

A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002

The need of professional administration in the Brazilian sport and the public manager's profile, in federal level, who worked from 1995 to 2002
La necesidad de administración profesional del deporte brasileño y el perfil del administrador público, a nivel federal, que actuó de 1995 a 2002

Faculdade de Educação Física
UnB
(Brasil)

Paulo Henrique Azevedo

pha@unb.br

Jônatas de França Barros

jonatas@unb.br

Resumo

Este estudo abordou a relevância de uma gestão governamental profissional do esporte brasileiro e o perfil do servidor público que atuou nesse setor, entre 1995 e 2002. A gestão pública do esporte possui decisivo valor na definição de prioridades e implantação de políticas sociais. A pesquisa, quanto aos fins foi quantitativo-descritiva e quanto aos meios, empírico-científica. A metodologia utilizada empregou coleta e análise de documentos oficiais e aplicação e avaliação de questionário aos técnicos que participaram do planejamento, análise e avaliação de programas esportivos do governo federal, entre 1995 e 2002. Nesse período ocorreram diversas trocas de ministérios, ministros e demais profissionais de diversos escalões do governo. O esporte ficou ligado a três ministérios distintos, teve cinco ministros, foram criados dois órgãos ministeriais responsáveis pela área e exerceram esses cargos oito dirigentes. Uma gestão profissional na atuação governamental é importante na busca de resultados sociais abrangentes a todo o país. A profissionalização da gestão pública do esporte brasileiro é fundamental para a promoção de seu exercício enquanto um direito constitucional e ação social relevante. Os resultados podem ser observados quando ocorre competente utilização dos recursos para a consecução dos objetivos sociais a eles vinculados. Os técnicos que atuaram nos órgãos responsáveis pelo esporte entre 1995-2002, são, na grande maioria, pessoas do sexo feminino, com 42 anos de idade; renda aproximada de 12 salários mínimos; pouco mais de 14 anos de experiência; pós-graduação *latu sensu* completa; metade é funcionário público do próprio órgão; já realizou treinamento de Gestão Pública e fez curso ou treinamento na ENAP; não são pós-graduados ou graduados em Administração; a maioria é graduada em Educação Física.

Unitermos: Administração. Administração esportiva. Esporte.

Abstract

This study approached the relevance of a professional government administration of the Brazilian sport and the profile of the public employee who worked in that area, from 1995 to 2002. The public administration of the sport has a decisive value in defining priorities and implementing social politics. The research was quantitative-descriptive regarding its ends and empiric-scientific for its means. Its methodology used the collection and analysis of official documents and the application of a questionnaire evaluation directed to the technicians who participated in the planning, analysis and evaluation of the Federal Government's Sporting Programs, from 1995 to 2002. In that period many Ministries, Ministers and other Government professionals of different ranks were changed. The sport was linked to three different Ministries, had five Ministers, two new ministerial organs responsible for the area were created and eight leaders occupied such positions. A professional administration in the government's performance is important to achieve social results in the whole Country. Professionalizing the public administration of the Brazilian sport is primordial to promote its exertion as a constitutional right and an important social action. The results can be observed when there is adequate use of the resources to the attainment of the social objectives linked to them. The technicians who worked in the responsible organs for the sport from 1995 to 2002, are mainly women with 42 years old; approximate income of 12 Brazilian minimum wages; little more than 14 years of experience; masters *latu sensu* degree; half of them are public employees of that very same organ; already accomplished training courses for the Public Administration and at ENAP (National School of Public Administration); they are not postgraduate or graduate in Administration; most of them are graduated in physical education.

Keywords: Administration. Sporting administration. Sport.

Resumen

Este estudio plantea la relevancia de una administración gubernamental profesional en el deporte brasileño y el perfil de los funcionarios públicos que trabajaron en ese área, de 1995 a 2002. La administración pública del deporte tiene una enorme importancia ya que define las prioridades y lleva a cabo la política social. El trabajo fue cuantitativo-descriptivo para sus fines y empírico-científico para sus medios. La metodología usada en la recolección y análisis de los documentos oficiales, con aplicación y evaluación de un cuestionario dirigido a los técnicos que participaron en la planificación, análisis y evaluación de los Programas Deportivos del Gobierno Federal, de 1995 a 2002. En ese período se cambiaron muchos Ministerios, Ministros y otros profesionales del Gobierno en diferentes cargos. El deporte se vinculó a tres Ministerios diferentes, tuvo cinco Ministros, fueron creados dos nuevos órganos ministeriales responsables para el área y ocho jefes ocuparon los cargos. Una administración profesional en la actuación del gobierno es importante para lograr los resultados sociales en todo País. Profesionalizar la administración pública del deporte brasileño es primordial para promover su ejercicio como un derecho constitucional y como una importante acción social. Los resultados pueden ser observados cuando hay un uso adecuado de los recursos para el logro de los objetivos sociales con ellos relacionados. Los técnicos que trabajaron en los órganos responsables para el deporte de 1995 a 2002, son principalmente mujeres con 42 años de edad; salario aproximado de 12 salarios mínimos brasileños; poco más que 14 años de experiencia; completo postgrado *latu sensu*; la mitad de ellos son empleados públicos del mismo órgano; ya realizaron cursos de entrenamiento para la Administración Pública y en la ENAP (Escuela Nacional de Administración Pública); ellos no son postgraduados o graduados en Administración; la mayoría de ellos son graduados en educación física.

1. Introdução

Este trabalho pesquisou sobre a necessidade de uma administração federal profissional do esporte e a adequação e preparo do gestor público ligado a essa área, no enfrentamento de etapa administrativa que, se mal conduzida, pode implicar na geração de desperdício do erário público e prosseguimento de um *status quo* indesejável por nossa sociedade, que é o da exclusão social.

Do modelo de gestão dos programas e recursos disponíveis para o oferecimento de atividade física em todos os níveis é que dependerão os resultados almejados para o fortalecimento desta etapa do processo de inclusão social de todos os cidadãos. O comportamento atual do administrador mostrará adiante, se o seu nível de competência, talento, comprometimento, espírito empreendedor e atuação como agente de mudanças que coloca sua visão em ação foi capaz de conseguir criar as condições necessárias para que o futuro seja efetivamente construído. Ou seja, que o esporte cumpriu sua etapa no processo de inclusão social dos indivíduos.

Historicamente os governantes do Brasil utilizam o esporte em seu jogo de poder, predominantemente usando o futebol como seu instrumento. Para AZEVEDO (1999):

"Os códigos simbólico e ideológico estiveram implícitos ainda nos papéis de legitimação e de acumulação do Estado, mesmo que os pontos de contato com o futebol possam não ter sido visíveis. Se esses papéis têm tal peso explicativo no social, no que se refere ao futebol, por exemplo, a atuação do Estado foi notadamente marcada pelo ranço da apropriação político-ideológica e cultural desse fenômeno do país, especialmente nos anos do "Estado Novo" e do autoritarismo do "pós-64"".

A partir da década de 1990, o Governo Federal realizou intensos esforços no sentido de adequar a legislação esportiva brasileira à realidade, demonstrando um posicionamento que conduzia à responsabilidade e moralidade, associadas à competência na gestão do esporte, seja para as instituições com fins lucrativos ou não (Lei Zico, 1993 e Lei Pelé, 1998). Essa administração pública somente atingirá os resultados almejados quando possuir em seus quadros profissionais competentes e motivados.

1.1. Objetivo

Identificar o perfil do profissional que atuou - durante o período de 1995 a 2002 - no planejamento e controle dos projetos esportivos realizados pelo governo federal.

1.1. Relevância do Estudo

A administração pública do esporte carece de estudos que venham preencher a enorme lacuna ainda existente, numa sociedade cada vez mais exigente em transparência e competência no trato de

questões que traduzem, além do lado meramente gerencial, uma percepção de justiça para minorias colocadas à margem da sociedade.

Um corpo técnico-administrativo bem preparado é, além de um requisito básico para ingresso na carreira pública, um fator fundamental para a obtenção de resultados sociais imprescindíveis num país com grandes desequilíbrios.

2. Desenvolvimento

Como todas as organizações, o Governo Federal possui uma história que possibilita uma análise administrativa e que conduz a uma visão estratégica de futuro.

2.1. As Legislações e a profissionalização da gestão esportiva

As legislações buscam prever um conjunto de medidas que regulam, de maneira equânime, o bom funcionamento da sociedade. No que se refere à oferta de atividade física e de lazer, não é diferente. A Constituição Federal de 1988, em seu artigo 217, define: "É dever do Estado fomentar práticas desportivas formais e não formais, como direito de cada um...".

A legislação vigente até alguns anos atrás (Lei nº 6.251/1975) era muito voltada ao esporte amador; só havia um ou dois artigos que falavam sobre o esporte profissional. Já vinha com um vício de origem, montada nos moldes de um sistema parlamentarista: os sócios elegiam o Conselho, que, por sua vez, elegia o presidente.

Após profundas discussões e inúmeras tentativas de manutenção da situação vigente para muitos dirigentes esportivos brasileiros é promulgada a Lei nº. 8.672/1993, denominada Lei Zico. O grande legado da Lei Zico consistiu na tentativa de atração de investimentos para o esporte, como ocorre em qualquer outro negócio e de criar, portanto, uma nova dimensão para o esporte - o esporte como negócio e, para os clubes, o clube-empresa. Observa-se nessa lei, a busca e a prática da administração empresarial (MELO NETO, 1998).

A Lei nº 9.615/1998 - Lei Pelé - continuou o processo iniciado pela Lei Zico e, dentre outras coisas, retira a autonomia do Estado sobre a administração e organização esportiva nacionais, reitera a figura do clube-empresa, que exige um nível de responsabilidade e profissionalismo semelhantes aos inerentes aos demais tipos de empresa. É uma tentativa de melhorar a organização do esporte brasileiro, com grandes mudanças que não agradaram a muitos clubes.

2.2. Administrando o esporte

Segundo TEIXEIRA (1984), administrar é multiplicar os seus esforços através de outros. É um processo que cria um efeito sinérgico, onde o todo é maior do que a soma das partes. Assim, administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de outras pessoas, ou subordinados, para atingir ou ultrapassar objetivos definidos.

Sob um prisma de síntese, CAPINUSSÚ (1979) conceitua administração como uma tarefa que possibilita alcançar os objetivos previamente definidos com maior eficiência, ou seja, com menor dificuldade e maior rapidez.

2.2.1. Por que administrar bem o esporte

Vários fatores podem ser citados como relevantes para que se realize uma boa administração de iniciativas e recursos no esporte de uma nação. Dentre eles podem ser citados:

- A Educação Física e Esporte são importantes no processo de Educação Permanente e desenvolvimento humano e social, contribuindo ainda para a coesão social, a tolerância mútua e para a integração de memórias étnicas e culturais, numa época em que as migrações chegam a todos os continentes (Art. 2º da Declaração de Punta del Este (1999), citada no Manifesto Mundial da Educação Física - 2000);
- Proporcionar políticas Públicas de esporte voltado à produção e apropriação da cultura esportiva, somente torna-se viável quando, primeiramente há a instrumentalização teórica/prática dos dirigentes envolvidos... (SOUZA, 2001);
- São necessários mecanismos para investimentos no Esporte e na Educação Física, em termos nacionais e internacionais, especialmente para a análise crítica do papel do Esporte como instrumento de desenvolvimento (Resolução no 3, do Fórum Olímpico Internacional para o Desenvolvimento (Kuala Lumpur/1998), citada no Manifesto Mundial da Educação Física - 2000).

2.2.2. Administrando para o futuro

A administração do esporte, aos moldes do que acontece em todas as demais áreas, tem que estar centrada em planejamento focado na realidade futura, visando a perenização das organizações.

Há necessidade de admitir que o que sabem hoje pode ser irrelevante ou infundado no futuro. O mecanismo que deve prevalecer é o de que o urgente não se sobreponha ao importante; o futuro não fique amplamente inexplorado; e não a capacidade de ação, mas sim a capacidade de reflexão e imaginação, transforme-se na única medida de liderança. Está implícita aqui uma visão de estratégia diferente da que prevalece em muitas empresas. Essa visão de estratégia reconhece que uma empresa precisa desaprender grande parte de seu passado para poder discutir o futuro. O desafio é penetrar na nuvem de incerteza e desenvolver uma grande capacidade de previsão dos parâmetros dos mercados de amanhã (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Ao mesmo tempo, segundo Stauffer (2003), tomar uma decisão com base em experiências anteriores implica em numerosas armadilhas, mas se não se levar em conta nenhuma experiência, os riscos são ainda maiores. Esse autor afirma que existe uma tendência humana de se fiar demais nas experiências anteriores, buscando ajuda para as decisões de hoje, nas decisões tomadas em situações que parecem análogas. Ocorre que situações anteriores podem ser bastante diferentes em aspectos fundamentais, o que poderá produzir resultados diferentes daqueles observados na primeira ocorrência.

Para BRUNORO (2000), para avançar no sentido de realizar uma organização e administração esportiva, devem-se percorrer as seguintes etapas: reestruturação administrativa; definição das

responsabilidades de todos os cargos administrativos; implantação de planos e estratégias de marketing, administração e organização; e idealização de metas reais e planos estratégicos para que estas sejam alcançadas.

Apesar de importantes num mundo com alta velocidade no trânsito das informações, as mudanças devem ser planejadas. Embora as organizações sejam assediadas por muitas forças exigindo mudanças, é importante reconhecer que forças opostas mantêm a organização num estado de equilíbrio. Essas forças apóiam a estabilidade ou status quo (STONER & FREEMAN, 1999).

Se essa é uma moderna teoria para orientação, na gestão de empresas de uma maneira geral, poderá ser também para a gestão pública do esporte.

2.2.3.A gestão profissional do esporte

A profissionalização da administração dos clubes de futebol profissional é um tema que predomina nos debates técnicos e requer uma abordagem aprofundada, principalmente quando se observa a consequência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros (AZEVEDO 2002). Da mesma forma que no futebol e no esporte em geral, a profissionalização da gestão pública do esporte brasileiro é fundamental para a promoção de seu exercício enquanto um direito constitucional e ação social relevante.

No Brasil, de maneira geral, a gestão das empresas, as relações entre patrões e empregados e as legislações avançaram rumo à profissionalização no trabalho. No esporte, questiona-se se essa assertiva é verdadeira, em todos os níveis e tipos de organizações.

Para atingir os objetivos da legislação, além de recursos econômico-financeiros, são requeridos recursos humanos com preparo específico e experiência para a detecção das reais necessidades do público a ser atingido e conhecimento dos melhores procedimentos para que os serviços previstos cheguem aos usuários e com a melhor eficiência possível.

Gestão amadorista do esporte é aquela em que o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado (adaptado de MELO NETO, 1998).

Na gestão profissional o processo de planejamento e desencadeamento de ações é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado (adaptado de MELO NETO, 1998).

Na gestão profissional o processo de planejamento e desencadeamento de ações é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado (adaptado de MELO NETO, 1998).

O quadro seguinte propõe uma comparação entre os dois modelos de gestão.

Quadro Único - Comparação entre as gestões amadorista e profissional

Gestão amadorista		Gestão Profissional	
1	Predomínio dos interesses de um grupo sobre os da totalidade.	1.	Predomínio da visão estratégica, da busca de resultados.
2	A visão dos componentes do grupo interno como principal público-alvo.	2.	Visão dos receptores dos serviços como segmentos de mercado.
3	Ênfase no fortalecimento interno do "grupo".	3.	Ênfase na busca de parceiros e investidores.
4	A direção não é remunerada ou a remuneração não é compatível com a competência profissional exigida e, portanto, não centrada em resultados.	4.	A direção é remunerada e, normalmente, bem remunerada, portanto, cobrada em termos de resultados.
5	Estrutura departamentalizada por funções tradicionais, voltadas para o gerenciamento das atividades.	5.	Estrutura divisional/corporativa voltado para o gerenciamento das diversas atividades institucionais.
6	Ênfase no "estatuto" como fonte de decisão no processo de gestão.	6.	Ênfase na elaboração e implantação de "novos projetos de detecção de necessidades" como fonte de decisão no processo de gestão.
7	Alto poder de influência dos "conselheiros" que representam a força da decisão.	7.	Alto poder de influência dos "gerentes profissionais" que representam a força do conhecimento e a profissionalização.
8	Vigência do paradigma da "entidade sem fins lucrativos".	8.	Vigência do paradigma da "busca de resultados".
9	Estreita vinculação com os "componentes do grupo" e a administração voltada para dentro.	9.	Estreita vinculação com o "mercado" e a administração "voltada para fora".

Fonte: adaptado e modificado de MELO NETO (1998).

Ao mesmo tempo em que se busca atender às necessidades dos cidadãos, há uma exigência de uma gestão compatível com os recursos disponíveis e com os resultados almejados.

Certamente não é meramente justificando os gastos previstos no orçamento destinados a um determinado setor que se conseguirá atingir os verdadeiros objetivos sociais inerentes ao Estado. Para Bylaardt (2003), "os sistemas de avaliação de projetos e programas..., principalmente quando realizados com recursos públicos..., não têm evoluído e recebido a merecida atenção...". Os programas devem ser avaliados com base nos resultados comparados com os objetivos a serem alcançados e não apenas pelo preenchimento de relatórios de prestação de contas.

2.2.4.A formação do gestor público brasileiro - A ENAP

A formação e o aperfeiçoamento do servidor público federal brasileiro são realizados na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), vinculada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Atua no desenvolvimento de competências de servidores públicos para aumentar a capacidade de governo na gestão das políticas públicas.

Além disso, produz cursos, seminários, eventos, publicações, pesquisas, com excelente padrão de qualidade, oferecendo um espaço de reflexão e debate sobre a administração pública (<http://www.enap.gov.br/>).

Diferentemente da Universidade, a ENAP produz estudos e pesquisas que subsidiem reformulações de procedimentos e decisões do governo federal, bem como atende prontamente a problemas estratégicos de gestão pública.

2.3. A gestão governamental do esporte brasileiro

Será uma administração voltada para os objetivos? Para CHING (1997, p. 13), os gerentes fazem o seguinte questionamento: "Como melhorar o que fazemos?"; "Como reduzir o custo do que fazemos?". Estes questionamentos são típicos de gestores seguidores de teorias antigas sobre a organização do trabalho, como: divisão do trabalho em tarefas, necessidade de controles elaborados e hierarquia funcional rígida. Por outro lado, os gerentes críticos e inovadores perguntam: "Por que estamos fazendo isto?"; "Por que fazemos o que fazemos?".

2.3.1. Quem são os técnicos de projetos esportivos do governo federal

Os técnicos são servidores que desempenham tarefas de análise, emissão de pareceres em processos de concessão de recursos financeiros e prestação de contas, elaboram relatórios de acompanhamento e resultantes de avaliação, propõem projetos, elaboram propostas orçamentárias e elaboram documentos oficiais. No caso específico, em relação à gestão do esporte junto ao governo federal, estes profissionais atuaram desde o planejamento e implantação de programas, projetos e ações, passando pelo acompanhamento, controle e emissão de relatórios finais. Estiveram no órgão responsável pelo esporte em nível federal, enquanto no período estudado, passaram cinco ministros, nove secretários ou presidentes da secretaria ou instituto do esporte e dezenas de pessoas comissionadas, indicadas por essas autoridades.

Optou-se por selecionarem-se os técnicos e não outros profissionais de escalão superior, pelo fato de serem eles os profissionais que acompanharam todas ou grande parte das grandes mudanças ocorridas entre 1995 e 2002, ali permanecendo e participando das atividades administrativas do esporte brasileiro, enquanto eram substituídos grandes gerentes e ministros, que permaneciam em seus cargos por pequenos espaços de tempo.

2.3.2.O papel do governo federal enquanto gestor

Para MELO NETO (1998), o equilíbrio entre receitas e despesas é o melhor indicador de avaliação do processo de gestão. Quando há superávit - as receitas sendo superiores às despesas -, verificam-se indícios de boa administração. Quando as despesas superam as receitas, há déficit, o que é sintoma de má gestão.

No caso do Governo Federal, a precisa definição de metas, a decisão sobre os melhores meios de atingi-las, os resultados obtidos, associados a um eficiente mecanismo de constatação dos efeitos, constituem-se nos indicadores para avaliação do processo de gestão, que é predominantemente associada a "lucros" sociais.

O esporte no Brasil - apesar da sua relevância - não tem sido proporcionado de maneira adequada e consistente a toda a população. A educação física, o esporte, a recreação e o lazer, ao longo dos anos,

pertenceram ao Ministério da Educação e Cultura (a partir de 1937); Secretaria de Desportos da Presidência da República (a partir de 1990); Ministério da Educação (a partir de 1992); Ministério de Estado Extraordinário dos Esportes (a partir de 1995); Ministério da Educação e do Desporto (a partir de 1998); Ministério do Esporte e Turismo (a partir de 1999, até 2002) (<http://www.esporte.gov.br>).

Nos mandatos de governo federal de 1995 a 1998 e de 1999 a 2002 - do presidente Fernando Henrique Cardoso -, a elaboração do Plano Nacional de Desenvolvimento do Esporte foi iniciada em 1999. Constatou-se um tempo de quase cinco anos até a apresentação de um plano nacional de esportes naquele período.

Em janeiro de 2003, com a posse do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, o Ministério do Esporte e Turismo foi transformado em Ministério do Esporte. Desta forma, o Esporte passou, pela primeira vez, a se constituir em um Ministério próprio.

3. Material e Método

Quanto aos fins, tratou-se de uma pesquisa de campo do tipo quantitativo-descritiva (LAKATOS & MARCONI, 1990), cuja principal finalidade foi o delineamento ou análise das características de fatos ou fenômenos.

Quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo com a investigação empírico-científica, realizada no local onde ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

3.1. A gestão governamental do esporte brasileiro

Devido ao tamanho da população, foram selecionados todos os 19 técnicos do órgão responsável pelo esporte, que atuaram na avaliação de projetos esportivos planejados e patrocinados pelo Governo Federal, de 1995 a 2002.

Foi utilizada a técnica de questionário, aplicada aos sujeitos visando a definição do perfil desses profissionais.

3.2. A gestão governamental do esporte brasileiro

Os resultados oriundos da aplicação do questionário foram tratados descritivamente e apresentados sob formas de gráficos e/ou tabelas estatísticas devidamente analisadas.

4. Resultados e discussão do questionário

Questão 1. Gênero do respondente

Dentre os respondentes, quase 70%, ou seja, 13 pessoas são do sexo feminino.

Gênero do Respondente		
Frequência	%	%
Masculino	6	31,6
Feminino	13	68,4
Total	19	100,0

Questão 2. Renda mensal entre 1995 e 2002 era equivalente a cerca de:

A média da renda é de aproximadamente 12 salários mínimos, com desvio padrão próximo de 8, o que significa dizer que os dados estão concentrados entre os valores 4 e 20 salários. Podemos verificar essa média observando que cerca de 32% dos respondentes têm uma renda entre 10 e 15 salários mínimos.

Tabela 02 - Renda em salário-mínimo

	Renda (em SM)
N	19
Média	11,97
Desvio Padrão	7,91

Tabela 03 - Renda mensal de 1995-2002

Renda Mensal de 1995 a 2002			
	Frequência	%	% Acumulada
Até 5 SM	2	10,5	10,5
De 5 a 10 SM	5	26,3	36,8
De 10 a 15 SM	6	31,6	68,4
De 15 a 20 SM	5	26,3	94,7
De 20 a 25 SM	1	5,3	100,0
Total	19	100,0	

Questão 3. Tempo de experiência técnica

Analisando as tabelas abaixo, percebe-se que a distribuição do tempo de experiência é bem homogênea, onde a média de tempo é de pouco mais de 14 anos, e que aproximadamente 50% dos respondentes possuem até 15 anos de experiência técnica.

Tabela 04 - Experiência em anos

	Experiência (em anos)
N	19
Média	14,08
Desvio Padrão	9,35

Tabela 05 - Tempo de experiência

Tempo de Experiência			
	Frequência	%	% Acumulada
Até 5 anos	4	21,1	21,1
De 6 a 10 anos	4	21,1	42,1
De 11 a 15 anos	2	10,5	52,6
De 16 a 20 anos	3	15,8	68,4
De 21 a 25 anos	3	15,8	84,2
Mais de 25 anos	3	15,8	100,0
Total	19	100,0	

Verifica-se que 48% dos entrevistados têm mais de 15 anos de experiência.

Questão 4. Nível de escolaridade

Percebe-se que mais de 50% dos respondentes (isto é, 10 pessoas) possuem Pós-Graduação lato sensu completa, ou seja, especialização completa. Dentre os entrevistados, um possui o mestrado incompleto, dois concluíram o mestrado e dois possuem o doutorado incompleto.

Tabela 06 - Nível de escolaridade

Nível de Escolaridade			
	Frequência	%	% Acumulada
Curso Superior Incompleto	2	10,5	10,5
Curso Superior Completo	2	10,5	21,1
Especialização Completa	10	52,6	73,7
Mestrado Incompleto	1	5,3	78,9
Mestrado Completo	2	10,5	89,5
Doutorado Incompleto	2	10,5	100,0
Total	19	100,0	

Questão 5. Ocupação principal

Observa-se no gráfico e na tabela abaixo, que 47,4% dos respondentes são funcionários públicos do próprio órgão.

Tabela 07 - Ocupação principal

Ocupação Principal		
	Frequência	%
Funcionário Público do Próprio Órgão	9	47,4
Funcionário Público Cedido de outro órgão	4	21,1
Funcionário em Cargo de Comissão	2	10,5
Outra	4	21,1
Total	19	100,0

Questão 6. Qual a sua idade?

Tem-se que 95% dos respondentes possuem até 55 anos e 9 pessoas possuem idade entre 36 e 45 anos. A média verificada foi de 42 anos.

Tabela 08 - Idade em anos

	Idade (em anos)
N	19
Média	42,11
Desvio Padrão	18,71

Tabela 09 - Idade

Idade			
	Freqüência	%	% Acumulada
Até 25 anos	1	5,3	5,3
De 26 a 35 anos	2	10,5	15,8
De 36 a 45 anos	9	47,4	63,2
De 46 a 55 anos	6	31,6	94,7
De 56 a 65 anos	1	5,3	100,0
Total	19	100,0	

Questão 7. Você realizou algum treinamento que o preparasse como gestor público?

Aproximadamente 70% dos respondentes fizeram treinamento de Gestão Pública, isto é, 13 pessoas.

Tabela 10 - Treinamento para gestor público

Treinamento para Gestor Público			
	Freqüência	%	% Acumulada
Sim	13	68,4	68,4
Não	6	31,6	100,0
Total	19	100,0	

Questão 8. Você realizou algum curso ou treinamento na ENAP?

Mais de 80% dos entrevistados respondeu que já fez um curso ou treinamento na ENAP. Comparando com a tabela anterior e com a de nível de escolaridade percebe-se que a freqüência entre Especialização completa, treinamento para Gestor Público e Curso na ENAP é grande, ou seja, os respondentes em sua maioria são pessoas com alto grau de instrução.

Tabela 11 - Treinamento ou curso na ENAP

Treinamento ou Curso na ENAP			
	Freqüência	%	% Acumulada
Sim	16	84,2	84,2
Não	3	15,8	100,0
Total	19	100,0	

Questão 9. Você possui formação em nível superior em Administração?

Apenas uma pessoa é formada em Administração, ou seja, uma freqüência baixa.

Tabela 12 - Formação superior em Administração

Formação Superior em Administração			
	Frequência	%	% Acumulada
Sim	1	5,3	5,3
Não	18	94,7	100,0
Total	19	100,0	

Questão 10. Você possui pós-graduação em Administração?

Nesta tabela verifica-se a não ocorrência de pessoas com Pós-Graduação em Administração.

Tabela 13 - Pós-graduação em Administração

Pós-graduação em Administração			
	Frequência	%	% Acumulada
Sim	0	0	0
Não	19	100,0	100,0
Total	19	100,0	100,0

Questão 11. Você possui formação em nível superior em Educação Física?

Quase 60% dos entrevistados disseram ter Graduação em Educação Física. Isso indica uma tendência de os técnicos serem graduados na área específica de atendimento.

Tabela 14 - Graduação em Educação Física

Graduação em Educação Física			
	Frequência	%	% Acumulada
Sim	11	57,9	57,9
Não	8	42,1	100,0
Total	19	100,0	

5. Conclusão

Uma gestão profissional na atuação governamental é importante na busca de resultados sociais abrangentes a todo o país.

A profissionalização da gestão pública do esporte brasileiro é fundamental para a promoção de seu exercício enquanto um direito constitucional e ação social relevante. Os resultados podem ser observados quando ocorre competente utilização dos recursos para a consecução dos objetivos sociais a eles vinculados.

Os técnicos que atuaram no órgão responsável pelo esporte entre 1995-2002, são, na grande maioria, pessoas são do sexo feminino, com 42 anos de idade; renda aproximada de 12 salários mínimos; pouco mais de 14 anos de experiência; pós-graduação lato sensu completa; metade é funcionário público do próprio órgão; já realizou treinamento de gestão pública e fez curso ou

treinamento na ENAP; não são pós-graduados ou graduados em Administração; a maioria é graduada em Educação Física.

Bibliografia

- "Organização e administração dos departamentos de esportes dos clubes", José Carlos Brunoro, *Brunoro.com.br*, 14/07/2000.
- AZEVEDO, Aldo Antonio de. *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.
- AZEVEDO, Paulo Henrique. *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Brasília, 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Estudos Sociais Aplicados - Departamento de Administração, Universidade de Brasília, 183 p.
- BRASIL. CONSTITUIÇÃO: *REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL*. - Brasília: Senado Federal, Centro Gráfico, 1988, 292 p.
- BRASIL. *Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998*. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, ano CXXXVI, nº 57, Seção 1, p. 1-7, 25 mar. 1998.
- BRASIL. *Lei nº. 8.672, de 6 de julho de 1993*. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, 1993.
- BRASIL. Ministério do Esporte e Turismo (MET)/Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP). *Plano Nacional de Desenvolvimento do Esporte*. Brasília, 1999.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão/Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Página eletrônica na Internet. <http://www.enap.gov.br/> - Brasília, 2004.
- BYLAARDT, Raimar van den. *A necessidade de novos critérios de avaliação de projetos financiados pelo poder público*. Inova - Gestão & Tecnologia, São Paulo, ano X, nº 33, p. 1-2, jan./fev./mar. de 2003.
- CAPINUSSÚ, J. M. *Teoria organizacional da educação física e desportos*. São Paulo: Ibrasa, 1979, 168p.
- CHING, Hong Yuh. *Gestão baseada em custeio por atividades = ABM - Activity Based Management*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997, 147p.
- Fédération Internationale d' Education Physique (FIEP). *Carta Internacional da Educação Física e Desportos*. FIEP: 2000.
- HAMEL, Gary; 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.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de Pesquisa*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MELO NETO, Francisco P. de. *Administração e marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint, 1998, 164p.
- SOUZA, M. da S. et al. *Políticas públicas de esporte: a relação estabelecida entre a construção e apropriação de conhecimento e a construção e apropriação da prática social*. In: Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte, 12, 2001, Caxambu. Anais... Caxambu: DN CBCE, 2001.

- STAUFFER, David. *Fuja das armadilhas do passado*. Harvard Management Update, São Paulo, n. 5, mar./abr. 2003, p. 1, 3-5.
- STONER, James A. F. e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- TEIXEIRA, Octavio. *Educação Física e Desportos - Administração*. Brasília: MEC, 1984, 157p.

	http://www.efdeportes.com/ · FreeFind <input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/>
revista digital · Año 10 · Nº 74 Buenos Aires, Julio 2004 © 1997-2004 Derechos reservados	