



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP)
II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)
ISSN:2317-8302

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DE ESPORTES E LAZER EM EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

LEONARDO SOUZA SANTANA
UNINOVE – Universidade Nove de Julho
ssleon84@yahoo.com.br



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

VISÃO BASEADA EM RECURSOS E AS CONTRIBUIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DE ESPORTES E LAZER EM EQUIPAMENTOS PÚBLICOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Resumo

Deficiências administrativas e operacionais da gestão pública resultam em problemas que comprometem a eficiência e eficácia dos programas esportivos e de lazer nos Centros Educacionais Unificados do município de São Paulo. O esporte e o lazer constituem a construção cultural da sociedade e para garantir que ambos cumpram seu papel, é necessário que os órgãos responsáveis pelo gerenciamento público ofereçam uma diversidade de recursos para este fim e que as políticas públicas de esporte e lazer na cidade tenham um gerenciamento adequado e planejado estrategicamente. Este quadro nos remete a repensar sobre os aspectos relacionados à gestão do esporte e lazer nos equipamentos públicos municipais, objetivando analisar o planejamento estratégico nos programas esportivos e de lazer implementados pelo Núcleo de Esportes e Lazer (NEL), a fim de elaborar e propor sugestões de intervenção aos gestores dos CEUs. Foram observadas deficiências na estruturação dos recursos disponíveis, a inexistência de formas de monitoramento e avaliação dos programas e projetos, sendo necessárias ações conjuntas em rede para reestruturação da gestão administrativa, objetivando o aumento de qualidade do atendimento à população.

Palavras-chave: Visão baseada em recursos. Gestão Pública. Esporte. Lazer.

Abstract

Administrative and operational deficiencies of public administration result in problems that compromise the efficiency and effectiveness of sports and leisure programs in Unified Educational Centers in São Paulo. Sport and leisure are the cultural construction of society and to ensure that both fulfill their role, it is necessary that the agencies responsible for public management offer a variety of resources for this purpose and that the public policy of sport and leisure in the city having a proper management and strategically planned. This framework leads us to rethink aspects related to the management of sport and leisure in municipal public facilities, aiming to analyze the strategic planning in sport and leisure programs implemented by the Center for Sports and Leisure (NEL) in order to develop and propose suggestions intervention managers of CEUs. Deficiencies in the structure of the available resources were observed, the absence of forms of monitoring and evaluation of programs and projects, joint action network for restructuring of administrative management are needed, aimed at improving quality of care to the population.

Keywords: Resource-based view. Public Management. Sport. Leisure.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

1 Introdução

A implantação de políticas públicas de esporte e lazer na cidade é considerada uma das alternativas para equilibrar e promover a inclusão socioeconômica das diversas culturas, etnias e costumes sociais existentes no município de São Paulo. Com o processo de implantação dos 45 Centros Educacionais Unificados (CEUs) no município de São Paulo, destaca-se o fato de que a construção destes equipamentos públicos aconteceu em locais em que houvera um descaso histórico do poder público com o atendimento das demandas populacionais por educação, cultura, esporte e lazer (Pacheco, 2009).

Inicialmente, o Regimento Interno dos CEUs, administrado pela Secretaria Municipal de Educação (PMSP/SME, 2004), por meio de ações articuladas com a Secretaria Municipal de Cultura (SMC), com a Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação (SEME), com a Secretaria Municipal de Comunicação e Informação Social (SMCIS), com a Secretaria Municipal das Subprefeituras (SMSP) e demais Secretarias que comporiam o um Grupo Técnico Intersecretarial (GTI), vinculado ao Gabinete da SME, vivenciando-se a intersetorialidade e demonstrando-se como o poder público, de forma integrada, pode se aproximar das comunidades locais e compreender melhor suas necessidades, ao mesmo tempo em que pode otimizar os recursos públicos, ao atender integradamente as demandas, tinha como objetivo ser polos de desenvolvimento integral da comunidade com experiências educacionais inovadoras, formular políticas públicas, fomentar e apoiar projetos e ações que incorporem participação educacional, atividades físicas, esporte e lazer aos hábitos de vida saudável da população paulistana.

Com a alteração do Regimento (PMSP/SME, 2006), desvincularam-se as ações das demais secretarias junto a SME, no entanto, os objetivos entre SME e SEME tornaram-se paralelos, com a finalidade de ser um polo de promoção da equidade social dos usuários com incentivo ao desenvolvimento educacional, cultural e esportivo da comunidade, visto que ambas secretarias possuem recursos profissionais com as mesmas funções para o desenvolvimento do esporte e do lazer. Atualmente, a gestão dos CEUs é compartilhada entre SME, SMC e SEME, obedecendo as decisões do Comitê Intersecretarial entre as três Secretarias (PMSP/SME, 2014). Assim, tendo em vista a natureza multidimensional dos CEUs, para o melhor funcionamento dos programas integrados, a fim de garantir o acesso da população às instalações do equipamento, é de suma importância uma gestão apropriadamente democrática, organizada, sistematizada, coordenada e planejada estrategicamente.

Com estas mudanças político-administrativas, a gestão dos CEUs depara-se com a necessidade de reorganização de seus setores administrativo e operacional. Assim, o Núcleo de Esportes e Lazer (NEL) enfrenta o desafio de identificar os recursos necessários e disponíveis, advindos desta nova gestão compartilhada para desenvolvimentos dos programas esportivos e de lazer. No entanto, o NEL vem enfrentando desde então, dificuldades para a adequação de seus quadros administrativo e operacional, exigidos para a qualificação de suas intervenções enquanto núcleo promotor.

Dentre as dificuldades encontradas, evidencia-se a ausência de falta de critérios técnicos no preenchimento de cargos e funções essenciais do NEL, que associado a critérios políticos pré-existentes, potencializam a ineficiência da organização administrativa e operacional, requeridas para o aumento da eficiência e eficácia do NEL. Portanto, este estudo objetivou investigar o funcionamento dos programas esportivos e de lazer do NEL do CEU Parque Veredas - João Antônio da Silva, localizado na Zona Leste do Município de São Paulo, Itaim Paulista, a partir da Teoria Baseada em Recursos (RBV) para a sua gestão



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

enquanto equipamento público municipal de modo a diagnosticar e analisar a atual situação dos programas, e, posteriormente, elaborar e propor sugestões de intervenção aos gestores.

2. Fundamentação teórica

2.1. Gestão pública

Segundo Teixeira e Santana (1995), a gestão envolve previsão, organização, comando, coordenação controle de ações, tarefas e serviços, além de remodelagem, que deve estar prevista, considerando-se acertos e erros, podendo afirmar, ainda, que gestão desde o seu início até sua aplicação é um processo de planejamento, execução e controle de prazos, custos e qualidade, com vistas à consecução de um objetivo final.

A palavra “*gestão*” vem do termo “*gestio*”, que expressa ação de dirigir, de administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que fazem uso, associando aos serviços burocráticos de gerenciamento de custos e lucros, de administração individual (Andrade, 2001). Segundo Dias (2002), a gestão é entendida através do ato de lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários a fim de atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz, através de pessoas. Assim, um gestor de recursos humanos deve entender tanto da parte técnica e administrativa, da financeira e contábil, da parte de produção e do mercado.

A gestão pública vem passando por constantes reflexões. Na maior parte dos países desenvolvidos a administração pública tem sido alvo de reformas. Por isso a necessidade de reformas estruturais na administração pública é requerida pela sociedade (Lechner, 1993; Costa, 1998; Baracchini, 2002). Segundo Garces e Silveira (2002), as reformas estruturais por meio da constituição dos programas de governo da administração pública, pressupõe orientar toda a ação do governo para a resolução de problemas ou demandas da sociedade. Logo, a sociedade vem exigindo do Estado cada vez mais resultados, não bastando apenas a melhora da relação custo-benefício (Camões, Pantoja e Bergue, 2010). Diante destes desafios, questiona-se sobre o papel do Estado no atendimento aos desejos e às necessidades do cidadão na melhoria da sua qualidade de vida (Médico, 2006). A intenção é introduzir paulatinamente, nas organizações públicas, uma preocupação gerencial na administração com objetivos a serem atingidos na sociedade, e, assim, atender o cidadão e ter neste o seu referencial para a gestão (Garces e Silveira, 2002; Silva e Fadul, 2011).

Assim, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades do cidadão são aspectos críticos para o bom desempenho da gestão pública. Transparência, ética e a crescente escassez de recursos exigem do gestor público flexibilidade e necessidade de uma ação gerencial mais técnica em seu objetivo de atender as necessidades da população (Newcomer, 1999; Médico, 2006; Camões *et al*, 2010, Silva e Fadul, 2011). Os administradores públicos sofrem cobranças em relação ao seu desempenho gerencial, pois as demandas que se colocam aos governos oferecem oportunidades sem precedentes, bem como desafios ao decidir sobre as políticas, programas e atividades a serem desenvolvidos na área pública, pois aspectos políticos, econômicos e sociais influenciam os processos decisórios do administrador (Newcomer, 1999; Médico, 2006).

2.2. Gestão pública do esporte e lazer

Segundo Azevêdo (2007), entre 1996 e 2005, a gestão pública federal do lazer brasileiro apresentou predomínio de ações ligadas ao esporte. Enquanto direito social, a prática



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

esportiva não formal de acordo com a Declaração Universal de Direitos Humanos, em seu artigo XXIV visa garantir que todo homem tem direito ao repouso e ao lazer, inclusive à limitação razoável das horas de trabalho. Na Constituição Federal do Brasil (1988), os artigos 6º e 217º definem a prática desportiva e do lazer como um direito social e que cabe ao poder público promovê-lo. A dinâmica do sistema desportivo apresenta enorme complexidade, visto que o esporte está cada vez mais envolvido na dinâmica social, econômica e política (Mendes e Azevedo, 2010).

No âmbito das políticas públicas de esporte e lazer, é pertinente questionar se há alguma forma de participação social, visto que a ausência de representatividade popular tem provocado olhares preconceituosos que diminuem o esporte e o lazer, considerando-o como um problema menor em relação aos demais direitos sociais (Marcellino, 2001; Dumazedier, 2001; Melo, 2005). Segundo Thomaz (2001, p. 17) “já é tempo de pensar que temos direito às praticas de esporte e lazer”. Assim, o esporte e o lazer necessitam de valorização em várias instâncias governamentais como solução para os problemas sociais através da participação política descentralizada e democrática da população (Andrade, 2001; Correia, 2008; Werle 2010, Menezes, Oliveira e Souza, 2012). Neste caminho, tendo por base a Carta Internacional da Educação Física e Desportos, gerada na Conferência Geral da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura, realizada em Paris em sua 20ª reunião, em novembro de 1978, o esporte e o lazer são fatores de desenvolvimento humano porque contribuem na formação integral de pessoas e na melhoria da qualidade de vida do conjunto da sociedade e não devem ser vistos apenas como instrumentos para solucionar ou desviar a atenção dos problemas sociais (Brasil, 2005). Mediante a Lei Pelé nº 9.615/98, o esporte no Brasil desenvolve-se como segue:

Esporte Educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes; Esporte de Participação, praticado de modo voluntário com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, para saúde, educação e preservação do meio ambiente; Esporte de Rendimento, praticado com a finalidade de obter resultados em eventos esportivos nacionais e internacionais podendo ser organizado e praticado de modo profissional ou não profissional.

Analisando a lei orgânica do município de São Paulo, em seu capítulo V, que trata do esporte, lazer e recreação, temos:

Art. 230 - É dever do Município apoiar e incentivar, com base nos fundamentos da educação física, o esporte, a recreação, o lazer, a expressão corporal, como formas de educação e promoção social e como prática sociocultural e de preservação da saúde física e mental do cidadão. Art. 233 - O Município destinará recursos orçamentários para incentivar: III - a criação e manutenção de espaços próprios e equipamentos condizentes às práticas esportivas, recreativas e de lazer da população; IV - a adequação dos locais já existentes e previsão de medidas necessárias quando da construção de novos espaços, tendo em vista a prática dos esportes, da recreação e do lazer por parte das pessoas com deficiência, idosos e gestantes, de maneira integrada aos demais cidadãos (alterado pelo artigo 13 da Emenda nº 29, de 29/11/07).

A gestão pública esportiva esta presente em quase todas as plataformas de governo tanto nos níveis municipais, quanto estaduais e federal. Porém questiona-se a formação adequada dos gestores ou sua compreensão plena dos elementos envolvidos no exercício de seu papel



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

dentro da gestão pública, assim como, questiona-se qual seria o papel do gestor público frente ao esporte? Portanto, o esporte e o lazer, segundo têm conduzido projetos intencionais para da mudança da realidade local das comunidades ou de transformação social mais ampla (Tavares, 2006; Correia, 2008; Werle, 2010).

2.3. O planejamento estratégico e a visão baseada em recursos

O planejamento estratégico formal apareceu após a segunda guerra mundial, mais exatamente em 1956, quando 8% das indústrias americanas utilizavam sistematizações. Na década de 60, surge o modelo de Harvard ou análise SWOT, por meio do qual se leva em conta a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças das organizações (Lima, 2011). Serra, Ferreira, Torres e Torres (2010) explicam que o objetivo do planejamento estratégico é estabelecer uma direção para a organização, tendo em consideração as necessidades ambientais externas e internas e as oportunidades e ameaças, ou seja, é necessário analisar os caminhos que podem ser seguidos, o que exige mecanismos de monitoração, avaliação e controle (Ramos e Schabbach, 2012).

Segundo Serra *et al* (2010), utilizando a análise SWOT é possível relacionar sistematicamente, numa tabela designada Matriz SWOT, quais as forças e as fraquezas, as oportunidades e ameaças a que a organização está sujeita. Assim procura-se apresentar uma sobreposição entre o ambiente de negócios (fatores externos) e os recursos da organização (fatores internos), com fins de possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para atingir os objetivos propostos. Atualmente, o planejamento estratégico é uma prática essencial na administração, seja ela pública ou privada, devido aos benefícios que a utilização desta ferramenta traz às organizações, os quais se destacam a elevação da eficiência, eficácia e efetividade da organização, reduzindo os riscos e aumentando as possibilidades de alcançar os objetivos traçados (Matias-Pereira, 2007).

Segundo Wernerfelt (1984), na visão baseada em recursos (RBV) as organizações são vistas como um conjunto de recursos e capacidades que não são livremente expostas para compra e venda dentro de um mercado. Em seus estudos observa-se a relação econômica e a relação entre lucratividade e recursos da firma, e a gestão dos mesmos ao longo do tempo. Para Barney (1991; 2001), a RBV é adotada como estudo estratégico para a gestão de organizações, de modo a analisar suas condições em relação aos seus recursos internos e suas capacidades de gerarem vantagem competitiva sustentável. Tais estratégias potencializam a eficiência e eficácia das organizações, sendo necessário seu envolvimento para explorar seus pontos fortes internos através de oportunidade do ambiente enquanto neutralizam ameaças externas.

Conforme Lado e Wilson (1994), a RBV sugere que o capital humano como recursos das organizações podem contribuir para uma vantagem competitiva sustentável facilitando o desenvolvimento de competências que são específicas às organizações, que produzem relações sociais complexas de modo que os competidores não consigam replicar a diversidade e a profundidade dos processos interrelacionais. Desta forma, quando as organizações contribuem para a captação, retenção e o desenvolvimento do capital humano com competências distintas, na forma mobilizar recursos e habilidades que agreguem valor à organização a valor social ao indivíduo, estas são fontes poderosas de vantagem competitiva sustentável (Leite e Porsse, 2003).

Nos estudos de Mills, *et al* (2002), os autores procuraram na categorização de recursos, os componentes da competência organizacional, de modo que as organizações possam manter



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

sua posição de mercado, seguindo uma linha de que o posicionamento estratégico depende da análise do seu potencial em recursos para gerar a inovação:

Tangíveis	Valores e cultura
Procedimentos e sistemas	Mudança organizacional
Conhecimentos, habilidades e experiências	Network (redes de relacionamento)

Quadro 1 – Adaptado de Mills, *et al* (2002).

Nesse contexto, no campo esportivo e do lazer, o gestor público, objetivando melhor prestação de serviços e participação social, possui a responsabilidade de agir como elemento catalisador do desenvolvimento e da sustentação do ambiente social, além de organizar o espaço público definindo formas de gerenciar os recursos e estabelecer estratégias de definição dos critérios para o alcance de objetivos e metas (Galindo, 2010).

Barney (1991; 2001) descreve as diferenças entre o modelo baseado em recursos internos e o modelo baseado no ambiente externo. O modelo baseado em recursos internos prescreve que as empresas são heterogêneas quanto aos recursos estratégicos que possuem e que esse fator pode durar muito, já que os recursos não são perfeitamente móveis por entre os grupos organizacionais. Já o segundo modelo considera que organizações são idênticas em termos de recursos estratégicos que controlam e que caso a distribuição dos recursos se dê de forma heterogênea, isso não durará muito tempo. Para isso o autor define os conceitos de recursos organizacionais, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável:

Firm resources	Bens tangíveis e intangíveis de uma empresa e classificam-se em: capital físico, capital humano e capital organizacional.
Competitive Advantage	Ações estratégicas de criação de valor não explorado pelos concorrentes.
Sustained Competitive Advantage	Similar com o conceito de Competitive Advantage, mas com advento que a concorrência seja incapaz de reproduzir os benefícios da estratégia proposta.

Quadro 2 – Adaptado de Barney (1991; 2001).

À medida que os recursos e capacidades específicas das organizações gerarem fontes de vantagem competitiva sustentável, a categorização dos recursos em capitais físicos, humanos e organizacionais, caso as organizações concorrentes utilizassem os mesmos recursos e as mesmas estratégias, a evolução de mercado e economia provavelmente estaria em risco. Assim, uma vantagem competitiva sustentável, não significa manter uma mesma estratégia por muito tempo, porém de forma peculiar a empresa e de destaque diante dos concorrentes (Barney, 1991; 2001).

Shilbury (2012) também demonstra que através da RBV, o foco no capital humano e intelectual como recursos estratégicos de uma organização tem importante papel da formação do gestor para o desenvolvimento da capacidade de pensamento estratégico. Nos estudos de Penrose (1959), o desenvolvimento da literatura em entender as fontes da heterogeneidade, a vantagem competitiva e os retornos diferenciais representam a área de pesquisa da RBV, enfatizando que os recursos e serviços como sendo únicos e capazes de gerar retornos.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Desta forma os recursos estratégicos são heterogêneos e imóveis entre as organizações e ao mesmo tempo estáveis ao longo do tempo. Neste sentido, Barney (1991; 2001) propõe quatro indicadores empíricos de potencial dos recursos sólidos que são essenciais para gerar vantagem competitiva sustentável:

Valor	<i>Valioso</i> : explora oportunidades e /ou neutraliza ameaças no ambiente interno da empresa.
Raridade	<i>Raro</i> : entre a atualidade da empresa e o potencial de competição.
Imitabilidade	<i>Imperfeitamente imitável</i> : através de condições históricas únicas, ambiguidade causal, ou complexidade social.
Substitutibilidade	<i>Insubstitutibilidade</i> : sem substitutos estrategicamente equivalentes.

Quadro 3 – Adaptado de Barney (1991; 2001).

3. MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Inicialmente foi realizado um estudo exploratório documental procurando explicar e discutir o assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos e revistas científicas, produções acadêmicas (monografias e teses) e banco de dados, tanto de forma impressa quanto eletrônica (Lakatos e Marconi, 2003; Gil, 2009; Martins e Theóphilo, 2009). Posteriormente foram observados dados relativos ao funcionamento no NEL, como informações referentes ao equipamento esportivo, os recursos humanos, os recursos materiais e os processos de funcionamento e planejamento dos programas de esportes e lazer, e a relação da gestão compartilhada em rede, os quais serviram como base de informações a fim de elaborar e propor sugestões de intervenção a partir dos elementos descritos por Barney (1991; 2001) e Mills *et al* (2002).

4. CONTEXTO DO PROJETO/SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1. Programas Esportivos e de Lazer do NEL

O NEL tem como incumbência promover ações esportivas e de lazer conjuntas com os demais profissionais do CEU envolvidos na elaboração do projeto educacional anual; planejar, acompanhar e avaliar a elaboração dos projetos internos e externos de esportes e lazer e promover a concepção e execução de esporte e lazer das ações desenvolvidas, incluindo aquelas sob a responsabilidade dos demais núcleos (cultural e educacional).

Os programas esportivos oferecem atividades durante 07 dias por semana, sendo de segunda a sextas-feiras no horário das 7 às 22h e aos finais de semana das 8 às 20h, salvo eventos específicos. Os programas objetivam fomentar a prática do esporte e do lazer através da oferta gratuita de aulas de iniciação e treinamento esportivo nas modalidades atletismo, basquetebol, handebol, futsal, ginástica artística e rítmica, natação, tênis de mesa, para alunos de 06 a 17 anos, excetuando-se as aulas de ginástica aeróbia, condicionamento físico, alongamento, hidroginástica, dança, step, capoeira, futsal adulto, natação adulto que incorporam as atividades exclusivamente de lazer para manutenção da qualidade de vida,



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

ministradas para o público de idades variadas, sem objetivo de iniciação e treinamento esportivo. As aulas são ministradas por 07 professores de educação física que trabalham em regime estatutário, os quais seis cumprem 40 horas semanais e apenas um cumpre 20 horas semanais entre atividades práticas e reuniões administrativas de planejamento individual e coletivo. Os professores ainda coordenam projetos de educação esportiva realizados aos finais de semana.

Hierarquicamente, a administração dos programas está a cargo do Coordenador do Núcleo de Esportes e Lazer, estando subordinados a ele o Coordenador de Projetos Internos e o Coordenador de Projetos Externos, além dos professores de educação física. Compete ainda ao Coordenador do Núcleo de Esporte e Lazer, dentre outras funções as que a ele forem atribuídas pelo Gestor do CEU. São os Coordenadores de Projetos e Internos responsáveis pelos recursos de promoção dos programas esportivos e de lazer, inclusive dos espaços do equipamento público. Os programas esportivos são planejados pelos professores em conjunto com os coordenadores. As inscrições são realizadas pelos agentes administrativos, funcionários do quadro de servidores efetivos da prefeitura, os quais mantêm o controle de vagas e formação das turmas com número específico de alunos, mediante controle de presença em aulas realizado pelos professores. A divulgação das aulas fica a cargo dos Coordenadores, interlocutores junto às demandas da SME e SEME, a qual projeta programas especiais para o fomento do esporte e do lazer de modo a ser inseridos nos programas do NEL, como os festivais e campeonatos esportivos, formações em curso, além projetos especiais como o CEU Olímpico que visa desenvolver talentos esportivos.

4.2. Caracterização do problema analisado

Os CEUs, desde sua criação em 2004, são incumbidos de projetar estrategicamente ações esportivas e de lazer diante das instalações e espaços destes equipamentos públicos, contribuindo eficaz e eficientemente com os serviços prestados à sociedade. No entanto, a qualidade de atendimento dos programas esportivos e de lazer vem diminuindo devido a baixa procura da população do entorno do CEU. Fatos influenciadores são determinados pelas recentes trocas no principal cargo de coordenação do núcleo de esportes e lazer, o principal articulador entre professores e gestão para atendimento das necessidades das aulas existentes. Não é afastada a hipótese da descrença sobre a gestão compartilhada dos CEUs em subsidiar as necessidades dos professores extremamente qualificados. A desmotivação do grupo de funcionários, devido à ausência de perspectivas de crescimento na carreira, também diminuem, consequentemente, as habilidades críticas no conjunto de recursos disponíveis nos CEUs.

Ainda, tendo em vista as reestruturações da gestão do CEUs, e a atual gestão intersecretarial, nova organização administrativa faz-se necessária suficientemente para manutenção dos programas e ações já estabelecidos pelo NEL, no entanto, a continuidade das deficiências em termos de recursos materiais e espaços físicos para abrigar a demanda de programas e recursos humanos, consensualmente entre os professores, funcionários, coordenadores e demais integrantes da gestão, há necessidade de uma reestruturação estratégica da SME, SEME e SMC. Completa-se como necessidade atual, o estabelecimento de programas que estabeleçam parcerias em redes, de modo a captar e distribuir criteriosamente recursos visando maior eficiência e qualidade das atividades esportivas e de lazer, em consonância as atividades educacionais e culturais.



4.3. Tipo de intervenção e mecanismos adotados

Inicialmente as intervenções visam analisar, descrever mecanismos de avaliação dos programas esportivos e de lazer mediante a percepção da população atendida, frente à manutenção e acesso aos locais de aula, materiais esportivos disponíveis, qualidade das aulas, atendimento recebido dos funcionários, sistema de informações sobre as aulas, qualificação e motivação dos professores, quantidade de aulas e horários disponíveis, além do grau de satisfação e percepção de sua evolução, em relação aos objetivos pessoais.

Aos coordenadores e professores foram solicitadas opiniões em relação à adequação e/ou eficiência, dos recursos físicos e humanos disponíveis (condições e capacidade dos equipamentos esportivos, capacitação dos funcionários, quantidade de professores), questões relacionadas ao funcionamento dos programas (critérios para definição de turmas, horários, faixas etárias, modalidades, espaços para aulas, professores e funcionários por locais de aulas trabalho), e, por fim, questões relativas a relacionamento e motivação.

No entanto, para levantamento das informações acima, com a problematização da ausência de indicadores de desempenhos do atendimento populacional pelos programas de esportes e lazer do NEL, os quais estão em fase de confecção, visto a ausência do principal coordenador do núcleo, estas análises detalhadas foram depreciadas. Porém, foi possível analisar as competências profissionais dos recursos humanos que lidam diretamente com os programas de esportes e lazer, os quais são discutidos em seguida.

4.4. Diagnóstico e análise

Todos os profissionais envolvidos atualmente com o NEL (9), com média de idade de 37 anos, 62,5% do sexo masculino e 37,5% do sexo feminino, são todos graduados em Educação Física (média de 15 anos formados), no entanto, apenas os professores apresentam formação em nível de pós-graduação, em média há 11 a 15 anos formados (Especialização em Futsal 1; Treinamento Esportivo 2; Esporte Escolar 3, Gestão Esportiva 1). Estes resultados podem ser relacionados com aqueles apresentados nos estudos de Bastos, Barhum, Alves, Bastos, Mattar, Rezende, Mardegan e Bellangero (2006) e Maroni, Mendes e Bastos (2010), os quais demonstram que a maioria dos gestores apresentaram formação superior em nível de graduação completa em Educação Física, porém, apesar do nível de escolaridade predominante em pós-graduação, em diferentes áreas de especialização, para exercer a profissão de gestor esportivo no Brasil, pelo fato de também não existir uma legislação que exija formação específica, esta depende exclusivamente da realização profissional para aperfeiçoamento frente ao cargo.

Dos profissionais, 50% relacionaram às razões para escolha da profissão buscando a satisfação pessoal, possivelmente pelas experiências anteriores na área de esportes, bem como as influências do ambiente, relacionada às oportunidades de emprego e mercado de trabalho. Com relação ao tempo de atuação nos atuais cargos, os coordenadores estão há 1 ano no cargo, enquanto os professores tem média de 8 anos. Todos possuem experiências anteriores na área de esportes e lazer. Já com relação a experiências na área de administração/gestão esportiva, apenas 22,2% vivenciaram em cargos dos quais estão desvinculados, e estes são hoje os professores. Entre os profissionais 88,9% não possuem cursos de aperfeiçoamento na área de administração/gestão esportiva. Ainda, 88,9% exercem outra atividade profissional na mesma área de formação, em outra esfera pública na área de educação e na esfera particular com diversas modalidades esportivas, na direção, coordenação, formação e preparação técnica. Podemos relacionar também estas análises com os estudos de Sarmento, Pinto e



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

Oliveira (2006), no qual foi investigado o perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal, sendo que 45,5% dos entrevistados declaram possuir outra atividade profissional, destoando dos 71,43% encontrados por Bastos *et al* (2006), declarando não exercer outra atividade profissional.

O que se torna importante notar também, independente da experiência anterior na área esportiva, o fundamental será o envolvimento dos coordenadores no exercício de suas funções também como gestores, entendendo que o constante aprendizado não deve ser um treinamento para atingir um único propósito, numa única oportunidade, pois a educação profissional continuada é necessária ao longo de uma carreira gerencial (Newcomer, 1999).

Temos também que uma cultura organizacional, a partir da cooperação, motivação e dedicação dos profissionais do NEL e demais que integram o CEU, facilitaria uma visão global além do cumprimento de legislação e regimentos, pois esta cultura influencia o estabelecimento de estratégias, baseada na dimensão da gestão de recursos humanos tão característica da gestão das organizações desportivas. Segundo Sarmiento *et al* (2006), grande parte dos gestores desportivos, cerca de 40% da amostra de seu estudo, estão diretamente ligados à administração pública, ou seja, embora o Regimento do CEU não trate categoricamente e especificamente sobre gestão de atividades esportivas e de lazer, tal esfera merece maiores considerações quanto a organização das atividades desenvolvidas articuladamente com as ações de natureza educacional, social, cultural e tecnológica.

Pacheco (2009) através de seus estudos nos CEUs do Município de São Paulo constatou que os cargos de gestores e coordenadores, são “cargos de confiança”, ou seja, a ocupação se dá por identificação entre o profissional e a gestão político-partidária da ocasião. Possivelmente, este fato contribuiu também para a falta de qualificação de propostas de esportes e lazer mediante articulação com as propostas culturais e educacionais no uso das instalações esportivas presentes nos equipamentos, indicaram que não basta apenas ter a instalação esportiva construída e instalada, é necessária a presença de profissionais qualificados na sua gestão e também estabilidade funcional em seu cargo, a fim de não haver influências que empobrecem os trabalhos planejados por conta de cada troca de governo.

Mesmo com esta ocupação dos cargos por meio de articulações político-partidárias, são necessárias ações articuladas entre os envolvidos na gestão para a apropriação positiva do espaço, possibilitando o uso da instalação pela comunidade. Assim, torna-se de suma importância que os profissionais que trabalham na área de gestão esportiva preocupem-se com a organização e a coordenação de um conjunto de atividades que se vinculam com diferentes âmbitos de intervenção, desde a gestão de instalações, organização de eventos, gestão de recursos humanos, recursos materiais, as relações públicas e laborais, legislação esportiva e a execução de tarefas financeiras (Joaquim, Batista e Carvalho, 2011).

5. CONCLUSÃO

Tendo em vista os elementos descritos por Barney (1991; 2001) e Mills *et al* (2002), bem como as características da RBV e suas aplicações na gestão do esporte e lazer nos equipamentos públicos municipais, os bens tangíveis e intangíveis, os valores a cultura existentes, as necessidades de mudança organizacional a partir dos conhecimentos, habilidades e experiências do capital humano no estabelecimento de conexões em redes para valorização dos capitais físicos e organizacionais, bem como a criação de valores, este relato observou a necessidade de uma análise detalhada das capacidades e habilidades dos profissionais do NEL, e as possibilidades de ajustes com relação ao estabelecimento de



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

estratégias de programação das atividades esportivas e de lazer, de modo que estas possam obter dados para indicadores de desempenhos do atendimento populacional.

Visto que a partir da análise dos fatores internos e externos do ambiente, em conjunto com as oportunidades e ameaças, forças e fraquezas captadas em termos de recursos necessários e ausentes no CEU, será possível definir as atuações estratégicas, a qual torna-se um conjunto de ações para que o planejamento aconteça (Serra *et al*, 2010). Desta forma, deve haver períodos de planejamento dos programas de acordo com metas estabelecidas em rede de compartilhamento devido ao processo de gestão estratégica intersecretarial. Concluímos também que o processo de gestão estratégica é composto por vários passos, como estabelecer e definir objetivos, moldar, implementar e executar as ações através das metas traçadas, bem como monitorar, avaliar e tomar medidas corretivas.

Notou-se ainda a necessidade de implementação de ações planejadas e monitoradas, para que possam ser avaliadas sua capacidade de atendimento e pesquisa de satisfação dos *stakeholders* envolvidos, visando à readequação dos objetivos e estratégias dos programas e recursos disponíveis. Devido à impossibilidade momentânea de uma análise mais detalhada e concreta dos programas e das ações do grupo intersecretarial, nas questões de como são captados os recursos para o desenvolvimento dos programas de esportes e lazer no CEU, objeto de estudo. A aprendizagem organizacional a partir da promoção da competência profissional também pode colaborar de modo a solucionar quaisquer problemas estratégicos dos programas esportivos e de lazer e dos recursos necessários.

As limitações de análise deste relato, principalmente pela ausência de investigação das ações do Gestor do CEU, bem como os demais gestores da SEME e SMC, em possibilitar os recursos necessários e sustentáveis para os programas esportivos e de lazer, além da necessidade de investigação de outros programas dos NELs nos diversos CEUs do município de São Paulo, os quais podem contribuir no estabelecimento de uma rede de relacionamento para o desenvolvimento conjunto de programas que possam atingir eficientemente e eficazmente a qualidade dos serviços prestados às diferentes populações. Desta forma, sugere-se nos estudos de pesquisa ação em maiores escalas, inclusive com análises estatísticas para análise dos recursos que possam ser elencados em indicadores de desempenho, assim como a colaboração de outros gestores estratégicos.

.Salientamos também que objetivo deste relato não pretendeu evidenciar resultados conclusivos a respeito das deficiências de funcionamento dos programas de esportes e lazer, bem como do perfil e das experiências dos profissionais que lidam diretamente com estes programas. No entanto objetivou-se destacar concepções que auxiliem o início de uma investigação mais ampla e direcionada nos CEUs, apontando necessidades de aprimoramento de competências e estruturação da administração pública municipal para melhoria da qualidade dos serviços de fomento do esporte e do lazer no município.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, J. V. (2001). *Gestão em lazer e turismo*. Belo horizonte: autêntica.
- Azevêdo, P. H. (2007). As políticas públicas para o lazer elaboradas e desenvolvidas pelo ministério da educação. In: Suassuna, D. M. F. de A.; Azevedo, A. A. de (orgs.). *Política e lazer: interfaces e perspectivas*. Brasília: thesaurus, 123-154.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J., David, M. W., & Ketchen Jr., D. J. (2001). The resource based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of management* (27)625-641.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Bastos, F. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., Mardegan, M., e Bellangero, D. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes socioculturais e esportivos de São Paulo/Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, (5)1, 3-22.
- Baracchini, S. A. (2002). A inovação presente na Administração Pública Brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, (42)2, São Paulo.
- Brasil [Lei Pelé] (1998). Lei 9.615 de 24 de março de 1998.
- Brasil. Ministério do Esporte (2005). Política nacional do esporte. Brasília.
- Camões, M. R. S., Pantoja, M. J., e Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Escola Nacional de Administração Pública. Brasília.
- Correia, M. M. (2008). Projetos sociais em educação física, esporte e lazer: reflexões preliminares para uma gestão social. *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, Campinas, (29)3, 91-105.
- Costa, V. M. F. (1998). *O novo enfoque do banco mundial sobre o estado*. *Revista lua nova*, (44), 5-26.
- Cunha, L. M. (2007). *O espaço, o desporto e o desenvolvimento*. Lisboa: edições FMH.
- Dias, D. P. (2002). *Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica*. *Revista eletrônica de administração, FACEF*, (1)1.
- Dumazedier, J. (2001). *Lazer e cultura popular*. São Paulo: perspectiva.
- Galindo, A. G. Administração de políticas públicas de esporte: um ensaio sobre os fundamentos da ação do gestor. *Revista digital*, (15)144. Buenos Aires.
- Garces, A., e Silveira, J. P. (2002). Gestão Pública orientada para resultados no Brasil. *Revista do Serviço Público*, (53)4.
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas S.A, (4ªed.).
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., e Carvalho, M. J. (2011). *Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo*. *Movimento*, (17)1, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Lakatos, E. M., e Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos da metodologia científica*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Lechner, N. (1993). *Estado, mercado e desenvolvimento na América Latina*. *Revista Lua Nova*, (28/29), 237-248.
- Leite, J. B. D., e Porsse, M. C. S. (2003). Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. *Rev. Adm. Contemp.* (7) SPE, Curitiba.
- Lado, A. A, e Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustaneid competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*. Mississippi State.
- Lima, J. L. (2011). Planejamento estratégico como ferramenta de gestão: um estudo de caso em uma academia de ginástica em Vila Velha, Espírito Santo-BR. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, (1)2, 97-110.
- Matias-Pereira, J. (2007). *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Marcellino, N. C. (2001). *Lazer e esporte: políticas públicas*. Campinas: Autores Associados.
- Maroni, F. C., Mendes, D. R., e Bastos, F. C. (2010). Gestão do voleibol no Brasil. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, (24)2, São Paulo.
- Martins, G. A., e Theófilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. (2ª ed.) São Paulo: Atlas.
- Médico, W. D. (2006). Preparando o ambiente de trabalho para a nova realidade no serviço público. In: Blumen, A. et al. *Guia municipal de Administração Pública*. São Paulo: Editora NDJ.



III Simpósio Internacional de Gestão de Projetos (III SINGEP) II Simpósio Internacional de Inovação e Sustentabilidade (II S2IS)

- Melo, M. P. (2005). *A Vila Olímpica da Maré e as políticas públicas de esporte no Rio de Janeiro: um debate sobre a relação lazer, esporte e escola*. Movimento, Porto Alegre, (11)3, 89-106.
- Mendes, A. D., e Azevedo, P. H. (2010). Políticas públicas de esporte e lazer & políticas públicas educacionais promoção da educação física dentro e fora da escola ou dois pesos e duas medidas? *Rev. Bras. Cienc. Esporte*, Campinas, (32)1, 127-142.
- Menezes, V., Oliveira, A., e Souza, E. (2012). Gestão desportiva e política pública na região metropolitana de Recife. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte da USP*. São Paulo, (26)2, 219-230.
- Mills, J., Platts, K., Bourne, M., & Richards, H. (2002). *Competing through competences*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Newcomer, K. E. (1999). A preparação dos gerentes públicos para o século XXI. *Revista do Serviço Público*, (50)2, 5-17.
- Pacheco, R. T. B. (2009). *O espetáculo da educação: os Centros Educacionais Unificados do município de São Paulo como espaços públicos de lazer*. Tese (doutorado), Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley.
- PMSP/SME. Legislação sobre os Centros Educacionais Unificados – CEUS. Portaria 4559/03 – SME de 30 de novembro de 2004, aprova o regimento padrão dos CEUS.
- PMSP/SME. Legislação sobre os Centros Educacionais Unificados – CEUS. Portaria 4672/06 – SME de 5 de dezembro de 2006, aprova o regimento padrão dos CEUS.
- Ramos, M. P., e Schabbach, L. M. (2012). O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, (46)5, 1271-1294.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., e Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista portuguesa de gestão de desporto*, (3)2, Porto.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., e Torres, A. P. (2010). *Gestão estratégica: conceitos e prática*. Editora Lidel, Lisboa-Porto.
- Shilbury, D. (2012). Competition: the heart and soul of sport management. *Journal of Sport Management*, (26), 1-10.
- Silva, L. P., e Fadul, E. M. C. (2011). *A percepção dos gestores públicos estaduais sobre o seu papel na implantação de novos padrões de eficiência na gestão pública: o gesspública*. Administração pública e gestão social, Viçosa, (3)2, 257-278.
- Tavares, S. (2006). *Avaliação de projetos sócio-esportivos*. In: Mello, V. de A.; Tavares, C. O exercício reflexivo do movimento: educação física, lazer, e inclusão social. Rio de Janeiro: Shape, 200-211.
- Teixeira, H. J., e Santana, S. M. (1995). *Remodelando a gestão pública*. São Paulo: Edgard Blucher.
- Thomaz, F. O. (2001). *Tecnologia, tempo livre e emancipação humana*. Texto.
- Werle, V. (2010). *Reflexões sobre a participação nas políticas públicas de esporte e lazer*. R. Motriz, Rio Claro, (16)1, 135-142.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, (5) 171-180.