

## DIAGNÓSTICO DA GESTÃO, ESTRUTURA, ORGANIZAÇÃO E OFERTA DE ATIVIDADES DE ESPORTE E LAZER NO ESTADO DE RONDÔNIA

Recebido em: 17/05/2022

Aprovado em: 05/02/2023

Licença: 

*Ramón Núñez Cárdenas*<sup>1</sup>

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho – RO – Brasil

<https://orcid.org/0000-0002-7657-8760>

*Ivete Aquino Freire*<sup>2</sup>

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho – RO – Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-1792-1626>

*Yesica Núñez Pumariéga*<sup>3</sup>

Faculdade de Educação e Médio Ambiente (FAEMA)

Porto Velho – RO – Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-8203-4527>

*Catalina Dominga Pumariéga Torres*<sup>4</sup>

Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR)

Porto Velho – RO – Brasil

<https://orcid.org/0000-0001-8355-3900>

**RESUMO:** O trabalho apresenta um diagnóstico relativo à gestão, estrutura, organização de esporte e lazer no estado de Rondônia. Realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, com a utilização de métodos qualitativos, junto a gestores de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia. A amostra foi selecionada por conveniência. Para a coleta de dados utilizou-se um questionário semiestruturado contendo 14 questões que tinham como objetivo identificar o perfil sociodemográfico dos gestores de esporte e lazer e as ações sociais de esporte e lazer da localidade. A pesquisa mostrou que a maioria tem formação em ensino superior, com predominância no curso de Educação Física; são homens, com média de idade de 47 anos. A

<sup>1</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Coordenador do Centro de Desenvolvimento de Pesquisa em Políticas de Esporte e de Lazer da Rede Cedes do Estado de Rondônia. Líder do grupo de pesquisa de psicologia do exercício físico e esporte na promoção da saúde.

<sup>2</sup> Docente da Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR. Líder do Grupo de Estudos do desenvolvimento e da Cultura Corporal. Pesquisadora do Centro de Desenvolvimento de Pesquisa em Políticas de Esporte e de Lazer da Rede Cedes do Estado de Rondônia.

<sup>3</sup> Docente da Faculdade de Educação e Médio Ambiente (FAEMA). Colaboradora do Centro de Desenvolvimento de Pesquisa em Políticas de Esporte e de Lazer da Rede Cedes do Estado de Rondônia. Membro do grupo de pesquisa em psicologia do exercício físico e esporte na promoção da saúde.

<sup>4</sup> Pedagoga. Especialista em Supervisão escolar. Colaboradora do Centro de Desenvolvimento de Pesquisa em Políticas de Esporte e de Lazer da Rede Cedes do Estado de Rondônia

experiência em gestão ficou entre 1 e 2 anos de prática. Os principais critérios assinalados para o uso dos espaços de esporte e lazer foram “Agendamento” prévio e “Gestão Compartilhada”.

**PALAVRAS-CHAVE:** Esporte e lazer. Gestão. Políticas públicas.

**DIAGNOSIS OF THE MANAGEMENT, STRUCTURE, ORGANIZATION AND SUPPLY OF SPORTS AND LEISURE ACTIVITIES IN THE STATE OF RONDÔNIA**

**ABSTRACT:** The work presents a diagnosis related to the management, structure, organization of sport and leisure in the state of Rondônia. a descriptive exploratory research was carried out, using qualitative methods, with sports and leisure managers from the municipalities of the state of Rondônia. The sample was selected for convenience. For data collection, a semi-structured questionnaire containing 14 questions was used to identify the sociodemographic profile of sport and leisure managers and the social actions of sport and leisure in the locality. The research showed that the majority have higher education training, predominantly in the Physical Education course; are men, with a mean age of 47 years. Management experience was between 1 and 2 years of practice. The main criteria indicated for the use of sports and leisure spaces were prior “Scheduling” and “Shared Management”.

**KEYWORDS:** Sport and leisure. Management. Public policy.

## **Introdução**

No Brasil, a política pública é desenvolvida diretamente pelo Estado, através da gestão pública. Com a sua descentralização, importantes dispositivos são definidos rumo a criação de um novo pacto federativo, no qual o município passa a ser tratado como ente autônomo da Federação (SILVA *et al.*, 2011). Na generalidade, gestão pública diz respeito a ações desenvolvidas direta ou indiretamente pelo Estado, com a participação de entidades públicas ou privadas, que visam impactar de alguma forma a realidade social, cultural, política ou econômica (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013).

Em suas especificidades, de acordo com os mesmos autores a gestão pública:

[...] incorpora temas como democracia e responsabilidade, e valores como equidade, igualdade e probidade; da orientação instrumental, aceita que o setor público compartilha com o setor privado a necessidade de alcançar seus objetivos de forma mais econômica e mais eficiente (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013, p. 135).

Além dos aspectos já citados, Carneiro e Menicucci (2013) lembram que o termo gestão pública também chama para si a expressão “políticas públicas”. Segundo os autores, numa concepção mais ampla, a gestão pública é o principal resultado da ligação entre Estado e sociedade civil, a qual se caracteriza por ser uma via de mão dupla: inclui a implementação de políticas públicas e as demandas dos atores privados sobre as decisões.

A relação entre gestão pública e política pública expressa os valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Tais valores políticos não se limitam aos meios, mas incorporam também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais. Dentro da lógica política, a gestão pública deve facilitar a expressão de vontades, mediar entre elas e encontrar valores para conduzir as ações (CARNEIRO e MENICUCCI, 2013). A gestão pública como facilitadora da expressão de vontades do povo nos remete a outro conceito importante neste contexto: gestão democrática. Refere-se a ações democráticas e de processos participativos de tomada de decisões, mas sem limitar-se a estas questões. Envolve, sobretudo, ações voltadas à “educação política na medida em que são ações que criam e recriam alternativas mais democráticas no cotidiano institucional no que se refere, em especial, às relações de poder ali presentes” (LIMA, 2000, p.126).

Segundo Bobbio (2000), os sujeitos que são chamados a participar dos processos de tomada de decisões nem sempre estão preparados para desempenhar tal tarefa. Devem ter as condições mais próximas possíveis do ideal para tais procedimentos, daí o valor da educação política citada por Lima (2000). Quando se pensa em gestão democrática e/ou nos modelos de gestão participativa, a preocupação no que diz respeito a formação e desenvolvimento de pessoal não deve se limitar à pessoa de um gestor, mas na formação de todos os sujeitos chamados a participar (MARCELLINO *et*

*al.*, 2007). Daí ser possível afirmar que a formação técnica e a educação política são condições fundamentais para a democracia, para a gestão democrática e para a gestão pública.

A democratização, no contexto da gestão pública, implica na ampliação da participação das pessoas nessa gestão. Afirma Bobbio (2000), que a participação democrática pressupõe uma ação reguladora, fiscalizadora, avaliadora, além de decisória, sobre os rumos da vida política e social das instituições e da sociedade.

Os conceitos que perpassam a compreensão do termo gestão pública expressam, de modo explícito, um determinado modelo de gestão que, por sua vez, representa as principais determinações, vontades e expectativas com relação a todas as ações institucionais. O conceito de gestão democrática, por exemplo, remonta o conceito de gestão participativa. Segundo Leal (2003, p. 25) “os modelos de gestão participativa são instrumentos de aperfeiçoamento democráticos, complementando, de certa forma, o sistema de representação política”.

No Brasil, historicamente os governos federal, estadual e municipal têm sido os principais responsáveis pela elaboração de políticas públicas. Ocorre que na maioria das vezes, estes programas não dialogam entre si. De acordo com as concepções modernas de políticas públicas, os programas de esporte e lazer não podem estar dissociados de outros que envolvem a área social, incidindo, assim, na necessidade de ações macro que, quando desdobradas, se manifestam conjugando todos os setores. Desse modo, programas de esporte e lazer devem estar vinculados numa relação de complementaridade com outros campos sociais tendo sua concepção inicial em nível de macro política pública e sua operacionalização, em menor escala (SILVA *et al.*, 2011). A atuação do esporte e do lazer vai além das ações públicas destinadas à sua promoção como política isolada; estão vinculadas às políticas de saúde, educação, segurança e

previdência social (LINHALES *et al.*, 2008). Envolvendo as políticas de esporte e lazer, no Brasil, apenas o programa PELC se aproxima desta relação de complementaridade com outros setores sociais, ao ser apresentado como um programa com foco na inclusão social e na promoção de ações educativas (BRASIL, 2016).

As ações do gestor de esporte e lazer nos três níveis de administração pública são reflexos da forma e dos princípios norteadores do governo instalado (RAITER e DALLABONA, 2015). Na prática, os indivíduos gestores de níveis hierarquicamente inferiores na estrutura organizacional dependem sobremaneira do grau de comprometimento democrático que prevalece na configuração administrativa como um todo, e daqueles que ocupam níveis hierarquicamente superiores nesta estrutura (GALINDO, 2010).

Em tese, o gestor atua como gerente, diretor, organizador ou qualquer outra nomenclatura que o designe como responsável pelos programas e ações de esporte e lazer. É o profissional que estará à frente de ações relativas à elaboração, implementação, monitoramento e avaliação das políticas públicas de esporte e lazer, definindo estratégias que possam garantir o alcance dos objetivos institucionais (UNGHERI e ISAYAMA, 2017; HATZIDAKIS e BARROS, 2019).

Segundo Ungheri e Isayama (2017) é possível afirmar que a formação acadêmica em Educação Física não é o único caminho para a constituição de profissionais para atuarem nesta área. Entretanto, conforme citam Silva e Silva (2012), as especificidades de alguns conteúdos ou atividades de lazer, em especial aquelas de caráter físicos esportivos da Educação Física, fazem com que o profissional desta área tenha no seu currículo acadêmico alguns conhecimentos inerentes a estas vivências. Por outro lado, estes profissionais não têm uma formação estritamente física esportiva, mas também trazem em seus currículos conhecimentos voltados as áreas de ciências sociais

e humanas. Destacam Ungheri e Isayama (2017) que uma formação sólida nestas temáticas poderá dispor, ao profissional de Educação Física, maiores condições de uma intervenção efetiva no âmbito do lazer, considerando a abrangência destas vivências. Assim, há de se concluir, conforme recomendam estes autores que a figura do gestor não se enquadra somente em padrões técnicos ou executivos; relaciona-se também com a perspectiva gerencial.

Estudos mostram as limitações do profissional de Educação Física na atuação de políticas públicas de esporte e lazer (ARAÚJO e MAGALHÃES, 2008; UNGHERI e ISAYAMA, 2017). Estes últimos autores argumentam que se faz necessário um processo de formação especializada, que acumule diferentes tipos de experiências que permitam ao profissional reunir elementos adequados para nortear as propostas de esporte e lazer, além de Formação continuada.

O presente artigo expressa os resultados parciais obtidos no projeto de pesquisa “Avaliação das Políticas Públicas de Esporte e Lazer no Estado de Rondônia”, apresentando um diagnóstico relativo à gestão, estrutura, organização de esporte e lazer da localidade. Dentre os objetivos específicos são nomeados os seguintes: a) exibir o perfil sócio demográfico dos dirigentes municipais de esporte e lazer do estado de Rondônia; b) expor as experiências em gestão dos dirigentes; c) indicar os cargos que exercem os gestores de esporte e lazer; e d) apresentar as características da gestão dos espaços de esporte e lazer no estado de Rondônia.

## **Materiais e Métodos**

Realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva, com a utilização de métodos qualitativos. O estudo foi efetuado junto a indivíduos que atuam como gestores de programas de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia. A amostra da

pesquisa foi selecionada por conveniência, considerando todos aqueles que foram convidados e aceitaram participar do estudo. Participaram da investigação 30 gestores de 20 municípios, conforme ilustra a Figura 1. Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário semiestruturado contendo 14 questões que tinham como objetivo levantar dados para compor o perfil sociodemográfico dos gestores de esporte e lazer bem como levantar informações sobre a gestão, estrutura, organização de esporte e lazer no estado de Rondônia.

**Figura 1: Municípios, número de habitantes, área e quantitativo de gestores que participaram da pesquisa.**

Ident	Municípios	Nº de Habitantes	Área/Km2	Amostra
1	Alta Floresta do Oeste	25.578	7067	0
2	Alto Alegre dos Parecis	13.940	3959	1
3	Alto Paraíso	20.210	2648	1
4	Alvorada do Oeste	17.063	3029	1
5	Ariquemes	104.401	4427	2
6	Buritis	37.838	3867	0
7	Cabixi	6.355	1314	1
8	Cacaulândia	6.367	1962	0
9	Cacoal	87.226	3793	1
10	Campo Novo de Rondônia	14.220	3456	0
11	Candeias do Jamari	24.155	6867	0
12	Castanheiras	3.617	893	0
13	Cerejeiras	17.986	2783	0
14	Chupinguaia	10.129	5227	1
15	Colorado do Oeste	18.817	1442	0
16	Corumbiara	8.842	3060	0
17	Costa Marques	16.651	12722	0
18	Cujubim	20.974	3864	0
19	Espigão do Oeste	32.385	4900	1
20	Governador Jorge Teixeira	10.127	5067	0
21	Guajará Mirim	46.632	24856	1
22	Itapuã	9.995	4081	0
23	Jaru	55.738	2910	1
24	Ji-Paraná	130.419	6897	1
25	Machadinho do Oeste	37.167	8556	0
26	Ministro Andreazza	10.823	875,30	0

27	Mirante da Serra	12.360	1254	0
28	Monte Negro	15.873	1413	2
29	Nova Brasilândia do Oeste	21.592	1160	0
30	Nova Mamoré	27.600	10113	1
31	Nova União	7.824	807	0
32	Novo Horizonte do Oeste	10.276	830	1
33	Ouro Preto do Oeste	39.924	1978	0
34	Parecis	5.697	2549	0
35	Pimenta Bueno	37.512	6241	1
36	Pimenteiras do Oeste	2.424	6015	0
37	Porto Velho	502.748	34082	8
38	Presidente Médici	22.557	1758	1
39	Primavera de Rondônia	3.501	606	0
40	Rio Crespo	3.750	1718	0
41	Rolim de Moura	56.242	14579	1
42	Santa Luzia do Oeste	8.532	1188	0
43	São Felipe do Oeste	6.103	542	0
44	São Francisco do Guaporé	19.002	4747	1
45	São Miguel do Guaporé	23.933	7815	0
46	Seringueiras	12.581	2251	0
47	Teixeirópolis	5.003	460	0
48	Theobroma	11.347	2200	1
49	Urupá	13.293	832	0
50	Vale do Anari	10.843	3135	0
51	Vale do Paraíso	8.231	965	0
52	Vilhena	91.801	11519	1
Total		1.768.204	251.279	30

Fonte: Dos autores.

## Apresentação e Análise dos Dados

### Perfil dos Gestores do Esporte e Lazer no Estado de Rondônia

No tocante ao perfil sociodemográfico dos gestores de esporte e lazer do estado de Rondônia, ilustrado na Figura 2, entre os 30 indivíduos que participaram do estudo, constatou-se que a maioria do grupo é formado por homens (26). Em estudo semelhante desenvolvido por Azevedo, Barros e Suaiden (2004) verificou-se que 100% dos gestores eram homens. Em outro contexto, uma pesquisa mais recente apontou alterações nestes dados. Investigação de Couto *et al.* (2011) demonstrou que 76,6% dos gestores de esporte eram do sexo masculino. Conforme citam Rodrigues e Ventura (2011), observam-se clara evolução da participação feminina, apesar de ainda prevalecer o sexo masculino nos cargos de gestão esportiva. Os achados aqui corroboram com esta afirmativa.

A média de idade dos gestores e gestoras é de 47 anos, com um desvio padrão baixo, de 10,12. O coeficiente de variação é menor do que 20%, demonstrando, portanto, que se trata de uma amostra homogênea (Figura 3). Com relação à idade, a pesquisa de Couto *et al.* (2011) localizou gestores com idade mínima de 20 anos e máxima de 50, destoando dos achados desta pesquisa, cujos gestores e gestoras iniciam e permanecem na função com mais idade.

**Figura 2: Perfil sócio demográfico dos gestores**

Variáveis de Análise	Resultados
Idade Mínima	25 anos
Idade Máxima	63 anos
Média	47
Desvio Padrão	10,12232871
Coeficiente de Variação	0,259753512

Fonte: Dos autores.

**Figura 3: Detalhamento das Idades dos gestores**

<b>Ordem</b>	<b>Idade</b>	<b>Nº Indivíd</b>
1	20-29	1
2	30-39	6
3	40-49	11
4	50-59	7
5	60-69	3
6	NI	2
TOTAL		30

Fonte: Dos autores.

Conforme descrito na Figura 4, dentre os informantes, 24 afirmaram que têm formação em ensino superior, 04 disseram ter ensino médio completo e 2 não informaram. Daqueles com ensino superior, a maioria (18 informantes) tem graduação em educação física. Estes resultados acompanham um estudo de Azevedo; Barros e Suaiden (2004), em que daqueles que possuíam nível superior, 78,3% eram graduados em Educação Física.

Uma pesquisa específica voltada à gestão na área de lazer (Maciel, 2009) demonstrou predominância de profissionais da área de educação física ocupando cargos de gerência intermediária e profissionais com formação nas áreas de administração e psicologia ocupando os níveis hierárquicos mais altos, relacionadas à gestão de pessoas e/ou administração geral da organização. Essa informação corrobora com outros estudos que têm demonstrado que os currículos de educação física das IES brasileiras, por si só, não têm dado conta de formar profissionais que garantam uma gestão, segundo os princípios da Política Nacional de Esportes e Lazer.

Trabalhos de Rezer e Fensterseifer (2008) sustentam que esta formação inicial reflete não só num conjunto de conhecimentos básicos deficiente, mas também na falta de conhecimentos específicos sobre determinados assuntos que possibilitariam uma gestão eficaz.

Para a função de gestor em esporte e lazer, a literatura menciona a necessidade de um perfil profissional genérico que tenha habilidades com enfoque nas áreas de administração (técnicas gerenciais, conhecimento fiscal, programação de eventos), comunicação e relacionamento humano (gestão de pessoas, marketing e vendas, habilidades de comunicação); que possua conhecimentos técnicos que vão além da avaliação entre as ações a serem desenvolvidas no processo de gestão democrática; que atue na identificação de problemas, acompanhamento de ações, controle e fiscalização. Destaca Tardif (2002) que a formação acadêmica não pode ser entendida como único caminho para a constituição de profissionais; devem-se considerar as relações e experiências vividas pelas pessoas nas relações cotidianas. Além destes aspectos, destaca-se também a educação política, fundamental para a gestão pública democrática.

Chama a atenção o fato de 4 (quatro) informantes terem formação acadêmica em nível de Ensino Médio, o que pode indicar ausência dos conhecimentos técnicos nomeados anteriormente. Esse domínio faz-se necessário para o acompanhamento de ações, controle e fiscalização no âmbito da gestão de esporte e lazer.

Ungheri e Isayama (2017) afirmam a ocorrência de avanço no Brasil quanto à formação de profissionais para atuação na área, apesar de ainda se observar que algumas vezes a formação profissional é desconsiderada para a escolha daqueles que irão ocupar o cargo, levando-se em conta somente o passado esportivo do gestor. Outra possibilidade amplamente utilizada para a ocupação de cargos públicos vinculados ao esporte e ao lazer é a indicação política, conforme demonstrou estudo de Linhales et al. (2008).

A opinião de Stigger (1998), de que o profissional desta área não pode ser prescritivo, mas, sim, o condutor de uma determinada política, pode abrir possibilidade para uma gestão satisfatória por parte dos profissionais sem uma formação de ensino

superior. Defende o autor que, entre as competências do profissional que atua em políticas públicas no esporte, cultura e lazer, está a capacidade de escuta, de conduzir um processo de participação na gestão das políticas da área.

Predominantemente a formação dos participantes do estudo exposto foi na área de educação física. Já quanto a instrução daqueles que não se amoldam a esta condição, constatou-se certa heterogeneidade. Destes, destaca-se apenas um, com formação em gestão pública, que possivelmente pode ter adquirido os conhecimentos que mais se aproximam para o exercício das atividades de gestor.

Dentre os informantes, 15 (quinze) têm formação em pós-graduação. Destes, 13 (treze) em nível de especialização (nas mais variadas áreas, tais como treinamento esportivo, educação física e leitura, dentre outras formações voltados à área escolar). Nenhuma especialização com enfoque na gestão pública de esporte e lazer foi identificada. Um informante explicitou sua formação em MBA. Este curso pode ser classificado como *stricto sensu*; e pela especificidade da área, pode significar a garantia de aquisição de alguns conhecimentos específicos para a administração de negócios, uma vez que este curso forma executivos na área de administração, com enfoque em disciplinas voltadas a finanças, contabilidade, recursos humanos, marketing, entre outras. Igual análise pode ser feita com um informante que citou ter formação acadêmica em nível de Mestrado. Apesar de não citar a área de concentração do curso mencionado, compreende-se que em um curso *stricto sensu* adquire-se um nível de conhecimento mais aprofundado, uma vez que estas formações são bastante exigentes do ponto de vista acadêmico e favorecem uma reflexão teórica, que pode levar a uma prática eficiente.

**Figura 4: Formação acadêmica dos gestores de esporte e lazer de Rondônia**

Formação Acadêmica	Especificação	Quant
Curso de Graduação	Educação Física	18
	Ciências Contábeis	1
	Letras	1
	Pedagogia	3
	Gestão Pública	1
Pós-Graduação	Especialização	13
	MBA	1
	Mestrado	1

Fonte: Dos autores.

Constatou-se, conforme ilustrado na Figura 5, que 25% dos respondentes possuem experiência de gestão de 6 (seis) anos ou mais. A concentração maior ficou entre 1 e 2 anos de experiência, somando-se os conhecimentos do cargo atual com os anteriores. Conforme já mencionado anteriormente, as práticas vivenciadas no contexto de gestão do esporte e do lazer têm sido altamente valorizadas no contexto de formação de gestores esportivos, conforme cita a literatura, a exemplo de estudo Linhales *et al.* (2008). A possibilidade de ter vivenciado uma variedade de experiências esportivas e de lazer no âmbito administrativo pode, sem dúvida, contribuir direta ou indiretamente para uma atuação profissional orientada por conhecimentos técnicos e políticos que irão agregar qualidade as ações. Cárdenas e Feuerschütte (2012) afirmam que, no desenvolvimento de conhecimentos e habilidades relacionadas às áreas administrativa e esportiva, a experiência é um fator importante. Entretanto, conforme já dito em outros pontos a vivência prática, por si só, limita a ação do gestor nos aspectos técnico-gerenciais e outros conhecimentos de gestão pública. Igualmente, uma boa formação política não é garantia de experiências exitosas de gestão. Chama a atenção nos resultados do estudo, que mais de 50% dos respondentes não informaram o tempo de

experiência que tiveram na função atual antes de ocuparem o cargo em que estão atualmente.

**Figura 5: Tempo de experiência em gestão dos participantes da pesquisa**

Tempo de trabalho no cargo atual de gestor		tempo de experiência com a gestão do lazer antes do cargo atual	
Menos de 1 ano	6	Menos de 1 ano	1
Entre 1 e 2 anos	10	Entre 1 e 2 anos	3
Entre 2 e 5 anos	4	Entre 2 e 5 anos	0
Entre 6 e 10 anos	5	Entre 6 e 10 anos	0
mais de 10 anos	5	mais de 10 anos	8
NI*	0	NI*	18
Total	30	Total	30

OBS: NI\* (Não Informado)

Fonte: Dos autores.

Dentre os informantes, 17 disseram que não acumulam outras funções e/ou profissões, dedicando-se integralmente às atividades de gestão de esporte e lazer nas instituições em que foram registrados na pesquisa. Este achado diverge do resultado encontrado por Valente (2011), que constatou que 95% dos gestores esportivos possuíam outra profissão. A maioria dos depoentes também comunicou que dedica à gestão de esporte e lazer 40 horas ou mais. Apenas um deles não respondeu a esta questão e dois disseram trabalhar em torno de 20 horas por semana. É importante ressaltar que a jornada de trabalho, por si só, não é parâmetro para análise da eficiência da atuação do gestor. Entretanto, aspectos como dedicação, compromisso, produtividade e eficiência na gestão estão em sintonia com o tempo dedicado às atividades que o cargo requer. Este tempo dedicado para se alcançar a eficiência na gestão não é impeditivo para a flexibilização da jornada de trabalho, que permite ao trabalhador gerir seu horário de entrada ou de saída de acordo com a sua agenda diária, conforme propõem Campos e Pires (2014).

Dentre os cargos que ocupam os gestores participantes da pesquisa (descritos na Figura 6), constatou-se que 7 (sete) deles ocupam o cargo de secretário (nas secretarias municipais), embora empregando-se nomenclaturas distintas para as referidas pastas. Entende-se que os secretários municipais, bem como os superintendentes, são auxiliares diretos dos chefes do Poder Executivo, tendo sob seus encargos orçamentos específicos. São considerados ordenadores de despesas secundários por assumirem a gerência da execução orçamentária em suas áreas de atuação por meio de ato administrativo individual (Portaria), que lhes delega tais poderes.

Dentre os informantes, 7 (sete) ocupam os cargos de diretores e coordenadores. Entende-se que, mesmo ocupando cargos de gerência intermediária, quando comparados àqueles com níveis hierárquicos mais altos (citados no parágrafo anterior), e que não sejam considerados ordenadores de despesas, estes gestores ocupam as denominadas funções de confiança ou gratificada na estrutura institucional. As atribuições de chefia, direção e assessoramento na administração pública são preenchidas mediante livre nomeação pela autoridade competente, que muitas vezes nomeia servidores cedidos por outros órgãos. Supostamente, a estes são delegados poderes de decisão nas suas áreas de atuação.

Apenas 4 (quatro) respondentes se identificaram como técnicos. Aqui se entende como técnico na área o profissional em esporte e lazer com uma formação instrumentalizada para elaborar, implantar, gerenciar e avaliar programas, projetos e planos, sejam eles de lazer, arte, cultura e desporto. Estudo de Santos (2011), ao fazer referência aos profissionais técnicos de lazer, menciona aqueles sem curso superior que, na maioria das vezes, é responsável pela parte prática do cumprimento de tarefas, prestação de serviços e ao trabalho manual/braçal. Já os profissionais com curso superior não recebem esta nomenclatura e suas ações estão voltadas para o trabalho de

orientar, fiscalizar, organizar, criar, avaliar, ou seja, mais vinculados ao trabalho intelectual. Apesar dessa diferença conceitual, todos os respondentes que se identificaram como técnicos possuem curso superior.

Constatou-se que são diversificados os cargos que ocupam os gestores, e em alguns casos, para desempenharem a mesma função. De acordo com Ungheri e Isayama (2017), a tendência de se limitar o lazer às atividades esportivas, à arte e à recreação reflete nas diferenciadas nomenclaturas atribuídas nas repartições públicas e políticas que tratam o tema.

**Figura 6: Quantitativo e cargos dos trabalhadores que participaram da pesquisa**

<b>Função</b>	<b>Cargo/Detalhamento</b>	<b>Quant</b>
Secretário/a	Esporte	2
	Cultura e Turismo	1
	Educação, Cultura e Esporte	1
	Cultura, Turismo, Esporte e Lazer	1
	Não Especificou	2
Superintendente	Cultura, Turismo, Esporte e Lazer	1
Diretores/as	Esporte	3
	Esporte e Lazer	1
	Não Especificou	2
	Cultura, Esporte e Lazer	1
Coordenador/a	Esporte	1
	Esporte e Lazer	1
	Atividades Esportivas	1
	Iniciação Esportiva	1
	Eventos	1
	Não Especificou	1
	Cultura	1
Gestor	Cultura e Turismo	1
Assessor	Cultura, Esporte e Lazer	1
Técnico/a	Executor de atividades físicas e esportivas	1
	Elaboração de projetos e capacitação de recursos	1
	Coordenadoria de Esporte e Lazer	1

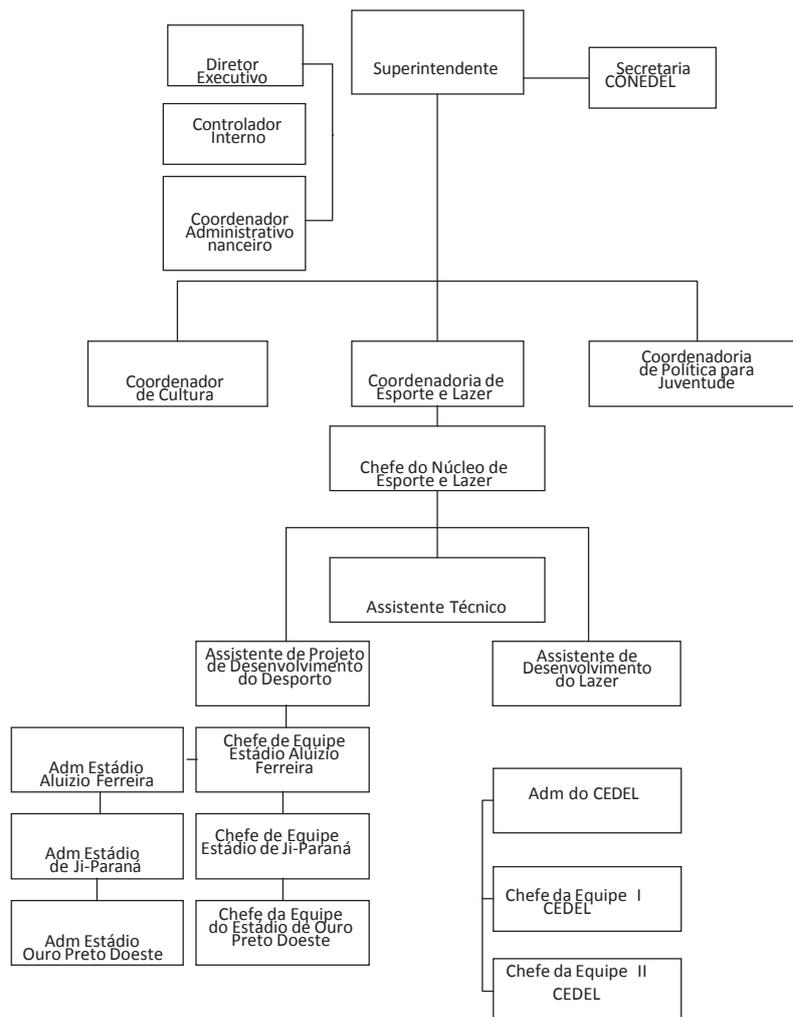
	Não Especificou	1
Não Informou		1
Evadiu-se		1
TOTAL		30

Fonte: Dos autores.

### **Caracterização da Gestão do Esporte e Lazer no Estado de Rondônia**

Em nível estadual, o esporte e o lazer em Rondônia estão vinculados à Superintendência da Juventude, Cultura, Esporte e Lazer/SEJUCEL. Em 2015, através da Lei Complementar nº 827, Art. 45, a antiga Superintendência Estadual do Esporte, da Cultura e do Lazer/SECEL passou a denominar-se Superintendência da Juventude, Cultura, Esporte e Lazer/SEJUCEL. A instituição está vinculada à Secretaria Estadual de Educação. Apesar deste vínculo, o superintendente da SEJUCEL é revestido de autoridade para realizar despesas orçamentárias em suas áreas específicas de atuação. A partir da Lei Complementar nº 827/2015, elaborou-se a representação gráfica do fluxo de trabalho da SEJUCEL, ilustrado na Figura 7. Segundo a referida lei, o cargo de superintendente é ordenador de despesas; e todos os cargos constantes no fluxo têm direito a gratificação denominada CDS ou FG.

**Figura 7: Representação gráfica do fluxo de trabalho da SEJUCEL**



Fonte: Dos autores.

Ao serem questionados sobre os programas e projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento na SEJUCEL, os gestores entrevistados informaram que o objetivo da superintendência é apoiar a realização de eventos dos 52 municípios, o que ocorre da seguinte forma: O município apresenta o projeto e a superintendência estadual, a partir de seleção que segue critérios internos, apoia ou não a execução. Desse modo, justificaram que o referido órgão não trabalha com projetos, mas somente apoia os municípios.

Conforme determinam as diretrizes nacionais, a gestão das políticas públicas de esporte e lazer no estado de Rondônia funciona de forma autônoma entre o estado e os municípios. Na prática, constata-se um vínculo tênue que consiste em alguma ajuda às

ações e projetos dos municípios por parte da Superintendência Estadual da Juventude, Cultura, Esporte e Lazer/SEJUCEL. Os informantes desta superintendência não mencionaram o tipo de apoio que costumam disponibilizar aos municípios; do mesmo modo que os sujeitos vinculados aos municípios não explicaram como se dá o apoio que recebem da entidade.

Observou-se uma variação entre os tipos de espaços disponíveis para a prática de lazer. O mesmo município pode dispor tanto de áreas específicas destinadas à prática do Esporte de Rendimento quanto àquelas destinadas ao Esporte Recreativo e Lazer. Neste último caso, foram constatadas 23 manifestações de locais por parte dos respondentes, já para o Esporte de Rendimento, 11 menções. Apenas uma citação foi feita sobre área específica para o Lazer, conforme ilustra a Figura 8.

**Figura 8 :Nomenclaturas atribuídas aos espaços de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia**

<b>Classificação dos Espaços</b>	<b>Quant</b>
Lazer	1
Esporte de Rendimento	11
Esporte Recreativo e Lazer	23
Outros	1

Fonte: Dos autores.

Ao serem questionados sobre os critérios para o uso dos espaços de esporte e lazer pela comunidade, as respostas variaram, segundo o tipo de espaço. O retorno que mais se reproduziu foi o critério de “agendamento prévio” para o uso dos espaços, com 24 repetições. Em seguida, com 09 repetições, constatou-se que o critério para o uso dos espaços é um acordo entre os gestores e os usuários; e com 08 repetições verificou-se a “gestão compartilhada”. Dentre as respostas, observadas na Figura 9, destacam-se apenas 03 citações ao uso dos espaços sem uma organização prévia, no qual os usuários podem usufruir livremente das áreas; e uma citação de que os espaços são alugados.

Destas indicações, avultam-se aquelas relacionadas à gestão compartilhada na

organização do uso dos espaços. A presença de mecanismos de democratização do uso dos espaços pode ser um indicativo de participação popular nos processos decisórios no âmbito do esporte e lazer nos municípios do estado de Rondônia. Segundo Stigger (1998), a participação popular nas decisões políticas caracteriza-se como espaço legítimo para o exercício da cidadania e democracia e persistem diferenças entre as políticas públicas desenvolvidas para a população e as desenvolvidas com a população. Naquelas, tendem à postura conformista e dependente do Estado, enquanto nestas, há participação conjunta nas decisões, sendo a população coautora das políticas. Matos (2009) pontua que os espaços de discussão e participação popular na política públicas de esporte e lazer ainda são incipientes

**Figura 9: Forma de organização para utilização dos espaços de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia**

<b>Critérios para o uso dos espaços</b>	<b>Quant</b>
Agendamento	24
Acordo entre gestão e usuários	9
Sem organização prévia para utilização	3
Gestão compartilhada com a comunidade	8
Aluguel	1
Outros	1

Fonte: Dos autores.

A Figura 10 indica a forma como os usuários se organizam para frequentar os espaços de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia. Constatou-se a predominância para a “organização informal de grupos” (21 repetições); seguida de “grupos institucionalizados” (18 repetições) e “individualmente” (17 repetições). Entre os dados menos expressivos do ponto de vista quantitativo, destacam-se aqueles relacionados a “grupos familiares”, sugerindo que este grupo social é o que menos se reúne para frequentar os espaços de esporte e lazer dos municípios.

**Figura 10: Forma de organização dos usuários para frequentarem os espaços de esporte e lazer dos municípios do estado de Rondônia**

Formas de organização	Repetições
Grupos organizados informalmente	21
Grupos Institucionalizados	18
Grupos familiares	7
Individualmente	15
Não informado	1

Fonte: Dos autores.

### Considerações Finais

Relativo ao perfil sociodemográfico dos dirigentes municipais de esporte e lazer, verificou-se que a maioria do grupo é formado por homens; a média de idade dos gestores e gestoras é de 47 anos, indicando que os profissionais se encontram em plena maturidade. A maioria tem formação em ensino superior, com predominância no curso de Educação Física; e a metade deles tem curso de pós-graduação em nível de especialização. Apenas dois disseram ter formação *stricto sensu* e um profissional indicou ter formação voltada para área de gestão pública. Constata-se a necessidade de capacitação dos profissionais para suporte no gerenciamento envolvendo as áreas técnica, financeira, administrativa e eventos, entre outros aspectos.

Sobre as experiências em gestão dos dirigentes, a concentração maior ficou entre 1 e 2 anos de prática, somando as experiências do cargo atual com os anteriores. Mais da metade não acumula outras funções e/ou profissões, dedicando-se integralmente às atividades de esporte e lazer nas instituições.

São diversificados os cargos que ocupam os gestores participantes da pesquisa e, em alguns casos, para desempenharem a mesma função. Os cargos identificados foram os seguintes: secretário/a, superintendente, diretor/a, coordenador/a, gestor/a, assessor/a e técnico/a.

Os tipos de espaços destinados e disponíveis para as práticas de esportes e lazer no estado de Rondônia são predominantemente específicos para Esporte Recreativo e Lazer. Entretanto, o mesmo município pode dispor, além destas áreas, outras destinadas ao Esporte de Rendimento. Os critérios assinalados para o uso variaram segundo o tipo de espaço. Entretanto, o retorno que mais se reproduziu foi o critério de “agendamento prévio”; seguido pela “gestão compartilhada”. Este último modelo de gestão é um indicativo da participação da comunidade e da possibilidade de democratização das decisões no âmbito do Esporte e do Lazer. Sobre o acondicionamento dos usuários para o uso dos espaços, destacou-se a organização informal de grupos; seguida de coletivos institucionalizados. Entre os dados menos expressivos, destacam-se a “organização familiar” no uso dos espaços de esporte e lazer.

Finalizando, sugere-se novos estudos que busquem as características da gestão do esporte e do lazer nos municípios do estado de Rondônia, ampliando os resultados encontrados para averiguação do poder de decisão dos usuários sobre as prioridades da gestão, tanto no planejamento como no acompanhamento e avaliação das ações e, principalmente, na aplicação dos recursos. Entretanto, conforme menciona a literatura, não existe participação concedida, e sim aquela que é resultado de conquistas políticas. Nesse sentido, o papel dos movimentos sociais é fundamental para a conquista de uma gestão de esporte e lazer democrática, em que o Estado diminui o seu poder e se amplia a participação popular.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, S. M.; MAGALHÃES, Y. C. S. Políticas públicas de esporte e lazer em São Luís–MA: A gestão, participação popular e o controle social em discussão. *In*: ARAÚJO, S.M.; VIANA, R.N.A. (Orgs). **Esporte e lazer na cidade de São Luís/MA**: elementos para a construção de uma política pública. São Luís: EDUFMA, 2008. p.33-56. Disponível em: <http://vitormarinho.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/269/livro%20ESPORTE%20E%20Lazer.pdf>

20LAZER%20NA%20CIDADE%20DE%20SAO%20LUISMA%20C%20UFMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 19 jan. 2019.

AZEVEDO, P.H.; BARROS, J.F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da Primeira divisão de futebol do distrito federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da educação física/UEM**, Maringá, v.15, n.1, p.33-42, 2004. Disponível em: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/RevEducFis/article/view/3427>. Acesso em: 15 fev. 2019.

BRASIL. Ministério do Esporte. Programa Esporte e Lazer da Cidade. **O lazer vai tomar conta da cidade e a cidade vai tomar conta do lazer**. Ministério do Esporte Esporte e Lazer da Cidade – PELC. Diretrizes 2016. Brasília-DF, 2016. Disponível em: [http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Diretriz\\_PELC\\_2016\\_atualizada.pdf](http://arquivo.esporte.gov.br/arquivos/snelis/2016/Diretrizes/Diretriz_PELC_2016_atualizada.pdf). Acesso em: 20 fev. 2019.

BOBBIO, N. **O futuro da democracia**. Tradução de Marco Aurélio Nogueira. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901986000400010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400010). Acesso em: 10 abr. 2019.

CAMPOS, S. M; PIRES, F. C. Flexibilização da jornada de trabalho como instrumento da ação para resultados. *In*: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2014, Brasília. **Anais eletrônicos...** Brasília: EDITORA, 2014. p.1-18. Disponível em: <https://pt.calameo.com/read/003677033f3386fa4b3a8>. Acesso em: 02 mar.2019.

CÁRDENAS, A. R; FEUERSCHÜTTE, S.G. **A percepção de gestores esportivos sobre a formação necessária para atuar na gestão de organizações esportivas**. Unisul, 2012. Disponível em: <http://docplayer.com.br/51460508-A-percepcao-de-gestores-Esportivos--sobre-a-formacao-necessaria-para-atuar-na-gestao-de-organizacoes-esportivas.html>. Acesso em: 15 mar. 2019.

CARNEIRO, R; MENICUCCI, T.M.G. Gestão pública no século XXI as reformas pendentes. *In*: FUNDAÇÃO OSVALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030**: prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [online]. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. p.135-194. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/895sg/pdf/noronha-9788581100159-06.pdf>. Acesso em: 08 jan. 2019.

COUTO, A.C.P.; ALEIXO, I.M.S.; LEMOS, K.L.M.; COUTO, M.A. Perfil do gestor Esportivo – análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. **FIEP BULLETIN**, n.81, (Special Edition), s/p, 2011. Disponível em: <http://www.fiepbulletin.net/index.php/fiepbulletin/article/view/92>. Acesso em: 22 nov. 2019.

GALINDO, A.G. Administração de políticas públicas de esporte: um ensaio sobre os fundamentos da ação do gestor. **Revista Digital**, Buenos Aires, Año 15, n.144, Mayo de 2010. Disponível em: <https://www.efdeportes.com/efd144/administracao-de-politicas-publicas-de-esporte.htm>. Acesso em: 21 Fev. 2021.

HATZIDAKIS, G.S.; BARROS, J.A.F. **Gestão compliance e marketing no esporte**. São Paulo: CREF 4, 2019. Disponível em: <https://www.crefsp.gov.br/storage/app/arquivos/f74dd150ecce10777031f088d6b9ff1a.pdf>. Acesso em 21 Jan. 2020.

LEAL, S.M.R. **Fetiche da participação popular**: novas práticas de planejamento, gestão e governança democrática no Recife-Brasil. Recife: Edição do Autor, 2003.

LIMA, L. **Organização Escolar e democracia radical**: Paulo Freire e a governação democrática da escola pública. São Paulo: Cortez, 2000.

LINHALES, M.A. *et al.* Esporte e lazer na Grande BH: por onde caminham as gestões públicas? *In*: ISAYAMA, H. F.; LINHALES, M. A. (Org.). **Avaliação de políticas e políticas de avaliação**: questões para o esporte e o lazer. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2008. p.13-58. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbeped/v98n249/2176-6681-rbep-ed-98-249-00389.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

MACIEL, M.G. Perfil do gestor de lazer de empresas. **Rev. Bras. Cienc. Esporte**, Campinas, v.31, n.1, p.57-73, 2009. Disponível em: [http://www.abgl.org.br/restrito/dezembro\\_09/maciel\\_2009\\_RBCE\\_Perfil\\_Gestor.pdf](http://www.abgl.org.br/restrito/dezembro_09/maciel_2009_RBCE_Perfil_Gestor.pdf). Acesso em: 11 out. 2018.

MARCELLINO, N. C. *et al.* **Políticas públicas de lazer**: formação e desenvolvimento de pessoal: os casos de Campinas e Piracicaba/SP. Curitiba: Opus, 2007. Disponível em: <http://www2.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/cedes/politicasPublicas/politicasPublicas.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2019.

MATOS, L. S. Cidade e urbanismo: espaços e equipamentos de lazer 2009. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE POLÍTICAS PÚBLICAS EM ESPORTE E LAZER EM BELÉM, 3, 2009, Belém. **Anais eletrônicos...** Belém, 2009. Disponível em: <http://www2.esporte.gov.br/arquivos/snelis/esporteLazer/cedes/seminarioNacional-PoliticasPublicasEsporteLazer.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2019.

RAITER, J. R.; DALLABONA, S.H. **Gestão de Políticas Públicas**. Indaiatuba: UNIASSSELVI, 2015. Disponível em <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=20515>. Acesso em: 12 Set. 2021.

REZER, R; FENSTERSEIFER, P.E. Docência em educação física: reflexões acerca de sua complexidade. **Revista Pensar a prática**, Goiânia, v. 11 n. 3, p.319-329, 2008. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/fef/article/view/4960/4978>. Acesso em: 01 fev. 2019.

RODRIGUES, A.; VENTURA, P. **O perfil do gestor de academias de grande porte em diferentes bairros da cidade do Rio de Janeiro**. Volta Redonda. Centro Universitário de Volta Redonda, 2011. Disponível em: <http://www.edvaldodefarias.com/perfildegestores.pdf>. Acesso em: 22 maio 2019.

SANTOS, C. A. N. L. **O currículo dos cursos técnicos de lazer no Brasil**: um estudo de caso da formação profissional. 2011. Dissertação (Mestrado em estudos do Lazer)

Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Belo Horizonte, 2011. Disponível em: [http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS8M4GVP/ocurrulo\\_dos\\_cursos\\_t\\_cnicos\\_de\\_lazer\\_no\\_brasilum\\_estu.pdf?sequence=1](http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/bitstream/handle/1843/BUOS8M4GVP/ocurrulo_dos_cursos_t_cnicos_de_lazer_no_brasilum_estu.pdf?sequence=1). Acesso em: 20 mar. 2011.

SILVA, C. L.; SILVA, T. P. **Lazer e educação física: textos didáticos para a formação de profissionais do lazer**. Campinas: Papirus, 2012.

SILVA, D.A.M. *et al.* **Gestão de políticas públicas de esporte e lazer: princípios e pressupostos teóricos**. Cadernos interativos – elementos para o desenvolvimento de políticas, programas e projetos intersetoriais, enfatizando a relação lazer, escola e processo educativo 2. Brasília: Gráfica e Editora Ideal, 2011.

STIGGER, M.P. Políticas sociais em lazer, esportes e participação: uma questão de acesso e de poder; ou subsídios para tomar uma posição frente à pergunta: “são as políticas públicas para educação física, esportes e lazer, efetivamente políticas sociais?” **Motrivivência**, v.10, n.11, p. 83-96, jul.1998. Disponível em: [https://www.academia.edu/11811051/o\\_estado\\_da\\_arte\\_em\\_pol%C3%8dticas\\_sociais\\_d\\_e\\_esporte\\_e\\_lazer\\_no\\_brasil\\_2000-2009](https://www.academia.edu/11811051/o_estado_da_arte_em_pol%C3%8dticas_sociais_d_e_esporte_e_lazer_no_brasil_2000-2009). Acesso em: 04 maio 2019.

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional**. Petrópolis: Vozes, 2002.

UNGHERI, B. O.; ISAYAMA, H. F. Os saberes e a formação profissional em lazer: uma análise no campo das políticas públicas. **Rev. Bras. Estud. Pedagog.**, Brasília, v.98, n.249, p.389-409, May/Aug. 2017. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2176-66812017000200389](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-66812017000200389). Acesso em: 09 jan. 2019.

VALENTE, L. **O perfil do gestor esportivo: um estudo dos centros de esporte e lazer da Prefeitura Municipal de Manaus**. 2011. Dissertação (Mestrado em Gestão do Desporto), Universidade Técnica de Lisboa, Faculdade de Motricidade Humana, 2011. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3896/1/TESE%20MESTRADO%20LILIAN%20VALENTE.pdf>. Acesso em: 11 maio 2019.

#### **Endereço das(os) Autoras(es):**

Ramón Núñez Cárdenas  
Endereço Eletrônico: [ramonncardenas@yahoo.com](mailto:ramonncardenas@yahoo.com)

Ivete Aquino Freire  
Endereço Eletrônico: [Ivete@unir.br](mailto:Ivete@unir.br)

Yesica Núñez Pumariega  
Endereço Eletrônico: [yesicapumariega@gmail.com](mailto:yesicapumariega@gmail.com)

Catalina Dominga Pumariega Torres  
Endereço Eletrônico: [Catalinapumariega@yahoo.com](mailto:Catalinapumariega@yahoo.com)