação esportiva das crianças e adolescentes, por meio de atividades desportivas direcionadas, praticadas com orientação técnico-pedagógica.
- O desporto de rendimento é voltado para a formação e o rendimento desportivo, com orientação técnica pedagógica para atendimento a equipes ou atletas de qualquer idade filiados a entidades associativas de modalidades desportivas, visando ao aprimoramento técnico e à prática desportiva de alto nível.
- O desenvolvimento científico e tecnológico do setor desportivo é voltado para o desenvolvimento ou aperfeiçoamento de tecnologia aplicada à prática desportiva, para a formação e treinamento de recursos humanos para o desporto e para o financiamento de publicações literárias e científicas sobre o esporte.
- O desporto social é voltado para o atendimento social por meio do desporto, com recursos específicos para este fim, e realizado em comunidades de baixa renda, visando promover a inclusão social.

Ao financiar projetos esportivos aprovados pela Secretaria de Estado de Esporte e da Juventude (SEEJ), essas empresas incentivadoras obtêm desconto de 25% (vinte e cinco por cento) do crédito tributário inscrito em dívida ativa.

O objetivo único é alavancar as atividades desportivas e a formação de novos atletas em Minas Gerais.

O patrocínio, segundo Melo Neto (2000), é “uma ação promocional cujos resultados vêm afetando cada vez mais o sucesso das estratégias de marketing das empresas”.

Os gestores esportivos municipais e interessados no gerenciamento de infraestrutura esportiva, podem se apoiar em outro programa mineiro oferecido, “Infraestrutura Esportiva”, que disponibiliza um Manual de Planejamento e Gestão de Infraestrutura Esportiva e projetos padrão (Quadra poliesportiva,

Quadra oficial, Campo de futebol) para facilitar a realização de obras em municípios e entidades de Minas Gerais.

Os programas são versáteis abrangem diversas esferas no que se refere ao esporte, como o Índice Mineiro de Desenvolvimento Esportivo – IMDE, que visa fornecer subsídio para o diagnóstico e monitoramento da situação do esporte em Minas Gerais, possibilitando uma gestão mais eficaz das intervenções esportivas.

Foi idealizado pela SEEJ e desenvolvido, em sua primeira versão, por uma equipe de trabalho da Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (FUNDEP)/Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), é formado por três dimensões: Potencial Humano Disponível, Dimensão Financiamento Esportivo, Dimensão Infraestrutura Esportivo. O Índice foi calculado para os 853 municípios mineiros, observando a realidade de órgãos que compõem os governos estadual, municipal e federal; iniciativa privada e entidades que realizam e/ou fomentam a prática esportiva.

A Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude publica em seu *site* o Calendário Mineiro de Eventos Esportivos com o objetivo de divulgar os eventos esportivos realizados em Minas Gerais, promovidos e/ou apoiados pela SEEJ, desenvolvidos pelas federações e por outras entidades, bem como os eventos nacionais e internacionais que terão a participação de atletas mineiros apoiados pela Secretaria. As especificações de todas as políticas desportivas, de âmbito estadual, de Minas Gerais são disponibilizadas e especificadas em um endereço eletrônico, sendo de livre acesso.

Foi publicada no mês de agosto de 2013, a Lei 20.824, lei esta de incentivo ao esporte de Minas Gerais, que prevê crédito outorgado entre 0,01% e 3% do ICMS devido pelos contribuintes e que os limites anuais para o incentivo deverão ser estabelecidos pela Secretaria de Estado da Fazenda, conforme o regulamento. Esta Lei foi sancionada pelo Governador Antônio Augusto Anastasia.

A eficácia das políticas consistentes depende diretamente do grau de articulação entre os poderes públicos e agentes envolvidos (Bucci, 2002).

CONSELHO MUNICIPAL DE DESPORTO

Os Conselhos municipais exercem papel fundamental na democracia, constituindo espaços de discussão e formulação de políticas públicas, além de fiscalizarem a execução destas políticas e exigirem maior transparência dos gastos públicos.

Os gestores públicos contemporâneos geralmente encontram-se no desafio de transformar uma cultura de gestão tradicional, caracterizada por forte controle, intervenção e subordinação da sociedade pelo poder público no planejamento e promoção de programas pontuais, em um ambiente de gestão caracterizado pela coordenação participativa entre as esferas públicas e privadas no processo de elaboração e implementação de ações sob a orientação do Estado. Por isso, alguns gestores públicos do esporte dissociam seus projetos, programas e atividades com as realidades locais, fracassando nas demandas sociais.

O Conselho Municipal de Esporte tem como objetivo fomentar a organização política esportiva dos municípios, a partir da demanda de inventários esportivos e relatórios anuais sobre as atividades esportivas realizadas e tem a participação popular.

Conforme Echer e Bonalume (2004), os canais efetivos de participação popular que estabelecem uma interface governo-sociedade são: Conselho de Desporto, Conferências de Esporte e Lazer, Orçamento participativos, Plenárias temáticas de esporte e congressos na cidade.

Enquanto Moreira e Matos (2004) reforçam a importância dos Fóruns Permanentes de Esporte no debate e definições sobre os rumos da cidade, Gubert e Castro (2004), afirmam que a assessoria comunitária serve como poderoso *staff* técnico para a formação, implementação e avaliação de políticas públicas de esporte e lazer.

Desta forma, o gestor público do esporte e lazer precisa estar atento, sobre o fato de que o estreitamento adequado da relação entre governo e sociedade é um elemento fundamental na consolidação de uma cidade capaz de oferecer estruturas (quadras, praças, campos, pistas para

caminhadas/corridas, ciclovias, ginásios, piscinas, dentre outras áreas reservadas para a prática de atividades físicas) e políticas (leis, projetos, programas, ações e atividades) que propiciem ao cidadão opções concretas para o uso saudável de seu tempo na *polis*.

O Governo de Minas, através da Secretaria de Estado de Esportes e da Juventude, criou um mecanismo para distribuir recursos financeiros para todos os municípios de Minas Gerais com vistas à propagar o esporte em todo o estado mineiro. Este mecanismo é o ICMS Solidário, imposto sobre circulação de mercadoria e serviço que tem uma pequena parcela voltada para o esporte. O município que deseja receber este recurso deverá adotar alguns critérios de acordo com a Lei 18.030/2009, dentre eles, a formação de um Conselho Municipal de Esporte.

A Lei Estadual nº 18.030, de 12 de janeiro de 2009, trata de critérios para transferência de recursos provenientes da arrecadação do imposto ICMS, aos municípios mineiros. Este mecanismo vem sendo chamado de ICMS Solidário, e dentro os critérios previstos há o critério “Esporte”, o qual 0,1% de todo ICMS arrecadado pelo Estado de Minas Gerais é distribuído aos municípios por suas atividades desportivas.

Conforme esta Lei, o município só poderá ser avaliado no Critério Esporte, e portanto, receber o recurso financeiro, se possuir um Conselho Municipal de Esportes ativo. Ou seja, o primeiro passo para o município receber recursos do ICMS Solidário Critério Esportes é criar e ativar o Conselho de Esportes em seu município. Em 2012, foram distribuídos mais de R\$ 6.400.000,00 (seis milhões e quatrocentos mil reais) para 250 (duzentos e cinquenta) municípios mineiros, conforme dados da Secretaria de Estado do Planejamento de Minas Gerais (SEPLAC).

GESTÃO DESPORTIVA E SEUS ATORES

A formação do administrador desportivo, o gestor, dirigente desportivo é uma ideia que vem de longa data. Já em 27 de janeiro de 1939, uma exposição do então Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, ao Presidente

Getúlio Vargas, justificando o Decreto-lei que possibilitaria a criação da Escola Nacional de Educação Física e Desportos, hoje Escola de Educação Física e Desportos da UFRJ, continha a seguinte manifestação:

...A obra a empreender demanda muitas e difíceis medidas. Uma se apresenta como exigência imperiosa: é a que diz respeito à preparação de pessoal técnico destinado a orientar e dirigir os desportos das diferentes modalidades. Este pessoal técnico tem que ser numeroso e não pode ser recrutado entre os autodidatas, rudimentares ou desvirtuados no conhecimento da penosa matéria, mas entre os especialistas esclarecidos e seguros.

Segundo Tubino (2007) dirigente desportivo é aquela pessoa que exerce funções administrativas/gerenciais em associações desportivas (clubes, federações, organizações não governamentais, secretarias especializadas, coordenações desportivas, etc.), com isto temos o mesmo entendimento para o gestor desportivo, bem como o administrador desportivo.

Para Mintzberg et. al. (2008) o gerente pode ser definido como a pessoa responsável por uma organização, portanto, dentro do contexto do desporto, conclui se que o gestor desportivo é o indivíduo responsável pelas organizações desportivas e suas manifestações.

Segundo Drucker (2002), a administração é uma função objetiva e deve ser fundamental na responsabilidade pelo desempenho. O gestor em geral exerce 5 funções fundamentais; determinação de objetivos, desenho da organização, motivação e comunicação, elaboração de normas e treino de recursos humanos. Assim, nesta linha de pensamento de Drucker, pode se dizer que a função principal de um gestor é a tomada de decisão.

De acordo com Vroom & Yetton (1973) os estilos de decisão estão assim definidos:

- Autocrático I (AI) – O líder assume exclusivamente a decisão, de acordo com a informação disponível.
- Autocrático II (AII) – O líder reúne toda a informação necessária, através dos subordinados e depois toma a decisão. O líder não tem

de esclarecer nem explicar o problema e os subordinados não tem qualquer influência direta na decisão.

- Consultivo I (CI) – O líder partilha o problema com os subordinados relevantes, recolhe idéias, opiniões e informações e toma a decisão.
- Consultivo II (CII) – O líder partilha o problema com todos os membros, toma em atenção os pontos de vista e o com ajuda de cada um, depois toma a decisão, que pode ou não refletir a opinião do grupo.
- Grupo II (GII) – O líder partilha o problema com todo o grupo, dá-lhe a oportunidade de gerar e avaliar as soluções alternativas. Procura uma solução de consenso. É o grupo, com um todo, que toma a decisão.

Na maior parte dos municípios, os gestores públicos decidem de maneira unilateral, quais as ações desportivas que devem ser feitas, não ouvindo e não servindo os anseios da sociedade.

Gestão pública em desporto é compreendida em três esferas: federal, estadual e municipal. Para assumir tal cargo não é necessário formação específica, apenas que se tenham conhecimentos básicos em desporto, atividades físicas, de lazer, domínio mínimo em gestão. Morales resume em um trecho do seu livro a recíproca acima:

Poucas são as informações específicas existentes para que esses profissionais exerçam com eficácia as suas funções. O sucesso de um empreendimento, no entanto, depende da somatória de conhecimentos técnicos da área com conhecimentos de administração e liderança de pessoal (Morales, 1997, p. 15).

A gestão pública em desportes deve cumprir trabalhos voltados para a sociedade, que carece de políticas estruturadas neste aspecto, de acordo com Bobbio, et al (2000), as políticas públicas devem ser de execução de tarefas concretas, ou incumbências, de atividades destinadas ao interesse público ou de uma coletividade.

Entretanto, o atendimento do poder público desportivo deve englobar não apenas o desporto, o gestor público ainda tem a responsabilidade de promover atividades físicas que atendam a sociedade desde a infância à terceira idade. Conforme consta na Constituição Brasileira, é um direito constitucional, portanto, de direito de todos.

É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um, [...] II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento; [...] § 3º O poder público incentivará o lazer, como forma de promoção social (Brasil, 1988).

Verifica-se que as práticas podem ser de esporte e também de lazer, o autor Stoppa (2011), cita que a vivência destes contribui na construção de valores, para mudanças morais e culturais, devendo serem entendidas como objeto de ação do poder público, através do desenvolvimento de políticas específicas na área do lazer, promovendo o desenvolvimento da cidadania das pessoas.

Entretanto, desde que bem planejadas e desenvolvidas, o gestor desportivo, por meio das atividades relacionadas ao esporte, pode contribuir para muito além de simplesmente práticas, pode proporcionar melhorias sociais à sociedade.

Segundo Castel (1998), o grau de eficiência da administração pública em diversas esferas do poder relaciona-se diretamente com a capacidade para processar, defender a informação e garantir que a decisão seja compartilhada. Tal compartilhamento deve seguir uma linha de pensamento voltada para o planejamento, organização, direção e controle das ações básicas da administração, além da estruturação de uma equipe de trabalho competente, no qual o processo de delegação e atribuição das tarefas deve estar muito bem definido, proporcionando o *empowerment* entre os protagonistas.

A atividade de gestor desportivo apesar de antiga, só nas últimas décadas vem ganhando destaque na busca pela excelência, assim a formação

de gestores desportivos com competências e capacidade específicas para tal se configura em uma tendência mundial, em razão da enorme demanda de gestores para atenderem o desenvolvimento e a dinâmica de crescimento do setor desportivo.

O gestor desportivo terá uma visão global e sabedor dos fundamentos da administração, assim deverá possuir uma alta capacitação que lhe permita fazer frente às novas exigências do fenômeno desportivo e de todas as organizações envolvidas no desporto. Pires (2007) afirma que as novas gerações de gestores desportivos começam a perceber as diferenças na gestão do desporto para a gestão de negócios em geral, e seguem certos de que a qualidade do produto final depende da qualidade dos gestores.

Dentro da compreensão do que é necessário para uma gestão desportiva eficaz, Celma (2004) define as funções essenciais do gestor desportivo e a base de sustentação para o pleno desenvolvimento de suas atividades:

- Função Conceitual – estratégica;
- Função Planejadora;
- Função Organizadora;
- Função Executiva;
- Função Avaliadora.

Chelladurai (1999) afirma que para uma gestão eficaz o gestor precisa ser muito bom na gestão de pessoas e que por isso, os recursos humanos são o que há de mais importante na gestão.

Para Chiavenato (1999) são três as habilidades reservadas aos gestores; técnica, humana e conceitual:

- Habilidade Técnica – consiste na utilização de conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos específicos para a realização de tarefas, com base em sua instrução, experiência e educação;

- Habilidade Humana – consiste na capacidade e no discernimento para trabalhar com pessoas, compreender suas atitudes e motivações, comunicar-se e aplicar uma liderança eficaz;
- Habilidade Conceitual – consiste na habilidade para compreender as complexidades da organização e ajustamento do comportamento de pessoa à organização. Esta habilidade permite que a pessoa se comporte de acordo com os objetivos da organização total e não apenas de acordo com os objetivos e necessidades de seu departamento ou grupo imediato.

Segundo Queiroz (2010), as variadas práticas desportivas, proporcionadas pelos gestores públicos municipais no Brasil à sociedade, têm três níveis:

- esporte de participação, o qual o cidadão pode usufruir deste recurso de forma recreativa, lúdica, como uma alternativa de lazer;
- esporte de rendimento, o qual é destinado para os treinamentos e formação das equipes ou modalidades individuais, representantes dos municípios com exigência de resultados entre os atletas;
- esporte de formação, que se caracteriza como um recurso para a estética, prevenção, bem-estar, associado à saúde.

Assim sendo, o gestor desportivo no Poder Público Brasileiro, sob as leis vigentes, é aquele que irá representar a vontade e os anseios da coletividade, pois de maneira clara e transparente, pois o Estado tem, em seu fim, a prestação de serviços à sociedade.

Na maior parte dos municípios, os gestores públicos decidem de maneira unilateral, quais as ações desportivas que devem ser feitas, infelizmente não ouvindo e servindo os anseios da sociedade.

Para as questões desportivas, estes Gestores Municipais contam com os Gestores de Esportes, que em geral, têm consciência da importância do esporte para a sociedade.

Sendo os gestores desportivos profissionais da Educação Física, são capazes de ter uma visão realista e fundamentada, a partir dos conhecimentos

adquiridos ao longo do curso de graduação, em que o esporte e lazer se apresentam como temas centrais, portanto, estes profissionais têm conhecimento da luta pelo esporte e pelo lazer para conquistar a valorização e a necessidade no campo da saúde, rendimento e no desenvolvimento social.

No esporte e no lazer, a socialização, cooperação, honestidade, tolerância, superação e vários outros valores são explorados, além da capacitação das concepções fisiológicas e psicológicas para a promoção de saúde e social.

Portanto, gestores desportivos de municípios, que sejam Profissionais de Educação Física são capacitados para administrar o esporte público municipal com ampla bagagem de informações do ponto de vista técnico e administrativo, dando o devido respeito ao esporte em suas diversas manifestações.

São também interventores que consideram e administram o setor, com o intuito de fomentar e valorizar cada vez mais o esporte e o lazer, para uma sociedade ávida por seus benefícios, como elementos exclusivos do desenvolvimento humano.

Conforme Sarmiento (2008), gerir é rentabilizar meios. Assim, cabe ao gestor desportivo desenvolver o desporto da melhor maneira possível com os meios que lhe forem disponibilizados, ou a partir daqueles que ele mesmo venha a descobrir. Segundo Drucker (2008) não há êxito de um gestor sem que haja oportunidade, competência e comprometimento.

Segundo Pires (2005), gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências e cita um documento editado em 1993 pela *North America Society for Sport Management*, o qual especifica uma base de conhecimentos que o gestor desportivo obrigatoriamente deveria ter tais como: domínio da atividade desportiva; gestão e competência organizacional em desporto; ética; marketing; comunicação; finanças; economia do desporto; direito do desporto e política do desporto.

Então, gestor é sinônimo de “empreendedor”, termo utilizado e associado aos profissionais que incentivam o crescimento, tanto na área econômica quanto esportiva, por estarem atentos e descobrirem maneiras

acertadas de realizarem os projetos para a sociedade. Tal termo descreve não só as suas atribuições, mas na sua postura, comportamento e qualidades inerentes ao perfil profissional. Empreendedores não enxergam problemas, e sim possibilidades, provocando mudanças expressivas, não possuindo limitação para busca de mais recursos a eles destinados no momento. Com isso, ocorre um impacto social, transformando as dificuldades e obstáculos em realizações estruturadas de forma inovadora e audaciosa (Gregory Dees, 1998).

O gestor caracteriza-se como um articulador de necessidades sociais e interventor de políticas públicas, responsável pela tomada de medidas estratégicas administrativas, embasadas nos direitos constitucionais.

Ele deve avaliar os principais fatores determinantes: o custo/benefício do processo em questão; garantir o cumprimento dos princípios básicos de aplicação dos recursos através de planejamentos; planos e projetos; além de desenvolver as metas estabelecidas no Plano Diretor, quando o município o possui.

Planejamento, organização, execução e controle, são as tarefas básicas e fundamentais de qualquer gestor desportivo.

O perfil do gestor público desportivo, de acordo com Sarmiento (2002) tem as competências relacionadas com a gestão de recursos humanos, a organização de eventos esportivos, a gestão de projetos esportivos e o direito esportivo parecem ser essenciais num setor que se tem como principais problemas; o excesso da burocracia, relações pessoais complexas e um elevado número de programas e projetos para concretizar.

Para concluir, o gestor desportivo é sabedor da importância do esporte formal e não formal na promoção da melhoria da qualidade de vida de um povo. Inclusive, pode interferir que as várias arquiteturas de uma determinada sociedade refletem o grau em que a respectiva sociedade prioriza esforços no fomento as dimensões educacional, participativa e de rendimento, conforme definidas por Tubino (1992).

Exercer a função de gestor desportivo no mundo atual significa desempenhar uma atividade altamente qualificada e especializada.

PLANEJAMENTO

Ansoff (1991) define planejamento como um método de classificação de atividades com vistas a alcançar objetivos propostos e nesse sentido, atingir um futuro almejado. A sua intenção não é o prever o futuro, mas de examinar alternativas futuras, analisar e avaliar as possibilidades de escolha e optar por uma delas, de forma a minimizar ações incorretas e prever e prover os meios de recursos necessários, com intuito de buscar a redução de incentivos e minimizar os riscos.

Planejar pode ser entendido com um processo de elaboração de um plano que permita que se atinjam determinados objetivos. No âmbito público, o planejamento tem como objetivo estruturar diversos elementos para que se alcance determinado cenário futuro entre os muitos possíveis.

A ideia do planejamento surgiu seguramente da necessidade que a humanidade tem de conhecer o futuro, na conjectura que pode controlar, ou seja, compreender as grandes tendências que dominam as vidas das organizações e dos cidadãos, de forma a tornarem possível uma ação em consonância com elas.

Planejar deve significar atender as necessidades e definir prioridades, evitando duplicidades e eliminando excessos (Pires, 2007).

Na opinião de Pires (2007), a ideia de planejamento surgiu certamente da necessidade que os humanos tem de conhecer o futuro, na presunção que o podem controlar. A necessidade de se ter uma visão clara acerca do futuro obriga à existência de um processo de planejamento mais ou menos formalizado para que o futuro que se deseja possa vir a acontecer.

O processo administrativo é composto dos seguintes elementos: planejamento, organização e direção.

O Gestor público esportivo, responsável pelo planejamento, deve estar alerta, atento as oportunidades, conforme Muniz (2001), o administrador tem o momento certo para agir, para as situações e momentos capazes de fornecer as melhores informações, para a tomada de decisão.

É comum confundir-se planejamento com organização ou submeter aquela à regência desta. Na realidade, organização é meio próprio para a execução de um plano. Planejamento e organização são interdependentes, não pode haver um sem o outro. Planejamento sem organização é loucura; organização sem planejamento é tolice. De acordo com Teixeira (2003) organização é o instrumento que conduz a empresa para a eficiência já, sem ao conduz, não há organização.

Planejar pode ser entendido como um processo de elaboração de um plano que permita que se atinjam determinados objetivos. Na esfera pública, o planejamento tem como objetivos estruturar diversos elementos para que se alcance determinado cenário futuro entre os muitos possíveis. Portanto, o planejamento é um ato racional de escolha de um determinado futuro.

De acordo com Dias e Matos (2012) o planejamento deve ser um processo dinâmico e permanente que se incorpore, o mais próximo possível, a complexa realidade que pretende organizar.

Conforme Oliveira (2004), há três tipos planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, normalmente é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação – estratégias – a serem seguidos para a sua consolidação. Na esfera da administração pública, o planejamento estratégico é aquele formulado num determinado âmbito público (municipal, estadual e federal) e que estabelece as diretrizes gerais a serem seguidas pelos diversos setores da gestão pública.
- Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado, abordando, portanto, com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. É desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como objetivo a consolidação de objetivos previamente fixados segundo uma

estratégia predeterminada. Na esfera pública, considerando todos os seus diferentes níveis, tratam-se dos planejamentos setoriais, das secretarias ou ministérios (promoção social, do meio ambiente, da cultura, dos esportes, do turismo, etc).

- Planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais, sendo normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia a dia. Na esfera pública trata-se do detalhamento das políticas setoriais; por exemplo, na área do meio ambiente há diversas áreas funcionais que podem ter seu próprio planejamento, que será elaborado tendo como referência as linhas gerais do planejamento setorial. Pode haver um planejamento para as áreas de proteção ambiental, um para o aumento da biodiversidade, para a proteção de determinada espécie, para a proteção dos mananciais, para a proteção das matas ciliares, etc.

O planejamento é a ferramenta que nos possibilita alcançar um ponto desejado no futuro, atravessando um caminho desconhecido entre o presente e o momento almejado.

Sem o planejamento o futuro é incerto, com planejamento procura-se evitar ou, pelo menos, diminuir as incertezas quanto ao futuro.

Outro fator importante para o gestor é o processo decisório que é complexo e envolvem características individuais as quais são determinadas por sete etapas que a facilitam a gestão para estabelecer critérios para a tomada de decisão, que segundo Chiavenato (2011):

- Percepção da situação que envolve algum problema – essa etapa é caracterizada pelo fator situacional do ambiente, ou seja, o líder compreende o que está acontecendo naquele setor ou determinada área da organização.

- Análise e definição do problema – neste ponto o gestor depois de ter identificado o problema, vai avaliar e identificar o que fazer com a dificuldade encontrada.
- Definição dos objetivos – nesta etapa o gestor já com o problema identificado e analisado, decide os objetivos e metas que serão traçadas e almejadas pelos colaboradores.
- Procura de alternativas de solução ou de cursos de ação – neste ponto o gestor busca alternativas para poder adotar e diagnosticar os problemas.
- Escolha da alternativa mais adequada ao alcance dos objetivos – nesta etapa o administrador escolhe a opção mais propícia para a organização, salientando os fatores positivos e negativos que a mesma pode causar.
- Avaliação e comparação das alternativas – esta etapa é fundamental no departamento (empresa), por que o gestor através de análises e identificação dos problemas, gera informações avaliadas e iguala com as alternativas que possam determinar a decisão correta.
- Implementação da alternativa escolhida – esta etapa é a última e uma das mais importantes, pois o gestor ter identificado, analisado as situações , ter buscado soluções, ter comparado as alternativas, implementa a opção escolhida e faz o melhor para a organização.

Em 1984, Drucker assim disse: “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

CONHECIMENTO

Os serviços e sistemas de informação existem com o objetivo de reunir informações (conhecimento explícito) e desenvolver produtos e serviços que forneçam suporte informal para a tomada de decisões (conhecimento tácito). Tem ainda a função de reconhecer e criar mecanismos que favoreçam e impulsionem a transformação do conhecimento tácito em explícito, e assim

fazer fluir a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeushi (1997), relata no seu estudo Botelho (2007).

Pereira (2005) resume os conceitos de conhecimento tácito e explícito e afirma que os dois tipos são complementares:

- Conhecimento tácito – é o conhecimento pessoal, constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa em uma atividade por um longo período de tempo. É o conhecimento implícito usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e dar sentido a seu mundo, é o conhecimento não codificado e difícil de divulgar, verbalizar porque é expresso por habilidades baseadas na ação.
- Conhecimento explícito – é o conhecimento formal, frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, etc. É aquele conhecimento que pode ser expresso formalmente com a utilização de um sistema de símbolos e baseando se em objetos e regras, podendo, portanto, ser facilmente comunicado ou difundido.

A gestão do conhecimento não é um projeto, uma ferramenta, mas sim um processo com objetivos e benefícios definidos: proteger e valorizar o capital intelectual, prover informação relevante, identificar quem sabe o quê, reutilizar soluções, ganhar produtividade, melhorar o processo de inovação, reduzir os silos de informação, obter e disseminar conhecimento externo, aumentar o grau de colaboração, preservar a memória da organização (Angeloni, 2005).

Em documentos oficiais e eventos realizados pelo Ministério do Esporte, fica evidente a preocupação com a importância da gestão do conhecimento e da informação esportiva conforme o documento da Política Nacional do Esporte de 2005:

O conhecimento produzido e acumulado historicamente pela humanidade qualifica a elaboração de políticas públicas. O fomento à produção e a difusão do conhecimento científico e tecnológico, voltado para a gestão de políticas e lazer; ganha significado tanto na perspectiva ao subsídio ao processo de elaboração e implementação com dados sobre a situação do

esporte no país – número de praticantes, instalações esportivas, profissionais atuantes, programas em desenvolvimento, investimentos, relação custo/benefício, entre outros – como da produção de novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento da ciência e tecnologia do esporte, além da perspectiva de formação continuada dos gestores e dos agentes sociais de esporte e lazer, responsáveis por fazer chegar à população o resultado da produção científica na forma de serviços públicos de qualidade oferecidos na área. (Brasil, 2005, p.16-18,40,41)

Todo gestor deverá ter uma formação ampla e variada, precisa conhecer disciplinas heterogêneas (Matemática, Direito, Psicologia, Sociologia, Estatística, Esporte, etc.); precisa lidar com pessoas (que executam tarefas ou que planejam, organizam, controlam, assessoram, pesquisam etc.); necessita conhecer os eventos passados e presentes, bem como as previsões futuras, pois o seu horizonte deve ser mais amplo.

Conforme Chiavenato (2001), o gestor precisa ver mais longe que os outros, pois está ligado aos objetivos futuros que pretende alcançar, por meio da atividade conjunta de todos.

Chelladurai (1999) afirma que a gestão desportiva é baseada em conhecimentos da psicologia e sociologia entre muitos outros, enfim é uma atividade extremamente multidisciplinar. Segundo Battaglia (2003) o gestor desportivo requer uma gama de conhecimentos multidisciplinares, tais como conhecimento legais, práticas de higienização, regulamento de diversas modalidades e excelência na prestação de serviços entre outras. Bastos (2003) entende que pela abrangência do desporto na sua gestão estão envolvidos além dos conceitos e teorias da administração, conhecimentos relativos a economia, marketing, legislação e política.

Pires (2007) diz que gerir pressupõe o conhecimento de um conjunto de competências e cita um documento editado em 1993 pela North America Society for Sport Management o qual especifica uma base de conhecimentos que o gestor desportivo obrigatoriamente deveria ter tais como: domínio da

atividade desportiva, gestão e competência organizacional em desporto, ética, marketing, comunicação, finanças, economia do desporto, direito do desporto e política do desporto.

Proporcionar políticas públicas desportivas voltada à produção e apropriação da cultura desportiva, somente torna se viável quando, primeiramente há a instrumentalização teórica/prática dos dirigentes envolvidos (Souza, 2001).

RECURSO HUMANO E MATERIAIS

Conforme estudo de Menezes (2009), os recursos humanos, tanto em quantidade adequada correspondente à demanda como em qualidade no que concerne à especificada em formação e capacitação, são imprescindíveis a uma gestão pública que tenha o desporto como elemento voltado para o fortalecimento sócio-cultural-econômico da sociedade. Constitui-se portanto, um pilar importante para o desenvolvimento de políticas públicas desportivas.

Na sua tese de doutorado, Capinussú (1992), defende a formação de recursos humanos para a gestão desportiva, uma vez que os atuais dirigentes são escolhidos na hora de compor chapas, onde entrem aqueles que desfrutam de prestígio entre todos em função da sua posição financeira ou status e, em último análise, as suas qualidades para administrar as suas ocupações.

O gestor, na área da administração de recursos humanos, deve possuir conhecimentos de sociologia organizacional, psicologia do trabalho, direito trabalhista, medicina do trabalho, engenharia do trabalho, serviços sociais, filosofia, sociologia e outros tantos ramos do conhecimento.

Lemos (2002), destaca os principais atributos e funções do gestor frente aos recursos humanos são:

- comprometimento com as metas organizacionais;
- busca da melhor forma de adaptar as fontes e usos (eficiência), otimizando os resultados (eficácia);
- estimular a criatividade;

- criar a identidade própria da equipe;
- capacidade de comunicação inter e intrapessoal;
- atualização cultural constante;
- líder carismático e competente;
- estimular o trabalho em equipe.

As pessoas agrupam-se para formar organizações e por meio delas alcançar objetivos comuns que seriam impossíveis de atingir individualmente. As organizações que alcançam aqueles objetivos compartilhados – isto é, as organizações bem sucedidas – tendem a sobreviver e a crescer com sustentabilidade.

Segundo Cunha (2007), a função de um equipamento desportivo é oferecer sistematicamente uma opção de espaço para a prática desportiva em um local especificado. O autor complementa explicando que a identificação e o registro desses equipamentos desportivos contribuem para o reconhecimento do nível de equipamento urbano das populações, além de ser um dado fundamental para determinar a qualidade de vida em matéria de desporto.

Portanto para que os equipamentos e espaços esportivos tenham a finalidade de promover à prática esportiva direcionada a comunidade existente é primordial que, o Estado elabore um planejamento de acordo com as necessidades identificadas em cada bairro.

O planejamento em matéria de espaços para o desporto deve significar o atender todas as necessidades e à indispensável definição de prioridades. E para isso, é necessário dotar a decisão política de estudos adequados sobre a realidade desportiva local, de modo a que se conheça a situação num dado momento e a sua previsível evolução (Constantino, 1999, p. 82)

A gestão de equipamentos desportivos é uma tarefa complexa para os gestores, uma vez que os mesmos terão uma série de funções a desenvolver;

coordenação de recursos humanos, planejamento na concepção da construção da instalação, além de assegurar os recursos necessários para o seu funcionamento.

Para assegurar o direito das práticas desportivas na cidade, Cunha (2007) diz que o “desporto também tem o seu direito de cidade e os cidadãos o direito do seu acesso”.

Vale resaltar que o modelo de gestão a adotar não depende apenas do tipo de equipamentos desportivos ou entidade mantenedora. Faz necessário entender os aspectos sociais, econômicos e culturais da população que utiliza o espaço, bem como o local onde serão construídos os equipamentos, afim que estas informações contribuam para o modelo de gestão que mais se adapte a realidade.

Sancho (2003) apresenta dois grandes modelos para a gestão pública dos equipamentos desportivos, e em ambos há subdivisões:

Gestão direta

- Gestão da própria instituição pública, que pode ser sem um órgão específico, ou seja, feita pelos funcionários do município, e/ou com um órgão especial de gestão, que teria maior autonomia em relação ao primeiro modelo;
- Gestão por meio de um organismo autônomo local seria uma empresa pública com autonomia financeira e jurídica capaz de gerir os equipamentos desportivos públicos.

Gestão indireta

- Concessão, que seria um método em que o poder público concede por um período determinado a gestão das instalações desportivas para uma entidade jurídica e coletiva, como clubes, empresas ou associações;
- Gestão de interesse que seria uma administração do poder público com uma entidade jurídica, em que ambas teriam obrigações com a gestão das instalações, e seria regido por contrato entre as instituições;

- Concerto seria um modo de prestação de um serviço desportivo municipal, que estabelece uma relação de acordo por meio de contratos entre as entidades, porém a obrigação da gestão é da empresa contratada;
- Consórcio seria uma forma de gestão entre as entidades, de forma voluntária, em que as instituições compartilham de determinados serviços municipais, entre eles, os equipamentos desportivos;
- Cooperativas, legalmente constituídas com capital próprio, ligadas à entidade local. Essa gestão tem implicações ligadas a direitos privados e comerciais, pois essa instituição está desprendida das faculdades que tem a administração pública.

É possível aplicar com alguma taxa de sucesso, políticas de gestão que tenham em conta a procura desportiva local e adequar os serviços municipais à realidade existente (Sarmento, Caraméz e Oliviera,2000). Com isto este sucesso está condicionado à:

- Relação entre os serviços e o local da cidade em que estão inseridos;
- A oferta desportiva existente no movimento associativo;
- A inserção de profissionais qualificados em áreas chave da nossa ação – gestão das instalações, manutenção de equipamentos e organizações de eventos. (Sarmento, 2005)

Sarmento e Pinto (2001) apresentam uma ferramenta imprescindível para a gestão de equipamentos desportivos, o “projeto de gestão”, uma estratégica que é permeada pelo planeamento e analisa aspectos como a detecção de oportunidades, a execução de um estudo pré-viabilidade, estudos de mercado, identificação dos recursos necessários, estudos dos serviços e produtos a oferecer, a quantidade de utilizadores, as atividades a serem desenvolvidas. De acordo com os autores o “projeto de gestão” contempla a gestão funcional, a gestão de atividades, a gestão de manutenção e a gestão financeira.

- A gestão funcional define a organização dos recursos humanos e materiais;
- A gestão de atividades determina os programas e eventos desenvolvidos no equipamento de acordo com a sua capacidade;
- A gestão de manutenção procura manter o equipamento em condições ótimas de utilização;
- A gestão financeira compreende a elaboração dos orçamentos detalhados, ou seja, os custos e as receitas do equipamento desportivo.

A gestão de equipamentos desportivos é fundamental para a cidade e seus cidadãos, pois criar condições de acesso a uma prática desportiva de qualidade é um direito da população. Buscar modelos que se identifiquem com o equipamento é de suma importância para alcançar os objetivos propostos.

CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DA AMEG

Criada em 30 de novembro de 1984, a Associação dos Municípios do Médio Rio Grande (AMEG), surgiu como outras 41 associações microrregionais no Estado de Minas Gerais, como alternativa às ações isoladas de cada município frente a problemas e interesses comuns. Seu objetivo maior é o fortalecimento dos municípios que a compõe, ampliando a capacidade administrativa, econômica e social dos mesmos, prestando assistência técnica e promovendo o estabelecimento de cooperação intermunicipal e intergovernamental através de uma ação integrada de seus executivos com os órgãos estaduais, federais e instituições.

A região é formada por vinte e um municípios (conforme a Figura 1), porém somente dezessete estão associados à AMEG, os quais participaram desta investigação, não participaram os municípios de Alpinópolis, Doresópolis, Pimenta e Vargem Bonita.

Estes municípios estão situados na região sudoeste de Minas Gerais e esta região é banhada pelo Rio Grande, rio este, que nasce em Minas Gerais e banha também o Estado de São Paulo. Sua nascente localiza-se na Serra da

Mantiqueira, em Bocaina de Minas com uma extensão de 1.360km até encontrar o Rio Paranaíba, formando o Rio Paraná.

A bacia do Rio Grande apresenta uma série de onze usinas hidrelétricas; Furnas (a maior de todas), Camargos, Itutinga, Peixoto, Estreito, Jaguará, Igarapava, Volta Grande, Porto Colômbia, Marimbondó e Água Vermelha.

É uma região tipicamente agrícola, cuja economia se baseia na produção de café, arroz, milho, feijão, cana-de-açúcar, etc. Possui a maior bacia leiteira de Minas Gerais, sendo a maior produtora de leite tipo B do Brasil. Outro destaque na economia é o setor de mineração nos municípios de Fortaleza de Minas e Itaú de Minas e também a geração de energia, através da Usina Hidrelétrica de Furnas, considerada a 2ª maior hidrelétrica do Brasil, (atrás somente de Itaipú), que se localiza nos municípios de São José da Barra e São João Batista do Glória.

Abaixo o mapa de Estado de Minas Gerais e em destaque a região da AMEG.



Figura 1. Mapa da região dos Municípios da AMEG
Fonte: AMEG

A AMEG se constituiu através de acordos firmados entre os gestores, com participação e credibilidade dos departamentos municipais, especialmente os setores esportivos, dando fundamento para a realização deste trabalho, que demandou uma pesquisa generalizada dos municípios envolvidos.

As Secretarias, Departamentos ou Setores Municipais que abrigam os gestores desportivos foram o local da realização deste trabalho investigativo, porém os gestores municipais procurados pelo pesquisador também se disponibilizaram, garantindo assim, a fidedignidade dos dados coletados.

Esta região ocupa uma área de 11.877,233 km tem uma população de 358.505 habitantes estimados e distribuídos nos municípios conforme a Figura 3 abaixo. Passos, o maior município populacional, com 111.651 habitantes é a sede da AMEG e a cidade polo desta região.

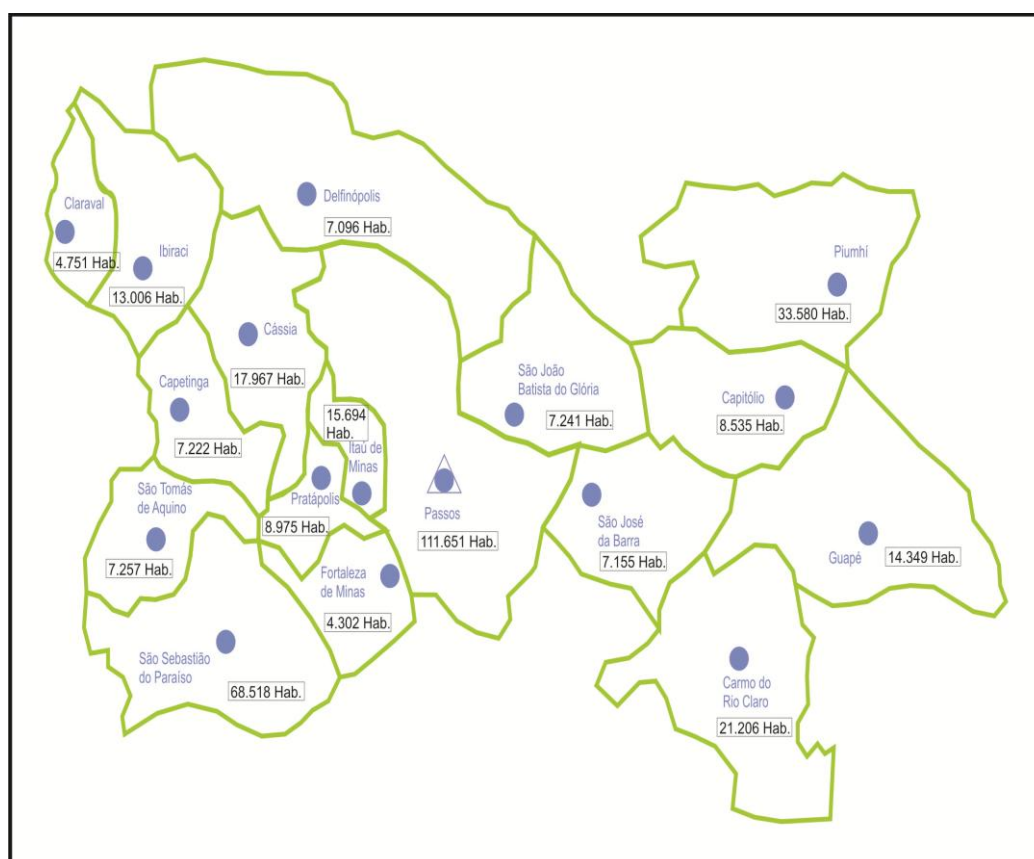


Figura 2. Área dos municípios da AMEG com a sua população estimada
Fonte: IBGE (2013)

As ações dos gestores esportivos da AMEG se constituem como intervenções na sociedade e, portanto, como direitos sociais assegurados aos cidadãos.

Desde sua fundação, a AMEG desenvolve para os municípios um trabalho de apoio, conservação e melhoramento de infraestrutura de forma geral.

Oferece assessoria jurídica às prefeituras e câmaras filiadas, através de emissão de pareceres e orientações específicas à administração pública. Desenvolve projetos de engenharia e arquitetura, licenças ambientais e diversos outros serviços nestas áreas. Além disso, a AMEG tem ampliado a participação e atuação na sua área de abrangência, identificando a necessidade da elaboração de planos diretores dos municípios que não os possuem e também da revisão dos planos diretores das cidades que possuem.

Os gestores desportivos da AMEG relataram uma dificuldade na formulação de opções estratégicas que atendam à região da AMEG, com a seleção de ações convergentes e articuladas, que buscam facilitar que os objetivos e as metas sejam atingidos. Por isso, programas prioritários sintetizam, de forma consistente e integradora, um enfrentamento de problemas e exploração das potencialidades e limitações econômicas, socioculturais, ambientais, tecnológicas e político-institucionais.

Para o desenvolvimento da questão desportiva, que é tratado com certa dificuldade pelos gestores públicos do desporto na AMEG, é necessário caracterizar os estilos de decisão que tomam a frente das políticas públicas com os seus munícipes, pois o fomento do desporto no município está diretamente ligado com a forma de administrar os recursos, de forma geral, deste gestor do município. Segundo Melo (2005), o que seria mais adequado utilizar: história do esporte, história da educação física e do esporte ou história das atividades nos municípios aos quais se pretende aplicar recursos para a área desportiva.

Um fator importante desta investigação foi a avaliação do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), indicador importante para considerar a qualidade de vida da população nestes municípios.

Este índice é utilizado pela Organização das Nações Unidas (ONU) e engloba 3 critérios: educação (alfabetização e taxa de matrícula), longevidade (esperança de vida ao nascer) e renda (PIB per capita). Estes critérios são avaliados de 0 a 1, considerando que quanto mais próximo do 1, melhor o IDH. Na tabela abaixo está o IDH dos municípios entrevistados.

TABELA 1. Municípios da AMEG e o IDH, 2013

MUNICÍPIO	IDH
Capetinga	0,675
Capitólio	0,710
Carmo do Rio Claro	0,733
Cássia	0,704
Claraval	0,698
Delfinópolis	0,740
Fortaleza de Minas	0,670
Guapé	0,679
Ibiraci	0,706
Itaú de Minas	0,776
Passos	0,756
Piumhi	0,737
Pratápolis	0,729
São João Batista do Glória	0,724
São José da Barra	0,739
São Sebastião do Paraíso	0,722
São Tomás de Aquino	0,700

METODOLOGIA

Optou-se como forma metodológica a pesquisa qualitativa para o entendimento e fundamentação dos dados coletados. Neto e Triviños (2004) sugerem a utilização de modelos matemáticos para dar forma às informações recolhidas como aportes que podem ser úteis para uma análise crítica em investigações de natureza qualitativa.

Participaram deste estudo 17 (dezessete) gestores públicos esportivos dos municípios da região da AMEG (**tabela 3**), os quais foram convidados e, voluntariamente, aceitaram ser entrevistados. As entrevistas foram realizadas individualmente e gravadas o áudio em um minigravador digital.

Foi utilizada como instrumento de coleta de dados a entrevista semi estruturada a qual abordou questões relacionadas ao cargo ocupado, nível de escolaridade, experiência em cargos públicos, capacitação da equipe de trabalho e caracterização da infraestrutura e dos projetos desportivos desenvolvidos no município a que o gestor pertencia (**tabela 2**). Estes dados permitiram mapear a realidade do desporto da região da AMEG, caracterizar o perfil de seus gestores bem como as políticas públicas voltadas para o esporte desta região.

A propósito, e como base em Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada incia-se com questionamentos simples, ancorados em teorias que interessam à pesquisa. O autor afirma que é importante deixar claro que as perguntas não são decorrentes de uma dinâmica *a priori*, e sim de síntese, tanto de teorias, que vão sendo tratadas ao longo do processo de investigação, como também do acúmulo de informações sistematizadas resultantes das nuances apresentadas no cotidiano; tais nuances são influenciadoras da escolha dos entrevistados; por outro lado, da teoria de identificação do pesquisador.

No entanto, para Minayo (2000), as entrevistas semi-estruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, em que o entrevistado tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal.

Na análise do conteúdo informativo dos entrevistados utilizaram-se procedimentos de análise de conteúdo, sendo que o processo se iniciou com a leitura flutuante do conteúdo das entrevistas, como aponta Bardin (2006), o qual as organiza em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

- A pré-análise é a fase em que se organiza o material a ser analisado com o objetivo de torná-lo operacional, sistematizando as ideias iniciais. Trata-se da organização propriamente dita meio de quatro etapas:
 - (a) leitura flutuante, que é o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto;
 - (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado;
 - (c) formulação das hipóteses e dos objetivos;
 - (d) referenciação dos índices e elaboração dos indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise (Bardin, 2006)
- A exploração do material constitui a segunda fase, que consiste na exploração do material com a definição de categorias (sistema de codificação) e a identificação das unidades de registro (unidade de significação a codificar corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando à categorização e à contagem frequencial) e das unidades de contexto nos documentos (unidade de compreensão para codificar a unidade de registro que corresponde ao segmento da mensagem, a fim de compreender a significação exata da unidade de registro). A exploração do material consiste numa etapa importante, porque vai possibilitar ou não a riqueza das interpretações e inferências. Esta é a fase da descrição analítica, a qual diz respeito ao corpus (qualquer material textual coletado) submentido a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos. Dessa forma, a codificação, a

classificação e a categorização são básicas nesta fase. (Bardin, 2006).

Para a definição do guião da entrevista, partindo se da revisão bibliográfica, buscou definir as dimensões destas entrevistas e levá-las, previamente ao conhecimento dos gestores que fariam parte desta investigação. A entrevista foi dividida em três dimensões: conhecimento, planeamento e recurso humano/infraestrutura.

TABELA 2. Estrutura da entrevista

DIMENSÃO DO CONHECIMENTO
01 – Qual a sua ocupação?
02 – Quanto a sua escolaridade, qual o seu nível?
03 - Já assumiu cargos de chefia no setor público anteriormente?
DIMENSÃO DO PLANEJAMENTO
04 - Houve um planeamento desportivo na sua gestão?
05 - Quantos e quais projetos são desenvolvidos no seu município?
06 - Quais os segmentos populacionais os seus projetos atendem?
RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUTURA
07 - Quanto a sua equipe, todos são capacitados para atuar na área desportiva?
08 - Quanto à infraestrutura desportiva, atende as suas necessidades?
09 - Há um conselho Municipal de Esportes em funcionamento?

De acordo com GIL (1999), a entrevista oferece flexibilidade para esclarecer o significado das perguntas e adapta-se facilmente às pessoas e circunstâncias em que se desenvolve. Ademais, Neto e Triviños (2004) consideram que a entrevista se constitui em estratégia utilizada para obter informações frente a frente com o entrevistado.

Faz-se necessário conhecer quem são os gestores públicos do desporto e como atuam na região da AMEG.

TABELA 3. Caracterização dos Gestores públicos esportivos dos municípios da AMEG.

MUNICÍPIO	SEXO	IDADE	CARGO	PROFISSÃO	FORMAÇÃO
Capetinga	M	46	Diretor de Turismo, Esporte e Cultura	Comerciante	Ensino Médio
Capitólio	M	39	Diretor de Esporte e Turismo	Técnico em informática	Ensino Técnico
Carmo do Rio Claro	M	37	Diretor de Esportes	Empresário	Ensino Médio
Cássia	M	43	Secretário de Esporte	Comerciante	Ensino Médio
Claraval	M	55	Diretor de Esporte e Turismo	Advogado	Superior
Delfinópolis	M	29	Diretor de Esporte	Professor de Informática	Superior
Fortaleza de Minas	M	39	Diretor de Esporte	Advogado	Superior
Guapé	M	35	Diretor de Esporte	Comerciante	Ensino Médio
Ibiraci	M	46	Supervisor de Esporte	Contador	Ensino Médio
Itaú de Minas	M	62	Supervisor de Esporte	Comerciante	Ensino Fundamental
Passos	F	56	Diretor de Esporte e Lazer	Professora de Educação Física	Superior
Piumhi	M	44	Diretor de Esporte	Contador	Ensino Médio
Pratápolis	M	43	Supervisor de Esporte	Administrador de empresas	Superior
São João		41	Diretor de	Comerciante	Superior

Batista do Glória	M		Esporte		Incompleto
São José da Barra	M	35	Diretor de Esporte	Técnico de serviços elétricos	Ensino Técnico
São Sebastião do Paraíso	M	54	Secretário de Esporte	Professor de História	Superior
São Tomás de Aquino	M	37	Diretor de Esporte	Gerente de vendas	Superior Incompleto

Conforme Bardin (2006) no que concerne à análise de conteúdo, os 17 gestores desportivos foram entrevistados considerando os procedimentos pertinentes apropriados para o interesse do estudo e obtenção destes dados puderam revelar a leitura da realidade, das decisões, da infraestrutura, dos planejamentos e projetos que passam nos municípios do Médio Rio Grande.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Através dos resultados obtidos na presente pesquisa qualitativa, verificou-se uma similaridade entre os municípios pesquisados, especialmente quanto aos programas disponíveis para os diversos segmentos populacionais, é bastante parecida em todos eles. A análise de conteúdo pode ser realizada com fim descritivo ou inferencial, cujo propósito é descrever e explicar as ideias das pessoas sobre determinado assunto.

A falta de inclusão dos portadores de necessidades especiais e de outros segmentos, ou, seja, grupos de pessoas, tais como: gestantes e idosos, para cuja fatia populacional a destinação dos programas esportivos ou de lazer quase não existe.

Na oportunidade em que os gestores esportivos assumem, se remetem ao que lhes é imposto no momento, sem classificar o esporte e o lazer, como direito adquirido de todos os cidadãos, que efetivamente conquistaram um tempo “livre” para a “ocupação” com atividades que lhes proporcionem diversão. *Leisure*, palavra originária do latim, surgiu no século XIV, com sentido de “oportunidade de fazer algo permitido”, porém o conceito moderno de lazer só veio a partir do século XVIII, com o surgimento do novo modelo econômico e o aumento da classe operária, enfim, a estruturação das fábricas. As experiências dos trabalhadores com as relações de trabalho promoveram a consciência da produtividade e a valorização deste trabalho, como resultado. Havia, anteriormente ao século XIX, uma compreensão de que a pobreza era fundamental para manter o trabalhador ativo. O raciocínio na época seria de que, caso o trabalhador tivesse muito dinheiro, trabalharia menos e preencheria o tempo livre com futilidades.

Mais ainda, em uma dinâmica social em que a demonstração exterior de capacidade de consumo se apresentava como elemento de poder, não ter como pagar era um importante indicador de inferioridade (Melo, 2005, p. 46).

Após meados do século XX, uma série de questões conceituais precisariam ser enfrentadas: a história das práticas corporais

institucionalizadas foram revistas a partir de uma perspectiva multidisciplinar, entrando no campo da sociologia e gerando posturas diversas.

A população mundial de maior esclarecimento, após a revolução tecnológica, no século XXI, passou a raciocinar diferente, e a regra geral quanto à ideia de que o tempo livre das pessoas precisa ser ocupado com maior criticidade, teve muita repercussão, incluindo esporte e lazer nesse tempo livre, para as populações das cidades no mundo, assim como no Brasil.

Cidade que cresce e se transforma num Brasil que muda política, cultural e socialmente. Cidade que transforma a todos em espectadores, pois ela é o lugar do espetáculo, do desfile, o lugar de ver. É nesse sentido que o papel do esporte é como uma ação que requer postura diferenciada e peculiar num sistema renovado (Lucena, 2001, p.140).

Porém, nos dias atuais, ainda constata-se que, mesmo sistematizada, a prática de esportes e lazer pela população menos esclarecida, reflete certa atitude de alienação, em que direitos não são procurados, necessidades não são atendidas, muitas vezes por comodidade do poder público, mas também pela falta de busca da população, especialmente de segmentos específicos. Os efeitos da falta de programas esportivos para o segmento de idosos, em várias cidades, pode refletir em baixa qualidade de vida, já que este segmento apresenta-se em pleno aumento populacional, caracterizando, no país inteiro, não só na região estudada, uma nova perspectiva de políticas públicas a serem implementadas. Vale ressaltar, ainda, que este segmento populacional já tem constituído um estatuto específico, que visa garantir seus direitos sociais, também no âmbito esportivo e de lazer. O Estatuto do Idoso garante que:

Art. 3.º É obrigação da família, da comunidade, da sociedade e do Poder Público assegurar ao idoso, com absoluta prioridade, a efetivação do direito à vida, à saúde, à alimentação, à educação, à cultura, ao esporte, ao lazer, ao trabalho, à cidadania, à liberdade, à dignidade, ao respeito e à convivência familiar e comunitária (Estatuto do Idoso, 2003, p. 8).

A priorização das políticas públicas nesta investigação, revelou que a questão social e as atividades desportivas ainda se evidenciam mais do que a promoção da saúde. A promoção da saúde é vista, por muitos gestores desportivos, como uma atribuição somente do gestor da saúde, e não do gestor desportivo.

Houve, contudo, relatos de gestores desportivos que mostraram a “promoção da saúde” como consequência das atividades esportivas, olhando o “bem estar físico” da população.

Neste caso, a questão social estaria sendo atendida, com a aplicação de projetos sociais de lazer, olhando pelo lado do “bem estar emocional” (Queiroz, 2010).

Chemin (2011) adverte que o interesse local do município está relacionado com quem é o principal interessado, o cidadão, ou seja, tudo o que repercute de forma direta e imediata na vida municipal dos seus habitantes é de interesse local.

Na tentativa de se tratar de forma mais abrangente a questão da desigualdade social nos municípios, vale ressaltar que a legitimidade das políticas públicas esportivas e de lazer está na capacidade dos referidos municípios de lidar com suas demandas e com a busca de projetos e programas sociais, pelo próprio gestor municipal da área desportiva.

Segundo Soares e Caccia-Bava (2002), entre políticas econômicas e políticas sociais, somente muito recentemente vêm se incluindo as políticas de inclusão com caráter esportivo e de lazer.

Na área de esportes e lazer, está sendo produzido um conhecimento histórico, pelos gestores desportivos dos municípios brasileiros. Todos os municípios deveriam possuir um órgão do setor desportivo, com o objetivo de desenvolver e incentivar a prática do esporte para todos os cidadãos, sem nenhuma distinção, envolvendo segmentos e grupos sociais diversos.

A incorporação de novos elementos culturais da sociedade vem, nas últimas décadas, permitindo a prática da democracia participativa. Os projetos de iniciativa popular e os conselhos municipais apontam possibilidades de preparação para o exercício da cidadania.

(...) de forma que todos trabalhem em torno de objetivos comuns, evitando duplicações e coordenando as ações com vistas a ampliar o foco de atuação. Uma gestão democrática exige que os cidadãos envolvidos estejam devidamente comprometidos e com suas competências claramente estabelecidas, para poder influir nas decisões e fiscalizar a forma como as ações são realizadas (Brasil, 2005, p. 39).

As políticas públicas de esporte e lazer, portanto, devem ter a finalidade de contribuir para que os direitos da população avancem do atual estágio de uma simples política de governo para a dimensão mais ampla de política de Estado (Brasil, 2003).

Mais da metade dos municípios da AMEG têm seus órgãos do desporto ligados ao Departamento da Secretaria de Educação Municipal, ou seja, não têm recurso próprio, e, conseqüentemente, não têm autonomia para o desenvolvimento e oferecimento de atividades de esporte e lazer, necessárias para seus cidadãos. Transformar setor, departamento e diretoria em uma Secretaria de Esportes é o objetivo de todos os gestores públicos do esporte, conforme relato informal de um dos gestores pesquisados. Houve relatos também quanto à necessidade do aumento do quadro de professores de educação física, para o desenvolvimento dos projetos oferecidos pelo Estado de Minas Gerais e do Governo Federal.

Marcellino (2010) destaca que a o processo de formação dos profissionais deve incluir, sobretudo, a discussão que envolva os conceitos e as concepções de lazer; conhecimentos em políticas públicas e repertório de atividades socioculturais.

O desafio de aliar a educação com o esporte e o lazer, ao não ser enfrentado pelos gestores públicos em determinados municípios, pode trazer carências marcantes na formação dos cidadãos. Para esclarecer melhor: a educação para o lazer significa reconhecer o lazer como veículo de educação.

As escolas têm um papel central para a formação e a continuidade de políticas públicas, pois são os locais em que o esporte e o lazer são primeiramente transmitidos.

Geralmente estes valores são oportunizados nas aulas de educação física; contudo, o lazer é mais do que atividade de educação física e merece ser discutido e trabalhado de uma forma interdisciplinar, em aulas de artes, festa típicas e tradicionais, excursões, jogos, esportes em geral, ginástica, dança, acampamentos, teatro, música, pintura, entre outras,. Educar, enfim, ludicamente, as crianças e jovens para o lazer e, na vivência dessas práticas, vem automaticamente uma busca de formação dos sujeitos para desenvolverem a autonomia e a incorporação de hábitos saudáveis no tempo livre.

O Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), Lei 8.069/90 deixa claro em alguns de seus artigos, que:

Art. 4º. É dever da família, da comunidade, da sociedade em geral e do Poder Público assegurar, com absoluta prioridade, a efetivação dos direitos referentes à vida, à saúde, à alimentação, à educação, ao esporte, ao lazer, à profissionalização, à cultura, à dignidade, ao respeito, à liberdade e à convivência familiar e comunitária [...]

Art. 59. Os Municípios, com apoio dos Estados e da União, estimularão e facilitarão a destinação de recursos e espaços para programações culturais, esportivas e de lazer voltadas para a infância e a juventude.[...]

Art. 71. A criança e o adolescente têm direito a informação, cultura, lazer, esportes, diversões, espetáculos e produtos e serviços que respeitem sua condição peculiar de pessoa em desenvolvimento.

Os cidadãos em geral desconhecem vários projetos e ações voltadas para o esporte e o lazer, em diversos locais públicos, como praças, parques e outros.

São citadas como atividades físicas voltadas para o público de um município várias modalidades, dentre as mais comuns: caminhadas, ginástica, esporte e atividades correlatas executadas de maneira formal ou informal, em espaços tecnicamente planejados (academias, pistas, estádios etc.) ou não-técnicos (como ruas, praças, cujo denominador comum é a vontade de exercitar-se fisicamente, de colocar-se em forma, de cuidar da saúde, ou ainda

mesmo por algum interesse estético, ou ainda de integração com outras pessoas.

Ao elaborar políticas públicas para o Município, os gestores desportivos necessitam fazer um levantamento de todos os espaços físicos públicos e não públicos (empresas, escolas, clubes etc.) e verificar qual espécie de lazer é o priorizado pela população; quais os espaços físicos que o Município ainda não possui para atender às necessidades; quais os espaços intensamente ocupados; quais os espaços ociosos; ou por que motivos são ociosos; se a população tem fácil acesso aos espaços de esporte e lazer. Assim, as políticas públicas de lazer devem considerar várias possibilidades, entre elas as condições econômicas do povo, os limites do meio ambiente na promoção do lazer, a oferta de empregos, o acesso do povo aos equipamentos desportivos existentes, entre outros. Enfim, a questão econômica pesa muito ao se planejar e executar as políticas públicas de esporte e lazer de um município na região da AMEG, já que esta é composta por grande maioria de cidadãos de baixa renda.

O ICMS Solidário – Critério do Esporte, lei 18.030 de 12 de janeiro de 2009, dispõe sobre a distribuição da parcela da receita do produto da arrecadação do ICMS pertencente aos municípios, em seu artigo 8º:

§ 1º: Somente participam deste critério os Municípios que instalarem e mantiverem em pleno funcionamento o Conselho Comunitário de Esportes, o qual deverá elaborar e desenvolver, em conjunto com a Prefeitura Municipal, os projetos destinados à promoção das atividades esportivas, bem como fiscalizar a sua execução (Minas Gerais, 2009).

Como procedimento para a conquista de programas desportivos diversos, os gestores necessitam enviar dados à Secretaria Estadual do Esporte e Juventude (SEEJ) e, mediante um cálculo entre a renda per capita e quantidade de habitantes, o município poderá receber um recurso mensal, sendo este recebimento referente às atividades desenvolvidas, desde que sejam voltadas para o esporte.

Quanto aos materiais desportivos, dos dezessete municípios pesquisados, a maioria dos gestores confirmou o recebimento de material esportivo, cedido pelo governo estadual ou federal. Foram distribuídos *kits* esportivos, bolas, redes, coletes e camisas, dentre outros itens citados pelos gestores. Porém, para dar continuidade aos projetos e oferecer aos cidadãos um maior número de materiais para as práticas esportivas, os gestores relataram que encontram dificuldades, com os poucos recursos que o próprio município disponibiliza aos órgãos esportivos.

Os gestores públicos desportivos informaram que, no ano da pesquisa, foram gastos na área esportiva R\$ 4,5 milhões, nos 17 municípios da AMEG, sendo que, proporcionalmente, estes valores gastos variam de município para município, de acordo com sua arrecadação. Certos municípios conseguem mais recursos devido aos projetos e programas estaduais e federais existentes em sua cidade. Isto interfere diretamente no recurso que seria destinado aos investimentos no esporte e lazer propriamente ditos, como a organização de eventos competitivos, treinamentos de novos talentos, atendimento a segmentos da população diversos (portadores de necessidades especiais, gestantes), construção da infraestrutura física, etc.

Gestantes e portadores de necessidades especiais, são caracterizados como segmentos ou grupos especiais, porém os cidadãos não se mobilizam, na maioria das vezes, no sentido de uma cobrança aos gestores, segundo relatado pelos próprios gestores de dois municípios.

A Declaração de Salamanca (1994) congregou os governos e declarou que os portadores de necessidades especiais carecem de projetos de inclusão e os municípios devem encorajar a participação de pessoas portadoras de deficiências, fazendo provisão de serviços e acesso para as necessidades especiais.

A realidade dos municípios da AMEG reflete as reais potencialidades econômicas da região e a capacidade de se desenvolverem políticas que resultem em espaços para tais práticas. O desenvolvimento das atividades esportivas e de lazer depende, obviamente, de infraestrutura física. Porém, cabe ao gestor da área esportiva, identificar oportunidades de ampliação e

melhoria deste setor, tentando viabilizar programas e projetos de acesso público, que se transformem em reais benefícios para a população dos municípios.

A transformação dos setores, departamentos e diretorias de esportes em Secretarias de Esportes é o objetivo de todos os gestores públicos do esporte questionados, para que, com as Secretarias os municípios obtenham mais recursos, maior quantidade e melhoria da qualidade de profissionais de educação física trabalhando em prol do esporte, e ainda poderão disponibilizar, para todos os cidadãos, vários projetos e ações, nos diversos locais públicos, como praças, áreas esportivas, clubes, etc.

De acordo com o gráfico 1 abaixo, os municípios da AMEG tem, conforme a sua Lei Orgânica, a estrutura administrativa, baseada principalmente nos tributos arrecadados.

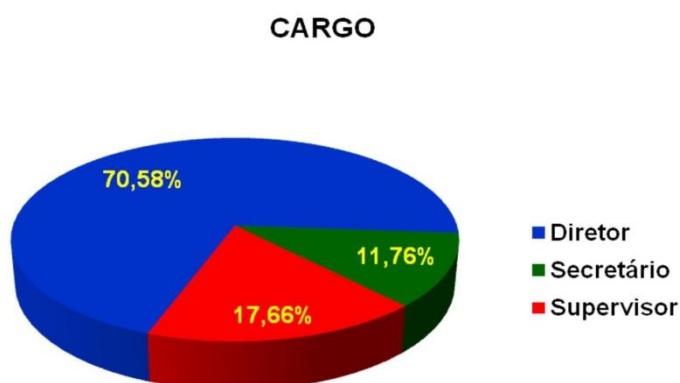


GRÁFICO 1. Percentuais dos cargos ocupados pelos gestores

Nota se que a maioria, Diretor (70,58%) são cargos de segundo escalão, pertencentes á outras secretarias, não ao desporto e sim a Secretaria da Educação. Quanto ao 1º escalão, Secretário (11,76%) e terceiro escalão no organograma administrativo municipal dos municípios da AMEG, Supervisor de Esportes (17,66%). Estes municípios, que os gestores públicos desportivos pertencem ao 2º e 3º escalão, tem seus órgãos ligados á outras secretarias, não tem recursos próprios, não tem autonomia para desenvolver e oferecer atividades desportivas necessárias a população. Transformar as diretorias,

departamentos e setores de esportes em Secretaria é o objetivo de todos os gestores públicos do esporte, conforme relato informal dos gestores pesquisados. Sarmiento (2002) relata que o gestor público desportivo tem que avançar para um novo princípio, o da “interdependência”, através do qual seja possível dos passos seguros nas seguintes áreas: ajustamento das políticas esportivas municipais, sujeição do ordenamento das instalações desportivas e formação das equipes municipais de gestão e manutenção das instalações e equipamento esportivos.

Chiavenato (2012) escreve que “o conhecimento não ocupa lugar, não é finito e nem é roubável. É o único recurso ilimitado e o único ativo que aumenta progressivamente com o uso. É o principal combustível da era digital”. Abaixo no gráfico 2 da qualidade do conhecimento dos gestores públicos da AMEG.

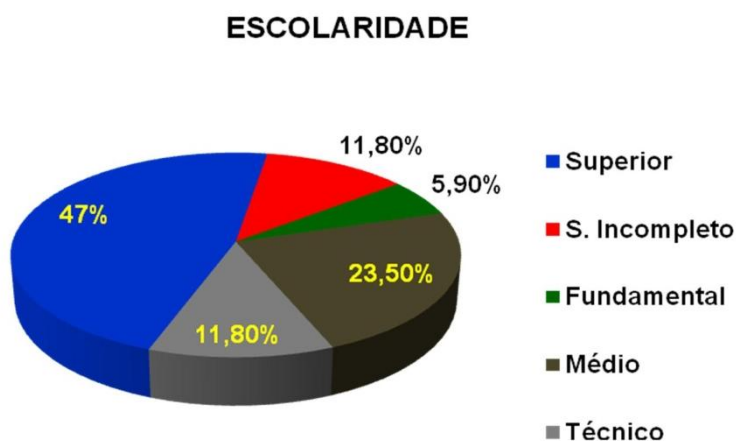


GRÁFICO 2. Nível de escolaridade dos gestores entrevistados

Nesta questão a maioria dos gestores públicos (53%) não possui um curso superior, Ensino Fundamental (5,90%), Ensino Médio (23,50%), Ensino Técnico (11,80%) e Outros (11,80%), contra 47% do Ensino Superior.

Ser um Gestor de Esporte requer não só conhecimento administrativo e prático, mas conhecimento fundamentado nos cursos de graduação de educação física. Segundo Botelho et al (s/d), o conhecimento produzido e acumulado pelos gestores promove o desenvolvimento na execução de políticas públicas. A capacitação científica e tecnológica, voltada para a gestão

de políticas de esportes, proporciona auxílio favorável ao processo de elaboração e implantação de tais políticas, além de produzir novos conhecimentos necessários ao desenvolvimento. Para Menezes (2009), o grau de instrução e formação do gestor constitui um indicativo importante para subsidiar políticas públicas de formação e capacitação desses sujeitos.

Karnas (2013) nos seus estudos descreve que não é mais aceitável que o posto do gestor nas organizações desportivas seja ocupado por um ex-professor ou técnico, sem possuir obrigatoriamente a qualificação necessária para tal. Conforme o gráfico (3) abaixo, os gestores da região da AMEG, a maioria possui experiência em gestão pública, não necessariamente experiência em gestão desportiva.

EXPERIÊNCIA GESTÃO PÚBLICA

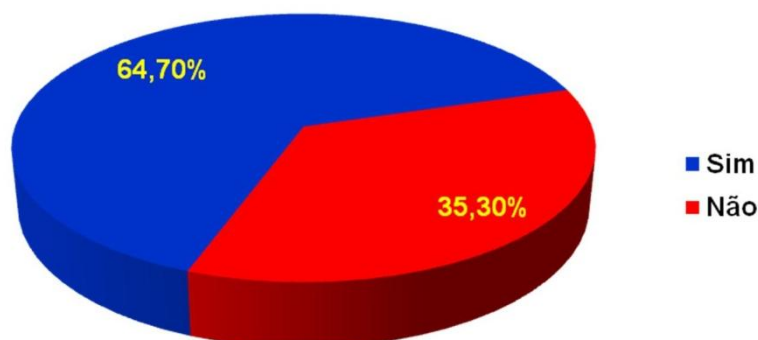


GRÁFICO 3. Percentuais de experiência na gestão pública dos gestores.

A maioria dos gestores (64,70%) já obteve experiência administrativa pública antes de ocupar a gestão de esporte. Associar o preparo técnico e experiências administrativas traz benefícios aos gestores esportivos que exercem o cargo com mais aptidões nas suas ações, refletindo bons resultados e oportunidades para a população. Capinussú (2005), ao administrador desportivo é imprescindível saber trabalhar coordenadamente com as autoridades políticas, saber obter e administrar recursos econômicos, saber criar as condições e ocasiões para as competições de grande repercussão, saber se relacionar com o público, e saber utilizar a imprensa e os meios informativos em geral de forma justa e adequada, tendo sempre presente os

objetivos pré-determinados e as necessidade da parte técnica. Desta forma, o gestor público do esporte deve ter a clara compreensão de seu papel e responsabilidades, frente à diferença entre público e privado, no exercício de suas funções na administração pública.

Planejamento é determinar antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos que devem atingir. É o processo de decidir o que fazer, como fazer, antes que se requeira uma ação. É um sistema de decisões, e cada decisão afeta o resultado (Ackroff, 1983).

Como pode ser observado no gráfico 4, dos protagonistas pesquisados, (41,20%) possuem um Plano Diretor formalizado, para implementação e sequência das políticas de esporte e lazer, mas de acordo com as possibilidades financeiras, o cronograma de atividades propostas segue de forma lenta.

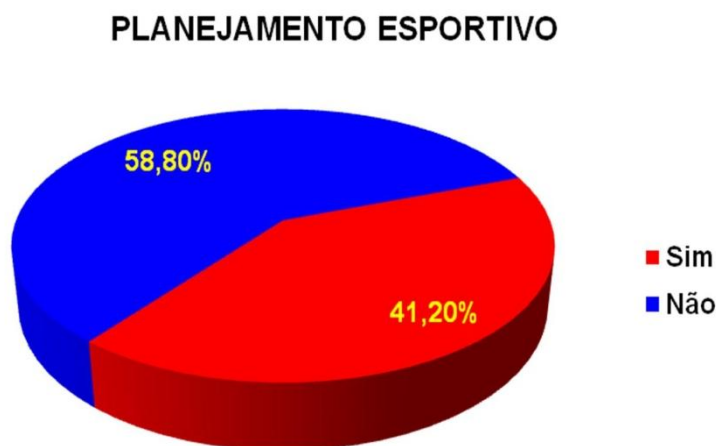


GRÁFICO 4. Plano Diretor.

O fato de 58,80% dos municípios não possuírem um Plano Diretor caracteriza uma falta de mobilização, compromisso e vontade entre a gestão municipal e seus munícipes. Roche (2002) relata que os projetos são elementos importantes na função do gestor, pois movimentam a organização desportiva e promovem conexões entre o nível estratégico e operacional, permitindo alcançar seus objetivos. Uma das competências mais valorizadas do gestor público desportivo é a antecipação dos problemas, trabalho em

equipe, a perseverança, com isto, na região da AMEG, estas competências não tem importância.

O desporto é um atrativo para desenvolver ações educativas e desportivas para trabalhar com o estilo de vida das pessoas, é um agente transformador da vida da sociedade, principalmente nas crianças e jovens que se encontram em vulnerabilidade social (realidade de dificuldades e baixa expectativa de vida) e nisto , conforme o gráfico 5, os municípios da AMEG estão muito aquém de melhorar esta realidade.

PROJETOS DESENVOLVIDOS

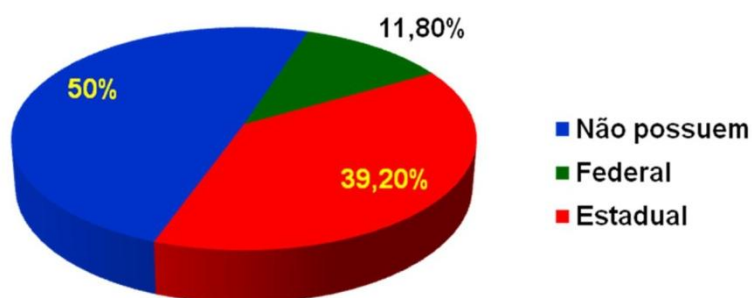


GRÁFICO 5. Projetos e parcerias na esfera estadual e federal.

O Ministério dos Esportes (Governo Federal) e a Secretaria de Estado de Esportes e Juventude (Governo Estadual de Minas Gerais) disponibilizam diversos projetos para serem implantados nos municípios, porém, 50% dos gestores entrevistados afirmaram que não fizeram quaisquer convênios com os órgãos públicos das esferas estaduais e federais. O Programa Segundo Tempo (Ministério dos Esportes) foi implantado somente em 11,80% dos municípios da AMEG e o Programa Minas Olímpica (Secretaria de Estado de Esporte e Juventude) 39,20% nos demais municípios. O direito do cidadão ao desporto não pode ser desorganização, não pode ser irresponsabilidade, não pode ser falta de qualidade, não pode ser um desporto feito em qualquer lado. (Constantino, 1994)

Com a crescente participação de jovens na criminalidade e entre outros fatores – crise econômica e fracasso da política educacional – os projetos de educação pelo esporte cresceram muito a partir da década de 90. Grande parte destes projetos está voltado para crianças e jovens pobres, classificados algumas vezes como “situação de risco social” ou em “situação de vulnerabilidade social”, deixando de atender todos os segmentos da população. De acordo com o gráfico 6, poucos projetos voltados para os idosos e nenhuma assistência a população de necessidades especiais.

POPULAÇÃO ATENDIDA

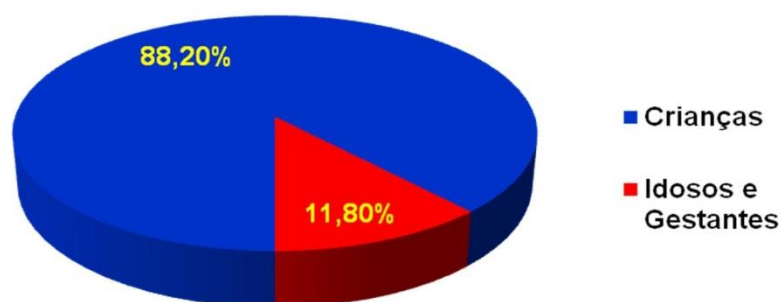


GRÁFICO 6. Segmentos populacionais atendidos nos projetos esportivos.

Na região da AMEG, os 17 municípios sobressaem nos projetos voltados para as crianças (88,20%), quanto aos idosos e gestantes somente (11,80%) tem projetos esportivos voltados para estes segmentos populacionais e nenhum município tem qualquer projeto para crianças, jovens, adultos com necessidades especiais. Todos os entrevistados mostraram deficiência neste segmento, mas juntamente com falta de um projeto há falha na infraestrutura para atender esta população com necessidades especiais. Soares (2009) diz que a participação popular se diferencia de outras formas da mesma porque se trata de uma participação politizada, na qual vários setores da sociedade civil envolvem-se na definição de políticas públicas. A participação popular contém uma contradição, pois de um lado legitima a política do Estado diante da população; por outro, significa um canal para que as entidades populares disputem o controle e a destinação da verba pública.

Agregar pessoas e não “montar equipes” é assim que Chiavenato (2012) descreve, agregar novos valores aos ativos intangíveis, novos talentos, a busca da criatividade, a forte ênfase na eficácia, buscando aquisição de novas habilidades e competências com a missão de alcançar os objetivos.

No gráfico 7, mostra que os cargos são entregues aos “afilhados partidários”.

EQUIPE DE TRABALHO

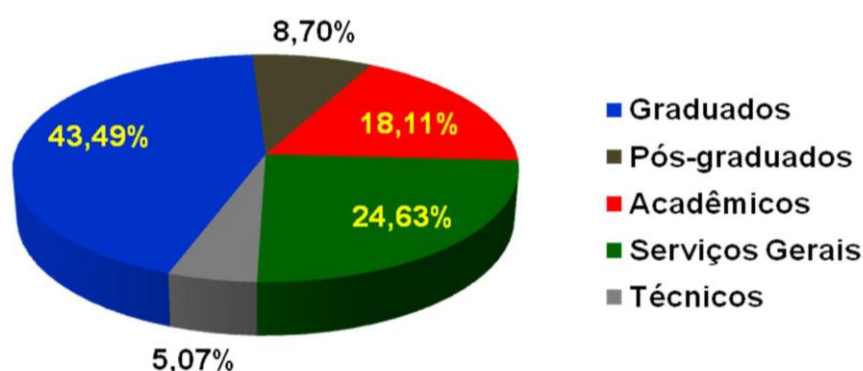


GRÁFICO 7. Nível de instrução e funcionalidade da equipe de trabalho.

São 138 (cento e trinta e oito) funcionários que trabalham nos 17 (dezessete) municípios da AMEG nos departamentos, setores, diretorias e secretarias de esporte. Deste total, (43,49%) são graduados, (24,63%) serviços gerais, (18,11%) acadêmicos, (8,70%) pós-graduados e (5,07%) técnicos. Chiavenato (2003), uma das perspectivas da administração é alcançar objetivos por meio das pessoas e atento aos melhores resultados. Os recursos humanos podem fazer diferença em qualquer organização, levando o ao sucesso. Os melhores programas, projetos e ações poderão ser mais bem desenvolvidos se a seleção, destes funcionários, for norteada por padrões de competência e potencialidade em uma estrutura organizativa. Mas de acordo com a cultura administrativa do Estado brasileiro, os políticos ao assumirem as prefeituras, “loteiam” os cargos para os seus “afilhados políticos”, longe dos padrões de competência e potencialidade.

Os gestores públicos nas entrevistas de forma informal, relatam suas preocupações quanto a conservação dos espaços físicos dos seus municípios, pois não há recursos financeiros para estas estruturas. Ginásios, campos de futebol, quadras esportivas descobertas, piscinas, pistas de atletismo, pistas de skate, são áreas que a população utiliza sem manutenção adequada, tornando ineficaz uma política pública desportiva nesta região.

INFRAESTRUTURA



GRÁFICO 8. Infraestrutura esportiva.

Possuem ginásios poliesportivos, estádios de futebol e quadras descobertas, 82,35% dos municípios, 23,52% possuem pista de atletismo, 52,94% possuem parque aquático e 47,10% dos municípios possuem Praça de Esportes (ver gráfico 8), porém um município da AMEG não disponibiliza acesso a todos os municípios. A realidade desportiva em 2 municípios (11,80%) mostra somente um campo de futebol em cada cidade, nada mais tem de infraestrutura esportiva. Marcelino, 2002, diz que além da luta para obtenção de novos espaços, é preciso tratar da conservação dos já existentes.

Reduzir os custos de manutenção das instalações e seus equipamentos esportivos torna se portanto, um objetivo de grande interesse para a gestão do desporto nos municípios, o que obriga a que se invista na procura de soluções eficientes e integradas, capazes de diminuir o seu impacto financeiro nos orçamentos (Pires e Sarmiento, 1999; Beleza e Sarmiento, 2000).

A importância da criação do Conselho Municipal de Desporto é fundamental para o fomento das políticas públicas desportivas e de lazer. É um espaço de discussão e formulação de políticas públicas, além do controle social na fiscalização e execução destas ações e seus gastos. É uma ferramenta de vital importância na construção de ações e proposições de planejamento desportivo e de lazer no município.

CONSELHO MUNICIPAL

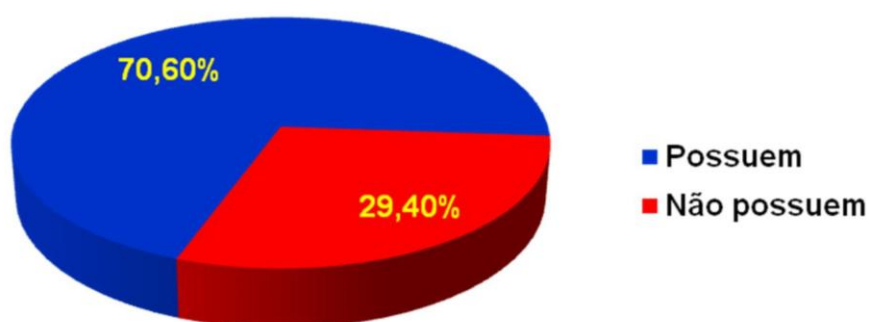


GRÁFICO 9. Formação do Conselho Municipal de Esportes.

Uma das formas de fomentar o esporte no município é a criação de um Conselho Municipal de Esportes que atenda as necessidades e anseios dos cidadãos para fazer uma política pública esportiva justa e correta, porém 70,60% dos municípios não possuem este órgão e somente 29,40% tem um Conselho em perfeito funcionamento (ver gráfico 9). Menezes (2009) comenta quanto aos conselhos setoriais de desporto – instituições de participação popular – tem, como visto, o papel de discutir, questionar, propor, avaliar, denunciar, reivindicar, indicar as demandas relativas ao desporto e lazer. Sarmiento (2008) afirma que a revolução francesa terminou com a concepção de poder absoluto, a partir disso, o associativismo do mundo todo aceitou o princípio das divisões de tarefas e estruturou no âmbito desportivo a forma dos órgãos que controlam as modalidades desportivas em todas as vertentes, seja tratando-se dos desportos de cunho competitivo com as federações internacionais, nacionais e regionais, sejam as práticas de atividades físicas,

desportivas e de lazer com os clubes sociais, associações comunitárias e estruturas desenvolvidas pelos Estados para este fim como as câmaras de desporto, as secretarias de desporto e os departamentos de desporto entre outros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho do gestor é o reflexo direto da realidade do desporto no município.

A gestão pública desportiva deverá, antes de executar suas ações, ouvir os anseios da sociedade, fazer um planejamento e saber gerir os recursos que tem disponível.

Na região da AMEG não há política pública desportiva definida. Poucos programas são executados, há escassez de uma linha de desenvolvimento e fomento desportivo e o desporto para o deficiente físico ainda não é efetivo, conforme está inserido na Lei Orgânica Municipal (LOM) dos municípios associados. Em todos, nitidamente, verifica-se a falta de inclusão dos portadores de necessidades especiais e de outros segmentos, tais como: gestantes e idosos, cuja fatia populacional não existe a destinação de nenhum programa esportivo ou de lazer.

Através dos dados pesquisados, observou-se que o gestor público de esportes e lazer deve possuir conhecimentos para a realização das tarefas administrativas no âmbito do desporto, discernimento para trabalhar com os diferentes grupos de pessoas e habilidade para compreender as complexidades da organização de uma comunidade, mas, devido ao sistema político nacional, este gestor desportivo é colocado à frente do departamento desportivo simplesmente por ser amigo ou parente, ou ainda, colaborador do Gestor Municipal. Então, nota-se o despreparo destes agentes do poder público.

Somente com um Plano Diretor para a política desportiva e um forte Conselho Municipal Desportivo, para servir como consultor, poderá enfim, desenvolver e fomentar o desporto em toda a região da AMEG.

Quanto ao IDH, a média dos municípios é 0,717, considerado um médio desenvolvimento humano, conforme o Plano das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), mas mesmo assim, estes municípios apresentaram diversas deficiências na esfera desportiva.

Na área da infraestrutura e de materiais, espaços públicos necessitam ser revitalizados e qualificados para o desenvolvimento das políticas de esporte e lazer, o que significará o reconhecimento e a legitimidade do acesso ao

direito, através do investimento de recursos para disponibilização de instalações esportivas, atendendo as vocações culturais de cada município pesquisado.

Além das questões estruturais, deve-se enfatizar que a criação de um órgão voltado exclusivamente para o esporte e lazer, que irá direcionar, em cada município, os investimentos para atender à demanda explicitada na pesquisa.

Outros pontos a serem destacados referem - se a questão dos recursos humanos, em que verificou-se a necessidade de uma participação mais representativa, com o controle e a fiscalização destas políticas e do investimento público nesta área.

O estudo concluiu que além de haver falta de política pública nestes municípios para diversos segmentos da sociedade, há também falta de infraestrutura esportiva e déficit de investimento neste setor e o que mais chama atenção é a falta de capacitação de conhecimento destes gestores desportivos públicos.

Celma (2004) diz que não se pode dirigir organizações do século XXI com estruturas do século XX e com capacidade administrativa do século XIX

Por outro lado, este estudo poderá contribuir para que diversas ações sejam concretizadas, tais como estabelecimento de parcerias público-privadas, voltadas para investir nas infraestruturas e manutenção das mesmas; maior e efetiva aproximação com instituições de formação de profissionais de educação física, que podem contribuir para a consolidação de uma política de formação sistemática dos gestores; estruturação do setor, transformando em secretarias de esportes, com a melhoria na contratação dos recursos humanos; e elaboração de projetos esportivos juntamente com as esferas estadual e federal, visando uma melhoria nas políticas públicas destes municípios voltadas para todos os segmentos da população, independente de cor, raça e sexo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackroff, R. L. (1983). *Planejamento Empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, pg. 2 e 3.
- Amaral, S. C. F. do (2003). *Políticas públicas de lazer e participação cidadã: Entendendo o caso de Porto Alegre*. Campinas, São Paulo. S. C. F. do Amaral. Tese de Doutorado apresentado à Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas.
- AMEG (2003). *Associação dos Municípios da Microrregião do Médio Rio Grande*. Informações Gerais. Passos-MG, setembro, 2011. Consult. 02 maio 2013. Disponível em: <<http://www.ameg.org.br/pages/empresa.php>>
- Angeloni, T. (2005). *Por que fazer gestão do conhecimento?* . Consult. 17 julho 2014. Disponível em <<http://portalsbgc.org.br>>
- Ansoff, I. (1991). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Arendt, H. (1998). *O que é política?*. Rio de Janeiro: Ed. Ursula Ludz,
- Azevedo, P. H. (2004). *A gestão pública federal de atividades esportivas como fator de inclusão social de pessoas portadoras de deficiência, no período de 1995 a 2002*. Brasília. P. H. Azevedo. Tese de Doutorado apresentado à Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília.
- Bastos, F. (2003). *Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil*. Motrivivência, Florianópolis, vol.15, n.20, p. 295-306.
- Battaglia, A. (2003). *Administração de clubes: uma perspectiva inovadora no mercado profissional*. São Paulo: Arte e Ciência.
- BID (2007). Banco Interamericano de Desenvolvimento. *A política das políticas públicas: progresso econômico e social na América Latina: relatório 2006*. Rio de Janeiro: Elsevier; Washington, DC: BID.
- Bento, J. O. , Garcia, R. & Graça, A. (1999). *Contextos da pedagogia do desporto: Perspectivas e problemáticas*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Bobbio, N. (2002). *Direita e Esquerda*. São Paulo: Ed. UNESP.
- Bobbio, N. et al. (2000). *Dicionário de política*. 5. ed. Brasília: UnB.
- Boschi, C. A. (2011). *Compreensão das Políticas Públicas Desportivas das Minas Gerais – Brasil à Luz de Contextos Culturais Vigentes*. Porto: C.Boschi. Tese de Doutorado apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Botelho, M. A.; Monteiro A. M.; Valls V. (2007). *A gestão do conhecimento esportivo: a experiência da biblioteca da SEME*. Brasília. Ciência da Informação.

Brasil (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil*. Seção III, Art. 217. São Paulo: Editora Atlas.

Brasil (2003). *Estatuto do Idoso*. Brasília: Senado Federal

Brasil (2004). *I Conferência Nacional do Esporte. Esporte, Lazer e Desenvolvimento Humano: documento final*. Brasília: Ministério do Esporte.

Brasil (2005). *Política Nacional do Esporte*. Brasília, DF: Ministério do Esporte.

Bucci, M. P. D. (2002). *Direito administrativo e políticas públicas*. São Paulo: Saraiva.

Cagical, J .M. (1985). *Cultura intellectual y cultura física*. Buenos Aires: Kapelusz.

Castellani F. L. (2007). *Gestão pública e política de lazer a formação de agentes sociais*. Campinas SP: Autores Associados.

Capinussú, J. M. (2002). *Administração desportiva moderna*. São Paulo: Ibrasa.

Cavalcante, J. E. (1993). *O esteticismo como uma categoria na filosofia brasileira*. Rio de Janeiro: J. E. Cavalcante. Dissertação de mestrado apresentado à Universidade Gama Filho.

Celma, J. (2004). *ABC Del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.

Chelladurai, P. (1995). *Gestão do Desporto – Definir a Área*. Revista Ludens, v.15, n.4, pg. 67-71.

Chelladurai, P. (1999). *Human resoure management in sport and recreation*. Human Kinetics.

Chemin, B. F. (2011). *Políticas Públicas de Lazer: o papel dos municípios na sua implementação*. 2ª edição. Curitiba: Juruá.

Chiavenato. I. (1999). *Teoria geral da administração*. 6ª edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus.

Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2012). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo. Editora Manole Ltda.

Constantino, J. M. (1999). *Desporto, Política e Autarquias*. Lisboa: Livros Horizonte.

Constantino, J. M. (2006). *Desporto: Geometria de equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.

Cristan, M. (2000). *Estrela cadente: Estudo sobre as políticas de esporte e lazer, na Secretaria Municipal de Esportes, SP, durante a gestão Luíza Erundina na Prefeitura Municipal de São Paulo (1989-1992)*. Salvador. M. Cristan. Tese de Doutorado apresentada ao núcleo de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Bahia.

Cunha, C. J. C. (1996). *Planejamento Estratégico: uma abordagem prática*. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

Cunha, L. M. (2007). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Lisboa: Edições FMH.

Dias, R. Matos, F. (2012). *Políticas Públicas: princípios, propósitos e processos*. São Paulo: Atlas.

UNESCO (1994). *Declaração de Salamanca sobre princípios, política e práticas na área das necessidades educativas especiais*. Consult. 02 setembro 2013 Disponível em: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001393/139394por.pdf>>

Drucker, P. (1984). *A Introdução a Administração*. São Paulo. Pioneira.

Drucker, P. (1997). *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira 4ª edição.

Drucker, P. (2002). *O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade*. Ed. Nobel.

Echer, S. R.; Bonalume, C. R. (2004). *Canais de participação popular em Caxias do Sul*. Anais ... Rio Grande do Sul: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul/Ministério do Esporte/Faculdade da Serra Gaúcha, pg.15.

Ferreira, W. R. (2002). *O espaço público nas áreas centrais: A rua como referência: Um estudo de caso em Uberlândia, MG*. São Paulo. W. R. Ferreira. Tese apresentada no Doutorado ao programa de pós-graduação em geografia humana da Universidade de São Paulo.

Gerston, L. N. (1997). *Public Policy Making: Process and Principles*. New York: M.E. Sharpe.

Gil, A. C. (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 5ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas.

Gregory Dees, Gregory J. (1998). *O significado do “empreendedorismo social”*. Consult. 02 maio 2013. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/108.pdf>

Guareschi, N.; Comunello, L. N.; Nardini, M.; Hoenisch, J. C. (2004). *Problematizando as práticas psicológicas no modo de entender a violência*. In: *Violência, gênero e políticas públicas*. Orgs: Strey, Marlene N; Azambuja, Mariana P. Ruwer; Jaeger, Fernanda Pires. Ed: EDIPUCRS, Porto Alegre.

Gubert, E.; Castro, M. J. S. de (2004) In: *Seminário Nacional de Políticas Públicas em Esporte e Lazer. 4, 2004*. Rio Grande do Sul. Anais Rio Grande do Sul: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul/Ministério do Esporte/Faculdade da Serra Gaúcha, pg.16.

IBGE (2013). *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Consult. 09 maio 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/municipesportes/index.htm>>

Lakatos, E. & Marconi, M. (1991). *Metodologia científica*. São Paulo: Ed. Atlas.

Lemos, A. F. (2002). *A administração de talentos humanos nas Organizações em constantes mudanças*. São Paulo. Ed. Franca.

Lucena, R. F. (2001). *O Esporte na Cidade: aspectos do esforço civilizador brasileiro*. Campinas, SP: Autores Associados.

Karnas, G. S. (2013). *Perfil do gestor desportivo dos municípios do Rio Grande do Sul*. Porto: G. Karnas. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Manhães, E. D. (2002). *Política de esportes no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Manoel, E.J. & Tani, G. (1999). *Preparação profissional em educação física e esporte: passado, presente e desafios para o futuro*. Rev. paul. Educ. Fís., São Paulo, v.13, pg.13-19, dez/2010.

Marcellino, N. C.; Almeida, M. P. (2009). *Brincar, jogar, viver: Programa de Esporte e Lazer da Cidade*. 2. ed. Brasília, DF: Ministério do Esporte.

Marcellino, N. C. (2002). *Estudos do lazer: uma introdução*. 3. ed. Campinas, SP: Autores Associados.

Marcellino, N. C. (2008). *Políticas públicas de lazer*. Campinas, SP: Alínea.

Melo, M. P. (2005). *Esporte e Juventude Pobre: políticas públicas de lazer na Vila Olímpica da Maré*. Campinas, SP: Autores Associados.

Melo Neto, F. P. de (2000). *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.

Menezes, V. G. (2009). *Gestão de Políticas Públicas Desportivas Municipais: Análise da Região Metropolitana do Recife-PE, Brasil, no período de 2002-2008*. Porto. V. G. Menezes. Tese apresentado no mestrado ao programa de pós-graduação em gestão desportiva da Universidade do Porto.

Minas Gerais (2009). *Diário do Executivo*. Lei 18030 de 12 de janeiro de 2009, ICMS Solidário e ICMS Ecológico. 2009. Consult. 07 agosto 2013. Disponível em: <
<http://www.fazenda.mg.gov.br/empresas/legislacao_tributaria/leis/2009/l18030_2009.htm >

Mintzberg, H; Lampel, J; Quin, J. & Goshal, S. (2008). *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Morales, I. R. (1997). *Liderança e administração esportiva*. São Paulo: Ícone.

Moreira, F.; Matos, L. (2004). *Esporte, arte e lazer em Belém como direito a cidade*. Anais ... Rio Grande do Sul: Prefeitura Municipal de Caxias do Sul/Ministério do Esporte/Faculdade da Serra Gaúcha, pg.11.

Muniz, A. J. de O. (2001). *Teoria geral da administração: noções básicas*. 4. ed. rev. e ampl. – São Paulo: Atlas.

Neto, V. M.; Triviños, A. (2004). *A Pesquisa Qualitativa na Educação Física*. 2ª Ed. Porto Alegre.UFGRS: Editora Meridional.

Oliveira, D. P. R. de (2004). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*. 20ed. São Paulo: Atlas.

Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto - O Jogo de Zeus*. Porto: Editora Porto.

Pereira, F.C.M. (2005). O processo de conversão do conhecimento em uma escola de atendimento especializado.Florianópolis. UFSC

Rachelis, R. (1998). *Esfera Pública e Conselhos de Assistência Social: caminhos da construção democrática*. São Paulo: Cortez.

Rua, M. G. (2009). *Políticas Públicas*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, pg.130.

SANCHO, J. A. M. (2003). *La gestión de instalaciones deportivas municipales*. In: XI ENCUESTRO PROVINCIAL DE DEPORTE MUNICIPAL, 11., Islantilla,

2003. Anais... Islantilla.

Sarmiento, P. (2008). *Uma experiência de dirigismo desportivo: FPH 2004-2008*. Porto:Ed. Federação Portuguesa de Hóquei.

Sarmiento, P. (2005). *Qualidade na gestão de instalações desportivas*. Seminário de Gestão Desporto. Universidade da Madeira.

Sarmiento, J. P.; Pinto, A. (2001). *Instalações desportivas: qualidade de gestão: gestão de instalações desportivas*.

Sarmiento, J.P., Oliveira, A. E., Carames, R.P. (2000): *The management of sport in the city of Oporto: a partnership between the local authorities, the university and the sport clubs*. Book of Proceedings of the 8th Congress of the European Association for Sport Management. San Marino. P. 242-243.

Secchi, L. (2010). *Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos*. São Paulo: Cengage Learning.

Soares, J. A.; Caccia-bava, S. (2002) *Os desafios da gestão municipal democrática*. 2. ed. São Paulo: Cortez.

Souza, M. da S. et al. (2001). *Políticas públicas de esporte: a relação estabelecida entre a construção e apropriação de conhecimento e a construção e apropriação da prática social*. In: Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte, Caxambu. Anais ... Caxambu: DN CBCE.

Stoppa, E. A. (2011) *Gestão de esporte e lazer: análise dos espaços e equipamentos de esporte recreativo*. 1^a ed. São Paulo: Plêiade.

Queiróz, C. A., Santos, L.. M. & Machado, M. C. (2011). *A realidade pública do Esporte nos municípios da Região do Médio Rio Grande do Estado de Minas Gerais*. Passos: Ed. FESP.

Tubino, F.M.; Garrido, F.A.C. & Tubino, M.J.G. (2007). *Dicionário enciclopédico Tubino do Esporte*. Rio de Janeiro: Ed. Senac.

Tubino, M.J.G. (1992). *Dimensões sociais do esporte*. São Paulo: Cortez Editora. pg 79.

Tubino, M. J. G. (1996). *O esporte no Brasil: do período colonial aos nossos dias*. São Paulo: Ibrasa.

Vroom V. & Yetton P. (1973). *Leadership and Decisionmaking*. University of Pittsburg Press. Pittsburg, PA.

Zingoni, P. (2003). *Descentralização e participação em gestões municipais de esporte e lazer*. In: WERNECK, C. L. G.; ISAYAMA, H. F. Lazer, Recreação e Educação Física. Belo Horizonte: Autêntica.