

**FUNDAÇÃO CULTURAL DR. PEDRO LEOPOLDO**  
**Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo**  
**Mestrado Profissional em Administração**

**AS COMPETÊNCIAS DOS**  
**GESTORES PÚBLICOS DE ESPORTE**

**ANDERSON LOPES TAVARES**

**Pedro Leopoldo**  
**2010**

**ANDERSON LOPES TAVARES**

**AS COMPETÊNCIAS DOS  
GESTORES PÚBLICOS DE ESPORTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Gestão da inovação e competitividade.

Orientador: Prof. Dr. Luis Aureliano Gama de Andrade.

**Pedro Leopoldo**

**Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo - UNIPEL**

**2010**

Ao meu Pai,  
que sempre proporcionou-me todas as condições  
de frequentar excelentes escolas,  
reconhecendo o valor de uma boa educação  
na vida de um filho.

A minha Mãe,  
exemplo de vida para toda a família,  
sempre presente,  
minha norteadora  
e condutora nos momentos mais difíceis.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço e reconheço que sem a ajuda de Deus este curso não teria nem se iniciado. Mais uma vez agraciou-me.

Agradeço de maneira muito especial ao meu orientador, Prof. Dr. Luis Aureliano Gama de Andrade, pela atenção dedicada a mim nestes últimos meses. A este, por quem tenho a mais alta consideração por tudo que me proporcionou e pela amizade desenvolvida, meu sincero obrigado.

Agradeço também:

Aos professores e colegas, por possibilitarem-me tantas ocasiões de legítima construção do conhecimento.

Aos meus familiares, em especial aos meus pais, que muito torceram e colaboraram para que hoje estivesse concluindo o mestrado. E também a minha irmã, pela presença sempre auxiliadora durante o processo.

Aos amigos, pela compreensão das muitas ausências e pelo acolhimento nos momentos difíceis durante toda a etapa. E também por servirem de exemplo e estímulo para que eu também me tornasse mestre.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar quais são as competências requeridas dos gestores públicos de esportes (secretários municipais de esporte), bem como quais são as encontradas nesse mesmo grupo. Diante do caráter exploratório desta pesquisa, fez-se necessário desenvolver um modelo de competências essenciais a esse cargo a partir da técnica de grupo focal, o que permitiu o confronto desse modelo com os achados deste trabalho. Caracterizada como investigação de base quantitativa e qualitativa, foram aplicados questionários aos prefeitos e aos secretários de esporte da Grande Belo Horizonte. Além de identificar cada uma das cinco competências salientadas com mais recorrência por esses três diferentes grupos, elas foram agrupadas e analisadas nos seguintes aspectos: competências pessoais, administrativas ou técnicas e políticas. Desse modo, as análises dos resultados ressaltaram que há significativa multiplicidade de competências requeridas e encontradas no grupo de gestores da região. Porém, verificou-se que as competências pessoais (representadas principalmente pelo conhecimento) foram as mais requeridas e também encontradas, seguidas das competências “políticas” (representadas principalmente pelo relacionamento) e, por último, as competências técnicas ou administrativas (representadas principalmente pelo planejamento e controle orçamentário). Esse cenário encontrado, além de não concordar com as proposições do grupo focal, demonstra o quanto são necessárias ações de desenvolvimento desses gestores, principalmente frente à fragilidade das políticas públicas de esporte da região da Grande Belo Horizonte.

Palavras-chave: Competências. Esporte. Gestão pública.

## **ABSTRACT**

This dissertation had the objective of identifying the competences required from the public sports managers (Municipal Sports Secretaries), as well as identifying the competences found in this group. Due to the exploratory character of this research it was necessary to develop a model of essential competences to the position through focal group technique, what made it possible the confrontation between this model and the competences found through this work. Characterized as quantitative and qualitative base investigation questionnaires were applied to Mayors and Sports Secretaries in the Great Belo Horizonte. The top five competences pointed by the three different groups were identified, grouped and analyzed in the following aspects: personal competences, administrative or technical competences and political competences. This way the analyses of the result showed there is a great multiplicity of required competences and competences found in the management group in the region. It was verified that the personal competences (mainly represented by the knowledge) are the ones which are the most required and also the most often found, followed by the political competences (mainly represented by the relationship) and last the technical or administrative competences (mainly represented by planning and budget control). This scenario does not agree with the propositions of the focal group and also demonstrates how necessary development actions are, mainly due to the fragility of public sports politics in the Great Belo Horizonte region.

Key words: Competences. Sport. Public Management.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EUA	Estados Unidos da América
FUNDEB	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica
GBH	Grande Belo Horizonte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto interno bruto
PT	Partido dos Trabalhadores
RMBH	Região Metropolitana de Belo Horizonte
RSCA	<i>Recreational Sports Competency Analysis</i>
SUS	Sistema Único de Saúde
UNIPEL	Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1 Os saberes e seus impactos .....	26
Figura 2 <i>Layout</i> do grupo focal.....	41

### Gráfico

Gráfico 1 Relação entre o número e o tipo de competências.....	75
--	----

### Quadros

Quadro 1 Ações relativas ao conceito de competência.....	27
Quadro 2 Comparação entre as competências apresentadas e esperadas dos gestores de esporte do Brasil em interface com as apresentadas por gestores internacionais.....	29
Quadro 3 Discriminação do grupo focal.....	34
Quadro 4 Caracterização das competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte.....	53
Quadro 5 Apresentação das competências requeridas para o cargo de gestor de esporte.....	60
Quadro 6 Competências requeridas dos gestores públicos esportivos nas cidades mais desenvolvidas da Grande Belo Horizonte.....	61
Quadro 7 Apresentação das competências apresentadas pelos gestores de esporte.	74
Quadro 8 Comparação das competências apresentadas pelos gestores das cidades mais e menos desenvolvidas da região.....	78
Quadro 9 Composição do quadro de competência da Grande Belo Horizonte.....	79



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Composição da Grande Belo Horizonte.....	33
Tabela 2 Composição partidária dos prefeitos da Grande Belo Horizonte.....	36
Tabela 3 Composição por gênero dos participantes.....	36
Tabela 4 Quantidade de mandatos exercidos pelo prefeito.....	37
Tabela 5 Atribuição de importância do esporte nas políticas públicas municipais..	55
Tabela 6 Percentual do Produto Interno Bruto municipal aplicado no esporte.....	56
Tabela 7 As maiores competências atribuídas aos Secretários de Esporte.....	59
Tabela 8 Distribuição dos gestores públicos de esporte, por gênero, Grande Belo Horizonte.....	62
Tabela 9 Perfil etário dos gestores.....	63
Tabela 10 Nível de escolaridade dos gestores esportivos.....	63
Tabela 11 Participação em curso de formação política.....	64
Tabela 12 Relação dos gestores com o esporte.....	66
Tabela 13 Estrutura organizacional do setor público.....	67
Tabela 14 Competência relativa ao conhecimento administrativo, político e esportivo.....	70
Tabela 15 Competência para elaboração, viabilização e execução de projetos e programas municipais de esporte.....	71
Tabela 16 Competência para mobilizar pessoas e recursos.....	72
Tabela 17 Competência relacionada à pró-atividade.....	72
Tabela 18 Competência para gerir responsabilmente a partir de princípios coletivos.....	73

# SUMÁRIO<sup>1</sup>

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização e definição do problema de pesquisa.....	12
1.2 Justificativa da pesquisa.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	16
2.1 O Estado, o esporte e suas alianças estratégias históricas.....	16
2.2 O perfil dos gestores esportivos brasileiros.....	19
2.3 Competências: uma nova visão da gestão.....	21
2.3.1 O processo de definição das competências.....	23
2.4 Competências na gestão esportiva.....	27
3 MATERIAL E MÉTODOS.....	31
3.1 Caracterização da pesquisa.....	31
3.2 Descrição da região da Grande Belo Horizonte (GBH).....	31
3.3 Participantes do estudo.....	33
3.4 Instrumentos.....	37
3.4.1 Grupo focal.....	37
3.4.2 Questionário sobre competências requeridas dos gestores esportivos públicos.....	38
3.4.3 Questionário competências apresentadas pelos gestores públicos de esporte.....	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	40
4.1 As competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte.....	40
4.2 O perfil das políticas públicas municipais de esporte na GBH.....	41
4.2.1 A formação dos gestores municipais de esporte.....	47
4.2.2 As competências são essenciais ao cargo de gestor público de esporte.....	50

---

<sup>1</sup> Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas.

4.2.3 As cinco competências mais essenciais ao cargo de gestor público de esporte, organizadas por nível de importância.....	51
4.3 As competências requeridas dos gestores públicos de esporte.....	54
4.4 As competências apresentadas pelos gestores públicos de esporte.....	62
4.5 Triangulação dos resultados.....	76
5 CONCLUSÃO.....	80
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES.....	87

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização e definição do problema de pesquisa

Desde os tempos mais remotos as atividades atléticas sempre fizeram parte do cotidiano das pessoas. Antigamente, o movimento estava atrelado principalmente à necessidade da sobrevivência e à preparação para confrontos e guerras. Porém, gradativamente, essa concepção foi se transformando segundo o próprio desenvolvimento social e econômico das sociedades, em seus diferentes momentos históricos.

No decorrer desse processo, conforme afirmação de Sigole e De Rose (2004), várias instituições, como a religiosa, militar, médica, educacional e a governamental, utilizaram a mobilização social proporcionada pelas atividades físicas, principalmente configuradas sob o formato de esporte, e as manipularam em prol do alcance dos seus próprios objetivos.

Em consequência a toda essa relação político-filosófica-utilitarista, bem como por todo um interesse social, o esporte, aos poucos, foi se incorporando ao cotidiano das cidades, principalmente a partir do século XX, a ponto de se tornar um dos mais significativos fenômenos sociais (BRACHT, 1989; HELAI, 1990; RUBIO, 2002). Sobre isso Linhares (1996) explica que o desenvolvimento e a permeabilidade alcançados pelo esporte nos últimos tempos devem-se tanto aos processos sociais quanto políticos, que o engendram no tempo e espaço de sua inserção, demonstrando, assim, o quanto esse fenômeno, mesmo sendo expressivo, é vulnerável às mais diversas interferências.

A intensidade e a representatividade desse processo fizeram com que nas últimas décadas o esporte transcendesse a esfera sociopolítica para também atuar no mercado como produto. Nozaki e Penna (2007), inclusive, afirmaram recentemente que neste início do século XXI várias dimensões do esporte estão ligadas ao sistema de mercado capitalista, a ponto de ações de times de futebol já estarem sendo negociadas em bolsas de valores.

Iniciada na década de 70, essa concepção mercadológica do esporte fortaleceu-se na década de 80, consolidando-se efetivamente no país como indústria, a partir da década de 90. Para dimensionar-se isso, entre os anos de 1995 e 2005 o setor cresceu três vezes mais que o restante da economia brasileira. Retratando o fato, o Jornal do Senado do dia 20 de outubro de 2008 expôs uma matéria salientando que, no ano de 2007, dos 2,6 trilhões

relativos ao Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro o segmento esportivo contribuiu com 52 bilhões, constituindo-se, assim, o quinto maior mercado esportivo do mundo (DA COSTA, 2005).

A perspectiva é de que, com a realização da Copa do Mundo de futebol em 12 capitais brasileiras em 2014 e realização das Olimpíadas em 2016 no Rio de Janeiro, esse segmento econômico cresça ainda mais no país e especialmente na região da Grande Belo Horizonte, uma das poucas capitais que receberão jogos das duas competições.

Essas relações, inicialmente sociais, políticas e recentemente econômicas, criaram ou despertaram nos diferentes níveis de governo o interesse e a necessidade de regulamentar, organizar e demandar políticas públicas para o setor.

Em nível governamental, pode-se verificar que o esporte, em meados do século XX, aliou-se ao Estado brasileiro oficialmente a partir da Constituição de 1941. Essa aliança, além de perdurar até os dias atuais, foi consolidada pela Constituição de 1988 ao considerá-lo, juntamente com o lazer, um direito de todos os brasileiros.

Mas esses aspectos não são os únicos a darem ao esporte espaço, importância e legitimidade nas políticas públicas. Diversos autores, como Linhares *et. al.* (2008), relatam que ele tem sido também importante para os governos devido à sua capacidade de proporcionar visibilidade tanto pública quanto política.

Esses diferentes cenários de alianças e interesses impõem às instituições governamentais a necessidade de gestores que estejam preparados para lidar com as recentes e específicas demandas do setor, orientados principalmente para a promoção dos indivíduos a partir do pleno acesso democrático à cidadania. Assim, o secretário de esporte, entendido então como um gestor público, atua como empreendedor no âmbito das políticas públicas, tendo a função de mobilizar recursos e pessoas, articular interesses e se esforçar para que os objetivos preconizados e os resultados esperados possam ser efetivamente alcançados. Entretanto, para se conseguir isso, são necessárias algumas competências específicas (SOUZA, 2003).

Analisado por esse complexo eixo, é incoerência o fato de importantes nomes do esporte se tornarem repentinamente gestores esportivos públicos considerando-se apenas sua trajetória atlética de êxito nos campos, quadras, pistas ou piscinas (LINHARES *et. al.*, 2008; SOUCI, 2002).

A realidade socioeconômica atual, a dinamicidade de uma gestão de esporte, bem como as complexas relações que se estabelecem numa gestão pública criam demanda por gestores competentes, capazes de terem ações estratégicas e relevantes para a sociedade.

Nessa perspectiva, vários autores têm discutido a gestão sob a luz das competências (BRAGA, 2003; FLEURY; FLEURY, 2001; LE BOTERF, 2003; SANT'ANNA; ZILIMNIK; CASTILHO, 2004; SPENCER; SPENCER, 1993). Como esses estudos são relativamente recentes, permanecem ainda desconhecidas as competências apresentadas pelos gestores esportivos públicos bem como as que são requeridas para o desempenho do cargo por parte dos prefeitos.

Diante dessa descrição contextual, as perguntas que orientam esta pesquisa são: quais são as competências requeridas dos gestores públicos de esporte da região da Grande Belo Horizonte (GBH)? Quais competências são apresentadas por eles? Quais são as competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte?

Essas são as questões que este trabalho pretende responder ou ao menos discutir para avançar os conhecimentos referentes à gestão pública de esporte.

## **1.2 Justificativa da pesquisa**

Ainda são poucos os estudos publicados que reportam a área da gestão esportiva pública no Brasil. Toda essa carência de pesquisas colabora para reforçar a ideia de que para o exercício profissional da gestão esportiva não são necessárias articulações de diferentes competências.

Desse modo, a importância deste estudo não se fundamenta apenas na elaboração de um modelo de competências correspondente às especificidades do cargo ou para traçar um perfil do que é requerido e encontrado na região.

Seus resultados poderão servir para ajudar a elaborar planos de formação específica e de desenvolvimento desses profissionais, balizados com as competências necessárias para o desempenho profissional. Além disso, ele poderá contribuir para que as seleções dos gestores públicos de esporte obedeçam a critérios estruturados de contratação, postulados a partir das reais necessidades e especificidades do campo de trabalho.

Outro ponto relevante da pesquisa é que ela aborda o tema sistemicamente, analisando as competências dos gestores públicos de esporte a partir de diferentes perspectivas; a) dos próprios gestores, b) dos prefeitos; c) dos profissionais, acadêmicos e representantes sociais envolvidos com a área. Com a sinergia da interação dessas partes, é esperado que suas inter-relações proporcionem elementos enriquecidos para fundamentar o

debate do tema, legitimando os resultados encontrados e contribuindo para mais profundidade e confiabilidade do trabalho.

Além desses aspectos apresentados, outro de importância desta pesquisa é que ela possibilita a transição do discurso das competências utilizado principalmente pela iniciativa privada para o contexto da gestão pública - poucos estudos do campo das competências fizeram isso. Esse debate orientado para o setor público pode contribuir para transformar muitas concepções tradicionalistas de gestão.

Por fim, a importância deste trabalho também reside na possibilidade de contribuir para o surgimento e a estruturação de outros trabalhos acadêmicos relacionados com o tema ou a área de recorte utilizada por ele.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

- Identificar quais são as competências requeridas dos gestores públicos de esporte bem como elucidar quais são as competências apresentadas por esse grupo de profissionais da GBH.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

Em termos específicos, pretende-se:

- Elaborar um modelo de competências essenciais para o cargo de gestor esportivo público.
- Verificar se há diferenças no que é requerido dos gestores e apresentado por eles em termos de competências, nas cidades mais desenvolvidas e menos desenvolvidas.
- Identificar se as competências fazem parte dos critérios de contratação desses gestores por parte dos prefeitos.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 O Estado, o esporte e suas alianças estratégias históricas**

Durante o percurso de desenvolvimento das atividades físicas e sua expansão pelo mundo, principalmente entendidas como esporte, elas interferiram e simultaneamente sofreram interferências de diferentes contextos econômicos, sociais, culturais e políticos (LINHARES, 1996).

Pela análise histórica do fenômeno esportivo, essa perspectiva pode ser verificada a partir da percepção de que em diferentes momentos e sociedades o esporte esteve constantemente atrelado às estratégias de instituições sociais e de governos, almejando diferentes fins.

Foi assim na Grécia Antiga, onde os valores morais e pedagógicos da cultura corporal de movimento foram difundidos pelo governo visando auxiliar no processo de educação social, de formação integral do homem, bem como preparar para a guerra. Em Roma, pela política do “pão e circo”, o governo estimulava o espetáculo em que gladiadores se enfrentavam em combates corporais. Nessa proposta, as atividades físicas serviam para distrair a população e, assim, permitir ao imperador mais poder de governabilidade, frequentemente perdido por adotar ações antipopulares (GRIFI, 1993).

Retrocedendo no tempo, em plena Revolução Industrial as atividades atléticas caracterizadas na Inglaterra a partir de então como esporte, devido ao seu processo de institucionalização, foram fomentadas pelo governo para desenvolver na massa trabalhadora, recentemente urbano-industrial, a disciplina e o vigor físico necessários para preparar e elevar os níveis da produção fabril (SIGOLE; DE ROSE, 2004).

Paralelamente a isso, no final do século XIX ficou estabelecido o retorno da realização periódica dos Jogos Olímpicos, chamados a partir de então de modernos. Desde então, vários Estados, principalmente os de regimes ditatoriais, passaram a usar a esfera esportiva para difundir conceitos e legitimar suas ações. Exemplo clássico disso foi o de Adolf Hitler e sua ideia de hegemonia da raça ariana, que se apropriou do esporte entendendo-o como um instrumento de propaganda governamental e de obtenção de prestígio internacional.

Algo semelhante ocorreu no período conhecido como Guerra Fria, época da divisão das nações em dois blocos: capitalista e socialista. Para Sigole e De Rose (2004), nesse



período o esporte foi mais uma vez utilizado como arma ideológica na demonstração de poderio, propaganda política e ferramenta de obtenção de *status* internacional. Prova disso é que em diversas competições esportivas, por todo o mundo, verdadeiras disputas político-ideológicas ocorreram nas arenas esportivas, havendo, inclusive, boicotes aos Jogos Olímpicos (CARDOSO, 2000).

Mas, apesar do surgimento do esporte datar do séc. XVIII, ele só chegou ao Brasil durante as primeiras décadas do século XIX, trazido principalmente por imigrantes, em meio às suas práticas culturais. Isso ilustra que no Brasil o esporte também não nasceu por ações do Estado, mas como uma prática corporal habitual, recreativa e da espontaneidade social, principalmente após a Constituição da República e a intensificação da imigração europeia para trabalhar nas lavouras de café (CASTELLANI FILHO, 1985).

A partir dessa chegada no cenário brasileiro, vários governos se aproveitaram da permeabilidade do esporte na sociedade, sobretudo o futebol, para também aumentarem sua condição de governabilidade. Na gestão populista de Getúlio Vargas, frequentemente os estádios de futebol antes dos grandes jogos eram utilizados como palcos para declamarem seus discursos presidenciais (ALVES; PIERANTI, 2007).

Esses mesmos autores remetem a outro momento clássico de proximidade entre o Estado brasileiro e o esporte, quando o então Presidente Médici aproveitou a conquista da Copa do Mundo de 1970 para desenvolver o sentimento de patriotismo na população e fomentar nela o imaginário de grande e próspero país, visando, assim, minimizar as pressões sociais que impactavam o governo na época (ALVES; PIERANTI, 2007).

Atitudes como essas se caracterizam como claras tentativas de se beneficiar da transferência do sucesso esportivo para o sucesso do regime político e da figura do governo. Conforme já comentado, essa transferência servia também para repulsar o olhar social dos problemas da política interna, como descreve Azevedo (1999, p. 344): [...] “no que se refere ao futebol, a atuação do Estado foi notadamente marcada pelo ranço da apropriação político-ideológica e cultural desse fenômeno no país, especialmente nos anos do ‘Estado Novo’ e do autoritarismo do ‘pós-64’”.

Já no final da década de 70, nota-se ampliação no entendimento, até então singular, do esporte, concebido como uma manifestação seletiva, apropriada para ocorrer apenas em lugares especializados e realizados por pessoas tecnicamente especiais para uma concepção sociocultural (BENTO, 1991; COTTA, 1981) pautada na diversidade de movimentos e de objetivos de prática. Então o Estado passou a utilizar o esporte principalmente como estratégia educacional e também de promoção da saúde, conseguidos a partir da

descentralização e investimentos em espaços esportivos públicos e por diferentes e constantes campanhas como a “Mexa-se” e “Esporte para todos”. Iniciou-se, então, uma oferta estatal de programas esportivos à população.

Posteriormente, na Constituição de 1988 o esporte foi legitimado como política pública, como um componente sociocultural reconhecidamente com direito (art. 217), devendo, portanto, ser ofertado indistintamente a todos os cidadãos.

Entretanto, como lembra Bracht (1997), na década de 80 o esporte transformou-se em produto econômico. A partir disso, novas demandas de regulamentação por parte do Estado se fizeram necessárias (Lei Zico, Lei Pelé...). Assim, cada vez mais inserido num cenário político neoliberalista e globalizado, o esporte vem sendo impactado por modificações na sua relação e intervenção por parte do Estado.

Se no início de seu processo de expansão na sociedade brasileira o esporte não era visto como uma atividade estruturada, capaz então de gerar baixos níveis de conflitos e demandas e, por isso, requerendo pouca intervenção do Estado, ao longo do tempo essa situação foi sendo modificada. Alterou-se a ponto de o Estado Novo decretar, em 1941, buscando conter os conflitos de interesses, a primeira normatização para o setor esportivo (Decreto Lei nº. 3199/41), dotada de um forte caráter tutelar. Desde então, o esporte tem sido considerado oficialmente como uma pasta de governo (LINHARES, 1996)

Nessa perspectiva, lidar com todas essas demandas políticas, econômicas e sociais inerentes ao setor de política pública de esporte não se apresenta como algo pouco complexo. Tal situação exige que os secretários municipais de esporte (gestores dessa pasta) tenham a capacidade de mobilizar competências para produzirem respostas às demandas cotidianamente geradas.

Além dessa questão, há um dilema imposto às políticas públicas de esporte. Ele tem constantemente sido entendido e ofertado como um instrumento a ser explorado por diversos tipos de políticas públicas (educação, saúde, etc.). Tal medida, além de reforçar esse caráter instrumental do esporte para os cidadãos, contribui para que o próprio Estado o considere algo que não se legitima por si só e então age não estruturando, não destinando orçamento suficiente e não selecionando pessoas capacitadas para planejar e executar as políticas específicas do setor.

Linhares (1996), inclusive, afirma que comumente as políticas públicas de esporte não têm sido propostas e implementadas na visão do Direito, mas com a intenção de compensar a falta de uma série de direitos, sobretudo das camadas da população financeiramente mais desprovidas. Quando certa parcela da comunidade não tem acesso à

saúde, educação ou segurança, por exemplo, cria-se nela um programa de esporte ou uma praça esportiva. Ações sistematizadas dificilmente são encontradas na área, influenciadas por diferentes fatores, sendo um deles a gestão ineficiente na pasta. (LINHARES et.al. 2008)

Assim, torna-se fundamental que os gestores públicos de esporte detenham um perfil capaz de reunir um conjunto de competências que os permitam expressar um agir qualificado, contextualizado e responsável. Algo que não é fácil, principalmente considerando o âmbito brasileiro.

## 2.2 O perfil dos gestores esportivos brasileiros

A discussão relativa ao perfil requerido dos gestores públicos não é recente. Platão, há centenas de anos, já defendia em sua obra “A República” que o governo fosse comandado por pessoas que expressassem elevada sabedoria. Nessa perspectiva, desde então ele já reconhecia o valor da formação e do conhecimento para o desempenho na gestão pública.

Semelhantemente, Maquiavel, também no terceiro capítulo da sua obra “O Príncipe”, dedicou-se a apontar as características que eram requeridas dos governantes (gestores públicos). Para ele, os governantes deveriam possuir certas virtudes (*virtu*) que, nesse panorama, podem ser entendidas como competências que seriam capazes sustentar o comando do Estado. De acordo com Maquiavel, as competências requeridas dos governantes daquela época eram, por exemplo, ser generoso, ser cruel e ser piedoso na medida certa. Caso contrário, poderiam disseminar o ódio e o desprezo dos seus súditos. Além disso, o autor ainda sugeriu que o governante combinasse suas “*virtu*” com o senso (processo racional) para aproveitar as diversas oportunidades de agregações ao seu sistema de governo.

Entretanto, para se discutir o perfil pessoal ou profissional de um indivíduo ou mesmo de um determinado grupo, é necessário compreender que sua manifestação é ambientada no tempo histórico, cultural e nos traços de personalidade. Sendo assim, o perfil é fruto da interatividade entre as características ambientais e pessoais. Apesar do elevado grau de abstração dessa relação, por diferentes técnicas de pesquisas pode-se levantar e avaliá-lo tanto individual quanto coletivamente (SINGER, 1977).

Dessa maneira, comumente são encontrados trabalhos na área administrativa que visam a estabelecer o perfil de trabalhadores, consultores, consumidores e de gestores. Porém, conforme descrito por Medalha (1982) e reafirmado por Barhum (2001) quase 20 anos depois, o perfil dos gestores esportivos brasileiros ainda é pouco estudado, mesmo tendo origens em diferentes áreas, como a administrativa e a de educação física.

Em um desses poucos estudos, Bastos (2006) realizou um levantamento com dirigentes de clubes sociorrecreativos da capital paulista e os resultados revelaram que essa função é ocupada exclusivamente por homens, com idades entre 40 e 50 anos, a maioria com especialização em Educação Física. No passado, esses gestores tiveram suas vidas ligadas ao esporte como praticantes informais ou atletas profissionais, entretanto, eles não passaram por qualquer processo de formação acadêmica gerencial.

Na mesma linha, Azevêdo, Barros e Suaides (2004) avaliaram o perfil dos gestores dos clubes de futebol da primeira divisão do Distrito Federal. A pesquisa, entre outros fatores de ordem pessoais, identificou que todos os dirigentes eram homens e apenas metade deles possuía o ensino médio completo. Os resultados enfatizaram, ainda, que os gestores realizavam outras funções profissionais, sendo, portanto, profissionais amadores no exercício da função.

Outro trabalho buscou evidenciar o perfil dos técnicos que atuaram no órgão federal responsável pela regulamentação do esporte no país entre os anos de 1995-2002. Azevêdo e Barros (2004) realçaram que esse grupo responsável pelo planejamento e controle dos projetos esportivos realizados pelo governo federal é composto, em sua maioria, de mulheres, com média de idade em torno de 42 anos e com pouco mais de 14 anos de experiência na função. Além disso, raras eram as pessoas que passaram por formação gerencial.

A maior parte das pesquisas no campo da gestão esportiva no Brasil restringe-se a analisar o processo gerencial centrado apenas nas características gerais que compõem os gestores (tais como gênero, renda, estado civil, escolaridade, etc.) e não nos processos específicos, diretamente ligados à gestão como estratégia, planejamento e competências, por exemplo. Mesmo assim, por esse conjunto de estudos apresentados pode-se perceber o quanto é amador e incipiente o processo de gestão esportiva no país.

No campo das políticas públicas, tem começado a surgir trabalhos numa outra perspectiva, como o de Linhares *et al.* (2008), que realizaram entrevistas com os secretários de esporte das cidades que compõem a região da Grande Belo Horizonte, para avaliar como tem sido gerido o esporte e o lazer por um viés analítico das políticas de

esporte. Nesse percurso, entre vários achados, os autores registraram que os perfis dos gestores são inadequados à necessidade da atuação. O critério de escolha para o cargo parece considerar apenas a trajetória ligada ao esporte, bem como aos acordos políticos com ex-atletas e lideranças sociais, como referem Linhares *et al.* (2008, p. 25):

Analisando essas trajetórias, alguns aspectos comentados confirmam que o setor de esporte e lazer se encontra bastante vulnerável aos processos de acomodação de interesses eleitorais e pouco comprometido com escolhas orientadas por uma competência técnica relacionada à realização pública desse campo.

Além de apresentar uma concepção sobre o critério de escolha dos gestores públicos municipais de esporte, nesse trecho os autores mostram o desequilíbrio que há entre as competências apresentadas pelos secretários (gestores) e as necessárias para a atuação no trabalho.

Entretanto, todo cuidado deve ser tomado para não reduzir o processo da gestão pública do esporte apenas à dimensão da competência técnica. Isso significaria não reconhecer a complexidade e a abrangência desse processo, principalmente considerando as especificidades do âmbito da gestão pública.

Zarifian (2001), ao se reportar às competências técnicas, comenta que elas possuem cada vez menos significados. A necessidade atual imposta pela contemporaneidade (eficiência, dinamismo, competitividade) é da multiplicidade e interação de diferentes competências profissionais com seus contextos de inserção. Considerando o caminho já percorrido e a complexidade que envolve a discussão, torna-se necessário introduzir e definir o tema. Desse modo, o próximo subitem se dedicará a isso.

### **2.3 Competências: uma nova visão da gestão**

A busca pela perfeição de produtos, processos e serviços objetivando a ampliação dos lucros e melhoria de prestação de serviços pelas organizações e instituições desencadeou nas ciências administrativas um debate sobre novos modelos de gestão. Diante dessa situação, surgiu o modelo de gestão por competências como alternativa aos arranjos tradicionais. Em sua concepção, esse modelo promove a aproximação entre as relações do trabalho e o trabalhador (ZARIFIAN, 2001).

Se, por um lado, essa proposta de gestão baseia-se na plena integração entre o trabalho e o trabalhador, por outro ela aumenta a necessidade de o trabalhador estar devidamente preparado para desempenhar as funções relativas ao cargo, apresentando plenos domínios dos seus saberes e de como dar-lhes sentido no exercício profissional. Dessa forma, o conhecimento é entendido e tratado como um aspecto não mais estático, mas constantemente em uso e em mudança (ZARIFAN, 2001).

Hammel e Prahalad (2001) lembram sobre esse modelo que a primeira tarefa para garantir sua sustentabilidade é fazer um levantamento das competências que são essenciais ao cargo. Esse procedimento, inclusive, permitirá a construção de um perfil profissional adequado ao cargo.

Entretanto, perante alguns olhares a gestão por competências é criticada por configurar-se como um moderno formato do modelo taylorista-fordista, na medida em que pressupõe que as pessoas só estarão preparadas para uma função se apresentarem determinado grupo de competências específicas a ela. Essa ideia de enrijecimento do fazer-profissional é contraposta por Zarifian (1996), ao afirmar que as relações de trabalho não são estáticas. A rotina profissional é recheada de eventos que geralmente ocorrem de maneira incidental, desregulando radicalmente a normalidade do sistema, requisitando, assim, competências diferentes ou agregadas para a resolução das tarefas.

Por isso, as competências não são estáticas. É necessário estar sempre mobilizando os mais variados recursos para se resolverem as novas demandas impostas pelo trabalho. Em outro trabalho, Zarifian (1994) salienta que quanto mais esforços forem mobilizados pela pessoa para realizar uma tarefa, mais aprimorada será a elaboração do grau de competência. Essa relação de proporcionalidade é que garante sentido desenvolvimentista no processo.

Todo esse quadro descrito só se sustenta a partir de um contínuo processo de formação, uma vez que a busca pelo desenvolvimento e pela mudança é o processo central desse modelo. Assim, o alcance dessa condição perpassa pela capacidade de dispêndio energética dos indivíduos (ZARIFAN, 1994).

Esses aspectos, juntamente com as concepções e contradições trazidas pelas produções científicas da área, fazem parecer que o processo de gestão por competência tenha ainda caráter incompleto, como estabeleceu Le Boterf (1994). Mas, diante de toda a publicação nos últimos tempos, já são encontrados autores que afirmam a consolidação dessa temática, o que facilita o seu processo de definição.

### 2.3.1 O processo de definição das competências

Apesar de ser uma palavra muito utilizada em nossa língua para remeter à qualificação ou *expertise* em determinado campo, refletir sobre o conceito da palavra competência não é tarefa fácil (FLEURY; FLEURY, 2001).

Etimologicamente, em pesquisa a um dicionário da língua portuguesa, Fleury e Fleury (2000, p. 48) encontraram o seguinte conceito para competência: “capacidade de resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade”. Essa definição se aproxima muito da de Zarifian (1994), ao considerá-la inteligência prática apoiada em conhecimentos adquiridos em determinado campo.

Diante de tantas definições, Bitencourt e Barbosa (2004) sintetizam que o uso dessa palavra data da Idade Média e vem sendo ressignificado e readequado ao longo dos tempos frente aos processos de formação, interesses, de trabalho e de competitividade que lhe são contemporâneos. Por isso, nesse mundo globalizado, tanto organizações quanto pesquisadores atualmente têm reconhecido ou pelo menos trabalhado essa terminologia como sinônimo da noção de qualificação do fazer-profissional.

Recentemente têm surgido estudos, como o de Parry (1996), que verificou, ao pesquisar profissionais de recursos humanos de diferentes empresas, a seguinte definição para as competências:

[...] um arranjo de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de afetar o trabalho de uma pessoa por relacionar com seu desempenho. Ela pode ser mensurada quando comparada a padrões estabelecidos, bem como ser desenvolvida por meio de formação (PARRY, 1996, p. 52).

Numa perspectiva semelhante, Le Boterf (1994) afirma que a competência é construída pela interação da dimensão da pessoa, da sua formação e da sua experiência profissional. Além disso, pode ser acrescentado que a competência, em seu processo de construção, também sofre interferência de situações que são impostas a elas durante seus fazeres-profissionais. Quanto mais estimulada, maior e melhor é o processo de estruturação e desenvolvimento delas. Desse modo, não adianta o ambiente das políticas municipais não se configurar como um espaço propício para sua ocorrência. A gestão pública deve se estabelecer como um espaço consciente, austero e flexível à plenitude de uso das competências no processo administrativo.

Todo esse emaranhado de situações acaba justificando o número de pesquisas que têm se dedicado a estudar esferas profissionais cada vez mais específicas. Na área gerencial o debate dessa temática não é novo. Seu início ocorreu na década de 70 com David McClelland (1973), em publicações nos Estados Unidos ao discutirem os testes de seleção e suas reais capacidades em diagnosticar o êxito profissional futuro no cargo.

Desde então, vários autores, como Barato (1998), têm se dedicado a tratar do assunto, subdivididos em três grandes escolas; a) a **americana**, que baseia a discussão centrada nos comportamentos e atributos individuais relacionados a desempenhos superiores do fazer-profissional (BOYATZIS, 1982; MCCLELLAND; 1973; SPENCER; SPENCER, 1993, entre outros); b) a escola **inglesa**, que a partir da concepção funcionalista discute os perfis de trabalhadores alinhados às competências (DESAULNIERS, 1997); c) a escola **francesa**, que por um viés construtivista trabalha com a concepção de desenvolvimento das competências a partir de diversos processos de aprendizagens (LE BOTERF, 1994; PERRENOUD, 2001; ZARIFIAN 2001, entre outros)

Essa miscelânea de autores, situações e concepções sobre as competências faz com que não haja consenso sobre vários aspectos. Mas em um ponto a literatura é convergente, conforme esclarecem Sant'Anna *et al.* (2007), complementados por Dutra (2001), ao conceberem as competências como um conjunto de características capazes de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas, incluindo, para tanto, a alteração do perfil exigido e a intensificação da participação das pessoas no êxito das organizações. Mais uma vez, então, esses pesquisadores remetem ao aspecto defendido por Le Boterf (1994) sobre os impactos que a gestão baseada nas competências impõe na relação entre o trabalho e o trabalhador.

A complexidade do tema recomenda considerar, também, a proposição de Hammel e Prahalad (1995), reiterados por Ruas (2001), que estabelecem uma síntese categorizadas em dimensões das competências: a) **essenciais**: são específicas e diferenciais da função; b) **funcionais ou técnicas**: técnicas de cada função; c) **individuais ou pessoais**: próprias das pessoas, aquelas que são inerentes à personalidade delas. Essa proposta é interessante porque proporciona um universo de possibilidades para se classificar e analisar as competências.

Essas categorias não abrangem todas as competências de um profissional. Por isso, dependendo da função, outras categorizações são necessárias. Resende (2003) estabeleceu uma classificação abrangente para as competências, sendo uma delas a “competência política”.



No caso do gestor público de esporte, obedecendo a uma especificidade do cargo, foi adotada também essa classificação. Em verdade, ela abrange um conjunto de competências específicas que são tratadas até então por Hammel e Prahalad (1995) como competências técnicas ou individuais. Desse modo, Resende (2003) estabelece como competências políticas as relações interpessoais estabelecidas com os colegas de trabalho e com a sociedade. Sendo assim, podem ser consideradas como competências políticas o saber relacionar-se e saber negociar.

Todo esse arranjo da literatura acerca das competências indica o quanto ela é composta de inúmeros conceitos, muitos deles genéricos, e de várias possibilidades de abordagens e dimensões. Assim, torna-se necessário estabelecer um conceito norteador para esta pesquisa. Então, o escolhido foi o de Fleury e Fleury (2001, p. 21), que assim definem competência: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A opção por esse referencial pautou-se na capacidade desse modelo de ponderar e articular diferentes conceitos em si. Além disso, ele atribui alta importância ao agir dos gestores, relacionando essa ação à agregação de valor social e econômico. Tais aspectos são princípios da gestão pública e do esporte perspectivado como política pública, sendo variável o quanto cada um desses aspectos pode render agregações de acordo com as concepções dos governos a respeito do que seja política pública e esporte. Dessa forma, buscando esclarecer melhor esse conceito, foi proposta a FIG. 1, construída a partir de Fleury e Fleury (2001).

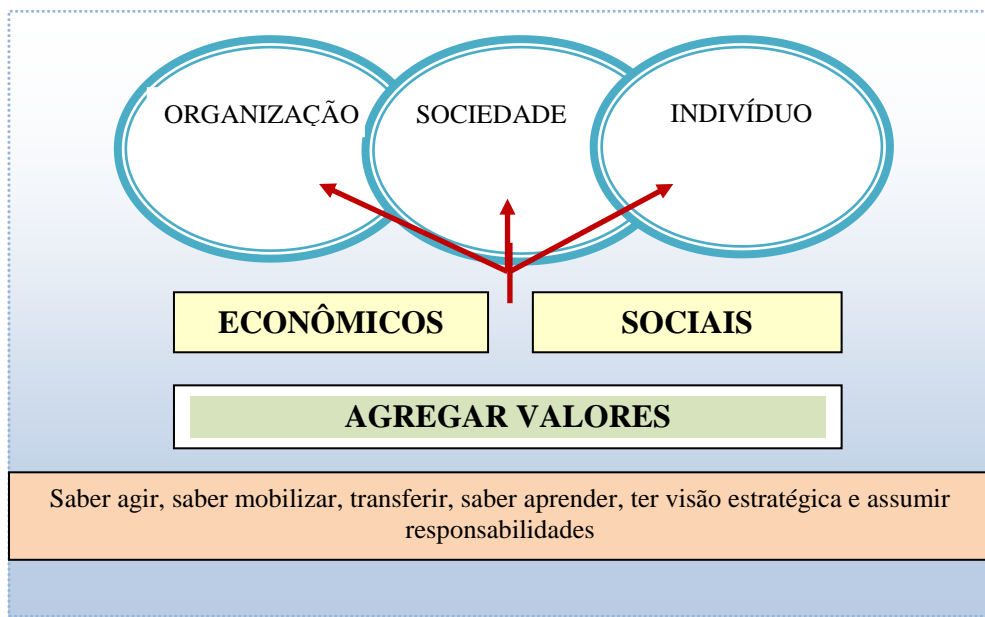


Figura 1 – Os saberes e seus impactos

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001).

A FIG. 1 demonstra, à esquerda, a agregação de valor econômico impactando principalmente a organização e a sociedade, de modo que quanto mais para a esquerda se avança, maior será a agregação econômica nos campos determinados. Já do lado direito está sistematizada a agregação de valor social, de modo que as ações relativas a qualquer um dos campos impactam tanto o indivíduo quanto a própria sociedade (FLEURY; FLEURY, 2001).

Estrategicamente, a sociedade representa uma zona central e transitória de valores no modelo, de forma que qualquer agregação produzida pelas competências, tanto econômica quanto social, a impactará. Essa afirmação é natural, uma vez que tanto o indivíduo quanto a organização estão inseridos num ambiente social. Isso justifica a interação dos campos na parte superior do modelo. Além de reelaborar o conceito de competências sinalizado anteriormente por Le Boterf (1994), Fleury e Fleury (2001) refletiram sobre os verbos que constituem diferentes conceitos e então propuseram as especificações do QUADRO 1.

## QUADRO 1

Ações relativas ao conceito de competência

<b>Ações que constituem o conceito de competência</b>	
<b>VERBOS</b>	<b>AÇÕES</b>
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber o que e por que faz</li> <li>• Saber julgar, escolher e decidir</li> </ul>
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros e materiais de forma sinérgica</li> </ul>
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros</li> </ul>
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar o conhecimento e a experiência</li> <li>• Rever modelos mentais</li> <li>• Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros</li> </ul>
Saber se comprometer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização</li> </ul>
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser por isso reconhecido</li> </ul>
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e entender do negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas</li> </ul>

Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 22).

A partir desses pilares pautados em diferentes tipos de competências, a discussão sobre as competências tem avançado rumo a diferentes níveis organizacionais e se especializado nas mais diferentes áreas do conhecimento. No que se refere à gestão esportiva, elas começaram recentemente a ser consideradas pelos modelos de gestão (PARKHOUSE 1991; PARKS; ZANGER; QUARTERMAN, 1998; PIMENTA 2001; VIEIRA; STUCCHI 2007; ZOUIM; PIMENTA 2003). Apesar do espaçamento temporal da discussão e da superficialidade que os marcam, esses trabalhos colaboram muito com este estudo, por estreitarem e aproximarem a literatura da temática da competência na gestão esportiva.

## 2.4 Competências na gestão esportiva

O fato de as pesquisas no campo das competências ser muito recente no Brasil faz com que, conseqüentemente, sua ramificação a subáreas, como a do esporte, seja bem fragilizada ou quase inexistente.

Todavia, internacionalmente, os estudos relacionando as competências e os gestores esportivos já existem há algum tempo. Jamieson (1987), a partir das competências gerenciais (habilidades técnicas, humanas e conceituais) propostas por Kartz (2003), investigou as competências dos gestores esportivos americanos. Para isso, utilizou o instrumento *Recreational Sports Competency Analysis (RSCA)*, um questionário com 112 questões que se relacionavam a 12 campos diferentes do processo de gerência, tais como procedimentos de negócios, legalidade, supervisão e direção, por exemplo. Deve-se salientar que, em linhas gerais, este estudo limitou-se a analisar apenas as competências do negócio, não possibilitando o entendimento de outros tipos delas. As respostas desse trabalho revelaram que as competências mais requeridas para a alta gerência de esportes eram pela ordem: as decisórias, as de planejamento, as de controle orçamentário e as de comunicação.

Na mesma época foi realizado outro estudo que buscou mapear as competências necessárias para os gestores esportivos de clubes de raquetes nos Estados Unidos da América (EUA). Lambrecht (1987) encontrou, como principais competências requeridas a essa função: a comunicativa, o processo decisório e a supervisão da equipe. Além disso, esse autor percebeu que quanto maior a estrutura administrativa do clube, mais acirradas eram as demandas dessas competências descritas. Esse achado representa um avanço na literatura da gestão esportiva, já que pela primeira vez um autor estabelece a relação de interferência entre a estrutura administrativa e o tipo e o nível de demanda de determinadas competências. Esse conjunto de trabalhos internacionais evidencia o quanto as competências relacionadas ao processo decisório e à comunicação foram consideradas importantes.

No contexto brasileiro, mesmo realizando vasto levantamento bibliográfico, apenas um estudo foi encontrado envolvendo competências e a gestão do esporte: o de Zouim e Pimenta (2003). Eles utilizam o referencial internacional já descrito, complementado também pelas ideias de Parks, Zanger e Quarterman (1998), que estabeleceram a gestão esportiva a partir de três eixos determinantes: os cenários, os focos e as competências. Para eles, de acordo com o cenário e o foco, determinados tipos de competências são utilizados pelos gestores, demonstrando, mais uma vez, toda a dinamicidade das competências na gestão. Esses autores ainda subdividiram os saberes dos gestores esportivos em quatro *clusters*: gerência geral, gerência organizacional, gestão de informação e ciências do esporte. Para cada um deles foi descrito um grupo de habilidades (competências) que os gestores de esportes deveriam apresentar.

Nesse sentido, esse modelo estabelece as competências como um pilar da gestão esportiva. Baseados nisso, os autores brasileiros Zouim e Pimenta (2003) pesquisaram quais competências eram encontradas nos mais reconhecidos gestores de esportes brasileiros e quais os próprios gestores apontariam como fundamentais (que eram esperadas) a todos os profissionais da área

De forma geral, poucas diferenças foram encontradas entre o que foi apresentado pelos gestores de esporte e o que deles foi esperado. Entretanto, entre os resultados encontrados, um aspecto merece destaque: o fato de o conhecimento de esporte ter sido a primeira condição *a priori* apresentada e esperada pelos gestores como fundamental para o efetivo desempenho da função. O QUADRO 2 sintetiza melhor os apontamentos desse trabalho, contrastando-os com as competências apresentadas por gestores de esportes internacionais.

#### QUADRO 2

Comparação entre as competências apresentadas e esperadas dos gestores de esporte do Brasil em interface com as apresentadas por gestores internacionais

<b>Comparação entre as diferenças das competências dos gestores esportivos</b>		
<b>MUNDIAL Apresentado</b>	<b>BRASIL Apresentado</b>	<b>BRASIL Esperado</b>
Marketing e vendas	Conhecimento em esportes	Conhecimento em esportes
Planejamento estratégico	Negociação	Planejamento estratégico
Programação de eventos	Processo decisório	Processo decisório
Comunicação	Lidar com reclamações	Lidar com reclamações
Conhecimento fiscal e legal	Conhecimento legal	Captação de recursos
Gestão de pessoas	Recursos humanos	Motivação da equipe

Fonte: Zouim e Pimenta (2003).

A coluna da esquerda representa as competências encontradas nos gestores de esportes internacionais. Ela foi elaborada a partir de levantamento bibliográfico (coluna 1) e também por resultados de um trabalho que verificou a realidade brasileira (colunas 2 e 3). Por uma simples comparação, pode ser visto o quanto é diferente o perfil de competências apresentado pelos dois grupos de gestores. Enquanto o primeiro apresenta como competências prioritárias as do negócio, o segundo atribui prioridade ao conhecimento esportivo. Outro ponto a ser observado também nas indicações internacionais dos gestores

é a caracterização de produto que foi dado ao esporte. A predominância da competência em marketing e vendas evidencia claramente isso (ZOUIM; PIMENTA, 2003).

Pelas colunas, pode-se observar também que há poucas diferenças entre o que é apresentado e o que é requerido (pela autopercepção) dos gestores de esporte brasileiros. Ainda deve ser ressaltado o fato do planejamento estratégico não fazer parte das competências apresentadas pelos gestores de esporte avaliados no Brasil (ZOUIM; PIMENTA, 2003).

Essas pesquisas apresentadas foram realizadas com gestores de instituições privadas de esportes, deixando à margem uma discussão orientada ao setor público. Entretanto, esses autores somados a todos outros já citados neste trabalho contribuíram com conceitos fundamentais para estruturar o referencial teórico, a escolha da metodologia da pesquisa bem como a formulação dos instrumentos que serão utilizados nesta pesquisa.

## **3 MATERIAL E MÉTODOS**

### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Vergara (2000) estabelece critérios para a classificação das pesquisas. Baseado nesses critérios, este trabalho se configura como um estudo descritivo acerca das competências dos gestores esportivos municipais da Grande Belo Horizonte. Quanto à abordagem, pode ser classificado como predominantemente qualitativa.

Considerando ser este um estudo que se enquadra numa região geograficamente bem definida, faz-se necessário apresentar e discutir um tópico sobre as especificidades dessa área, entendendo que os dados daí emergidos trazem marcas que são importantes e relevantes para o entendimento e a discussão dos resultados encontrados. Portanto, o subitem 3.2 se dedicará a isso.

### **3.2 Descrição da região da Grande Belo Horizonte (GBH)**

A GBH está inserida nos limites da região metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), segundo o Instituto Horizontes (2002). Para entendê-la e caracterizá-la, é necessário conhecer um pouco da área que a contém: a RMBH.

O debate para a criação das regiões metropolitanas brasileiras nasceu na década de 50, quando o Brasil deixou de ter aspecto predominantemente rural para ser considerado um país urbano-industrial, fruto do processo de industrialização das cidades e que acabou atraindo elevados contingentes de pessoas para elas, dando, assim, início ao processo de metropolização.

A abrangência desse processo acabou criando para o governo federal uma demanda política. Assim como as demais regiões metropolitanas do país, a de Belo Horizonte (RMBH) nasceu em consequência à resolução da Constituição de 1967. Desde então, elas têm sido bastante investigadas.

Em um desses estudos, o Instituto Horizontes (2002) salientou que o que estava em questão com a criação das regiões metropolitanas brasileiras era a aliança de interesses

coletivos das cidades e a segurança nacional abalada pelo desequilíbrio das relações tradicionais entre o campo e a cidade.

Entretanto, somente com a promulgação da Lei Complementar nº 14 em 1973, que transferiu da União para os estados a competência de definir políticas de desenvolvimento de suas próprias regiões metropolitanas, esse processo começou a ser implementado na região da capital mineira.

Desse modo, em 1974, pela Lei Estadual nº 6.303, o governo de Minas Gerais regulamentou a região metropolitana de Belo Horizonte, inicialmente com os 14 municípios: Belo Horizonte, Betim, Caeté, Contagem, Ibirité, Lagoa Santa, Nova Lima, Pedro Leopoldo, Raposos, Ribeirão das Neves, Rio Acima, Sabará, Santa Luzia e Vespasiano. Mais de duas décadas depois, a RMBH começou a sofrer sucessivos processos de expansão, a ponto de atualmente ser composta de 34 cidades.

O tamanho e os critérios de inserção das cidades (alguns frutos de conchaves políticos), entre outros fatores, transformaram-nas numa área muito diversificada. Essa característica dificulta o relacionamento e as associações entre as cidades, já que suas realidades são muito diferentes. Então, para minimizar esse aspecto, de acordo com o interesse, internamente a RMBH é reorganizada geograficamente. Se a coleta urbana de lixo é um problema para alguns municípios da RMBH, para outros o problema é o saneamento básico.

Estrategicamente, considerando o grau de comprometimento dos municípios com o processo de metropolização, o Instituto Horizontes (2002) definiu como Grande Belo Horizonte a área abrangida por 13 municípios. Esse procedimento é importante para dar confiabilidade aos dados e aos indicadores que o Instituto utiliza em suas pesquisas.



TABELA 1  
Composição da Grande Belo Horizonte

MUNICÍPIOS	ÁREA Km <sup>2</sup>	POPULAÇÃO	PIB R\$ mil
Belo Horizonte	331	2.412.937	32.725.361
Betim	346	415.098	14.447.525
Contagem	195	608.650	9.542.361
Confins	42	5.680	646.337
Ibirité	73	148.535	741.490
Lagoa Santa	232	44.922	480.866
Nova Lima	428	72.207	1.605.061
Pedro Leopoldo	291	56.518	564.118
Ribeirão das Neves	154	329.112	1.012.107
Sabará	304	120.770	770.676
Santa Luzia	234	222.507	1.264.473
São José da Lapa	49	17.900	208.702
Vespasiano	70	94.191	717.556

Fonte: IBGE (2006 e 2007); Instituto Horizontes (2002).

Nesse recorte da região metropolitana que correspondente a 30% da área total, concentram-se quase 93% da população e 88% do seu PIB. Esse dois dados são suficientes para demonstrar a coerência e a significância dessa área, justificando-se a delimitação da abrangência desta pesquisa.

### 3.3 Participantes do estudo

Devido à abordagem sistêmica adotada por este trabalho, a coleta dos dados foi realizada com três grupos distintos de pessoas, que são:

#### A) Grupo 1

Composto de 10 pessoas participantes do grupo focal. Essa estratégia teve como objetivo levantar as competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte. E, conforme pode ser visualizado no QUADRO 2, a composição do grupo selecionado foi pensada a partir do balizamento entre o meio acadêmico, o público, o administrativo e o político e a questão esportiva. Com essa diversidade, buscou-se enriquecer o debate com uma múltipla abordagem ao tema. O QUADRO 3 detalha melhor essa estratégia.

## QUADRO 3

## Discriminação do grupo focal

QUANTIDADE	REPRESENTAÇÃO
03	Pesquisadores de política pública de esporte e lazer
02	Pesquisadores sobre competências gerenciais
01	Presidente de um movimento regional de reivindicações de políticas
02	Funcionários de Secretaria Municipal de Esporte da GBH
01	Funcionário (gestor de programa) da Secretaria Estadual de Esporte
01	Ex-prefeito da GBH

Fonte: Próprio autor.

Para alcançar o objetivo da pesquisa, foram elaborados alguns critérios para a participação das pessoas no grupo focal:

- **Pesquisadores de política pública esportiva:** os membros desse grupo deveriam estar ingressados ou ter concluído recentemente cursos de mestrados ou doutorados que conjugavam temáticas afins das questões do roteiro de entrevista. Tal critério fez com que as proposições no decorrer do debate estivessem estruturadas sobre conceitos científicos atualizados.
- **Funcionários de Secretaria Municipal de Esportes:** foram realizados dois sorteios entre as cidades participantes para ressaltar, entre todas as secretarias de esportes, aquelas (duas) que designariam um de seus funcionários para participar do grupo focal. Porém, quando a Secretaria sorteada não possuía funcionário com formação superior, sorteava-se outra até que alguma pudesse cumprir essa exigência. Com esse critério relacionado com a formação desses membros, esperou-se reduzir a monopolização do debate pelos membros mais estudados.
- **Funcionário de Secretaria Estadual de Esporte:** a intenção da participação de um coordenador de programa da Secretaria do Estado foi para que ele pudesse contribuir para o debate a partir do seu âmbito de atuação, que, além de ser uma outra esfera das políticas públicas, consiste na celebração de convênios entre o estado e os municípios. Isso permite a aproximação e o conhecimento dos personagens e das realidades das políticas públicas esportivas regionais.
- **Ex-prefeito:** sua participação teve o intuito de enfatizar questões da prática administrativa pública, aproximando o debate da realidade da gestão das cidades. A escolha desse participante observou apenas o critério de ter o mesmo atuado há no máximo cinco anos.

- **Presidente de movimento de reivindicação social:** a ideia é que essa pessoa pudesse representar o olhar da sociedade no grupo focal, contribuindo, fomentando e aprofundando as questões, norteado ao que socialmente se espera das competências de um secretário municipal de esporte.

Para os demais participantes da pesquisa, componentes dos grupos 2 e 3, o único critério que os incluía no estudo era o fato deles ocuparem o cargo de prefeito (grupo 2) ou o cargo de secretário de esporte (grupo 3). Na falta deste, foi incluída a pessoa que respondia oficialmente pela pasta, como, por exemplo, o chefe de divisão.

## **B) Grupo 2**

Conforme dito, esse grupo foi composto pelos prefeitos da região da GBH. Mesmo utilizando diferentes estratégias, não foi possível acessar um dos componentes, justificado pelos seus assessores como falta de espaço na agenda diante de algumas conturbações políticas e compromissos assumidos. Sendo assim, em vez de trabalhar com a totalidade desse grupo, a coleta dos dados foi realizada com apenas 12 prefeitos.

Embora lamentável, esse fato não comprometeu a relevância e a significância do estudo, principalmente devido ao seu caráter qualitativo. A principal função desse grupo foi realçar as competências requeridas dos gestores de esporte. Como característica, o grupo apresentou ampla composição partidária, composto fundamentalmente por homens, sendo que aproximadamente um terço deles já atuou como prefeito em mandatos anteriores. Essas informações foram conseguidas nos questionários respondidos por eles e adiantadas então do capítulo de resultados, por caracterizarem esses participantes.

## **C) Grupo 3**

Composto pelos 13 gestores de esporte (secretários municipais de esporte ou responsáveis pelo setor) das 13 cidades que compõem a GBH. Sua participação corresponde ao interesse de conhecer as competências apresentadas por eles no fazer-profissional.

Toda a multiplicidade socioeconômica da região também é refletida pela diversidade partidária dos prefeitos. Entretanto, aparentemente, não parece ser esse o aspecto determinante para explicar as acentuadas diferenças entre as cidades na gestão do

esporte. De qualquer forma, são necessários estudos específicos para verificação com mais propriedade. A TAB. 2 consolida toda essa dimensão partidária.

TABELA 2  
Composição partidária dos prefeitos da Grande Belo Horizonte

PARTIDO	QUANTIDADE
Partido Social Cristão	1
Partido Social Democrata Brasileiro	1
Partido Socialista Brasileiro	2
Partido Verde	1
Partido Democrático Trabalhista	1
Partido Popular Socialista	1
Partido dos Trabalhadores	4
Democratas	1
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: Próprio autor.

O interessante é que, regionalmente, o Partido dos Trabalhadores (PT) possui o mais elevado número de prefeitos comandando os municípios. Esse quadro político poderia trazer alguns benefícios à região, já que sob regime desse partido foram realizados os Jogos Pan-americanos, a conquista da realização da Copa do Mundo e as Olimpíadas nos próximos anos. Além disso, nesse período foram aprovadas no Congresso Federal diversas leis, como a Lei Nacional de Incentivo ao Esporte, o Programa Bolsa-Atleta, entre outros. Tudo isso aparentemente remonta a um cenário e uma tendência à valorização das políticas públicas de esporte norteadas pelo governo federal. O grupo de prefeitos da GBH também tem como característica a predominância do gênero masculino (TAB. 3).

TABELA 3  
Composição por gênero dos participantes

GÊNERO	QUANTIDADE
Masculino	10
Feminino	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Próprio autor.

Outro aspecto interessante dos prefeitos é que alguns já tiveram experiências anteriores no cargo, apresentando, então, experiência superior a seis anos na função (eleitos duas vezes).

TABELA 4

Quantidade de mandatos exercidos pelo prefeito

<b>NÚMERO DE MANDATOS</b>	<b>QUANTIDADE</b>
Uma vez	5
Duas vezes	5
Mais de duas vezes	2
Total	12

Fonte: Próprio autor.

### 3.4 Instrumentos

Diante do interesse de conhecer todo o arranjo das competências na esfera da gestão esportiva pública da GBH, foram aplicados três instrumentos diferentes, um específico a cada grupo participante do estudo: a) o grupo focal; b) questionário sobre competências requeridas dos gestores municipais de esporte; c) questionário sobre o perfil de competências dos gestores públicos de esporte. Didaticamente, cada um deles será apresentado subsequentemente.

#### 3.4.1 Grupo focal

Vários autores, entre eles Berg (1998), relataram que essa técnica de investigação surgiu durante a Segunda Guerra Mundial para detectar a eficiência do processo de comunicação do alto comando da tropa americana para com seus soldados, apoiando-se na condução de entrevistas em grupos (BOGARDUS, 1926; LAZARSELD, 1972).

Morgan (1997) reporta que a caracterização do grupo focal é a utilização explícita das interações grupais e a produção de dados que dificilmente seriam evidenciados por outra metodologia. Porém, para conseguir-se isso, o entrevistador não deve ocupar posição efetiva e diretiva no grupo. Sua posição é de moderador, facilitador do processo da

discussão, atento às interinfluências e ao processo de formação das opiniões sobre o tema, mesmo não sendo compartilhada por todos. Mesmo assim, para efeito de análise e interpretação dos resultados, ela pode ser considerada como do grupo, já que não tem caráter individualizado, como ocorre nas entrevistas (GODIM, 2002).

Dessa maneira, o consenso de ideias nem sempre é algo interessante. A pluralidade de conceitos e concepções dos participantes sobre o tema torna-se um elemento enriquecedor ao trabalho. Por isso, Berg (1998) lembra que todo o processo deve ser desenvolvido num plano em que o participante do grupo possa interagir com os demais, defendendo, afirmando, revendo, questionando, ratificando ou influenciando as respostas dos demais participantes.

Quanto ao número total de participantes do grupo focal, não há consenso estabelecido na literatura. A maioria dos trabalhos indica que são necessárias entre seis e 12 pessoas para aplicar essa estratégia (BERG, 1998; GIL, 1995; GODIM, 2002; MORGAN, 1997). Desse modo, este trabalho utilizou 10 participantes, número ideal por atender à diversidade de representações do grupo bem como ser capaz de impor margem de segurança a eventuais faltas de componentes e, ainda assim, validar a estratégia.

Perante tantos participantes, deve-se ter cuidado para alcançar-se objetividade durante o debate. Por isso, foi construído o roteiro do grupo focal (APÊNDICE A), desenvolvido para nortear a interação do grupo rumo às competências essenciais ao cargo de secretário de esporte.

A síntese desse encontro, além de fundamentar a criação de um modelo, contribuiu para o desenvolvimento do questionário que foi utilizado para conhecer as competências requeridas dos secretários de esportes, como também contribuiu para formular as questões que investigaram as competências encontradas no mesmo grupo.

### **3.4.2 Questionário sobre competências requeridas dos gestores esportivos públicos**

Esse instrumento (APÊNDICE B) foi elaborado para ser aplicado aos prefeitos das cidades participantes da pesquisa com o intuito de identificar qual ou quais competências eram requeridas dos gestores de esporte no desenvolvimento da sua função profissional. Além disso, essa mesma estratégia serviu para levantar algumas informações que esclarecem sobre os critérios de escolha desse gestor.

### **3.4.3 Questionário competências apresentadas pelos gestores públicos de esporte**

Esse instrumento foi aplicado aos secretários de esporte municipais para coletar, em suas questões iniciais, informações sobre a tematização do estudo, tais como: gênero, faixa etária, escolaridade, tempo de experiência como gestor, entre outras. Correspondendo à primeira parte do questionário, criou-se importante investigação de aquisição das competências.

As demais questões foram formuladas a partir do referencial teórico e das elaborações realizadas pelo grupo focal para coletar especificamente as informações sobre as competências dos gestores municipais de esporte. Baseado nisso, esse questionário (APÊNDICE C) é composto tanto de questões fechadas quanto abertas. O resultado de toda essa metodologia aplicada será apresentado no capítulo seguinte.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 As competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte

Diante do caráter exploratório deste estudo, a realização do grupo focal correspondeu à necessidade de elaborar um sistema, um modelo que representasse as competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte. Essa estratégia adotada para esse objetivo (grupo focal) foi interessante por considerar a amplitude dos valores, das concepções, dos discursos, temas e questões que perpassam a gestão esportiva inserida nas políticas públicas.

Na medida em que os aspectos foram sendo abordados no debate, foi sendo possível explorá-los e articulá-los. Assim, baseando em Berg (1998), os participantes foram orientados a expor suas ideias e argumentá-las perante os demais convidados.

O grupo focal ocorreu na sala 46 do *campus* Dr. Lund das Faculdades Pedro Leopoldo, no dia 22 de agosto de 2009, entre nove e 11 horas. Para ocorrer esse encontro, o espaço foi cuidadosamente preparado. Todo o evento foi filmado para ser analisado posteriormente. Além do registro, a utilização da filmagem buscava subsidiar a leitura das expressões e dos gestos corporais realizados durante as narrativas, entendendo-as como parte integrante da resposta. Tal medida, juntamente com os dados do registrador, possibilitou identificar e correlacionar melhor os elementos abrangidos pela discussão.

Como estratégia para interação dos convidados, logo na chegada foi oferecido a eles um *coffee break* para facilitar o processo de comunicação. Somente após esse momento, todos ocuparam uma das cadeiras que compunham o círculo montado para o debate. A escolha dos lugares foi aleatória. De acordo com suas respectivas posições ocupadas, os convidados receberam um número de correspondência de um a 10, o que manteve seu anonimato. A FIG. 2 representa melhor essa disposição.



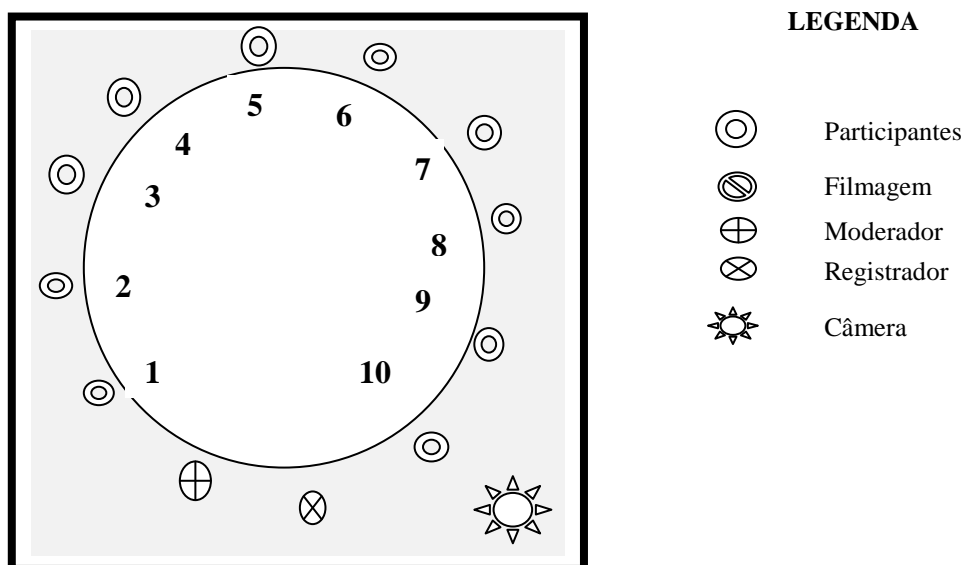


Figura 2 *Layout* do grupo focal.

Com todos dispostos assim, foi realizada breve apresentação do projeto da pesquisa para situá-los e, assim, permitir-lhes mais objetividade ao discurso. Com a mesma pretensão também foi elaborado um roteiro auxiliar para nortear a condução do debate, composto de quatro grandes questões.

Elas foram elaboradas e organizadas de forma a permitir gradual afunilamento rumo à identificação das competências essenciais ao cargo de gestor esportivo público, conforme pode ser verificado na sequência do texto.

#### 4.2 O perfil das políticas públicas municipais de esporte na GBH

Apesar da abrangência e complexidade dessa pergunta, as argumentações dos entrevistados trouxeram vários elementos que se repetiram quando consideraram a falta de legítima e efetiva política pública de esporte na maioria dos municípios da GBH, como pode ser percebido:

Eu conheço algumas realidades aqui na região e nunca vi, e não tenho visto, nenhum direcionamento das políticas públicas de esporte. Não há programas ou projetos. Não há ações baseadas em elementos técnicos, com dados, indicadores e metas [...]. Dentro dessa situação, não há nem como avaliar nem como comparar as políticas públicas de esporte (P 4).

[...] na verdade os políticos passam para a população que realizam programas de esporte. Muita mentira. Não tem um objetivo a ser alcançado, não há professores sendo pagos, não há sistematizações das ações e de controle do processo. E olha que na maioria das eleições o esporte consta nos programas de governo, de modo que de alguma forma ele é, ou deveria ser, planejado desde então (P 2).

Conheço a realidade do esporte de diversos municípios da região de BH. Todas as suas ações são voltadas principalmente e prioritariamente para o futebol amador, e de modo muito inconsistente, e mais nada! Não se têm programas de iniciação esportiva, de lazer, de promoção da saúde e da qualidade de vida. Caótica a situação (P 6).

Os depoimentos apresentados demonstram a incapacidade dos gestores em conduzir o processo de gestão e desenvolvimento do setor. Ainda que em muitas realidades da GBH eles demonstrem ações administrativas relacionadas ao futebol amador como resposta à demanda manifesta e requerida por grupos sociais organizados em formas de equipes ou mesmo caracterizadas como entidades representativas como ligas e associações, elas são muito restritas. Aliás, em consulta à Federação Mineira de Futebol, foi verificado que todas as cidades da GBH possuem ligas de futebol amador registradas na entidade, o que confirma a mobilização e organização desse esporte nas cidades.

Ainda sobre esse aspecto, trabalhos como o de Linhares *et al.* (2008) reportam que a resposta do governo municipal a essa demanda gerada pelo futebol amador se manifesta de modo superficial, a partir das doações de materiais esportivos, de troféus e de financiamento de ligas de futebol para realizações de torneios comunitários.

A superficialidade que marca a gestão pública de esporte na região talvez se origine na concepção e no conceito de esporte atrelado ao reduzido entendimento da função que ele exerce nas políticas públicas municipais. Nesse sentido, um aspecto mencionado como dificultador da gestão pública do esporte reside na falta de clareza dos gestores perante as diferentes dimensões e manifestações do direito ao esporte (esporte educacional, o de participação e o de rendimento) bem como um conjunto de saberes (competências) capazes de permitir-lhes intervir nesses campos.

Dessa forma, a falta de competência para lidar com esses elementos gera confusão de sentidos e objetivos, ocasionando, por sua vez, inatividade, conforme pode ser visto:

Uma dificuldade que vejo das políticas de esporte que são desenvolvidas na região da GBH é que elas estão meio perdidas. Você tem muito forte a questão do esporte de rendimento e o esporte de participação. Quais são suas finalidades? Quais são os meios que legitimam suas respectivas ocorrências? [...] o esporte na gestão pública deve ser entendido como um direito de todos ou como um direito apenas dos mais aptos (atletas)? Acho complicado o que isso tem gerado na gestão pública de esporte por aí... (P 1).

[...] até então a gestão esportiva não tem dado conta de estruturar e articular as diversas possibilidades do esporte. Quem perde com isso é o povo que não recebe um serviço como deveria. A omissão dos gestores de esporte tem contribuído bastante para essa situação (P 3).

Como parte desse cenário, outro aspecto debatido pelo grupo foi a prioridade que os secretários de esporte dão para a construção de equipamentos esportivos, subsidiados principalmente pelos recursos disponibilizados pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica (FUNDEB). Quase sempre o uso desse recurso não se estabelece como parte de uma estratégia, constitui-se apenas em uma ação isolada para impedir o retorno desse montante ao cofre federal. Essas afirmações podem ser identificadas nos dizeres a seguir.

Como professora de um curso de graduação, pedi recentemente aos meus alunos para realizarem um trabalho de campo relacionado a políticas públicas de esporte [...]. Um dos aspectos que discutimos foi o valor que é dado à construção de quadras. Tudo bem, constroem muitas quadras, mas não se preocupam nem com a manutenção delas, nem com um quadro de profissionais qualificados para trabalhar ali [...]. Tudo também é feito sem diagnóstico. Qual a necessidade dessa população? O que eles querem? Vai lá a população quer um campo de futebol, aí se constrói uma pista de *skate* e fazem todo um trabalho para dar sentido aos moradores de que isso é algo miraboloso (P 7).

[...] só no último ano foram construídas sete quadras cobertas na cidade [...]. Todas em escolas, subutilizadas, servindo apenas a poucos estudantes. Um gasto enorme, sem planejamento, só para gastar o dinheiro que tem prazo para ser gasto. E se volta, a oposição cai em cima (P 8).

Esses trechos demonstram que, para esse grupo de gestores, a simples disponibilização de espaços públicos de esporte representa a grande finalidade do processo de gestão da política pública de esporte. Por esse restrito conceito de gestão, não há preocupação com a efetiva utilização, funcionamento e manutenção desses espaços. Na maioria das cidades os secretários de esporte não conseguem transformar esse espaço numa ferramenta que proporcione um programa de esporte, talvez por incompetência para lidar com estratégias de elaboração de programas, com questões orçamentárias ou com qualquer outros aspecto da gestão.

Toda essa situação ocorrida na GBH acaba sendo agravada também pela incapacidade dos gestores em conduzir políticas intersetoriais. Tal fato já poderia ser esperado, já que o compartilhamento de políticas exige muito mais elaborações do setor esportivo do que ele tem dado conta de demonstrar. Sobre esse ponto, um dos participantes foi incisivo ao comentar:

[...] toda a ausência de políticas de esporte na região, como causa ou consequência ou mesmo como um elemento externo a isso, cria uma dificuldade de articulação entre as políticas municipais, sobretudo pela falta de planejamento e de diálogos entre os gestores, aspectos fundamentais em qualquer gestão pública. Isso acaba diminuindo a possibilidade de financiamento de projeto, redução de custos, a efetivação de ações, além de aumentar o isolamento das políticas municipais e assim colaborar para sua ineficiência (P 5).

Desse modo, a deficiência de programas consistentes de esporte, somada à incapacidade desse setor de se articular com as demais políticas, bem como à já comentada pluralidade de concepções do esporte, da finalidade da política pública e as interfaces entre eles acabam determinando caráter de eventualidade às ações do setor.

Para complicar ainda mais, a cada novo mandato toda a construção da gestão anterior costumeiramente é descartada para dar início a um novo pacote de ações para as políticas públicas, especialmente às menos estruturadas, como as de esporte. Pela argumentação que se segue, isso pode ser verificado:

Hoje não temos uma situação clara das políticas esportivas aqui na região. As ações não são sustentadas devido a fatores como o mau gerenciamento e a descontinuidade da gestão. As políticas às vezes demoram a aflorar no contexto social e muitas vezes não há nem indicador de avaliação para elas. Outro ponto é que elas demandam certo tempo para emitir algumas respostas. Às vezes, nas políticas de esporte é assim, não é dado tempo para elas se desenvolverem e fortalecerem e já são logo banidas por vaidades políticas (P 5).

A partir disso, algumas perguntas levantadas durante o grupo focal foram pertinentes, como: se a política esportiva configura-se como um sistema semelhante aos das políticas públicas universalizadas como a educação e a de saúde, sua gestão seria diferente? É permitido afirmar que a restrição orçamentária das políticas públicas de esporte da GBH é responsável pelos processos deficitários de gestão descritos até então?

Essas questões foram discutidas quando Linhares *et al.* (2008) avaliaram as políticas de esporte da GBH; e pelos relatos de alguns secretários de esporte ficou evidenciada a questão da restrição orçamentária da pasta com a realidade deficitária da área. Porém, contrapondo essa perspectiva, o relato a seguir de um dos membros do grupo focal ressalta que:

Por ser uma construção histórica, por ser um direito ainda não universalizado... por tudo isso, será que estamos preparados para receber um recurso x? Tendencio a dizer que os secretários de esporte ainda não estamos organizados para receber e fazer o bom uso dele, um uso otimizado. Entretanto, vejo tudo isso como um processo de aprendizado, [...]. Eu quero mais uma vez enfatizar a pergunta: Será que o esporte e o lazer estão organizados politicamente como pasta, para trabalhar com um recurso garantido? Acho que não (P 10).

A partir desse comentário, várias outras compuseram o debate relacionando a gestão do esporte à dotação orçamentária das secretarias, abordando, ainda, a questão da responsabilidade, que hoje tem sido bastante cobrada em relação aos recursos públicos, conforme:

Com a minha experiência, eu concordo com muitas falas aqui. Mas o que é realmente importante é que os gestores de esporte saibam lidar com o orçamento. Hoje os gestores de qualquer política pública não nadam em recursos. Além disso, eles podem ser punidos por lei pela má-gestão deles [...] (P 6).

Eles acabam colocando no orçamento 1 ou 2 milhões. No meio do ano começam a mandar projetos para a Câmara de Vereadores pedindo para transformar o recurso do esporte para outra pasta. Isso ocorre até devido à falta de não ter nada de consistente para ser feito com o dinheiro e à falta de posicionamento do secretário de esporte (P 8).

[...] os recursos para o esporte são sempre taxados de poucos. Isso demanda uma gestão muito mais eficiente, o que não ocorre porque as ações não são planejadas sobre a previsão orçamentária. As coisas ocorrem de improviso e isso acaba sendo crucial (P 4).

No entanto, é preciso entender que a compreensão das questões orçamentárias não está ligada apenas à ideia de fazer o bom uso dele. É também saber captar recursos de outras fontes que não advenham somente do orçamento municipal. Essa competência foi mencionada pelo grupo focal como um grande aspecto deficitário dos gestores de esporte, que muitas vezes apresentam a demanda, mas não sabem onde nem como proceder para captar os recursos. Os relatos que se seguem confirmam isso:

[...] foca-se muito no planejamento orçamentário. A gente fica muito preso ao orçamento de esporte municipal, no que é possível fazer... e não enxergamos fontes de financiamentos externas. Por exemplo, em 2008, em consulta que fizemos ao Ministério dos Esportes, somente oito projetos pleitearam recursos da lei de incentivo federal do esporte. Captados foram menos ainda. O curioso é que apenas um era de Prefeitura [...]. Tem um monte de gente que é de Prefeitura e não sabe os programas de subsídios e financiamento estaduais e federais. Não sabem nem o que tem quanto mais como e onde captar. [...]. Minha visão sobre isso é: pura falta de informação e competência (P 5).

Esse esboço das políticas públicas de esporte da GBH fomentado pela primeira pergunta do roteiro, embora corresponda à realidade de muitas localidades, não se aplica a todas as cidades da região. Isso impede atribuir à região um único perfil de políticas de esporte, em função das diferenças socioeconômicas, culturais, entre tantas outras que marcam a GBH.

Nesse sentido, é plenamente entendível que essas diferenças acabam impactando e reluzindo as políticas esportivas, fazendo-as compor, então, uma manifestação de vários perfis da gestão esportiva, e não de um único. Ao tratar disso, houve forte concordância entre o grupo:

Eu acho que a gente não dá conta aqui de montar um perfil único de esporte das cidades da GBH. Vemos cenários e realidades totalmente diferentes. Se por um lado temos cidades que têm concurso público para a Secretaria de Esporte, por outro, há cidades que têm apenas dois funcionários na Secretaria de Esporte. A questão das ideologias que movem as ações de cada uma delas também é um fator marcante, [...]. Diante disso, o que talvez seja possível é montar diversos perfis que de certa forma se articulam (P 10).

Em meio a tantas diferenças, um aspecto que pode sinalizar uma articulação entre esses diferentes cenários da área reside nas intervenções que as políticas nacionais e estaduais de esporte têm realizado no âmbito municipal. Se, por um lado, isso tem contribuído para nortear ou mesmo proporcionar alguns caminhos em relação às políticas municipais de esporte e de sua gestão, por outro, elas têm legitimado falta de visão estratégica local, simbolizada pela delegação da função de elaboração de políticas por parte dos gestores. Sobre esse ponto, os participantes do grupo focal não tiveram a sensibilidade de analisar os diferentes ângulos dessa questão:

Apesar das diferenças de perfis entre as cidades, há uma tentativa do Ministério do Esporte de fomentar [...] uma política nacional. Sei que cada cidade irá implementar de acordo com o que acredita, de acordo com o que ela possa ser usada [...]. Há programas de peso, como o Segundo Tempo, o Minas Olímpica, Bolsa-Atleta, etc. (P 9).

Entretanto, essa tendência de forma alguma subtrai a necessidade de mobilização social em prol da organização das políticas públicas de esporte municipais. Em verdade, essa estratégia seria legítima se estivesse prevista como uma composição de planejamento do setor local. Mas apenas preenchendo “espaços vazios” esses programas conveniados perdem parte das suas significações e se configuram apenas como as únicas e isoladas de execução e gestão do setor esportivo.

Colabora para isso também a passividade da sociedade em relação às ações desenvolvidas nas políticas municipais de esporte. Apenas a mobilização social poderia reverter o quadro atual, acarretando mudanças como uma blindagem orçamentária para a pasta, conforme já se registra em algumas políticas públicas.

A destinação de recursos garantidos depende da mobilização social do setor. Foi assim com o Sistema Único de Saúde (SUS), com o FUNDEB, estamos acompanhando a luta da assistência social em garantir o seu percentual [...] acho que já foi um avanço o esporte e o lazer serem colocados como direito na Constituição. Agora, daí acontecer a efetivação desse direito é por uma via de luta mesmo. Não há como determinado aspecto ser considerado uma política pública na sua plenitude sem o respaldo da sociedade (P 1).

A outra questão que eu vejo é que politicamente falta muita união entre as pessoas do esporte. São pessoas apaixonadas, realizam trabalhos sociais sem receber salários [...]. Apesar de tudo isso, não conseguem eleger um vereador, um representante para defender a causa. Sempre falo: gente, junta e elege um vereador para reivindicar e garantir legalmente seus direitos (P 5).

Apesar da complexidade que perpassa a gestão de uma Secretaria de Esporte, parece bastante sensato atribuir aos secretários de esporte parte da culpa de toda a situação descrita. Não se pode isentá-los disso, uma vez que são seus saberes e fazeres que delimitam as formas e os alcances dos seus processos gerenciais, bem como muitas possibilidades da sua pasta. O próximo trecho traduz muito bem isso e ainda suscita a questão seguinte.

Vejo que as políticas públicas, de maneira geral, têm muito a cara dos seus gestores. Mesmo aquelas gestões sistematizadas, que têm orçamento blindado e “meio que” já vem com vários direcionamentos de aplicações de recursos. Penso que um bom gestor pode transformar com sua atuação o seu ambiente de trabalho (P 9).

#### **4.2.1 A formação dos gestores municipais de esporte**

Durante todo o debate, houve unanimidade entre os participantes ao considerar a existência de uma relação tênue entre a formação dos gestores e o que eles conseguem implementar com suas atuações gerenciais:

Concordo que a transformação das gestões de esporte na GBH passa muito pela formação dos gestores. Acho que ninguém aqui, pelas falas, discorda disso, “né”? Nem discordam também do quanto estão aparentemente despreparados, o que me faz pensar que eles não tiveram formação adequada [...] (P 1).

Apesar de tudo isso, não há ainda academicamente um curso específico que consiga subsidiar sozinho essa formação. Para obtê-la, os gestores necessitariam acumular diferentes cursos e/ou experienciar diferentes situações para desenvolverem adequado perfil de competências para o cargo.

Diante disso, é atribuída principalmente aos cursos de Educação Física e de Administração a tarefa de atender à complexa demanda da gestão pública esportiva. Porém, aparentemente isso não tem ocorrido, já que as ações de gestão apresentadas pelos secretários de esporte são muito incidentais e superficiais, por isso têm sido ineficazes. Os comentários a seguir simbolizam isso.

Hoje a formação e a atuação do gestor público de esporte é muito no empirismo. Isso se deve ao pouco tempo de consolidação da área ou à falta de comprometimento deles com ela. Quando falo em comprometimento, é inclusive de formação mesmo (P 4).

Para começar, eu não consigo separar competências de formação. Se eu não sei quais competências são necessárias para o fazer desse profissional, o processo de formação acaba ficando desorientado. Aí, isso acaba gerando uma formação desarticulada e ineficiente. Por isso, são importantes trabalhos como esse, de mapeamento das competências, para depois desenvolvê-las no processo de formação específico (P 3).

Complicado discutir isso, complicado falar que o gestor de esporte tem que ser um profissional de Educação Física. Em minha opinião, o profissional de Educação Física não possui condições satisfatórias para ser gestor de política pública. Por outro lado, vejo que o administrador não tem conhecimento pleno e específico para lidar com as relações do esporte e das políticas públicas. São outros processos para além da profissão que estabelecerão o perfil essencial de competências. Acho que ele não deve ter formação especializada, restrita (P 5).

Dessa maneira, diante do que os participantes do grupo focal acabaram de pontuar, seria muito restritivo pensar a formação apenas como um processo de formação acadêmica. É fundamental considerar outros processos que são capazes de produzi-la, como, por exemplo, as experiências profissionais anteriores. O grupo tinha a dimensão disso, a ponto de comentar:

A formação não acontece só quando a pessoa entra na faculdade, “né”? Ela deve ser vista como um processo que acontece desde quando a pessoa nasce. [...] o que ocorre aqui na GBH é sobressaindo muito a questão da história de vida (formação informal) dos gestores sobre a formação formal (acadêmica). A gente vê muito aqui muitos secretários de esporte que foram ex-jogadores de futebol, como se apenas isso naturalmente atribuísse a eles competência técnico-administrativa. Como isso não sustenta, acaba contribuindo para a situação que vemos hoje e já tratamos aqui. Por outro lado, os processos informais vivenciados parecem que não deram conta de aportar esses gestores de competências para o pleno exercício profissional (P 7).

Vejo que a formação que seria muito útil a eles seria a formação em gestão. E aí ela não precisa necessariamente ser acadêmica. Ela pode vir da experiência ou vinda da sua própria sensibilidade humana, competência pessoal do sujeito, mas que também é passível de ser melhorada (P 2).



Diante da complexidade da gestão pública, não se pode perder de vista que o secretário de esporte é apenas parte da situação. Torna-se de suma importância reconhecer outros componentes que a influem. Um exemplo disso é o auxílio que uma equipe qualificada pode proporcionar ao secretário no processo de gestão.

Essa ideia sugerida pelos participantes do grupo focal é interessante, por centralizar-se na possibilidade de reunião de competências que se completam e se articulam para enriquecer as possibilidades da Secretaria de Esporte, compondo, assim, um mosaico de competências intrapessoais. O consenso dos participantes sobre esse aspecto pode ser percebido nos relatos seguintes:

[...] eu penso que o gestor de esporte deve ter algumas competências, mas a equipe também é muito importante (P 5).

Uma gestão não se faz apenas pelo gestor. Concordo que o grupo de trabalho é um fator muito importante para bancar ou não as ações. Nesse sentido, dentro da Secretaria é travada uma briga política entre os funcionários e o gestor que a compõem. Múltiplas competências de uma equipe “meio que” produz equilíbrio de ações e implementação coerente dos processos ali (P 10).

Embora as competências dos grupos de funcionários não sejam alvo deste trabalho, elas nos remetem a um ponto fundamental: o fato dos gestores de esporte terem a competência de trabalhar em grupo e de conseguirem geri-lo, possibilitando mobilização e sinergia capazes de fomentar a concretização de ações. De forma sintética, o comentário a seguir evidencia bem esse aspecto:

Como ex-prefeito, penso que o secretário de esporte deva ser um administrador, formado por via acadêmica ou não, mas acompanhado de uma equipe, equipe de qualidade, que conseguisse lidar com as nuances do esporte, da política, etc. Aí, é importante também que ele consiga direcionar e motivar sua equipe (P 8).

Esse parecer é objetivo ao destacar que o perfil essencial a esse profissional está relacionado, sobretudo, ao caráter administrativo. O gestor precisa montar a estratégia para o setor e realizá-la com base no uso correto das competências e ferramentas de que ele dispõe. A subutilização desses aspectos contribui para um deficitário processo de gerenciamento do orçamento, de pessoas, de processos e de vários outros aspectos já ditos anteriormente pelos participantes, que permitem ratificar essa ideia.

Pelo debate, também ficou claro que as competências técnicas não foram realçadas como as mais evidentes nos gestores esportivos da GBH. Além disso, registrou-se que a

escolha dos gestores públicos de esporte obedece a outras questões, ou pelo menos elas não são tratadas com a devida importância.

Linhares *et al.* (2008), inclusive, descrevem em seu trabalho o predomínio que têm os conchaves políticos e a força da imagem de ex-atletas entre os principais critérios de escolha desse profissional. Para detalhar melhor essa questão, a terceira pergunta do roteiro especificará com mais propriedade as competências que são essenciais ao cargo de gestor público de esporte.

#### 4.2.2 As competências são essenciais ao cargo de gestor público de esporte

Na tentativa de responder a essa pergunta, as falas dos participantes do grupo convergiram prioritariamente para as competências relacionadas ao aspecto técnico-administrativo, conforme exemplifica a citação:

O que espero de qualquer pessoa que esteja à frente de uma política pública é que ela dê conta do recado, que dê conta de melhorar, de orientar e transformar o que precise [...]. Para dar conta disso, ela precisa conhecer e saber utilizar os métodos e processos gerenciais (P 2).

Esse caráter foi tão forte que, em alguns momentos, foi necessário que o mediador interviesse no debate para ampliar o olhar dos participantes do grupo para outras competências. Assim, foi traçado um esquema muito diverso de competências relacionadas à gestão pública do esporte. Devido a essa abrangência, elas foram didaticamente agrupadas em três grandes blocos que se diferenciam e simultaneamente se complementam.

No **primeiro bloco**, foram reunidas as competências que predominaram no debate. Todas elas têm em comum a característica de se relacionarem estreitamente com os processos de gestão, tais como as capacidades de diagnóstico, de traçar objetivos, de planejar metodologias para o alcance dos objetivos e de trabalhar com orçamentos. Enfim, são classificadas como técnicas ou funcionais (HAMMEL; PRAHALAD, 1995).

Ainda sobre elas, o grupo foi unânime ao concordar com a necessidade contínua de formação desse profissional. Como os cenários sofrem constantes mudanças, torna-se primordial estar preparado para lidar com os desafios que as transformações impõem. Por esse raciocínio, as competências essenciais são estabelecidas como um sistema

influenciável pelos processos de formação, mas que, por sua vez, também são capazes de interferir nas ações administrativas dos gestores.

No **segundo bloco** foram agrupadas as competências que tiveram nível médio de prioridade segundo o debate dos componentes do grupo focal, mensurado pelo tempo que se dedicaram a discuti-las. Esse grupo é composto de competências relacionadas ao aspecto político dos gestores de esporte, caracterizado principalmente pela capacidade de mobilização, de atendimento e relacionamento com as pessoas.

Embora as competências desse bloco não tivessem sido acentuadas pelo grupo de gestores esportivos como as mais prioritárias, os debatedores tinham consciência da sua importância para os afazeres do cargo, a ponto de tecerem o seguinte comentário:

[...] por outro lado, uma pessoa com atuação somente técnica teria seu desempenho comprometido. Gerir o esporte de uma cidade passa pelo contato com as pessoas. Elas têm que ser ouvidas, elas têm que ser atendidas. O secretário de esporte tem que se relacionar com elas e também saber mobilizá-las quando preciso (P 5).

No **terceiro e último bloco** foram reunidas competências pessoais indicadas pelos participantes do grupo focal. Entre todas as competências mencionadas, as desse conjunto foram as que menos tiveram prioridades para atuação dos gestores de esporte. Em verdade, não houve muita diversidade de opiniões sobre elas. As mais lembradas se referiam à necessidade de buscar constantemente alternativas para a realização do trabalho, como a pró-atividade, a motivação, a persistência, a humildade e a responsabilidade.

De todas as competências mencionadas pelos participantes do grupo focal e classificadas em três grandes blocos de competências, foram selecionadas as cinco de maior essencialidade ao cargo de gestor público de esporte (secretário de esporte). É sobre essa parte que tratou a última questão do roteiro do grupo focal.

#### **4.2.3 As cinco competências mais essenciais ao cargo de gestor público de esporte, organizadas por nível de importância**

A primeira competência reportada unanimemente como fundamental para o desempenho de gestor público de esporte foi o **conhecimento acumulado** na área. Esse conhecimento não se restringe ao aspecto esportivo, muito pelo contrário, é um conhecimento abrangente, composto do contexto e da especificidade do esporte, da

legislação, do seu direito, das suas possibilidades como políticas públicas, das concepções de Estado, dos direitos sociais, de democracia, do arranjo e do funcionamento das políticas públicas. Toda essa mescla de conhecimentos, além de indicar o quanto é complexo o processo de formação desse tipo de gestores, mostra também o quanto é simplório defini-los apenas por conhecimentos atléticos, conforme tem sido divulgado por autores como Linhares *et al.* (2008) e Souci (2002), na literatura atual.

Os conhecimentos aqui listados como essenciais estão pulverizados em diferentes esferas, o que demonstra a amplitude do processo de gestão pública do esporte e sua real necessidade de interação entre as diversas competências dos seus gestores. A sustentabilidade desse processo relaciona-se diretamente com as constantes ações de formações dos gestores.

A segunda competência destacada como essencial pelo grupo focal também foi de forma consensual: a **visão estratégica**. Caracteriza-se como amplo foco da capacidade administrativa dos gestores, tais como saber diagnosticar e determinar metas, formular, executar estratégias, controlar e avaliar programas, entre outras. Nesse processo também foi sugerida como ponto fundamental a capacidade de lidar e potencializar os recursos orçamentários, principalmente perante a escassez e as penalidades impostas atualmente às gestões financeiramente inadequadas.

A terceira competência escolhida relacionou-se com os aspectos políticos dos gestores a partir da competência de **relacionamento**, considerando-se a possibilidade de lidar com os cidadãos tanto pelo reconhecimento da necessidade quanto do direito que essas pessoas têm de serem ouvidas. Aliás, isso é básico de qualquer política pública que seja democrática e cidadã. Algo importante a respeito disso é que essa competência abrange também o relacionamento dos gestores com sua própria equipe de trabalho, o que já foi citado pelos componentes do grupo focal como importante para os processos de gestão. As ideias sobre essa competência aproximam-se muito do processo de gestão de pessoas por basearem-se na articulação de diferentes arranjos, como a capacidade de mobilização de pessoas, de liderança e, principalmente, de comunicação e de relacionamento. Em verdade, diferentemente das outras, essas competências expressam o sentido de coletividade e interação.

Por fim, tanto a quarta quanto a quinta competências tidas como essenciais ao gestor público de esporte emergem do lado pessoal. Pela ordem, a quarta competência refere-se à **pró-atividade**, que reúne em si características como persistência, motivação e presteza, que perpassam o trabalho com as políticas públicas. Conceitualmente, ela

representa a constante necessidade de estar envolvido, comprometido e disposto para realizar as intervenções na área. E a quinta e última foi a **responsabilidade**. Ela é composta de aspectos relativos à própria finalidade do cargo, à legalidade, à legitimidade das políticas públicas e também à consciência da importância e representação social inerente à função. Sobre isso, ainda, o debate do grupo focal enfatizou que o agir responsável dos gestores públicos deve pautar todas as ações desse profissional, já que elas impactarão uma coletividade.

A partir dessa elaboração, corroborando a metodologia de apresentação de Fleury e Fleury (2001), também será proposto um quadro para especificar as competências e os saberes específicos da gestão pública esportiva. Tal ação representa a transferência de um aspecto amplo e generalista das competências do gestor proposto por esses autores para uma dimensão especificada e contextualizada, relativa à gestão pública do esporte. Dessa maneira, o QUADRO 4 traz cada uma das competências atreladas a alguns saberes.

#### QUADRO 4

Caracterização das competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte

COMPETÊNCIA	CARACTERIZAÇÃO
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir nas questões relativas às políticas públicas</li> <li>• Saber agir relativo aos processos administrativos</li> <li>• Saber agir nas questões específicas do esporte</li> <li>• Saber aprender</li> </ul>
Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir relativo a diagnóstico, planejamento, execução, controle e avaliação das políticas públicas de esporte</li> <li>• Saber relativo ao negócio</li> </ul>
Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir relacionado a interação e mobilização de pessoas</li> </ul>
Pró-atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir intermitentemente em prol da viabilização dos objetivos</li> </ul>
Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber agir pautado nos princípios de coletividade, de legalidade e de honestidade</li> <li>• Saber comprometer-se</li> </ul>

Fonte: Próprio autor.

Considerando o modelo de competência de gestores proposto por Fleury e Fleury (2001), o QUADRO 4 apresenta especificamente as competências essenciais da função exercida pelos secretários municipais de esporte. Superficialmente, pode ser percebido que as indicações do grupo focal abrangeram um misto entre as competências pessoais, técnicas e políticas.

O resultado encontrado por esse trabalho difere dos achados de Zouim e Pimenta (2003), quando pesquisaram as competências esperadas dos gestores de clubes esportivos brasileiros. Entre as diferenças pode ser percebido o quanto é necessário que esses gestores apresentem conhecimento ampliado, descentrado do eixo esportivo. Outro ponto importante em que se diferem as duas proposições é a presença de competências relacionamentais que este apresenta.

O modelo desenvolvido por essa pesquisa também apresenta competências pessoais (pró-atividade e responsabilidade) compondo-o, o que não estava presente no anterior. Esses aspectos apresentados como diferenças entre os trabalhos em verdade devem ser entendidos também como específicos a cada contexto da gestão, à questão da diferença temporal dos trabalhos e à especificidade existente entre a gestão pública e a privada.

As elaborações do grupo focal estão de acordo com Zarifian (2001), que propõe que nas atribuições profissionais há a necessidade de interação de diferentes grupos de competências. Entretanto, elas não são estruturadas por um caráter estático. Elas mudam de acordo com os eventos que as impactam.

#### **4.3 As competências requeridas dos gestores públicos de esporte**

Os questionários utilizados nesta pesquisa levantaram junto aos prefeitos da RGB as competências requeridas para o cargo de gestor público de esporte. Apesar de toda a limitação desse instrumento perante as questões que extrapolam sua estrutura, a utilização de outra estratégia tornaria a coleta desses dados mais difícil, devido à dinamicidade que envolve o cargo de prefeito.

Essa característica impôs a necessidade de percorrer diferentes caminhos para a aplicação dos instrumentos. A maioria dos questionários foi aplicada nos gabinetes de trabalho dos prefeitos. Dois foram aplicados num encontro político regional. Um foi respondido por *e-mail* e outros dois foram respondidos e deixados com assessores para que fossem entregues aos prefeitos e, depois de alguns dias, foram recolhidos.

Assim, para dar mais fluidez ao texto, a apresentação e análise dos resultados não obedecerão à ordem das perguntas dispostas no questionário (APÊNDICE C). De acordo com a conveniência da discussão, as questões serão apresentadas conforme o eixo de debate o permitir.

Nesse sentido, conforme já havia salientado o Instituto Horizontes (2002), a diversidade de perfis das cidades e dos governos que estruturam a região bem como as concepções políticas que orientam as ações relativas à gestão do esporte possibilitaram verificar desde o início da análise dos resultados a acentuada multiplicidade de competências requeridas.

É importante também lembrar que, por uma opção didática, as duas primeiras perguntas do questionário já tiveram seus resultados apresentados no tópico referente à caracterização da amostra. A primeira remetia ao partido político dos prefeitos e a segunda ao número de mandatos exercidos por eles.

Dessa forma, a terceira pergunta investigou o grau de importância atribuído ao esporte no cenário das políticas públicas municipais. Os prefeitos foram unânimes em considerá-lo uma pasta com elevado grau de importância, conforme demonstra a TAB. 5

TABELA 5

Atribuição de importância do esporte nas políticas públicas municipais

<b>Grau de Importância</b>	<b>Quantidade</b>
Nenhum	0
Pouco	0
Médio	0
Alto	12
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fonte: Próprio autor.

Analisando os motivos que fizeram os prefeitos atribuírem esse alto grau de importância ao esporte (questão 4), as opiniões se dividiram ocasionando ampliação da dimensão da resposta. Mas a maior parte delas indicou que ora essa importância relacionava-se com os discursos orientados à saúde, ora aos orientados à educação e segurança social. Isso evidencia que as políticas esportivas da GBH apenas são legitimadas quando são justificadas por outras políticas públicas, principalmente as consideradas universalizadas, conforme pode ser visto nos trechos:

Pelo lado do povo o esporte é importante por proporcionar conagraçamento e inclusão social. Pelo lado administrativo da cidade, o esporte é um meio fácil e barato de proporcionar saúde, educação e lazer (Pf 9).

Políticas públicas esportivas influenciam o desenvolvimento saudável, o que distancia muitos adolescentes do mundo das drogas e da criminalidade. Além

disso, o esporte especializado é importante para a inclusão social, para aquisição de valores para uma vida em sociedade para as crianças e jovens (Pf 4).

Linhares (1996), além de concordar com essa questão, complementa que as políticas de esporte são usadas como substitutas de outras políticas que não conseguem se estabelecer, sobretudo nas regiões mais carentes. E também, equivocadamente, os prefeitos enxergam as políticas esportivas direcionadas apenas para o público jovem e quase nunca entendida e estendida como um direito constitucional de todos, como demonstrado a seguir:

Porque enxergo nele um grande potencial de inclusão e de redução do processo da marginalização por parte das crianças e dos adolescentes. A educação pelo esporte é mais atrativa a eles (Pf 11).

[...] o comandante da PM tem elogiado muito meu secretário de esporte. Ele tem feito um bom trabalho nos bairros da periferia a ponto de reduzir o número de assassinatos (Pf 9).

Dessa maneira, é esperado que as secretarias ou órgãos de gestão de esporte das cidades tenham organização, um grupo de funcionários e gestores competentes, como também dotação orçamentária, que garantam a realização das ações da pasta.

O que se verificou com os resultados, porém, foi que a esmagadora maioria das cidades destinava orçamento inferior a 1% do PIB para o esporte, o que é menos do que o recomendado por Da Costa (2005). Nas cidades com baixas arrecadações essa dotação orçamentária pode não ser coerente com o elevado grau de importância atribuído anteriormente ao esporte nas políticas públicas municipais. Inclusive, em algumas realidades, esse valor deve servir apenas para pagar as despesas com folha de funcionários da Secretaria.

TABELA 6

Percentual do Produto Interno Bruto municipal aplicado no esporte

<b>Orçamento relativo do PIB</b>	<b>Quantidade</b>
Menos de 1%	11
Igual a 1%	1
Mais de 1%	0
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Próprio autor.



O apresentado até então se configura como um importante cenário de inserção de competências dos gestores públicos de esporte da GBH. Sendo assim, a partir de então será aprofundado o debate em torno das competências, baseado num clima de compreensão das mesmas, construído apenas sob o aspecto do conhecimento escolarizado.

Essa concepção limitada das competências por parte dos prefeitos pode ser verificada pelos diversos trechos que se seguem. “Para mim, competência é ter conhecimento daquilo em que você está inserido [...]” (Pf 9). Num mesmo sentido, outro prefeito comenta que: “Entendo competência como um conjunto de atributos desenvolvidos pelo processo de educação que todos os profissionais devem ter” (Pf 1). Por fim, os dois últimos ainda sugerem que quanto mais longo o tempo de estudo, mais competência terá o sujeito: “[...] em verdade, então, competência é isso, estar preparado para saber fazer o que deve fazer. Isso requer muito tempo de estudo e de busca de conhecimento” (Pf 6). Em outro trecho: [...] “prezo pela qualidade dos meus secretários, todos eles são diplomados. O de esporte tem até pós-graduação. Ele é uma pessoa muito competente” (Pf 12).

Todas essas respostas demonstram o quanto o conceito de competências dos prefeitos é pautado no saber, no conhecimento. No entanto, vários autores, como Le Boterf (2003), Zarifian (2003), Fleury e Fleury (2001) e Lacerda, Vasconcelos e Tavares (2007), referem que a construção ou aquisição das competências ocorre a partir de senso prático manifestado por um fazer responsável e crítico, capaz, dessa forma, de proporcionar constantemente novas agregações.

Inclusive, conforme afirmação de Zarifian (2001), as competências não são algo a ser aprendido e depois executado. O tempo todo elas são impactadas por situações eventuais, algo que é inesperado e que se apresenta como um ciclo de interdependência entre o conhecimento e a realização de tarefas que nele são pautadas.

Logo, embora as questões seguintes não remetam mais ao conceito de competência, elas foram respondidas a partir desse cenário conceitual apresentado. Sendo assim, esses entendimentos que cercam as políticas públicas de esporte certamente influenciam a expectativa dos prefeitos a respeito do papel a ser desempenhado pelos seus secretários de esporte (questão 8), como pode ser visto na maior parte das respostas aos questionários.

Um secretário que consiga desenvolver e incrementar o esporte municipal, tanto o amador quanto o especializado. Que também consiga implementar inovações no esporte da cidade para que cada vez mais a cidade tenha promovido seu bem-estar social e hábitos saudáveis de vida (Pf 1).

Acho que no mínimo espero que ele seja capaz de elaborar programas para os jovens e as pessoas mais pobres para desenvolver a cidadania e a harmonia da cidade como um todo (Pf 9).

Em número mais baixo, os demais prefeitos pautaram suas expectativas a respeito do trabalho dos seus secretários de esporte nos aspectos competitivos e representativos do esporte, conforme demonstra a resposta:

Espero que ele consiga levar para todas as crianças e jovens o nosso projeto de formação de talentos esportivo para representar a cidade nas competições que ela participa em todo estado. Quem sabe até apresentar um novo ídolo ao país e, assim, motivar outros moradores a também ingressarem no esporte (Pf 10).

Diante das expectativas, variados foram os critérios para a escolha dos secretários de esporte (questão 7). Alguns discursos realçaram critérios voltados para as competências técnicas ou funcionais: “Escolhi-o por ele já demonstrar sua capacidade em outras gestões. Ele conhece o processo” (P 11). E ainda: “Para administrar, minha secretária é muito boa, tanto que ela tem uma academia muito bem-sucedida na cidade” (Pf 2). Outros, porém, demonstraram que a escolha também se deu por critérios políticos partidários: “Não sou eu que escolho meus secretários, é meu partido político que organiza a legenda e os apoios da campanha que escolhem” (Pf 4). Por fim, o maior contingente das respostas acentuou que a escolha obedeceu a critérios relacionados às competências individuais ou pessoais: “Escolhi-o [...] como secretário de esporte por ele ser uma pessoa muito simples e trabalhadora” (Pf 5). “[...] sensibilidade como ser humano e boa tramitação no setor” (Pf 2). “[...] por ele amar e trabalhar muito pela cidade” (Pf 1).

Entre esses dados pessoais, um fator muito recorrente se relacionou à vida atlética dos secretários:

Meu secretário de esporte é [...], ex-jogador do Cruzeiro e da seleção brasileira. É referência em todo o Brasil e no mundo. Ele tem grande bagagem profissional e muita influência em Minas Gerais e no Brasil. É disso que precisávamos, de um ícone para comandar nosso esporte (Pf 6).

O secretário de esporte daqui de [...] foi um campeão dos gramados, sabe tudo dessa área. Por isso o convidei [...] inclusive ele montou uma equipe de trabalho muito interessante. Quase todo mundo tem diploma de Educação Física e todos eles também foram campeões em diversos esportes (Pf 10).

Sobre isso, o interessante é perceber que o conhecimento da gestão do esporte é mencionado restritamente como fruto de um processo de vivência atlética/esportiva, concordando com os achados de Linhares *et al.* (2008). Em nenhuma das falas a formação

na área da política pública foi abordada como um quesito para a escolha. Talvez isso seja fruto de uma concepção norteada pela ideia de que para ocupar o posto de gestor público de esporte não é preciso preparação específica. Ou então os prefeitos acreditam que mais importante do que os trabalhos dos secretários de esporte é a sua imagem.

Diante disso, rotineiramente são encontrados ex-atletas profissionais sem o devido preparo ocupando o posto. É como se a competência atlética pudesse se transformar repentinamente em competências capazes de satisfazer as demandas gerenciais e políticas do cargo.

Na penúltima questão foi perguntado aos prefeitos qual a melhor competência que ele atribuía ao seu secretário de esporte. O que se viu foi que as competências pessoais como honestidade, gostar do que faz e dedicação foram as mais citadas. As competências técnicas como capacidade de diagnóstico e planejamento tiveram baixo número de citações, sendo, portanto, colocadas em segundo plano. A surpresa foi a ausência de citações referentes às competências políticas, como a mobilização de pessoas e recursos, por exemplo. Os próprios prefeitos desconsideraram a competência política como um componente de atuação no cargo. A TAB. 7 sintetiza esse quadro.

TABELA 7

As maiores competências atribuídas aos secretários de esporte

<b>Tipo de competência</b>	<b>Quantidade</b>
Competência pessoal	9
Competência técnica	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Próprio autor.

A nona e última pergunta do questionário pediu aos prefeitos que apresentassem, por ordem de importância, pelo menos cinco competências que eles julgavam essenciais ao cargo de gestor público de esporte. Alguns deles necessitaram de bastante tempo para cumprir essa tarefa. A maioria declarou que o conhecimento relativo ao esporte, seguido por ampla diversidade de competências pessoais e algumas técnicas, compuseram as mais requeridas competências para o cargo.

O QUADRO 5 apresenta as respostas de cada prefeito participante da pesquisa, demonstrando, pela escala de um a cinco, o grau de essencialidade dado a cada uma das competências indicadas por ele.

### QUADRO 5

Apresentação das competências requeridas para o cargo de gestor de esporte

	<b>Competências Requeridas PREFEITO 1</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 2</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 3</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 4</b>
1	Conhecimento de esporte	Visão estratégica	Comprometimento	Respeito
2	Dedicação	Organização	Lealdade	Trabalho em equipe
3	Relacionamento	Negociação	Comunicativo	Pró-atividade
4	Motivação	Liderança	Pró-ativo	Criatividade
5	Comunicação	Trabalho em equipe	Conhecimento esportivo	Solucionar problemas
	<b>Competências Requeridas PREFEITO 5</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 6</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 7</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 8</b>
1	Ser desportista	Conhecimento de esporte	Liderança	Conhecimento de esporte
2	Conhecimento de esporte	Gestão do negócio	Planejamento	Mobilização
3	Conhecimento de saúde	Motivador da equipe	Relacionamento	Criatividade
4	Conhecimento da cidade	Experiência na área	Conhecimento	Pró-ativo
5	Amar a cidade	Excelência atlética	Inovação	Democracia
	<b>Competências Requeridas PREFEITO 9</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 10</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 11</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 12</b>
1	Gostar do que faz	Conhecimento do esporte	Experiência	Conhecimento em esporte
2	Conhecimento de esporte	Ser reconhecido na área	Ter sido atleta campeão	Diagnóstico
3	Bom administrador	Saber tratar as pessoas	Humildade	Capacidade de planejamento
4	Honesto	Liderança	Senso de justiça	Liderança
5	Confiável	Comunicativo	Vontade de trabalhar	Relacionamento

Fonte: Próprio autor.

É possível notar facilmente que o conhecimento do esporte é a competência mais requerida por parte dos prefeitos. Ela está presente na maioria dos apontamentos, com elevado índice de solicitação. Porém, não há um perfil claro, padronizado ou predominante de competências requeridas subsequentemente. Há, em verdade, uma mistura de competências pessoais e técnicas referidas pelos prefeitos como as mais requeridas.

Toda a diversidade que compõe a região talvez possa ser responsabilizada por essa situação. Entretanto, realizando um recorte na amostra e separando as três cidades detentoras dos mais baixos PIBs da região, percebe-se que as competências pessoais foram fortemente mais requeridas pelos prefeitos, ao passo que nas três cidades com mais altos índices de desenvolvimento econômico as competências mais requeridas foram as técnicas. Parece que a complexidade e o desenvolvimento das políticas públicas, além das demandas sociais das diferentes cidades, interferiram nos apontamentos dos prefeitos. O QUADRO 6 demonstra essa discussão.

## QUADRO 6

Comparação das competências requeridas entre as cidades da Grande Belo Horizonte

<b>Competências requeridas dos gestores públicos esportivos nas cidades mais desenvolvidas da Grande Belo Horizonte</b>			
	<b>Competências Requeridas PREFEITO 2</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 7</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 12</b>
1	Visão estratégica	Liderança	Conhecimento em esporte
2	Organização	Planejamento	Diagnóstico
3	Negociação	Relacionamento	Capacidade de planejamento
4	Liderança	Conhecimento	Liderança
5	Trabalho em equipe	Inovação	Relacionamento
<b>Competências requeridas dos gestores públicos esportivos nas cidades menos desenvolvidas da Grande Belo Horizonte</b>			
	<b>Competências Requeridas PREFEITO 1</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 9</b>	<b>Competências Requeridas PREFEITO 11</b>
1	Conhecimento de esporte	Gostar do que faz	Experiência
2	Dedicação	Conhecimento de esporte	Ter sido atleta campeão
3	Relacionamento	Bom administrador	humildade
4	Motivação	Honesto	Senso de justiça
5	Comunicação	Confiável	Vontade de trabalhar

Fonte: Próprio autor

Algo semelhante foi encontrado por Lambrecht (1987), quando um dos seus estudos descreveu relação entre o tamanho de clubes esportivos e as competências dos seus gestores. Quanto maior era a estrutura, mais certas competências técnicas foram detectadas.

Por outro lado, não há relação entre as competências requeridas pelos prefeitos da GBH e as pesquisadas por Zouim e Pimenta (2003) sobre as competências esperadas dos gestores de esporte de clubes brasileiros. As cidades de porte médio da região demonstraram marcante equilíbrio entre os diversos tipos de competências.

Diante desses achados do que foi requerido, a seção seguinte apresentará as competências encontradas nos secretários de esporte das cidades da Grande Belo Horizonte. Após, será feito confronto do que foi requerido pelos prefeitos com o encontrado nos profissionais do cargo, bem como com o idealizado pelo grupo focal, sobre as competências necessárias ao cargo de gestor público municipal de esporte.

#### 4.4 As competências apresentadas pelos gestores públicos de esporte

Neste espaço serão apresentadas as competências que os próprios secretários de esporte consideram possuir e utilizar nos seus fazeres-profissionais. Para tanto, também foi utilizado um questionário cuja primeira questão buscou apresentar a proporcionalidade de gênero entre os gestores. As respostas demonstraram que quase todos os secretários de esporte da RGB corresponderam predominantemente ao gênero masculino, conforme demonstra a TAB. 8.

TABELA 8  
Distribuição dos gestores públicos de esporte, por gênero,  
Grande Belo Horizonte

Gênero	Quantidade
Masculino	12
Feminino	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Essa situação aparentemente sinaliza que o cargo público de gestor de esporte carrega consigo todas as mazelas políticas e esportivas de anulação ou pelo menos de subalternação da figura feminina. Historicamente, isso pode ser percebido por diferentes fatos, como o do direito constitucional feminino ao voto conseguido sem restrições apenas em 1946 e a participação em grandes eventos esportivos ter ocorrido apenas há pouco mais de 100 anos.

A única gestora municipal de esporte deve ter tido que percorrer um caminho muito mais contundente para que fosse legitimada na função. Suas respostas ao questionário revelam que ela atua há quase duas décadas desenvolvendo eventos esportivos na cidade. Situações como essa, embora estejam se reduzindo, ainda podem ser encontradas em vários segmentos profissionais da sociedade.

Essa apresentação por gênero difere da encontrada por Azevêdo e Barros (2004), que verificaram, em um estudo com gestores esportivos públicos federais, que as mulheres eram a maioria do grupo, denotando que nem toda realidade corresponde aos resultados encontrados na região da Grande Belo Horizonte.

Desse modo, outra característica que pode ser atribuída ao grupo de secretários de esporte é a apresentação de um perfil etário maior que a faixa de 40 anos, já que mais de 75% dos secretários apresentam essa característica. Isso é um dado interessante, visto que, como é uma idade intermediária, permite que, pelo menos teoricamente, haja acumulação de competência por parte dos gestores. Além disso, conforme mencionado por diferentes autores, como Zarifian (2001), a utilização sistematizada das competências permite que elas se desenvolvam e, assim, conseqüentemente, melhorem sua eficiência. A TAB. 9 apresenta a estratificação etária do grupo.

TABELA 9

Perfil etário dos gestores

<b>Faixa etária</b>	<b>Quantidade</b>
De 21 a 30 anos	1
De 31 a 40 anos	2
De 41 a 50 anos	8
Acima de 50 anos	2
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Dando continuidade à caracterização dos gestores, a terceira questão verificou o nível de escolaridade dos secretários de esporte. A TAB. 10 exhibe o panorama encontrado.

TABELA 10

Nível de escolaridade dos gestores esportivos

<b>Nível de Escolaridade</b>	<b>Quantidade</b>
Primeiro grau completo	0
Ensino médio completo	5
Universitário Completo	6
Pós-graduado	2
Mestrado	0
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

A maior parte dos gestores de esporte da GBH possui formação superior e ela está concentrada principalmente nas áreas da Administração (com três apontamentos) e na Educação Física (com a mesma quantidade). Esse resultado concorda com a afirmação de Barhum (2001).

As demais formações encontradas estão pulverizadas nos cursos de Direito, Ciências Contábeis e Sociologia. Nessa mesma perspectiva, o interessante é que as duas pós-graduações sinalizadas pelo grupo também foram feitas na área administrativa, inclusive um dos gestores apresenta formação em Educação Física e especialização na área gerencial.

De certo modo, isso demonstra a necessidade de aproximação desses gestores com o conhecimento acadêmico da Administração, fomentado pela necessidade e especificidade do próprio fazer-profissional. Por outro lado, a mesma preocupação não foi verificada quanto à participação em processos de formação em política (questão 4).

Este é um fato importante, inclusive realçado como um dos pilares que compõem a mais elevada competência destacada pelo grupo focal, já que mesmo imerso num contexto político, os gestores demonstram limitado preparo nesse aspecto para lidar com os conhecimentos desse universo. Tal situação contribui para que as ações gerenciais ocorram, muitas vezes, incompatíveis com os processos e finalidades que legitimam as políticas de esporte, a partir de replicações de outros modelos, gerando desgastes e ineficiência nas políticas do esporte.

TABELA 11

Participação em curso de formação política

<b>Participação em formação em política pública</b>	<b>Quantidade</b>
Sim	4
Não	9
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Conforme expõe a TAB. 11, metade dos poucos gestores que responderam positivamente terem participado de momentos de formação política passou por esse processo vivenciado de reivindicações sociourbanas, não sendo, portanto, formação acadêmica. Vale lembrar que Le Boterf (1994) expôs que a competência é construída pela interação da dimensão da pessoa, da sua formação e da sua experiência profissional. Sem a sustentação de algum desses pilares, no caso a formação sistematizada, dificilmente essa competência poderá ser desenvolvida.

Então, sobre todos os processos de formação dos gestores públicos municipais, cabem as seguintes perguntas: o problema é a oferta desses cursos pelas universidades? Ou são os gestores que não reconhecem a importância e a especificidade desse conhecimento



na gestão pública? Enfim, são questões suscitadas por este trabalho que necessitarão que futuros as respondam, mesmo porque esse tema é muito complexo e influenciável por inúmeros aspectos, como a carreiras desses gestores.

A investigação da carreira profissional dos secretários de esportes da GBH anterior à ocupação do cargo de secretário de esporte ficou a cargo da quinta questão. Ela analisou o tipo de experiências obtidas profissionalmente, para que, a partir disso, surgissem entendimentos dos possíveis impactos dessas trajetórias no desempenho profissional atual.

Diante das respostas, os gestores puderam ser distribuídos em três grupos de proporção bem semelhante:

**A) Os que desenvolveram carreira política:** são os gestores que aproveitaram do conhecimento do funcionamento da máquina, das suas teias de relacionamentos, bem como dos conchavos partidários para chegarem ao cargo. Claramente esses gestores acabaram construindo uma carreira que se configurou ora se aproximando do aspecto público, ora do político, como pode ser visto:

[...] desde os 17 anos atuo no meio. Fui chefe de divisão de cerimonial, atuei na assessoria da Secretaria de Desenvolvimento Social. Fui também diretor de um departamento cultural da cidade [...] (G 10).

Trabalhando na Prefeitura já tive muitas funções. Fui motorista, trabalhei em vários departamentos, fui assessor do prefeito e depois vereador. Só agora consegui estar onde sempre quis, à frente da Secretaria de Esporte (G 9).

**B) Os que desenvolveram carreira atlética:** são os gestores que alcançaram expressiva visibilidade esportiva quando foram atletas. Geralmente, são considerados verdadeiros símbolos das cidades onde nasceram e, por conta disso, foram legitimados como gestores públicos de esporte. Basta analisar os dizeres a seguir para perceber isso.

[...] fui atleta olímpico, morando, inclusive, fora do país. No Japão, EUA, Suíça [...] Trabalhei com recreação, treinamento esportivo, depois fui trabalhar com anúncio esportivo (marketing), [...] (G 11).

Trabalhava como ajudante do meu pai. Depois fui ser jogador de futebol, inclusive na seleção brasileira. Depois que parei, fui sócio de uma empresa que acabou não dando certo [...]. Fui comentarista esportivo e hoje sou funcionário da Prefeitura (G 2).

**C) Os que desenvolveram carreira gerencial:** são os gestores que assumiram a pasta a partir de vivência relacionada à gestão, seja ela privada ou mesmo pública, conforme estão exemplificados a seguir.

Após ter sido bailarina profissional, montei a empresa que administro há vários anos. Trabalho também com consultorias na área de gestão e qualidade de vida e também sempre promovi eventos culturais (G 5).

[...] Sempre estive ligado à gestão esportiva. Trabalhei durante alguns anos como coordenador do setor esportivo de clubes privados e programas públicos. Depois desse período assumi a Secretaria (G 13).

O interessante é perceber que mesmo que profissionalmente os gestores tenham trilhado percursos diferentes ao longo de suas vidas, eles mantiveram (vários ainda mantêm) relacionamento de prática com o esporte. Isso denota que essas pessoas têm conhecimento sobre o fazer-atlético esportivo, sobretudo a respeito do futebol. A TAB. 12 evidencia essa característica atlética dos gestores.

TABELA 12

Relação dos gestores com o esporte

<b>Relação com o esporte</b>	<b>Quantidade</b>
Lazer	1
Atleta amador	6
Atleta profissional	5
Nenhuma	0
Outra	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Dos aspectos apresentados na TAB. 12, deve ser dada atenção para a quantidade de atletas amadores e ex-profissionais do esporte que ocupam o cargo. Essa característica atlética dos gestores concorda com os estudos de Souci (2002) e Linhares *et al.* (2008), que atribuíram peso à figura do atleta para o preenchimento do cargo. Em outro estudo de Linhares (1996), isso também é preconizado:

Muitos esportistas também ocupam cargos oficiais públicos como se as habilidades de jogador lhes conferissem as condições e competências suficientes para administrarem uma pasta de governo. Tal medida ajuda a respaldar e perpetuar práticas públicas personalistas que, combinadas com barganhas políticas, acabam tornando-se critério de distribuição de poder por parte do Estado (LINHARES, 1996, p. 51).

Perante a realização desse panorama sobre as características que compõem o perfil de gestores de esportes da GBH, a pergunta número 6 buscou demonstrar qual a estrutura organizacional em que eles estão inseridos (TAB. 13).

TABELA 13  
Estrutura organizacional do setor público

<b>Estrutura organizacional</b>	<b>Quantidade</b>
Assessoria	0
Divisão	1
Secretaria	12
Outros	0
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Como pode ser percebido, na GBH a maioria das cidades organiza a estrutura pública de esporte nos moldes de secretarias. Esse tipo de organização permite aos gestores mais liberdade de tomada de decisão, de ação e autonomia. Isso viabiliza também mais liberdade de utilização das suas competências, contribuindo para a caracterização, inovação e eficiência do processo e dos resultados da gestão.

Nesse sentido, quando perguntados sobre os motivos que os levaram ao cargo, quase todos os gestores reconheceram como foram importantes as suas competências pessoais, seguidas posteriormente pelas competências políticas. Poucos evidenciaram as competências técnicas (questão 10), conforme mostram os trechos extraídos das respostas dos gestores:

Sei que ocupo o cargo de secretário de esporte não só pelas competências que tenho, mas pelas relações de confiança desenvolvidas na campanha política. Mesmo sabendo da minha experiência como gestor da Secretaria de Saúde por dois anos, acho que foi mesmo a politicagem que me trouxe a essa função (G 4).

No mesmo sentido, outro gestor respondeu:

Sou amigo do prefeito desde a infância. Essa amizade permitiu que ele visse em mim a capacidade para comandar o esporte. Penso que se ele não me enxergasse como alguém que pudesse apoiá-lo e ajudá-lo e com competência para fazer um bom trabalho, ele não me convidaria (G 1).

Enquanto isso, apenas dois gestores teceram suas respostas sobre suas indicações ao cargo pautando-se nas competências técnicas, conforme, por exemplo: “Quando fui dirigente de um clube de futebol, demonstrei muita competência. Viabilizei e organizei muita coisa para o clube. O clube hoje é um destaque em toda a cidade [...] Acho que foi isso que despertou a ideia nele de me convidar” (G 5).

Assim, aprofundando o conhecimento sobre as competências apresentadas pelos gestores públicos de esporte, a 11ª questão buscou investigar que tipo de processo ou programa eles conseguiram implementar nas suas respectivas secretarias. Os resultados dessa investigação podem contribuir para a identificação das competências do grupo.

É importante reconhecer que nem todos os secretários têm o mesmo tempo de ocupação no cargo. São encontrados gestores que estão há mais de quatro anos e outros que estão há poucos meses como gestores de esporte. Embora isso possa ser um fato dificultador, não determina as possibilidades de desenvolvimento das ações. Daí o interesse de investigá-lo.

Dessa forma, as respostas dos gestores indicam que as inovações ocorreram baseadas na criação de programas esportivos.

Inovamos o trabalho aqui com os seguintes programas: programa de Esporte e Lazer do Ministério dos Esportes, programa Escola Aberta de Educação Integral do Ministério da Educação, programa Pró-jovem do Ministério da Educação. Nunca havia tido isso aqui (G 10).

Além desse discurso, outros reforçam essa perspectiva:

Trouxemos para a cidade os programas de esporte Minas Olímpica e o 2º tempo. São ótimos programas, pois trabalham a criança e não só no lado esportivo. Isso é um diferencial. Estou gostando muito dos resultados [...]. Tem alimentação, vestuário, esporte e palestras educativas (G 3).

Esses trechos demonstram interessante tendência: dos 11 secretários de esporte que indicaram a execução de programa esportivo como uma ação implementada, nove não foram programas desenvolvidos nos próprios municípios. Eles foram fruto de convênios ou parcerias realizados com o governo estadual ou federal. A inovação descrita refere-se à captação dos programas e não à criação deles.

Arranjados dessa forma, esses programas não têm dado conta de orientar as políticas de gestão do esporte na região, conforme pontuam Linhares *et al.* (2008). Em verdade, em função de uma série de ausências e incompetências, as cidades têm deixado de lado suas funções elaborativas para justificarem as políticas esportivas por esses programas conveniados. Talvez, da forma com que têm sido conduzidos, esses processos contribuam ainda mais para desarticular as gestões esportivas na região.

Em contrapartida, há respostas demonstrando que inovações como a criação de sistemas de auxílio gerencial como os conselhos e a criação de leis municipais de incentivo

ao esporte estão ocorrendo para assegurar recursos a serem aplicados no setor, registrando-se:

Na cidade o futebol tem mobilização muito grande. Então criei por conferências esportivas o Conselho de Esportes para me ajudar a conduzir a Secretaria e em separado estou em processo de criação do Comitê Gestor do Futebol. Essa abertura à participação social nas decisões é benéfica para os dois lados. [...]. Também estamos criando a lei de incentivo ao esporte também com um Conselho para fiscalizar seus recursos (G 5).

Ações desse tipo, além de legitimarem as políticas públicas, têm sido um requisito para obtenção de recursos dos governos federais e estaduais. Isso tem forçado as cidades a desenvolverem sistemas semelhantes nas mais diferentes pastas de governo, inclusive na esportiva. Essas cidades que têm adotado essa estratégia acabam se beneficiando disso frente às demais.

É exatamente sobre esse cenário que a 12<sup>a</sup> pergunta do questionário pesquisa. Ela investigou se os gestores de esporte já haviam conseguido captar algum recurso no estado ou na União para ser aplicado em seus municípios. Quase todos anunciaram elevada capacidade de captação de recursos, principalmente voltados para a construção e reformas de praças de esportes, como comprovam os dois trechos a seguir.

Conseguimos verba para a construção de dois campos de futebol para dois bairros carentes da cidade. Além disso, recebemos verbas para cobrir quase todas as quadras das escolas do município. Inclusive, agora estamos lutando para construir uma pista de *skate* (G 3).

Com verbas vindas de Brasília, já estamos construindo o parque esportivo municipal. É um lugar enorme que abrigará todos os esportes e terá ampla área de lazer para a população. Depois, o desafio será a manutenção [...], é um espaço que estamos tendo muito carinho para construir [...] (G 7).

Possivelmente, a recorrência disso esteja ligada à própria simplicidade que essa tarefa impõe. É mais fácil construir uma quadra do que manter nela um programa funcionando: a gestão de pessoas, de recursos, a prestação de contas, etc. E, também, a visibilidade política dada pelas obras esportivas é marcante, especialmente as mais expressivas.

O fato de os secretários de esporte terem relatado facilidade para captação de recursos relativos à criação de espaços esportivos nas suas respectivas cidades tem contribuído para a construção do cenário de fragilidade das políticas públicas de esporte na GBH.

Ademais, ao operarem a partir apenas do que é captado externamente, há estabelecimento de limites ao uso das competências dos gestores e consequente ausência de personalização dessa gestão, devido às diretrizes dos programas conveniados já serem definidas previamente. Isso pode estar contribuindo para todo o contexto da área, caracterizado por Linhares *et al.* (2008) como uma generalizada ausência de ações sistematizadas e próprias das políticas de esporte.

Diante de todas essas questões e do debate extraído do grupo focal, as cinco próximas perguntas foram feitas aos gestores. Para respondê-las, eles deveriam marcar o valor correspondente à sua competência na escala de variação numérica de um a 10. Para facilitar a discussão, foi convencionado que a atribuição de nota dentro do intervalo escalar um a quatro foi considerada baixo nível de competência, enquanto o de cinco a sete, nível intermediário de competência. As notas iguais ou superiores a oito corresponderam a elevado nível de competência.

Dessa forma, a primeira das cinco questões (número 13) pediu que os secretários sinalizassem na escala o grau de competência que eles julgavam possuir para lidar com o conjunto de conhecimentos do esporte, da gestão e da política. Conforme demonstrado na TAB. 14, os gestores de esporte indicaram possuir competências intermediárias para esse campo, com ligeira maioria de marcações na faixa elevada da escala.

TABELA 14

Competência relativa ao conhecimento administrativo, político e esportivo

<b>Nível de Competência</b>	<b>Escala</b>	<b>Quantidade</b>
MÉDIO	6	0
	7	6
ALTO	8	3
	9	2
	10	2
Total		13

Fonte: Próprio autor.

Essa situação não está de acordo com as discussões do grupo focal nem com a formação apresentada pelos gestores no início do questionário, já que a maioria deles indicou correspondência intermediária e elevada para essa competência.

Em relação à competência de elaboração, execução e viabilização de projetos e programas esportivos, os secretários tiveram profunda amplitude de resposta. Destaca-se

que quatro secretários identificaram índice intermediário de competência e mais da metade deles reconheceu alto índice de competência para esse fim.

Apesar de sentirem-se aptos para elaborarem, eles pouco utilizam essa competência, pois a maioria dos programas encontrados nas cidades da GBH é buscada nas propostas do governo federal. Sendo assim, o exposto na TAB. 15 indica um paradoxo nessa discussão.

**TABELA 15**  
Competência para elaboração, viabilização e execução  
de projetos e programas municipais de esporte

<b>Nível de Competência</b>	<b>Escala</b>	<b>Quantidade</b>
Médio	5	1
	6	2
	7	1
Alto	8	2
	9	5
	10	2
<b>Total</b>		<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Algo semelhante também foi encontrado por Azevêdo e Barros (2004), que ao pesquisarem os gestores federais de esporte concluíram que eles não tinham formação gerencial, o que poderia interferir na qualidade das ações administrativas.

Equilíbrio ainda mais notório pôde ser percebido nas respostas dos gestores na questão que investigou a competência de mobilização. Cinco secretários avaliaram terem essa competência em níveis intermediários. E a maioria do grupo sinalizou elevado índice, o que estrategicamente é muito importante, pois a mobilização de pessoas e recursos implica a movimentação e a implementação da política pública.

TABELA 16  
Competência para mobilizar pessoas e recursos

<b>Nível de Competência</b>	<b>Escala</b>	<b>Quantidade</b>
Médio	5	1
	6	2
	7	2
Alto	8	2
	9	4
	10	2
	<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

Sob outro ângulo, quase todos os secretários relataram serem pró-ativos no desenvolvimento das suas funções. No âmbito público, isso é de suma importância por toda a burocracia e preciosismo que permeiam as políticas municipais. A TAB. 17 elucida melhor esse tópico.

TABELA 17  
Competência relacionada à pró-atividade

<b>Nível de competência</b>	<b>Escala</b>	<b>Quantidade</b>
Médio	5	1
	6	0
	7	0
Alto	8	2
	9	5
	10	5
	<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Próprio autor.

A competência de pró-atividade foi marcada em alta escala pelos secretários, traduzindo, assim, importante competência essencial. Em nada adiantariam as competências relacionadas ao conhecimento, à visão estratégica e ao relacionamento se os gestores não fossem pró-ativos, ou seja, não estivessem dispostos a aplicá-las. Essa competência tem estreita ligação com o conceito prático atribuído às competências por muitos autores, como Le Boterf (1994) e Fleury e Fleury (2001). Porém, a pró-atividade inserida num panorama de ausência de outras competências produzirá ações que não se sustentarão, contribuindo para o desgaste das relações e o desperdício do esforço.



A pergunta seguinte do questionário objetivou esclarecer a condição dos secretários de esporte sobre a competência de exercer a gestão orientado por princípios democráticos e socialmente responsáveis. Entre todas as demais respostas, essa foi a que apresentou mais alto número de indicações máximas na escala de competência. Todos os participantes marcaram alto grau para esse tipo de competência.

Aparentemente, os secretários de esporte julgam ter atitudes responsáveis no comando da pasta, o que é fundamental no poder público: a consciência de lidar com algo que não é particular, e sim coletivo. A TAB. 18 demonstra essa discussão especificamente.

TABELA 18

Competência para gerir responsabilmente a partir de princípios coletivos

<b>Nível de Competência</b>	<b>Escala</b>	<b>Quantidade</b>
Médio	5	0
	6	0
	7	0
Alto	8	3
	9	3
	10	7
	<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte:Próprio autor.

Finalmente, a última questão do questionário (questão 16) pediu aos secretários para listarem, em ordem de prioridade, as competências que eles possuíam e que mais eram solicitadas no exercício dos seus respectivos fazeres-profissionais. Em verdade, como nas últimas perguntas, essa questão trabalhou a percepção dos gestores sobre as competências.

O QUADRO 7 esquematiza as repostas. Durante a construção delas, deve ser comentado que vários secretários tiveram muita dificuldade em identificar cinco competências utilizadas na função. Tanto que duas colunas (um e oito) apresentaram apenas quatro competências indicadas (QUADRO 7).

## QUADRO 7

Apresentação das competências apresentadas pelos gestores de esporte

<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 1</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 2</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 3</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 4</b>
Mobilização social	Relação pessoal	Responsabilidade	Transparência
Planejamento	Gerenciamento de pessoas	Articulação	Planejamento
Organização	Orçamentária	Criatividade	Flexibilidade
Gerenciamento	Sensibilidade	Conhecimento de esporte	Relacionamento
-	Compromisso	Ser conhecido	Tolerância
<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 5</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 6</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 7</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 8</b>
Inovar	Conhecimento de esporte	Relacionar pessoas	Conhecimento esportivo
Liderar	Gostar do que faz	Trabalho em grupo	Conhecimento político
Captar recurso	Criatividade	Buscar alternativas	Conhecimento de gestão
Motivar	Equilíbrio	Humildade	Idealismo
Domínio da gestão	Honestidade	Criatividade	-
<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 9</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 10</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 11</b>	<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 12</b>
Conhecimento da cidade	Diagnóstico	Pró-ativo	Sinceridade
Querer fazer	Captar recurso	Empreendedor	Planejamento
Organizar	Conhecimento de gestão	Pesquisador	Conhecimento
Negociação	Liderança	Confiante	Relacionamento
Liderar	Comprometimento	Dinamismo	Saber-administrativo
<b>Competências Encontradas SECRETÁRIO 13</b>			
Influência no meio			
Captação de recurso			
Honestidade			
Sinceridade			
Interação política			

Fonte: Próprio autor.

Pode ser notado que o conhecimento foi a mais significativa competência mencionada pelos gestores. Eles devem ter dado esse peso ao conhecimento por considerarem que ele é parte do processo de tomada de decisão. Inclusive, o secretário 8 fez questão de enfatizar os diferentes conhecimentos que envolvem o cargo. Tal resposta aproxima-se bastante do modelo de competências essenciais ao cargo de gestores públicos de esporte desenvolvido a partir do debate do grupo focal.

Um conjunto de competências ligadas ao processo administrativo (planejamento, orçamento, gerenciamento, liderança, criatividade e inovação) teve frequência intermediária de indicações. Porém, juntamente com o conhecimento, essas competências totalizaram mais da metade dos apontamentos dos gestores, o que indica o quão importantes são no exercício do cargo.

Por último, restou um grupo de competências com baixo nível de apontamentos, algumas, inclusive, com apenas uma indicação. Isoladamente elas trazem poucos elementos de análise, mas reunidas elas expressam a importância das competências pessoais para a ocupação do cargo e o quanto os múltiplos contextos que marcam a RGB se relacionam com as características dos seus gestores.

Outra análise que é possível fazer é que as competências encontradas mais frequentemente se relacionavam com o aspecto pessoal dos secretários, ficando em segundo plano as competências técnicas ou administrativas. Menos frequentes foram as competências relacionadas ao campo político. O GRAF. 1 demonstra a proporcionalidade entre o conjunto de competências indicadas (HAMMEL; PRAHALAD, 1995).

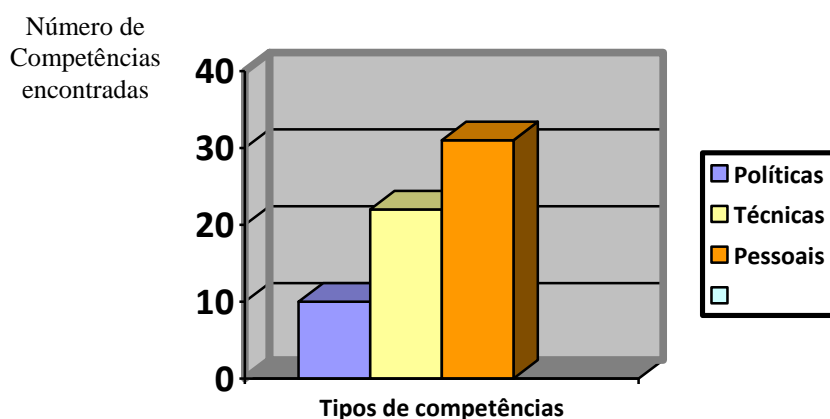


Gráfico 1 – Relação entre o número e o tipo de competências.

Fonte: Próprio autor.

A situação encontrada não se assemelha ao que foi apresentado por Zouim e Pimenta (2003), quando avaliaram os mais importantes gestores esportivos brasileiros. As diferenças entre os dois trabalhos podem ser justificadas pela especificidade de cada gestão, já que uma foi desenvolvida no âmbito privado e a outra no público.

Ao analisar as competências apresentadas pelos gestores de esportes considerando as cidades maiores e menores (população e renda), são perceptíveis poucas diferenças entre

as competências apresentadas pelos secretários das maiores cidades comparadas com os das cidades menores. Tal situação demonstra que os critérios de escolha desses profissionais não estão alinhados com o que foi requerido de competências técnicas pelos prefeitos das cidades maiores (QUADRO 8).

#### QUADRO 8

Comparação das competências apresentadas pelos gestores das cidades mais e menos desenvolvidas da região

<b>Competências apresentadas pelos gestores públicos esportivos das cidades mais desenvolvidas da Grande Belo Horizonte</b>			
	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 2</b>	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 7</b>	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 12</b>
1	Relação pessoal	Relacionar pessoas	Sinceridade
2	Gerenciamento de pessoas	Trabalho em grupo	Planejamento
3	Orçamentária	Buscar alternativas	Conhecimento
4	Sensibilidade	Humildade	Relacionamento
5	Compromisso	Criatividade	Saber-administrativo
<b>Competências apresentadas pelos gestores públicos esportivos das cidades menos desenvolvidas da Grande Belo Horizonte</b>			
	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 1</b>	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 9</b>	<b>Competências Apresentadas SECRETÁRIO 11</b>
1	Mobilização social	Conhecimento da cidade	Pró-ativo
2	Planejamento	Querer fazer	Empreendedor
3	Organização	Organizar	Pesquisador
4	Gerenciamento	Negociação	Confiante
5	-	Liderar	Dinamismo

Fonte: Próprio autor.

Os resultados apresentados nas diferentes seções são carregados de ampla abrangência e complexidade. Para, então, fazer uma síntese e enriquecer o significado de todos esses dados, será realizada adiante uma triangulação entre eles, cujas outras relações poderão ser percebidas e discutidas sistemicamente (GIL, 1995).

#### 4.5 Triangulação dos resultados

Em linhas gerais, o esporte perante as políticas praticadas nas cidades componentes da GBH foi caracterizado como um elemento de elevada importância, principalmente por

ser visto como uma ferramenta capaz de intervir nas políticas públicas de educação, saúde e segurança social, principalmente dos mais jovens. Isso não deve ofuscar as outras múltiplas manifestações de interesses políticos e sociais que ajudam a legitimar essa importância do esporte.

Nessa perspectiva, foi atribuído ao esporte o *status* organizacional de secretaria. Entretanto, isso não tem de garantir a essa estrutura uma funcionalidade plena, devido a vários motivos, entre eles a incompetência para lidar com as questões específicas da gestão do setor.

Todo o modelo de competências essenciais construído a partir do grupo focal naturalmente requerer que os ocupantes desse cargo tenham competências para lidar com a articulação de interesses políticos e sociais, apresentando condições de elaboração e execução de ações que minimizem as barreiras que engessam a gestão do esporte.

Outro fato que pode se relacionar com isso é que a gestão pública de esporte na GBH ainda é incidental, superficialista, abrangente e carregada de empirismo. Essa condição acaba tendo reflexos no número e na qualidade de serviços ofertados, bem como no que é requerido dos gestores e apresentado por eles em termos de competência.

Mediante essa situação, o grupo focal desenvolveu um modelo de competências específicas para esse cargo, definido pelo equilíbrio entre as diferentes competências técnicas, pessoais e políticas. Porém, esse modelo proposto não correspondeu às competências requeridas pelos prefeitos em relação aos gestores de esportes, nem ao que foi encontrado nesse grupo de profissionais da GBH.

Diante dos resultados analisados a partir dos questionários aplicados aos prefeitos e aos secretários de esporte, ficou evidenciado que as competências pessoais foram sugeridas como as mais requeridas dos gestores públicos de esportes. Ressalta-se o elevado número de indicações que recebeu a competência do conhecimento e também como as mais percebidas como importante pelos secretários no desenvolvimento de suas ações gerenciais.

Da mesma forma, o grupo focal ressaltou o conhecimento como a principal competência essencial ao gestor público de esporte. Entretanto, ele foi abordado como um aspecto que não se limitou às questões esportivas, mas que abrangeu também tanto os conhecimentos de política quanto os da gestão, construindo um sistema interativo que interfere e é interferido por uma série de outras competências determinadas como menos prioritárias, embora reconhecidas também como essenciais.

Todo esse quadro encontrado, pautado principalmente nas competências pessoais, além de diferir de Jamieson (1987), tem contribuído para o relatado fato de que os secretários pouco têm formulado, executado e gerido programas próprios de esporte em suas cidades. Em vez disso, eles têm buscado convênios de programas elaborados pelo governo estadual e federal. Se, por um lado, isso minimiza a falta de competências técnicas essenciais ao cargo, por outro cerceia tanto a possibilidade de expressão plena das competências por parte dos gestores quanto o desenvolvimento das mesmas. Dessa forma, todo esse sistema contribui para que programas descontextualizados das suas cidades sejam executados.

Sobre esse ponto, inclusive, os secretários relataram que possuem, em níveis intermediários, essa competência, indicando defasagem do grupo em relação ao domínio das competências técnicas. Apesar dessa incompetência para lidar com esses aspectos administrativos da gestão, quase todos os secretários expressaram possuir alto índice de pró-atividade. Diante desse quadro, o que eles têm consigo para produzir é um fazer-ineficiente, pautado na intenção de realização sem muitas vezes saber como concretizar as ações relativas à gestão pública do esporte. Assim, a falta de competências técnicas pode ser determinada como um dos principais aspectos para a descrição realizada anteriormente a respeito da gestão esportiva na GBH.

Por fim, o perfil etário do grupo somado aos diferentes processos de formação acadêmica bem como às diferentes trajetórias e experiências profissionais dos secretários pouco contribuíram para desenvolverem e aproximarem o perfil de competências do grupo às proposições do modelo teórico estabelecido pelo grupo focal.

Pelas análises, objetivamente o QUADRO 9 apresenta o conjunto de competências que envolvem os gestores públicos de esporte que esta pesquisa buscou conhecer: as competências essenciais ao cargo, as que foram requeridas pelos prefeitos desse grupo, além das que foram apresentadas pelos próprios secretários de esporte.

## QUADRO 9

Composição do quadro de competência da Grande Belo Horizonte

<b>CONTEXTOS DE COMPETENCIAS</b>		
<b>ESSENCIAIS</b>	<b>REQUERIDAS</b>	<b>ENCONTRADAS</b>
<b>Conhecimento global</b>	Conhecimento esportivo	Conhecimento esportivo
<b>Estratégia</b>	Relacionamento	Relacionamento
<b>Relacionamento</b>	Liderança	Orçamento
<b>Pró-atividade</b>	Pró-atividade	Planejamento
<b>Responsabilidade</b>	Comunicação	Criatividade

Fonte: Próprio autor

Embora o QUADRO 9 apresente realidades diferentes de competências, o conhecimento foi uma das únicas que perpassaram as três perspectivas. Porém, para o grupo focal que estabeleceu as competências essenciais, seu sentido obedece a uma concepção muito mais abrangente que as dos demais grupos.

Já a competência de saber relacionar-se (relacionamento) também foi percebida pelos três grupos como importante aos gestores públicos de esporte. O que variou a respeito dela entre as indicações dos grupos foi o seu grau de prioridade. Como competência essencial, ela foi sugerida como menos prioritária (3ª linha) do que nas indicações dos secretários e dos prefeitos (2ª linha).

A pró-atividade foi uma competência sublinhada como essencial e requerida, mas não foi percebida pelos secretários de esporte como uma das cinco mais necessárias ao cargo. Na questão em que os gestores deveriam atribuir valor numérico a ela, entre todos os aspectos, foi o que ganhou a mais alta taxa de recorrência. Isso demonstra sua importância nesse item. A comparação entre as colunas da tabela ainda comprovou o quanto foi baixa a requisição das competências técnicas dos gestores públicos de esporte.

## 5 CONCLUSÃO

A região da Grande Belo Horizonte é uma área que engloba cidades com realidades bem diferentes uma das outras. Essas diferenças somadas à ideologia política dos prefeitos e dos secretários de esporte em relação à manifestação das políticas públicas esportivas determinaram toda a multiplicidade de competências encontradas por esta pesquisa.

Porém, a complexidade dessa dimensão não impediu que o objetivo deste trabalho fosse alcançado, já que foram identificadas as competências (saberes) que são requeridas dos gestores públicos de esporte da GBH, como também foram elucidadas as competências (saberes) que esse mesmo grupo apresentou para uso dos seus afazeres profissionais. Pela ordem de importância, foram mencionadas as seguintes competências requeridas: conhecimento do esporte, relacionamento, pró-atividade, liderança e comunicação. As competências apresentadas pelo grupo foram: conhecimento esportivo, relacionamento, orçamento, planejamento e criatividade.

Desse modo, foi verificado que tanto o grupo dos prefeitos (competências requeridas) quanto o grupo dos secretários atribuíram alta prioridade às competências pessoais, sendo o conhecimento a principal competência encontrada nos gestores e também requerida deles para a ocupação do cargo. Esse tipo de competência sobressaiu tanto numericamente quanto em nível de prioridade na escala de indicações dos prefeitos e dos secretários de esporte.

As competências técnicas foram destacadas em níveis medianos de requisição dos prefeitos e também encontradas em nível semelhante nos gestores. Em um plano posterior restaram as competências políticas que foram menos requeridas dos secretários e também pouco apresentadas por eles.

Esses achados não estão de acordo com as competências essenciais ao cargo estabelecidas pelo grupo focal: conhecimento ampliado de esporte, gestão e política pública, estratégia, relacionamento, pró-atividade e responsabilidade. Tal situação indica desarticulação entre o que é essencial, requerido e encontrado em termos de competências dos gestores públicos de esporte da GBH.

Apesar disso, foi verificado que quanto maior a cidade (população e renda), mais alto foi o número e mais significativa a prioridade de competências técnicas requeridas pelos prefeitos dos gestores. Aparentemente, a complexidade dos processos políticos e de gestão dessas cidades maiores solicita que os gestores apresentem perfil mais completo de



competências técnicas. Entretanto, os critérios de escolha desses profissionais não consideraram esse aspecto entre os itens de mais importância, já que o perfil de competência indicado pelos secretários das maiores e menores cidades da GBH foi semelhante.

Esse cenário de desajuste descrito por esta pesquisa tem contribuído para a superficialidade da gestão esportiva e, conseqüentemente, para a defasagem dos projetos, programas e demais ações na área pública do esporte na região. A mudança dessa situação passa por melhor formação dos secretários de esportes e por critérios de seleção desses profissionais mais específicos, balizados também com as necessidades técnicas e políticas do cargo.

Deve ser frisado, também, que os resultados encontrados por este trabalho correspondem apenas a essa região, não podendo ser transferidos acriticamente para outras. Por isso, recomenda-se que outras pesquisas investiguem essa questão em outros contextos. Isso contribuiria para desenvolver uma massa de dados consistente e permitiria entendimento mais fidedigno do assunto.

Por fim, deve ser ponderado que não basta um gestor competente para atuar numa dada realidade. Torna-se necessário que sua inserção se dê num ambiente que permita a plena liberdade de utilização das suas competências. Mas será que as Prefeituras estão preparadas para lidar com esse tipo de gestão? E no âmbito estadual, quais são as competências necessárias para o cargo? Em que medidas elas se diferem? Essas perguntas acabam recomendando que outros trabalhos desenvolvam o debate das competências na gestão pública do esporte buscando a melhoria da prestação dos serviços e a efetiva legitimação do acesso ao direito ao esporte a todos os cidadãos brasileiros.

Diante dessas conclusões, esta dissertação representa para a comunidade acadêmica um avanço no processo da gestão pública do esporte, tanto por analisar as competências dos gestores sob diferentes perspectivas quanto por propor pela primeira vez um conjunto de competências que são essenciais ao cargo. Esses aspectos poderão contribuir para que o setor público de esportes tenha mais cuidado em indicar para o cargo gestores com perfil inadequado.

E, finalmente, este trabalho possibilitou ao autor um notável desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico. Em verdade, obteve-se esclarecimento de alguns processos que não eram compreendidos, surgidos a partir da relação dicotômica da formação acadêmica no campo da Educação Física e da Administração com a prática laboral como funcionário de uma Secretaria Municipal de Esporte.

## REFERÊNCIAS

ALVES, J.A.B.; PIERANTI, O.P. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE electron**, v. 6, n.1, Jun. 2007.

AZEVEDO, A.A. **Dos velhos aos novos "cartolas"**: uma interpretação do poder e das suas resistências nos clubes, face ao impacto das relações futebol-empresa. Brasília, 1999. Tese (Doutorado em Sociologia) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, 344 p.

AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. Buenos Aires, **Revista Digital Educación Física y Deportes**, v. 10, n. 74, jul. 2004.

AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F.; SUAIDEN, S. Caracterização do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. Maringá, **Revista da Educação Física**, v. 15, n. 1, p. 32-42, 2004.

BARATO, J.N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: UNB, 1998.

BARHUM, R.A. **O profissional da Educação Física e esporte na função de administrador**: conhecimentos básicos para o conhecimento da carreira. Dissertação de mestrado. São Paulo: UNIBERO, 2001.

BASTOS, F.C. Perfil do administrador de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo. São Paulo, **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 5, n. 1, 2006.

BENTO, J.O. Novas motivações, modelos e concepções para a prática desportiva. In: OEIRAS, CÂMARA MUNICIPAL. **O desporto no século XXI**: os novos desafios. Portugal, p. 113-146, 1991.

BERG, B.L. **Qualitative research methods for the social science**. USA, MA, 1998.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista ERA**, v. 44, n. 1, jan-mar. 2004.

BOGARDUS, E.S. The Group interview. **Journal of applied Sociology**, p. 372-382, 1926.

BOYATZIS, R.E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Jhon Wiley, 1982.

BRACHT, V. Esporte Estado, Estado e Sociedade. Campinas, **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 10, n. 2, p. 69-73, Jan. 1989.

BRACHT, V. **Sociologia crítica do esporte**: uma introdução. Vitória, UFES, Centro de Educação Física e Desportos, 1997.

BRAGA, J.B. **Análises das competências profissionais**: uma contribuição à gestão de pessoas nas organizações. Pedro Leopoldo: Faculdades Integradas Pedro Leopoldo (Dissertação de Mestrado), 2003.

CARDOSO, M. **Os arquivos das olimpíadas**. São Paulo, Panda, 2000.

CASTELLANI FILHO, L. O esporte e a Nova República. São Paulo, **Revista Corpo e Movimento**, ano II, n. 4, abr. 1985.

DA COSTA, L.P. **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro, Shapo, 2005.

DESAULNIERS, J. **Formação, competência e sociedade**. Educação e sociedade, nº 60, 1997.

DUTRA, J.S. (Org.) **Gestão por competências; um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo. Ed. Gente, 2001.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. Desenvolvendo competências em diferentes arranjos empresariais: o caso da indústria brasileira de plástico. Rio de Janeiro: **ENANPAD**, 2000.

FLEURY, A.C.C.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo, Altas, Cap. 1, p. 15-29, 2001.

FRANÇA, Júnia Lessa. **Manual para normatização de publicação técnico-científico**. Colaboração: Ana Carolina Vasconcellos, Maria Helena de Andrade Magalhães, Stela Maris Borges. 8. edição. Belo Horizonte, UFMG, 2007.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 1995.

GRIFI, G. **História da Educação Física e do esporte**. Porto Alegre. D.C. Luzzatto Editores, 1993.

GODIM, S.M.G. Grupos focais como técnica de investigação qualitativa: desafios metodológicos. **Revista Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 12, n. 24, p. 149-162, 2002.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HAMMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Incorporando a perspectiva da competência essencial. *In: Competindo pelo futuro*. Campus, 2001.

HELAI, R. **O que é sociologia do esporte**. São Paulo, Brasiliense, 1990.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTADÍSTICA. IBGE. **Perfil dos municípios brasileiros**, 2003. Censos demográficos 2006 e 2007.

INSTITUTO HORIZONTES. **Plano estratégico da Grande Belo Horizonte**: estrutura, dados e bases do diagnóstico da Grande Belo Horizonte. v. 1; Organização físico-

territorial, dez. 2002. Disponível em: <http://www.institutohorizontes.org.br>. Acesso em: abril de 2010.

JAMIESON, L. Competency-based approaches to sport management. **Journal of Sport Management**, n. 1, p. 48-56, 1987.

JORNAL DO SENADO. **O PIB esportivo brasileiro é no mínimo 52 bilhões**. Disponível em: [www.jornaldosenado.gov.br](http://www.jornaldosenado.gov.br). Acesso em: 20/10/2008.

KARTZ, R. Skills of an effective administration. **Harvard Business Review**, p. 90-112, 1974. In: ZOUIM, D.M.; PIMENTA, R.C. O perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. WORD SPORT CONGRESS. Barcelona, 2003. Espanha. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_sobre.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_sobre.asp). Acesso em 16/09/2007.

LACERDA, M.C.A.; VASCONCELOS, M.C.R.L.; TAVARES, M.C. Competências gerenciais: o que esperar dos gestores de uma grande empresa? **Revista do CCDEI**, v. 11, n. 19, mar. 2007.

LAMBRECHT, W. An analysis of the competencies of sport and athletic club managers. **Journal of Sport Management**, n. 1, p. 116-128, 1987.

LAZARSELD, P.F. Qualitative Analysis. **Historical and critical essays**. Boston, 1972.

LE BOTERF, G. **De la competence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organizations, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artimed, 2003.

LINHARES M.A. **A trajetória política do esporte no Brasil**: interesses envolvidos, setores excluídos. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte (Dissertação de Mestrado), 1996.

LINHARES, M.A. *et al.* Esporte e lazer na Grande Belo Horizonte: por onde caminham as gestões públicas? In: ISAYAMA, H.F.; LINHARES, M.A. (org.). **Avaliação de políticas e políticas de avaliação**. Belo Horizonte. Editora UFMG, 2008.

McCLELLAND, D.C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, p. 1-14, 1973.

MEDALHA, J. **Duties of sports administrator in selected brazilian sports association with implications for professional preparation**. Indiana, Thesis School of Health Physical Education and Recreation, 1982.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A.M. **Qualitative Data Analysis**. 2 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

MORGAN, D. Focus group as qualitative research. **Qualitative Research Methods Series**. London. Sage Publications, 1997.

NOZAKI, H.T.; PENNA, A.M. Jogos Pan-americanos Rio de Janeiro 2007; por trás da cortinado grande espetáculo. Buenos Aires, **Revista Digital**, ano 12, n. 110, jul, 2007. Disponível em: <<http://www.efdesportes.com/edf110/jogos-pan-americanos-rio-de-janeiro-2007>> Acesso em: 09/07/2007.

PARKS, J.B.; ZANGER, B.K.; QUARTERMAN, J. **Contemporary sport management**. Champaign, IL: Human Kinetics, 1998.

PARKHOUSE, B.L. **The management of sport: its foundation and application**. St. Louis: Mosby Year Book, 1991.

PARRY, S B. **The quest for competences**. Training, p. 48-56, 1996.

PERRENOUD, P. **Ensinar: agir na urgência, decidir na incerteza**. Artimed. Porto Alegre. 2001

PIMENTA, R.C. **Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas – RJ, 2001.

RESENDE, E.J. **O livro das competências desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Qualitymark. 2 ed. Rio de Janeiro. 2003.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, M.T.L.; OLIVEIRA JÚNIOR, M.M.(Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo. Atlas, 2001.

RUBIO, K. Do olimpo ao pós-olimpismo: elementos para uma reflexão do esporte atual. São Paulo, **Revista Paulista de Educação Física**, v. 16, n. 2, p. 130-143, jul/dez 2002.

SANT'ANNA, A. *et al.* Competências individuais: u estudos com mestrados em Administração de instituições mineiras de ensino superior. *In*: I ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO – **ENGPR 2007**, Natal, 13-15 de junho, 2007.

SANT'ANNA, A.S.; KILIMNIK, Z.M.; CASTILHO, I.V. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *In*: XXVIII ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO-ENANPAD. Curitiba, set. 2004.

SIGOLE, M.A.; DE ROSE JR. A história do uso político do esporte. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 12, n. 2, p. 111-119, 2004.

SINGER, R.N. **Psicologia dos esportes: mitos e verdades**. São Paulo, Harper & Row do Brasil LMTD, 1977.

SOUCI, D. **Administración, Organización y Gestión Desportiva**. Barcelona. Inde Publicaciones, 2002.

SOUZA, C. Estado de campo da pesquisa em política pública no Brasil. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**. São Paulo, v. 1, n. 51, fev. 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v18n51/15983.pdf>. Acesso em: 17 fev.2008.

SPENCER, L.M.; SPENCER, S.M. **Competence at work: models for superior performance**. New York: Jhon Wiley & Sons, 1993.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo, Atlas, 3. ed., 2000.

VIEIRA, T.P.; STUCCHI, S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de Educação Física. Campinas, **Revista Conexões**, v. 5, n. 2, 2007.

ZARIFIAN, P. Competénces et organization qualificante em milieu industriel. *In*: MINET, F.; PARLIER, M.; WIITE, S. **La Competence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liasions, 1994.

ZARIFIAN, P. **Gestão da e pela competência**. Seminário Internacional: Educação Profissional, trabalho e competências. Rio de Janeiro, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competências**: trajetória histórica, desafios atuais e proposta. São Paulo: Senac, 2003. 191 p.

ZOUIM, D.M.; PIMENTA, R.C. O perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. *In*: **WORD SPORT CONGRESS**. Barcelona, 2003. Espanha. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_sobre.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_sobre.asp). Acesso em: 16/09/2007.

## APÊNDICES

## **APÊNDICE A - Roteiro para o grupo focal**

Diante do caráter exploratório deste estudo, a realização do grupo focal se dará a partir da necessidade de elaborar um sistema, um modelo que represente as competências essenciais ao cargo de gestor público de esporte. Essa estratégia é interessante porque considera a amplitude dos valores, de concepções, dos discursos, temas e questões que perpassam a gestão esportiva inserida no contexto das políticas públicas. Na medida em que os aspectos forem aflorados no debate, tornará possível explorá-los, articulá-los para, então, analisá-los. Desse modo, os participantes deverão expor suas ideias e argumentá-las perante os demais convidados.

Momento Inicial: Confraternização

Apresentação dos participantes

**Questão 1:** É possível traçar um perfil das políticas públicas municipais de esporte na GBH ou em suas cidades? Quais são os fundamentos que o sustentam?

**Questão 2:** Diante das respostas da primeira questão, que tipo de formação seria indicada para os gestores municipais de esporte?

**Questão 3:** Quais competências (saberes) são essenciais ao cargo?

**Questão 4:** Baseando na resposta anterior, o grupo deve selecionar e ordenar, por importância, as cinco competências (saberes) essenciais ao cargo de gestor público de esporte.

Momento Final: Agradecimentos

## **APÊNDICE B - Questionário competências requeridas dos gestores esportivos públicos**

**Ilmo(a) Senhor(a) Prefeito(a)**

Pesquisa: Competências dos gestores públicos de esporte

Esta pesquisa está sendo realizada no programa de Pós-Graduação - *stricto-senso* – Mestrado em Administração da Fundação Dr. Pedro Leopoldo com o objetivo de conhecer e discutir o perfil de competências dos secretários municipais de esporte da região da Grande Belo Horizonte. Os resultados, além de permitir conhecer aspectos relativos à gestão esportiva pública das cidades componentes dessa região, poderão orientar intervenções de formação e qualificação desses profissionais. Para tanto, é solicitado a todos os prefeitos colaboração para que possam ser respondidas as nove questões a seguir. Saliento que não é necessário identificar-se e informo, ainda, que me comprometo a enviar para cada um de vocês uma cópia da pesquisa quando estiver finalizada.

Muito obrigado.

Anderson Lopes Tavares

Pesquisador

Prof. Dr. Luis Aureliano G. de Andrade

Orientador

As questões a seguir deverão ser respondidas considerando-se o perfil profissional do Secretário Municipal de Esporte (gestor público de esporte). Na falta deste, as alternativas deverão ser respondidas considerando-se qualquer outro gestor que seja responsável por essa pasta do seu governo. Tempo estimado de resposta ao questionário: 10 minutos

## QUESTÕES

- 1) Qual seu partido político? \_\_\_\_\_
- 2) Quantas vezes você foi eleito para exercer o cargo de Prefeito?
  - 1 vez
  - 2 vezes
  - 3 vezes
  - Mais de 3 vezes
- 3) Em sua gestão, qual o grau de importância que o esporte possui como política pública?
  - 01. Nenhuma
  - 02. Pouca
  - 03. Média
  - 04. Alta



---

**4) Explique por qual/quais motivo(s) você atribui esse nível de importância destacado.**

**5) O orçamento destinado à Secretaria Municipal de Esporte para este ano é:**

- 01. Superior a 1% do PIB municipal
- 02. Igual a 1% do PIB municipal
- 03. Inferior a 1% do PIB municipal
- 04. Não há orçamento previsto especificamente para essa pasta

**5) Qual papel você espera que o Secretário Municipal de Esporte exerça em sua política pública?**

**6) Qual critério você utilizou para escolher o Secretário Municipal de Esporte do seu governo?**

**7) Qual definição você atribui ao termo “competência”?**

**8) Indique pelo menos cinco competências que o Secretário Municipal de Esporte deve possuir para desempenhar as atribuições específicas do seu cargo. As indicações devem ser listadas obedecendo uma ordem de importância**

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

**9) Qual a maior competência que você atribui ao Secretário Municipal de Esporte do seu governo?**

**APÊNDICE C – Questionário perfil profissional e de competências de gestores públicos de esporte**

## Ilmo(a) Secretário(a) Municipal de Esporte

Pesquisa: Competências dos gestores públicos de esporte

Esta pesquisa está sendo realizada no programa de Pós-Graduação - *stricto-senso* - Mestrado em Administração da Fundação Dr. Pedro Leopoldo, com o objetivo de conhecer e discutir o perfil de competências dos secretários municipais de esporte da região da Grande Belo Horizonte. Os resultados, além de permitir conhecer aspectos relativos à gestão esportiva pública da região, poderão orientar intervenções para melhorar e otimizar a atuação desses profissionais. Para tanto, é solicitado a todos os secretários municipais de esporte a colaboração para que possam ser respondidas as questões a seguir. Saliento que não é necessário identificar-se e informo, ainda, que me comprometo a enviar para cada um de vocês uma cópia da pesquisa quando estiver finalizada.

Muito obrigado.

Anderson Lopes Tavares  
Pesquisador

Prof. Dr. Luis Aureliano G. de Andrade  
Orientador

As questões a seguir deverão ser respondidas considerando suas próprias características. Tempo estimado de resposta: 15 minutos.

### PERFIL E DO CONTEXTO DO ENTREVISTADO

<p><b>A) Gênero:</b>  <input type="radio"/> 01. Masculino  <input type="radio"/> 02. Feminino</p> <p><b>B) Faixa Etária:</b>  <input type="radio"/> 02. de 21 a 30 anos  <input type="radio"/> 03. de 31 a 40 anos  <input type="radio"/> 04. de 41 a 50 anos  <input type="radio"/> 05. acima de 50 anos</p> <p><b>C) Escolaridade</b>  <input type="radio"/> 01. Primeiro Grau Completo  <input type="radio"/> 02. Ensino Médio Completo  <input type="radio"/> 03. Universitário Completo  Qual Curso? _____  <input type="radio"/> 04. Pós-Graduado</p>	<p><b>I) Você já implementou algum projeto na cidade? Conte um pouco dele caso tenha sido positiva a resposta.</b></p> <p><b>J) Você já conseguiu captar algum investimento do Estado ou do Governo Federal para o esporte da sua cidade?</b>  <input type="radio"/> 01. Sim  <input type="radio"/> 02. Não  Para que? _____</p> <p><b>Para as questões abaixo, marque na escala a numeração correspondente com sua competência para lidar:</b></p> <p><b>K) Pessoas</b></p>
---	--

<p>Em que área? _____</p> <p><input type="radio"/> 05. Mestrado</p> <p><input type="radio"/> 06. Doutorado</p> <p><b>D) Você possui algum curso na área de política pública?</b></p> <p><input type="radio"/> 01. Sim Qual?</p> <p><input type="radio"/> 02. Não</p> <p><b>E) Comente sobre sua carreira profissional, locais de trabalho, funções, etc.</b></p> <p><b>F) Qual a sua relação (passada ou presente) com o esporte?</b></p> <p><input type="radio"/> 01. Praticante como lazer</p> <p><input type="radio"/> 02. Atleta Amador</p> <p><input type="radio"/> 01. Atleta Profissional</p> <p><input type="radio"/> 02. Nunca esteve envolvido com a pratica esportiva</p> <p><input type="radio"/> 03. Apesar de nunca ter envolvimento com a pratica esportiva, se envolvia com outro aspecto. Aponte qual</p> <p><b>G) Qual a estrutura organizacional do setor municipal de esporte da cidade em que trabalha?</b></p> <p><input type="radio"/> 01. Assessoria</p> <p><input type="radio"/> 02. Divisão</p> <p><input type="radio"/> 03. Secretaria</p> <p><input type="radio"/> 04. Outros</p> <p>Qual? _____</p> <p><b>H) Quais aspectos foram determinantes para sua indicação para o cargo?</b></p>	<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><b>L) Elaboração e execução de projetos e programas</b></p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><b>M) Tratar com questões orçamentárias</b></p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><b>N) Negociação</b></p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><b>O) Gerir responsabilmente a partir de princípios democráticos, legais e justos</b></p> <p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p> <p><b>P) Alguma vez você desistiu de alguma ação pela burocracia e complexidade que circundam a gestão pública de esporte?</b></p> <p><input type="radio"/> 01. Sim</p> <p><input type="radio"/> 02. Não</p> <p><input type="radio"/> 03. Algumas vezes</p> <p><b>Q) Enumere por ordem de importância as cinco competência que você possui que interfere diretamente no exercício do seu cargo.</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>Obrigado pela atenção</p>
---	--